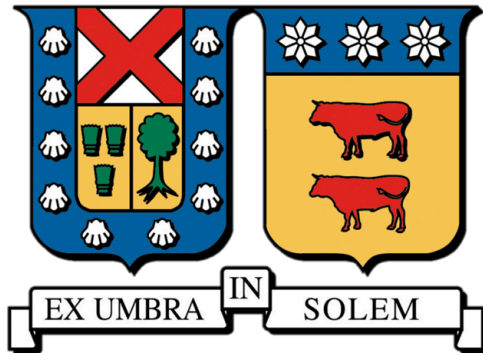


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL



ABORDANDO DESAFÍOS DE CRECIMIENTO:
UN ESTUDIO DE CASO SOBRE LA FUNDACIÓN SOCIAL ASTORECA

AUTORA
CATALINA DE LOS ÁNGELES SOTO EMPARANZA

PROFESOR GUÍA
RODRIGO AUGUSTO ORTEGA BLU

SANTIAGO, CHILE

8 de julio, 2024

ÍNDICE

1. Introducción.....	4
2. Objetivos.....	6
2.1. Objetivo General.....	6
2.2. Objetivos Específicos.....	6
3. Estado Del Arte.....	7
3.1. Contexto Educacional en Chile.....	7
3.2. Las Asesorías Técnicas Educativas en Chile.....	12
3.3. Organizaciones Sin Fines de Lucro y su Contexto.....	15
3.4. Fuentes de Financiamiento para Organizaciones Sin Fines de Lucro.....	17
3.5. Rol Que Cumplen las Organizaciones Sin Fines de Lucro en la Educación.....	18
3.6. Modelos de Desarrollo Organizacional.....	20
3.6.1. Enfoques de Desarrollo Organizacional.....	20
3.6.2. Implementación de Modelos.....	21
3.6.3. Desafíos y Consideraciones.....	21
3.7. Métodos de Evaluación y Análisis Organizacional.....	22
3.8. Historia y Misión de la Fundación Social Astoreca.....	24
3.9. Textos y Servicios Ofrecidos por la Fundación Social Astoreca.....	25
4. Metodología de Investigación.....	34
4.1. Análisis de Diagnóstico de la Situación Actual De FSA.....	34
4.1.1. Análisis Organizativo.....	34
4.1.2. Evaluación de Recursos.....	34
4.2. Analizar del Crecimiento Histórico de FSA.....	35
4.2.1. Análisis del Crecimiento Económico.....	35
4.2.2. Análisis del Crecimiento en Ventas y Clientes.....	36
4.2.3 Análisis del Crecimiento del Capital Humano.....	42
4.3 Definir la Ruta del Cliente.....	43
4.3.1 Definir el Proceso de Compra del Cliente.....	43
4.3.2 Análisis de Datos de Ventas.....	43
4.4. Análisis Interno y Externo de la Fundación.....	44
4.4.1. Análisis FODA.....	44
4.4.2. Análisis del Entorno: PESTEL.....	45
4.5. Establecer Objetivos e Indicadores de Seguimiento.....	45
4.6. Determinar el Crecimiento Necesario para Atender a la Totalidad de los Clientes Objetivo.....	45
4.7. Evaluación de los Resultados Alcanzados.....	47
4.8. Formular Recomendaciones Específicas.....	47
5. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	48
5.1. Análisis de Diagnóstico de la Situación Actual de FSA y su Entorno.....	48
5.1.1 Análisis Organizativo.....	48
5.1.2. Evaluación de Recursos.....	50

5.1.3. Análisis FODA.....	53
5.1.4. Análisis PESTEL para la Fundación Social Astoreca.....	59
5.2. Análisis Ruta del Cliente.....	63
5.3. Establecer Objetivos e Indicadores de Seguimiento.....	66
5.4. Crecimiento de la Fundación para Atender a sus Beneficiarios Objetivo.....	68
5.5. Análisis de Resultados Técnicos y Económicos.....	71
5.6. Recomendaciones Específicas.....	73
6. Conclusiones.....	76
7. Referencias.....	79
8. Anexos.....	81
8.1. Organigrama Fundación Social Astoreca.....	81
8.2. Diagrama del Proceso de Compra de los Clientes.....	82

1. Introducción

En el panorama actual de las organizaciones sin fines de lucro, el desafío del crecimiento y la mejora continua se presenta como una tarea fundamental para garantizar el impacto positivo y sostenible en las comunidades a las que sirven. En este contexto, la Fundación Social Astoreca emerge como un actor destacado, comprometido con la transformación educativa y el bienestar integral de sus beneficiarios.

El presente estudio se centra en abordar los desafíos de crecimiento que enfrenta la Fundación Social Astoreca, una institución dedicada a proporcionar apoyo educativo y desarrollo psicosocial a niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad. Desde su conformación, la Fundación ha demostrado un compromiso inquebrantable con su misión de empoderar a sus beneficiarios a través de la educación, sin embargo, como cualquier organización, se enfrenta a obstáculos y limitaciones en su capacidad para alcanzar su máximo potencial.

El objetivo principal de esta investigación es proponer un modelo de desarrollo que permita a la Fundación Social Astoreca mejorar su capacidad operativa y alcanzar de manera eficiente a la totalidad de sus beneficiarios objetivo. Para lograr este desafío, se abordarán una serie de objetivos específicos que incluyen la identificación de las preferencias y expectativas de los beneficiarios, el diagnóstico detallado de la situación actual de la Fundación, la evaluación del entorno en el que opera, la determinación de objetivos y KPIs, la evaluación del crecimiento necesario, y la formulación de recomendaciones para un desarrollo organizacional sostenible.

El estudio se llevó a cabo mediante una metodología mixta que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, incluyendo encuestas, análisis organizacional, evaluación del entorno, y análisis económico. Se espera que los resultados de esta investigación proporcionen a la Fundación Social Astoreca una hoja de ruta clara para su crecimiento y

desarrollo futuro, permitiéndole continuar su importante labor de manera más efectiva y sostenible en el tiempo.

En resumen, este trabajo busca contribuir al campo del desarrollo organizacional en el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro, ofreciendo un estudio de caso significativo y práctico que pueda servir de referencia para otras instituciones similares que enfrenten desafíos similares de crecimiento y mejora continua.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Proponer un modelo de desarrollo para la Fundación Social Astoreca con el fin de mejorar su capacidad operativa para atender a la totalidad de sus beneficiarios objetivo de manera eficiente.

2.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico detallado de la situación actual de la Fundación Social Astoreca.
2. Analizar el crecimiento histórico de la Fundación Social Astoreca en aspectos económicos, volúmenes de venta y capital humano.
3. Definir la ruta del cliente de la Fundación Social Astoreca, identificando los productos y servicios que adquiere primero, las áreas de interés iniciales, y cómo evoluciona su relación con la fundación.
4. Evaluar el entorno en el que opera la Fundación Social Astoreca para identificar oportunidades y amenazas que puedan afectar su capacidad de crecimiento.
5. Establecer objetivos específicos, e indicadores de seguimiento, para medir el crecimiento de la Fundación.
6. Determinar el crecimiento que debe tener la Fundación Social Astoreca anualmente, a nivel organizacional, estructural y de recursos para atender a la totalidad de sus clientes objetivo.
7. Evaluar técnica y económicamente los resultados alcanzados en términos de la capacidad de la fundación para atender a la totalidad de sus clientes objetivo.
8. Formular recomendaciones específicas para implementar un modelo adaptativo de largo plazo que facilite el crecimiento de la Fundación, abordando aspectos como la gestión del talento humano y la adaptación a los cambios del entorno.

3. Estado Del Arte

3.1. Contexto Educacional en Chile

En Chile, la educación se ofrece a través de establecimientos educacionales, cada uno con diferentes formas de financiamiento y administración. Dentro de los tipos de financiamiento, en primer lugar, se encuentran los establecimientos gratuitos estatales, cuyo financiamiento proviene fundamentalmente del Estado, y su gestión recae en las Municipalidades o Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). Seguidamente, están los subvencionados gratuitos (sin copago) o de financiamiento compartido, los cuales reciben aportes tanto estatales como de los apoderados a través de la mensualidad, siendo administrados por entidades particulares. También se encuentran los establecimientos de administración delegada, financiados y administrados mediante convenios de administración suscritos, especialmente, con entidades de derecho privado. Por último, existen los establecimientos particulares pagados, financiados directamente por los apoderados mediante las matrículas; al igual que los subvencionados, también son gestionados por entidades de derecho privado.

Tabla 1.

Distribución de Colegios por Dependencia y Porcentaje Correspondiente Chile 2023

DEPENDENCIA	ESTABLECIMIENTOS	PORCENTAJE (%)
PART. SUB	5654	46,76%
MUNICIPAL	4520	37,38%
PART. PAG	1193	9,87%
SERV. LOCAL DE ED.	654	5,41%
CORP. ADM. DELEG	70	0,58%
TOTAL	12091	100,00%

Nota. Los porcentajes se calculan en relación con el total de establecimientos educativos en Chile 2023.

Para el año 2023, de acuerdo a la base de datos de los establecimientos educacionales entregada por el Ministerio de Educación mediante la solicitud de información por la Ley de Transparencia, se registraron un total de 12,091 establecimientos educativos inscritos en Chile. Según los datos presentados en la tabla 1, aproximadamente el 80% de estos establecimientos están bajo la gestión de entidades particulares o municipalidades.

El total de matriculados para el mismo año fue de 3.626.077, donde el 54,14% correspondió a matriculados en establecimientos particulares subvencionados, y el 30,74% a establecimientos municipales. Además, los establecimientos educacionales se categorizan según zona rural y urbana, siendo solo el 7,76% correspondiente a matrículas en zonas rurales. En este contexto, son los establecimientos municipales quienes concentran a la mayor cantidad de matriculados en esta zona, alcanzando un total de 184.077 estudiantes.

Tabla 2.

Distribución de matriculados por dependencia y zona

DEPENDENCIA	RURAL	URBANO	TOTAL
PART. SUB	76.719	1.886.385	1.963.104
MUNICIPAL	184.077	930.528	1.114.605
PART. PAG	2.141	327.242	329.383
SERV. LOCAL DE ED.	18.618	156.120	174.738
CORP. ADM. DELEG		44.247	44.247
TOTAL	281.555	3.344.522	3.626.077

Nota. Los datos reflejan el número total de matriculados para el año 2023 por dependencia y su distribución entre zonas rurales y urbanas.

Además, en la tabla 4 se observa que las regiones que albergan la mayor cantidad de establecimientos educacionales rurales son La Araucanía y Los Lagos, concentrando el 18,27% y 15,59% respectivamente. En cuanto a la distribución de las matrículas, en la tabla 3 se observa que la región del Maule destacó al contar con la mayor cantidad de matrículas en

zonas rurales, alcanzando un total de 40.906 estudiantes. Del total de matriculados en esta región, el 85,45% corresponde a cupos en establecimientos municipales, mientras que el restante perteneció a establecimientos subvencionados, excluyendo la participación de establecimientos gestionados por Servicios Locales de la Educación.

Tabla 3.

Distribución de matriculados por dependencia y región según zona urbana o rural

	CORP. ADM. DELEG	MUNICIPAL		PART. PAG		PART. SUB		SERV. LOCAL DE ED.		
REGIÓN	URBANO	RURAL	URBANO	RURAL	URBANO	RURAL	URBANO	RURAL	URBANO	TOTAL
TARAPACÁ	542	6.655	18.310		3.867	6.560	49.314			85.248
LOS LAGOS	384	17.616	51.492	654	11.950	8.947	81.635	3.212	8.242	184.132
AYSÉN	224	3.612	6.042		3	1	13.126			23.008
MAGALLANES		256	15.105		4.152		12.181			31.694
METROPOLITANA	21.527	23.140	289.693	1.308	187.695	8.718	796.529	1.125	33.659	1.363.394
LOS RÍOS		7.523	29.190	52	4.030	8.408	31.937			81.140
ARICA Y PARINACOTA					2.252	613	32.223	3.121	15.506	53.715
ÑUBLE	1.988	12.911	30.488	95	1.144	1.996	50.148			98.770
ANTOFAGASTA		693	74.280		11.331		48.291			134.595
ATACAMA					2.920	82	21.095	1.804	40.540	66.441
COQUIMBO	498	10.216	38.664		13.819	3.492	96.149	1.669	12.303	176.810
VALPARAÍSO	4.761	13.003	90.011	32	33.990	298	210.423	166	16.232	368.916
OHIGGINS	4.778	25.242	56.551		12.966	2.897	84.746	4.952	7.281	199.413
MAULE	2.969	34.953	76.642		10.299	5.953	98.846			229.662
BIOBÍO	4.300	17.142	93.351	0	19.449	7.317	160.509	1.374	14.608	318.050
ARAUCANÍA	2.276	11.115	60.709		7.375	21.437	99.233	1.195	7.749	211.089
TOTAL	44.247	184.077	930.528	2.141	327.242	76.719	1.886.385	18.618	156.120	3.626.077

Nota. Los datos muestran la distribución de matriculados por dependencia y región, diferenciando entre zonas urbanas y rurales.

Tabla 4.*Distribución de establecimientos educativos por región y zona*

REGIÓN	RURAL	URBANO	TOTAL
TARAPACÁ	50	178	228
LOS LAGOS	530	479	1009
AYSÉN	35	55	90
MAGALLANES	13	92	105
METROPOLITANA	115	3103	3218
LOS RÍOS	268	210	478
ARICA Y PARINACOTA	36	114	150
ÑUBLE	228	220	448
ANTOFAGASTA	15	250	265
ATACAMA	36	143	179
COQUIMBO	315	482	797
VALPARAÍSO	137	1137	1274
OHIGGINS	255	469	724
MAULE	397	458	855
BIOBÍO	348	817	1165
ARAUCANÍA	621	485	1106
TOTAL	3399	8692	12091
PORCENTAJE (%)	28,11%	71,89%	100%

Nota. Los datos se basan en la ubicación de los establecimientos educativos y su distribución entre zonas rurales y urbanas.

Un aspecto importante a considerar en la educación en Chile corresponde al concepto de vulnerabilidad, el cual JUNAEB define como “*condición dinámica que resulta de la interacción de una variedad de factores de riesgo y protección, individuales y contextuales (familia, escuela, barrio, comuna), antes y durante el desarrollo de un niño o niña, la que se manifiesta en conductas o hechos de mayor o menor riesgo biopsicosocial, cultural y/o ambiental, que inciden en los niveles de desarrollo y bienestar que las personas poseen o*

poseerán a lo largo de su vida.” (JUNAEB, 2023, Índices de Vulnerabilidad. <https://www.junaeb.cl>). Este concepto que se ha medido a través del Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE - SINAIE) desde el año 2016, y de acuerdo a lo publicado por JUNAEB en conjunto con el Ministerio de Educación, para el año 2023 se obtuvo la cifra de 79,01% de alumnos bajo el índice de vulnerabilidad, entre los estudiantes de básica y media.

Tabla 5

Estudiantes matriculados 2022 con prioridad de vulnerabilidad según dependencia

DEPENDENCIA	PRIMERA PRIORIDAD	SEGUNDA PRIORIDAD	TERCERA PRIORIDAD	NO PRIORIZADO EN VULNERABILIDAD	SIN INFORMACIÓN	TOTAL MATRICULADOS 2022
CORP. ADM.						
DELEG	33.054	2.258	2.653	4.235	261	42.461
MUNICIPAL	705.827	33.978	56.910	124.473	7.129	928.317
PART. PAG	0	0	0	0	0	0
PART. SUB	953.434	53.862	125.699	392.886	9.218	1.535.099
SERV. LOCAL						
DE ED.	113.339	4.108	7.966	16.697	1.101	143.211
TOTAL	1.805.654	94.206	193.228	538.291	17.709	2.649.088

Nota. Los datos muestran la cantidad de estudiantes matriculados el año 2022 y su nivel de vulnerabilidad desde la primera prioridad hasta sin prioridad de vulnerabilidad.

Tal como se muestra en la tabla 5, los colegios particulares subvencionados concentran la mayor cantidad de estudiantes con prioridad en vulnerabilidad, representando el 42,77% de los estudiantes en estas categorías. Les siguen los colegios municipales, que alcanzan el 30,08% de los estudiantes en situación de vulnerabilidad. En esta categoría se incluyen tanto los colegios dependientes de los Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) como aquellos administrados por corporaciones municipales.

3.2. Las Asesorías Técnicas Educativas en Chile

En el contexto de las políticas educativas en Chile, las entidades Asesoras Técnicas Educativas (ATEs) representan una iniciativa fundamental para abordar los desafíos que enfrentan los establecimientos educativos en términos de gestión institucional y pedagógica. Estas entidades proporcionan servicios especializados, transitorios y específicos, dirigidos a los distintos actores de la comunidad educativa, como sostenedores, equipos directivos, docentes y asistentes de la educación. Estos servicios están intrínsecamente ligados al objetivo principal de contribuir al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes y al desarrollo profesional de los equipos educativos, mediante la adquisición, actualización o profundización de conocimientos y habilidades relevantes para la enseñanza y la gestión.

El Registro ATE, como herramienta central del Ministerio de Educación, desempeña un papel fundamental al proporcionar un marco estructurado para la identificación y el seguimiento de las entidades pedagógicas y técnicas de apoyo. Además de organizar y mantener un registro detallado de los proveedores de asistencia técnica educativa, esta plataforma también garantiza que dichos proveedores cumplan con los estándares y requisitos establecidos por el Ministerio de Educación.

Para acceder al Registro ATE, tanto personas naturales como jurídicas, junto con sus respectivos servicios de asistencia técnica educativa, deben cumplir con una serie de criterios legales, administrativos y técnicos. Estos criterios se someten a evaluación a través de un formulario digital alojado en la plataforma correspondiente, siendo luego analizados por un equipo designado por el Ministerio de Educación. Los servicios de Asistencia Técnica Educativa (ATE) desempeñan un papel crucial como recursos de apoyo para la gestión institucional y pedagógica en los establecimientos educacionales, y se encuentran enfocados en fortalecer procesos, prácticas y estrategias que contribuyan al cumplimiento de estándares de desempeño, así como en apoyar los planes de formación y capacitación de la comunidad

educativa, la cual es integrada por estudiantes, docentes, directivos y administrativos escolares, apoderados, autoridades educacionales, universidades y centros de formación técnica, así como organizaciones y ONGs educativas.

Dentro de las categorías de servicios ATE se incluyen la capacitación, la asesoría y la evaluación, cada una con objetivos y características específicas:

- **Capacitación:** La capacitación consiste en acciones planificadas y estructuradas para actualizar y perfeccionar habilidades en el ámbito educativo, fomentando la interrelación entre teoría y práctica, y promoviendo la autonomía y la reflexión colaborativa.
- **Asesoría:** La asesoría ofrece una asistencia especializada orientada a resultados, centrada en la investigación de situaciones específicas de gestión escolar. Se ejecuta mediante un proceso de acompañamiento sistemático y contextualizado para recomendar soluciones que mejoren la gestión institucional y pedagógica.
- **Evaluación:** La evaluación implica la realización de actividades por agentes externos para analizar procesos o resultados de la gestión institucional, utilizando criterios, indicadores y metodologías cualitativas y cuantitativas para generar informes que informen sobre la realidad educativa y faciliten la toma de decisiones.

En el marco del Sistema de Subvención Escolar Preferencial (SEP) las ATEs desempeñan un papel fundamental como entidades sin fines de lucro que prestan servicios de asistencia técnica educativa para apoyar a los establecimientos educacionales en la elaboración e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

La Ley 20.248 de 2008, que establece el Sistema SEP, especifica los requisitos y obligaciones que deben cumplir los sostenedores de establecimientos educacionales para

impetrar el beneficio de la subvención preferencial. Entre estos requisitos, se destaca la obligación de destinar la subvención y los aportes contemplados en la ley a la implementación de medidas comprendidas en el PME, con especial énfasis en los alumnos con altos índices de vulnerabilidad, lo que incluye impulsar una asistencia técnico-pedagógica especial para mejorar el rendimiento escolar de los alumnos con bajo rendimiento académico.

Para regular las ATEs, el artículo 30 de la Ley 20.248 establece normas que las habilitan para prestar apoyo técnico pedagógico a los establecimientos educacionales. Estas agencias deben cumplir con estándares de certificación para integrar el Registro Público de Entidades Pedagógicas y Técnicas de Apoyo, administrado por el Ministerio de Educación. Entre los requisitos para integrar este registro se incluyen la identificación de objetivos, metas y áreas de especialización, descripción de metodologías e instrumentos de trabajo y evaluación, formación y experiencia del personal, y no registrar incumplimientos de obligaciones previsionales ni comerciales.

El Ministerio de Educación tiene la responsabilidad de crear, mantener y administrar un registro de información de la Asistencia Técnica Educativa, que será público e indicará las personas y entidades que forman parte del registro, los establecimientos educacionales que han recibido sus servicios, las áreas en que les han prestado servicio y, en algunos casos, los resultados educativos alcanzados por los establecimientos.

Además, los sostenedores de establecimientos educacionales pueden asociarse entre sí para recibir apoyo técnico de una misma persona o entidad registrada, y los costos de cada persona o entidad pedagógica y técnica de apoyo son pagados por el sostenedor que requiere sus servicios.

El proceso de contratación de servicios de Asistencia Técnica Educativa en Chile está regulado por el Decreto con Fuerza de Ley (DFL) 2/1998 de Educación. Este decreto establece que dichos servicios sólo pueden ser contratados si están certificados por el

Ministerio de Educación y han sido adjudicados mediante licitación o concurso público, conforme al artículo tercero de dicho decreto. En el caso de los concursos públicos, es necesario que sean publicados en al menos un diario de circulación regional, y se aplicarán las causales de excepción establecidas en la ley N°19.886, que regula los contratos administrativos de suministro y prestación de servicios.

Es importante destacar que el proceso de contratación varía para los establecimientos de gestión particular subvencionados y públicos. Los particulares subvencionados deben llevar a cabo un Concurso Público para Contratar Servicios ATE, mientras que los establecimientos públicos deben realizar Compras Ágiles o Licitaciones en el mercado público, según lo estipule la Ley de Compras Ágiles. Esto se realiza con el propósito de financiar los servicios mediante los recursos del Sistema de Subvención Escolar Preferencial (SEP).

3.3. Organizaciones Sin Fines de Lucro y su Contexto

Las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) representan un tipo particular de entidad dentro del espectro de empresas sociales, las cuales según la Corporación Simón de Cirene, se definen de manera sencilla como “organizaciones de carácter privado con propósitos en el bien público” (Corporación Simón De Cirene, 2000, Capítulo 1, p. 10). La característica principal de una OSFL es que no distribuyen sus excedentes entre propietarios o accionistas, sino que los reinvierten en la consecución de sus objetivos sociales, educativos, culturales o ambientales. Este modelo las convierte en actores clave en la generación de impacto positivo en la sociedad.

Las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) se caracterizan por su misión de servir al interés público sin buscar beneficios económicos. Su objetivo principal es abordar necesidades sociales específicas y proporcionar servicios que contribuyan al bienestar comunitario y al desarrollo humano. Estas organizaciones operan en cuatro áreas clave:

- Educación: Implementan proyectos destinados a mejorar la calidad educativa y aumentar el acceso a la educación en comunidades vulnerables.
- Salud: Desarrollan programas que ofrecen atención médica gratuita o a bajo costo, junto con campañas de prevención y promoción de la salud.
- Medio Ambiente: Llevan a cabo iniciativas para la conservación del medio ambiente, la sostenibilidad y la lucha contra el cambio climático.
- Desarrollo Comunitario: Ejecutan proyectos que fortalecen las capacidades de las comunidades locales, fomentando el desarrollo económico y social.

El marco legal y regulatorio que rige en Chile es fundamental para su funcionamiento y legitimidad. Las OSFL están sujetas a una serie de leyes y regulaciones que establecen los requisitos para su establecimiento, registro, operación y fiscalización. En Chile, estas regulaciones están diseñadas para garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento de los propósitos sociales de estas organizaciones. Entre las leyes relevantes se incluyen la Ley N° 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, la Ley N° 19.418 sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias, y disposiciones del Servicio de Impuestos Internos (SII) que establecen los beneficios tributarios para las OSFL.

Las OSFL chilenas desempeñan un papel vital en la promoción del bienestar social y el desarrollo humano en el país, y de acuerdo a la filantropía institucional en Chile, se ha mostrado un notable crecimiento y dinamismo en la última década. Según el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales, el sector cuenta con una larga trayectoria, pero ha experimentado una expansión significativa en los últimos diez años. Actualmente, el 56% de las fundaciones tienen más de 11 años de antigüedad, mientras que el 44% restante corresponde a organizaciones de formación más reciente. Este crecimiento se atribuye principalmente al surgimiento de fundaciones familiares, la mayoría de las cuales se ha

establecido en los últimos 10 años, evidenciando una tendencia creciente hacia la creación de nuevas entidades filantrópicas que buscan abordar diversas problemáticas sociales y contribuir al bienestar de la comunidad. (Aninat et al., 2017, Capítulo 3, p. 25)

3.4. Fuentes de Financiamiento para Organizaciones Sin Fines de Lucro

En Chile, las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) pueden acceder a una variedad de programas y fondos gubernamentales destinados a apoyar sus actividades en áreas de interés social. Uno de los programas más importantes es el Fondo de Desarrollo Social (FOSIS), que ofrece recursos financieros y técnicos para proyectos orientados a la superación de la pobreza y la vulnerabilidad social. Este fondo brinda financiamiento para iniciativas de capacitación laboral, emprendimiento, desarrollo comunitario y fortalecimiento de la autonomía económica de grupos vulnerables.

Otro fondo relevante es el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), que tiene como objetivo promover el desarrollo equitativo y sustentable en las distintas regiones del país. A través del FNDR, las OSFL pueden acceder a recursos para proyectos de infraestructura, medio ambiente, cultura, deporte, educación y salud, entre otros. Estos fondos son administrados por los gobiernos regionales y se asignan mediante concursos públicos o asignaciones directas.

Las OSFL en Chile también reciben apoyo financiero de fuentes privadas, incluyendo empresas, otras fundaciones y personas individuales. Las donaciones corporativas son una importante fuente de financiamiento, ya sea en forma de contribuciones monetarias, donaciones de productos o servicios, o patrocinio de proyectos específicos y prestación de servicios pro bono. Muchas empresas tienen programas de responsabilidad social empresarial (RSE) que incluyen donaciones a OSFL como parte de sus actividades filantrópicas.

Además, existen fundaciones privadas que otorgan becas, subsidios y donaciones a OSFL que trabajan en áreas específicas, como la educación, la salud, el medio ambiente o el

desarrollo comunitario. Estas fundaciones suelen tener sus propios criterios de selección y procesos de solicitud para acceder a financiamiento.

Por último, las OSFL también reciben donaciones y aportes individuales de personas que apoyan su misión y actividades. Estas donaciones pueden realizarse de forma ocasional o periódica, y contribuyen significativamente al financiamiento de proyectos y programas sociales.

Además del financiamiento público y privado, las OSFL en Chile implementan estrategias de autogestión y generación de ingresos para sostener sus operaciones y proyectos a largo plazo. Estas estrategias pueden incluir la prestación de servicios remunerados, como consultoría, capacitación o asesoría técnica, a organizaciones o instituciones que requieren de su expertise.

Otra opción es la venta de productos o servicios relacionados con la misión de la organización, como asesorías, productos agrícolas, publicaciones o servicios culturales. Estas actividades no solo generan ingresos adicionales, sino que también promueven la visibilidad y el compromiso con la causa de la OSFL.

Finalmente, algunas OSFL organizan eventos benéficos, ferias, subastas u otras actividades de recaudación de fondos para involucrar a la comunidad y obtener recursos financieros adicionales. Estas iniciativas no solo proporcionan ingresos directos, sino que también fortalecen la relación con los colaboradores y promueven la sensibilización sobre los temas que aborda la organización.

3.5. Rol Que Cumplen las Organizaciones Sin Fines de Lucro en la Educación

Las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) desempeñan un papel fundamental como complemento al sistema educativo formal en Chile, abordando vacíos y necesidades específicas que frecuentemente no son cubiertas por el sistema escolar tradicional. Por ejemplo, las OSFL proporcionan programas extracurriculares que amplían el horizonte

educativo de los alumnos, promoviendo el desarrollo de habilidades blandas, aprendizaje experiencial y participación en actividades culturales y deportivas. Además, ofrecen apoyo académico adicional mediante tutorías personalizadas, clases de refuerzo y programas de nivelación para estudiantes que enfrentan dificultades en el sistema educativo formal.

Estas organizaciones también colaboran estrechamente con las escuelas para diseñar e implementar proyectos piloto, innovaciones educativas y metodologías pedagógicas alternativas que respondan a las necesidades específicas de los estudiantes. Esta colaboración facilita la integración de prácticas educativas avanzadas que enriquecen la enseñanza y promueven una educación relevante para el Siglo XXI.

En Chile, diversas OSFL lideran programas educativos que complementan las iniciativas del sistema educativo formal, contribuyendo al desarrollo integral de los estudiantes. Un claro ejemplo de esto es Enseña Chile, cuya misión principal es contribuir a la equidad educativa en Chile, reclutando y capacitando a jóvenes profesionales para que trabajen como profesores en contextos vulnerables y de alta necesidad educativa. Programas como este, están diseñados para complementar el trabajo de las escuelas y proporcionar oportunidades de aprendizaje adicionales que enriquecen la experiencia educativa de los estudiantes y promueven su éxito académico y personal.

Por último, las OSFL desempeñan un papel crucial en la promoción de la inclusión y la equidad en el acceso a la educación en Chile, especialmente en comunidades desfavorecidas y vulnerables. Estas organizaciones trabajan para eliminar barreras educativas y proporcionar oportunidades equitativas de aprendizaje para todos los niños y jóvenes, independientemente de su origen socioeconómico, género, etnia o situación de discapacidad. Esto lo puede hacer tanto implementando programas de becas y subsidios para estudiantes de escasos recursos, brindando acceso a una educación de calidad que de otra manera no podrían costear, como mediante la capacitación y asesoría de docentes de establecimientos educativos

con altos índices de vulnerabilidad, adaptándose al contexto socioeconómico de los estudiantes.

3.6. Modelos de Desarrollo Organizacional

3.6.1. Enfoques de Desarrollo Organizacional:

Existen varios enfoques y modelos de desarrollo organizacional que pueden aplicarse a las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) en Chile para mejorar su funcionamiento interno, su capacidad de cumplir con su misión y su impacto en la comunidad. Algunos de estos enfoques incluyen:

Enfoque de sistemas: Este enfoque considera a la organización como un sistema complejo compuesto por diferentes elementos interrelacionados. Se centra en comprender cómo interactúan estos elementos y cómo pueden ser modificados para mejorar el funcionamiento global de la organización. Este enfoque busca identificar y abordar los problemas subyacentes que afectan el desempeño de la OSFL en su conjunto.

Enfoque de recursos humanos: Este enfoque se centra en el desarrollo y la gestión del talento humano dentro de la organización. Busca mejorar el reclutamiento, la selección, la capacitación y el desarrollo del personal para aumentar su compromiso, motivación y desempeño. Además, promueve la creación de un ambiente laboral saludable y favorable al crecimiento y la innovación.

Enfoque de cambio planificado: Este enfoque alude a la planificación y ejecución de cambios organizacionales significativos y deliberados. Proporciona un marco estructurado para gestionar el cambio, identificando objetivos claros, involucrando a los miembros de la organización en el proceso y evaluando continuamente los resultados. Este enfoque es útil cuando la OSFL enfrenta desafíos importantes que requieren una transformación profunda en su estructura, cultura o estrategia.

3.6.2. Implementación de Modelos

En las OSFL chilenas, estos modelos de desarrollo organizacional se aplican de diversas formas para mejorar su eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Por ejemplo:

Utilizando el enfoque de sistemas, las OSFL pueden realizar análisis exhaustivos de su estructura organizativa, identificar áreas de mejora y diseñar intervenciones para optimizar el funcionamiento global de la organización.

Aplicando el enfoque de recursos humanos, las OSFL pueden implementar programas de capacitación y desarrollo del personal, establecer sistemas de evaluación del desempeño y promover una cultura organizacional basada en la colaboración, la transparencia y el respeto mutuo.

Mediante el enfoque de cambio planificado, las OSFL pueden gestionar procesos de fusión o reestructuración, implementar nuevas tecnologías o sistemas de gestión, y promover una cultura de innovación y adaptación al cambio.

3.6.3. Desafíos y Consideraciones

Las OSFL en Chile enfrentan desafíos específicos al implementar estos modelos de desarrollo organizacional. Entre los desafíos más comunes se incluyen:

1. La falta de recursos financieros y técnicos para llevar a cabo intervenciones de desarrollo organizacional de manera efectiva.
2. La resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización, que puede dificultar la implementación de nuevas prácticas o estructuras organizativas.
3. La diversidad cultural y geográfica de las comunidades atendidas por las OSFL, que requiere adaptar los modelos de desarrollo organizacional a las necesidades y contextos específicos de cada grupo de beneficiarios.

Para superar estos desafíos, las OSFL deben adoptar un enfoque participativo y colaborativo, involucrando a todas las partes interesadas en el proceso de cambio y asegurando una comunicación abierta y transparente en todas las etapas del proyecto. Además, es importante contar con el apoyo y la colaboración de otras organizaciones, instituciones gubernamentales y el sector privado para maximizar el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones de desarrollo organizacional.

3.7. Métodos de Evaluación y Análisis Organizacional

Las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) en Chile utilizan una variedad de métodos y herramientas para evaluar su desempeño y medir su impacto en la comunidad. Algunas de estas herramientas incluyen:

Indicadores de resultados: Estos indicadores son medidas cuantificables que reflejan el progreso hacia los objetivos y metas establecidos por la OSFL. Pueden incluir indicadores de rendimiento, como el número de beneficiarios atendidos, la tasa de retención de participantes en programas, o la cantidad de recursos movilizados.

Encuestas de satisfacción: Las encuestas de satisfacción se utilizan para recopilar retroalimentación de los beneficiarios, voluntarios, donantes u otras partes interesadas sobre su experiencia con los programas y servicios de la OSFL. Estas encuestas pueden incluir preguntas sobre la calidad, relevancia y utilidad de los servicios prestados.

Estudios de casos: Los estudios de casos son descripciones detalladas y contextualizadas de experiencias individuales o proyectos específicos de la OSFL. Estos estudios pueden ayudar a ilustrar el impacto de las intervenciones de la organización y proporcionar insights sobre las mejores prácticas y lecciones aprendidas.

Análisis de datos:

Una vez recopilados los datos a través de estas herramientas de evaluación, las OSFL en Chile llevan a cabo un proceso de análisis e interpretación para extraer insights significativos y tomar decisiones informadas. Este proceso implica varias etapas:

1. Recopilación de datos: Se recopilan datos relevantes utilizando las herramientas de evaluación seleccionadas, como encuestas, registros de actividades o informes de programas.
2. Análisis de datos: Los datos recopilados se analizan utilizando técnicas estadísticas, análisis cualitativo o software especializado para identificar patrones, tendencias y relaciones significativas. Este análisis puede incluir la comparación de datos a lo largo del tiempo, la segmentación de datos por grupos demográficos u otros criterios relevantes, y la identificación de áreas de fortaleza y áreas de mejora.
3. Interpretación de resultados: Una vez completado el análisis, se interpreta y contextualiza la información para comprender su significado y relevancia para la OSFL. Esto puede implicar la identificación de factores que contribuyen al éxito o fracaso de programas, la evaluación del impacto de intervenciones específicas, y la identificación de oportunidades de mejora.

Mejora continua:

La evaluación y el análisis organizacional desempeñan un papel fundamental en el contexto de las OSFL chilenas al facilitar la mejora continua y el aprendizaje organizacional.

Algunos aspectos destacados incluyen:

1. Identificación de áreas de mejora: La evaluación ayuda a identificar áreas donde la OSFL puede mejorar su desempeño y maximizar su impacto en la comunidad.

2. Toma de decisiones informadas: El análisis de datos proporciona a la OSFL información relevante y oportuna para tomar decisiones informadas sobre la planificación estratégica, la asignación de recursos y la implementación de programas.
3. Aprendizaje organizacional: La evaluación fomenta un enfoque de aprendizaje continuo dentro de la OSFL, donde se pueden compartir lecciones aprendidas, buenas prácticas y conocimientos adquiridos para mejorar las operaciones y los resultados.

3.8. Historia y Misión de la Fundación Social Astoreca

Marcelo Astoreca Correa fue un Ingeniero Civil titulado de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Marcelo tenía la convicción de que es posible que niños de escasos recursos logren altos rendimientos si se mejoraba la gestión de sus establecimientos educacionales. Es por esto que en 1989, en honor a Marcelo tras su fallecimiento, sus amigos crean la Fundación Marcelo Astoreca, fundación que abrió las puertas de su primer colegio, de nombre Colegio San Joaquín, en Renca en el año 1990, y continuó con los colegios San José en el año 2005 y San Juan en el 2014, ambos en la comuna de Lampa. El tipo de dependencia de los colegios Astoreca es particular subvencionado con gestión particular.

Con el objetivo de ampliar el alcance a más niños en situaciones vulnerables, se establece la Fundación Social Astoreca. Esta fundación busca replicar el método de enseñanza Astoreca a través de dos áreas principales: Editorial, encargada de la creación, desarrollo y venta de textos escolares, y Servicios, que abarca capacitaciones, asesorías y evaluaciones.

Actualmente las Fundaciones Astoreca han definido claramente su propósito, misión y visión, definiendo el propósito con el lema “Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación de Chile desde la práctica.”

La misión la definen como: “Influir en el mejoramiento de la calidad de la educación de Chile mediante el desarrollo de colegios basados en un modelo, que permita a estudiantes de contextos vulnerables obtener resultados de excelencia, instalándonos como un referente que promueve la extensión de prácticas efectivas hacia establecimientos similares del país”, mientras que su visión es la siguiente: “Un Chile donde cada joven cuente con las herramientas que le permitan: escoger libremente qué estudiar, llevar una vida buena, y contribuir significativamente al bien común.”

Si bien ambas fundaciones comparten estas definiciones de misión y visión, sus objetivos difieren en enfoque. La Fundación Marcelo Astoreca busca asegurar altos estándares de calidad en la formación académica, humana e integral para que sus estudiantes obtengan resultados de excelencia, mientras que la Fundación Social Astoreca se enfoca en levantar y sistematizar las prácticas exitosas del quehacer de los colegios Astoreca, para extenderlas e impactar a otros establecimientos a lo largo del país.

Los valores compartidos por las fundaciones son el compromiso, amor por el aprendizaje y el conocimiento, excelencia, búsqueda de mejora continua, generosidad, colaboración, pertenencia, responsabilidad y seriedad.

3.9. Textos y Servicios Ofrecidos por la Fundación Social Astoreca

El área Editorial es responsable de desarrollar y comercializar libros en las áreas de preescolar, lenguaje, matemáticas y formación. También se encarga de actualizar las ediciones según sea necesario. Un ejemplo de esta adaptación ocurrió durante la pandemia, cuando lanzaron una nueva edición de los libros de matemáticas titulada "Edición Aprendizajes Esenciales". Esta decisión respondió a la priorización del programa educativo y a la necesidad de ajustar el contenido según las directrices del Ministerio de Educación. En este contexto, se dejaron de imprimir los textos anteriores para dar paso a la nueva edición, alineada con el programa actualizado.

En el área de preescolar la Editorial Astoreca cuenta con tres títulos distintos:

1. **Conozco y aprendo:** Este texto está dirigido a niños de 4 a 5 años que se encuentran en el nivel de Prekinder. Su contenido está diseñado de manera entretenida y lúdica, lo que facilita la construcción de habilidades y la adquisición de conocimientos fundamentales para el desarrollo del vocabulario, el pensamiento lógico matemático y la psicomotricidad. Las actividades se presentan en el contexto de los hábitats, la flora y la fauna de Chile, contribuyendo así al enriquecimiento cultural de los niños. Este texto está alineado con las Bases Curriculares y sigue la propuesta de Core Knowledge, manteniéndose en la línea de trabajo de la Fundación Astoreca.
2. **Mis primeras palabras:** Destinado a niños de 5 a 6 años en el nivel de Kinder, este texto tiene como objetivo principal apoyar el desarrollo de habilidades de conciencia fonémica y lectoescritura. Su diseño facilita el aprendizaje de los estudiantes que están próximos a cursar 1° básico.
3. **Matemáticas a su manera:** Dirigido a docentes de niños de entre 4 y 8 años, este texto de matemáticas es una traducción colaborativa con Aptus del libro "Math their way" de Mary Baratta Lorton. Diseñado para educadores de párvulos, profesores de básica, estudiantes de carreras de educación y apoderados interesados en el aprendizaje de sus hijos, este libro ofrece una metodología basada en el uso de materiales concretos. Presenta lecciones detalladas y secuenciadas en orden de dificultad, junto con evaluaciones para cada unidad.

En la materia de lenguaje, la editorial ofrece dos tipos de textos distintos:

1. **Cuadernos de Lenguaje 1° Básico:** Este set de 3 libros está diseñado para los alumnos de 1° básico y se utiliza como material de apoyo en clase para aprender a leer y escribir. Los cuadernillos contienen todos los ejercicios de lectoescritura y las actividades correspondientes a cada lección del programa de lenguaje utilizado en los

colegios Astoreca. Las actividades están organizadas de manera secuencial, comenzando desde lo más simple hasta lo más complejo, y se centran especialmente en el desarrollo de la comprensión lectora.

2. **Curiosidades:** Este pack de 2 textos están destinados a los niveles de 1° a 5° básico. Para los niveles de 1° a 4° básico los títulos son “Curiosidades de Naturaleza” y “Curiosidades del Mundo”. Para el nivel de 5° básico, los libros se titulan "Curiosidades de Chile Patrimonio Cultural" y "Curiosidades de Chile Patrimonio Natural". Estos libros ofrecen contenido interesante y educativo sobre diversos temas, diseñados para despertar la curiosidad y el interés de los estudiantes en el mundo que los rodea.

En cuanto a la materia de Matemática, los textos producidos por Astoreca Editorial conforman una serie de libros que cubren exhaustivamente los objetivos de aprendizaje establecidos en las bases curriculares del Ministerio de Educación para los cursos de 1° a 4° básico. Esta serie está compuesta por dos tomos destinados a los estudiantes, y un manual del profesor que acompaña al material del alumno. Este manual brinda orientación y programación para el trabajo a lo largo del año escolar, permitiendo una integración efectiva del contenido del libro del estudiante en el proceso educativo. Estos materiales siguen una progresión curricular cuidadosamente diseñada, con el objetivo de que los alumnos alcancen los estándares de aprendizaje y la calidad educativa correspondientes a su nivel, es por esto que los libros están diseñados para desarrollar en los estudiantes habilidades fundamentales en matemáticas, incluyendo comprensión, lenguaje y razonamiento matemático, así como la capacidad de resolver problemas, identificar regularidades, formular hipótesis y argumentos sólidos, y, sobre todo, fomentar un genuino interés por las matemáticas.

Por último, se encuentran los textos correspondientes al programa de Fortalezas del Carácter, que abarcan desde Pre Kinder hasta IV° Medio. Estos libros recogen la experiencia y

metodología aplicada en los colegios Astoreca, apoyando la labor de educar el carácter y orientar el desarrollo de los estudiantes de manera entretenida, dinámica y novedosa. Las fortalezas del carácter se basan en nueve características esenciales que se deben desarrollar, siendo estas las siguientes:

- Soy respetuoso: Creo en el valor intrínseco de cada persona. Trato con consideración a los demás y a mí mismo.
- Soy amable: Me preocupan las personas que me rodean, busco que se sientan acogidas y que se encuentren bien.
- Soy correcto: Actúo de acuerdo a los principios éticos de honestidad, integridad, lealtad y justicia.
- Tengo propósito: Tengo metas de largo plazo que son importantes para mí y que harán una diferencia en el mundo.
- Soy responsable: Me hago cargo de mi vida y no permito que me determinen mis circunstancias. Tomo buenas decisiones.
- Tengo afán de superación: Me esfuerzo día a día para convertirme en una persona más capaz y de mejor carácter.
- Soy entusiasta: Enfrento la vida con energía, optimismo y ganas de aprender.
- Soy constructivo: Me gusta poner mis talentos al servicio del bien común y ser un aporte donde quiera que esté.
- Hago las cosas bien: Me comprometo con lo que hago y entrego el máximo. Me gusta lograr resultados de calidad.

Por otro lado, el área de Servicios está compuesta por Capacitaciones, Acompañamiento o Asesorías, y Evaluaciones.

Las capacitaciones se imparten en las áreas de preescolar, lenguaje, matemática, liderazgo y formación, y se ofrecen en tres modalidades: presencial cerrado, presencial

abierto y online asincrónicas. Las capacitaciones presenciales cerradas son aquellas que se dan en el colegio del cliente, se pueden dar en todas las regiones del país, y tiene como requisito que el mínimo de participantes sea de 20 personas, sin embargo se pueden hacer excepciones. Las capacitaciones abiertas se dan en la región metropolitana a fines del año y principios del año siguiente. Estas capacitaciones al igual que las presenciales cerradas se pueden financiar con recursos propios del cliente, SENCE o SEP. Finalmente los cursos online asincrónicos son cursos que se encuentran en una plataforma y el participante tiene un plazo de un mes para finalizarlo, el plazo se puede modificar en caso de solicitarlo. A diferencia de los cursos presenciales, no se pueden financiar con recursos SEP.

Las asesorías constituyen el acompañamiento al docente en la implementación de una metodología de enseñanza efectiva, con el objetivo de transmitir la experiencia exitosa de los colegios Astoreca a instituciones que atienden alumnos de sectores vulnerables. Este proceso se divide en dos etapas: la asesoría y el seguimiento.

En el primer año de asesoría, se enfoca en establecer un ambiente de aprendizaje adecuado, manejar los aspectos esenciales de la lección, y planificar y evaluar con un enfoque en el aprendizaje de los estudiantes. Durante el segundo año, se da continuidad a las acciones definidas el año anterior, incorporando nuevas áreas para favorecer el aprendizaje. La implementación se considera completa si los resultados de los programas instalados se mantienen o mejoran respecto al año anterior.

El seguimiento consiste en monitorear la instalación de la metodología, con énfasis en la toma de decisiones basadas en datos de desempeño estudiantil. En este proceso, el rol del líder académico es fundamental para asegurar el éxito y la continuidad de las mejoras pedagógicas.

Este servicio está dirigido a docentes, asistentes de la educación y equipos coordinadores. Incluye la implementación de la metodología propuesta, la revisión y

calendarización de planificaciones, y el análisis de los resultados. Además, se ofrecen talleres para docentes, fortaleciendo sus competencias y habilidades pedagógicas, y acompañamiento a los coordinadores en el conocimiento y aplicación de la metodología, observación y retroalimentación de clases, revisión de planificaciones y su calendarización. También se brindan talleres para apoyar a los coordinadores en su rol de liderazgo pedagógico.

La asesoría proporciona al sostenedor reuniones e informes periódicos sobre la implementación y sus resultados, ofreciendo una visión integral y transparente del progreso y las áreas de mejora.

Las áreas de asesoría abarcan preescolar en los niveles de pre-kínder y kínder en lenguaje y matemáticas, lenguaje y matemáticas en los niveles de 1° a 4° básico, formación del carácter y biblioteca.

Finalmente, el servicio de evaluaciones entregado por Astoreca cuenta con instrumentos específicos para evaluar el aprendizaje de los estudiantes, proporcionando información crucial para tomar decisiones pedagógicas basadas en datos. Estas evaluaciones están alineadas con el Currículum Nacional y los programas de la Fundación Astoreca.

Las evaluaciones abarcan desde kinder hasta 8° básico en las áreas de lenguaje y matemática. Están inscritas en el registro ATE y se realizan dos veces al año:

1. **Evaluación intermedia:** Al finalizar el primer semestre, esta evaluación permite monitorear los aprendizajes, tomar decisiones a tiempo y aplicar acciones remediales.
2. **Evaluación anual:** Al finalizar el año escolar, se evalúa el logro de los aprendizajes durante el año, lo que facilita la toma de decisiones pedagógicas y de gestión.

Áreas de evaluación:

1. **Kinder**

- a. Evalúa el logro del currículum nacional.
- b. Formato digital, aplicado por grupos de estudiantes.

- c. Ítems con alternativas.
- d. Modalidad: Plataforma.

2. Matemática

- a. Evalúa el logro del currículum de 1° a 8° básico.
- b. Formato digital, aplicado por curso.
- c. Ejercicios y problemas con alternativas.
- d. Modalidad: Plataforma.

3. Cálculo mental

- Evalúa la automatización de las combinaciones básicas de sumas, restas y multiplicaciones.
- Aplicado de 1° a 8° básico, en papel y por curso.
- Ejercicios de respuesta rápida.
- Modalidad: Papel.

4. Comprensión Lectora

- a. Evalúa el nivel de comprensión lectora según estándares de aprendizaje y priorización curricular.
- b. Aplicado en los niveles de 2° a 8° básico cada semestre.
- c. Consta de 4 textos con 4 preguntas cada uno.
- d. Modalidad: Plataforma.

5. Calidad Lectora:

- a. Evalúa el nivel de calidad lectora usando el programa Astoreca.
- b. Aplicación individual de lectura oral de un texto desconocido por el alumno, realizado por una evaluadora.
- c. Se aplica en 1° básico a inicios del segundo semestre.
- d. Modalidad: Oral.

6. Velocidad Lectora

- a. Evalúa el nivel de velocidad lectora.
- b. Aplicación individual de lectura oral de un texto desconocido por el alumno, realizado por una evaluadora.
- c. Se aplica de 2° a 8° básico tres veces al año, y para 1° básico a finales de año.
- d. Modalidad: Oral.

Estas evaluaciones proporcionan una base sólida para comprender el progreso de los estudiantes y adaptar las estrategias pedagógicas de manera efectiva.

Para las evaluaciones que se realizan a través de la plataforma, se ofrecen los siguientes servicios e informes:

1. Evaluación Intermedia

- a. Servicios:
 - i. Entrega del instrumento para aplicación y análisis de resultados.
 - ii. Acompañamiento antes y durante la aplicación que realice el colegio.
 - iii. Taller de análisis de resultados.
- b. Informes:
 - i. Informes para docentes y directivos y para sostenedores.
 - ii. Resultados según porcentaje de logro.
 - iii. Comparativo del año en curso respecto de otros establecimientos y colegios Astoreca.

2. Evaluación Anual

- a. Servicios:
 - i. Coordinación antes de la aplicación con el establecimiento.
 - ii. Aplicación por evaluadores Astoreca.
 - iii. Material complementario para el análisis de resultados.

b. Informes:

- i. Informes para docentes y directivos y para sostenedores.
- ii. Resultados según porcentaje de logro, puntajes Astoreca** y niveles de desempeño.
- iii. Comparativo del año en curso respecto de otros establecimientos y colegios Astoreca.
- iv. Comparativo del establecimiento respecto del año anterior.

En cuanto a las evaluaciones que se realizan a través de la modalidad en papel u oral, cuentan con los siguientes servicios e informes después de cada evaluación:

1. Evaluación Intermedia y Anual

a. Servicios:

- i. Coordinación antes de la aplicación.
- ii. Aplicación por evaluaciones Astoreca.
- iii. Material complementario para el análisis de resultados.

b. Informes:

- i. Informes para docentes y directivos y para sostenedores.
- ii. Resultados según categorías de desempeño.
- iii. Comparativo del año en curso respecto de otros establecimientos y colegios Astoreca.
- iv. Comparativo del establecimiento respecto del año anterior.

4. Metodología de Investigación

4.1. Análisis de Diagnóstico de la Situación Actual De FSA

4.1.1. Análisis Organizativo

Para el análisis organizativo, se procedió solicitando el organigrama completo de la Fundación Social Astoreca, junto con las descripciones detalladas de los roles y responsabilidades de cada cargo, sin embargo, la fundación no contaba con un organigrama definido, por lo que se procedió a desarrollar uno según la información entregada el cual se encuentra en el Anexo 1. Esta información es crucial para evaluar la estructura organizativa en términos de la distribución de cargos directivos por área y el personal que compone cada uno de estos roles de liderazgo. El análisis se centró en identificar la cantidad de cargos directivos en cada área funcional y en comprender la composición del equipo de trabajo asociado a cada posición directiva, proporcionando una visión clara de la organización interna de la fundación.

4.1.2. Evaluación de Recursos

Para la evaluación de recursos, se solicitó información detallada sobre los recursos humanos, financieros y la capacidad actual de la infraestructura de la Fundación Social Astoreca. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la composición de los departamentos de la fundación, luego la descripción de la infraestructura para así determinar la capacidad actual de esta en relación con la cantidad de personal empleado. Posteriormente, se procedió a evaluar los recursos financieros disponibles en la organización, la composición de los ingresos del año 2023, y revisar las políticas de reserva existentes. Se buscó comprender los objetivos y alcances de estas políticas, así como los aspectos específicos que están diseñadas para cubrir dentro del contexto operativo y estratégico de la fundación.

4.2. Analizar del Crecimiento Histórico de FSA

4.2.1. *Análisis del Crecimiento Económico*

El análisis del crecimiento económico de la Fundación Social Astoreca se ha llevado a cabo mediante la recolección y análisis de datos financieros correspondientes a los últimos tres años. Este proceso ha permitido una evaluación integral de la evolución financiera de la organización, enfocándose en la generación de ingresos, gestión de gastos y obtención de beneficios operacionales por departamento.

Inicialmente, se recopilaron datos detallados de ingresos, gastos y beneficios operacionales de la fundación para cada uno de los últimos tres años. Estos datos fueron meticulosamente ordenados y consolidados en una tabla que presenta un desglose anual y por departamento, facilitando así un análisis comparativo y detallado de cada aspecto financiero relevante.

Con la información organizada, se procedió a la creación de tres elementos visuales fundamentales:

- **Tabla de Ingresos, Gastos y Beneficios Operacionales Anuales por Departamento:** Esta tabla proporciona una visión clara y estructurada de cómo han variado los ingresos, gastos y beneficios netos a lo largo de cada año fiscal, desglosados por los diferentes departamentos de la fundación.
- **Gráfico de Ingresos Anuales por Departamento:** Utilizando gráficos adecuados, se representó visualmente la evolución de los ingresos anuales de cada departamento a lo largo de los tres años analizados. Este gráfico permite identificar tendencias de crecimiento o declive en la generación de ingresos por área operativa.
- **Gráfico de Gastos Anuales por Departamento:** Similar al gráfico de ingresos, este gráfico muestra la distribución y variación de los gastos anuales por departamento.

Proporciona una herramienta visual para evaluar la eficiencia en la gestión de recursos financieros en cada área de la fundación.

- **Gráfico de Beneficios Operacionales Anuales por Departamento:** Finalmente, se elaboró un gráfico que ilustra los beneficios netos obtenidos por cada departamento durante el período analizado. Este gráfico es crucial para entender la rentabilidad y contribución de cada área a los objetivos financieros generales de la fundación.

Posteriormente, se decidió ampliar el análisis mediante la representación visual de las proporciones de los ingresos anuales con gráficos de torta. Se generaron tres gráficos de torta separados, uno para cada año fiscal, cada uno mostrando la distribución proporcional de los ingresos entre los diferentes departamentos de la fundación. Esta metodología permite una comprensión rápida y clara de la contribución relativa de cada área a los ingresos totales anuales en cada período.

Estos análisis visuales no solo facilitan la comprensión de la situación económica de la Fundación Social Astoreca, sino que también proporcionan insights valiosos para la toma de decisiones estratégicas orientadas al crecimiento y la sostenibilidad financiera a largo plazo.

4.2.2. Análisis del Crecimiento en Ventas y Clientes

Para llevar a cabo el análisis del crecimiento en ventas y clientes de manera estructurada, se siguió una metodología organizada en varias etapas esenciales. Inicialmente, se procedió a recopilar los registros históricos de ventas de productos y servicios de la Fundación Social Astoreca correspondientes a los últimos tres años. Simultáneamente, se examinarán las bases de datos de clientes para obtener datos sobre la captación de nuevos clientes y la retención de los existentes durante el mismo período.

En la primera fase del proceso, se recopiló la información de ventas de los productos y servicios de la fundación desde el año 2021 hasta el año 2023. Esta información se categorizó inicialmente por áreas específicas como Preescolar, Lenguaje, Matemática y Formación,

según corresponda. Además, se procedió a clasificar los colegios según el tipo de cliente, dependencia y zona. Los tipos de clientes incluyen Apoderado o Particular, Colegio, Librería o distribuidor, Sostenedor, Fundación, Extranjero y OTEC. En cuanto a la dependencia, se consideraron categorías como “Particular Pagada”, “Particular Subvencionada”, “Municipal”, “Administración Delegada”, “Servicio Local de Educación Particular (SLEP)” o “Sin Información”. Finalmente, se asignó la categoría zona, clasificando como “Rural” o “Urbana” para colegios o sostenedores, o como “Sin Información” o “No Aplica” para otros tipos de clientes según corresponda, basándose en la información proporcionada por la Base de Datos de los RBDs según la Ley de Transparencia del Ministerio de Educación. Los RBDs (Registro de Bases de Datos) de los colegios son códigos únicos asignados a cada establecimiento educativo en Chile. Estos códigos sirven para identificar de manera única a cada colegio ante entidades gubernamentales, organismos educativos y otras instituciones. El RBD facilita la gestión administrativa, el seguimiento de datos educativos y la asignación de recursos, además de ser utilizado en diversos procesos como la inscripción escolar, la asignación de fondos y la generación de estadísticas educativas.

Una vez categorizados los datos, se procedió a importar las bases de datos Clientes desde Softland (ERP) y Venta Libros al software R, los datos se analizaron de la siguiente manera:

1. Preparación de Datos

- a. Carga de Datos: Importar archivos de Excel (Ventas_Libros.xlsx, Clientes_Softland.xlsx) usando `read_xlsx()` de `readxl`.
- b. Limpieza de Datos: Eliminar filas con datos faltantes y ajustar formatos de fecha.
- c. Transformación de Datos: Renombrar y seleccionar columnas relevantes para el análisis.

2. Análisis de Ventas por Tipo de Cliente

- a. Agrupación y Sumarización: Usar dplyr para agrupar por Tipo_Cliente y Año, sumando cantidades de libros vendidos.
- b. Visualización: Crear gráfico de barras con ggplot2 para comparar ventas entre tipos de cliente y años.

3. Análisis de Proporciones de Ventas por Tipo de Cliente

- a. Cálculo de Proporciones: Determinar la contribución porcentual de cada tipo de cliente al total de ventas anuales.
- b. Visualización: Utilizar un gráfico de torta con ggplot2 para mostrar las proporciones de ventas por tipo de cliente.

4. Análisis de Ventas por Dependencia

- a. Agrupación y Sumarización: Agrupar por Año y Dependencia, sumando las ventas anuales por dependencia.
- b. Visualización: Generar gráfico de barras con ggplot2 para visualizar las ventas anuales por dependencia.

5. Análisis de Ventas por Zona Geográfica

- a. Filtrado de Datos: Excluir categorías especiales como "No Aplica" y "Sin Información" en Zona.
- b. Visualización Geoespacial: Crear gráficos de barras o mapas coropléticos para representar las ventas anuales por zona geográfica.

6. Análisis de Proporciones de Ventas por Zona

- a. Cálculo de Proporciones: Calcular y visualizar las proporciones de ventas anuales por zona geográfica.
- b. Visualización Interactiva: Utilizar herramientas como plotly para crear gráficos interactivos de proporciones de ventas por zona.

7. Análisis de Clientes Nuevos

- a. Identificación de Clientes Nuevos: Contar clientes nuevos por año de su primera compra.
- b. Clientes Nuevos por Dependencia: Analizar y visualizar los clientes nuevos por dependencia.

```
171 #. CLIENTES NUEVOS -----
172
173 Clientes_Nuevos <- Ventas_Clientes %>%
174   arrange(Código, Fecha) %>% # Ordenar por cliente y fecha de compra
175   group_by(Código, lubridate::year(Fecha)) %>% # Agrupar por cliente y año
176   filter(row_number() == 1) %>% # Filtrar la primera compra de cada cliente por año
177   summarise(Clientes_Nuevos = n_distinct(Código)) # Contar clientes distintos por año
178   print(Clientes_Nuevos)
179
180 #. CLIENTES NUEVOS POR DEPENDENCIA
181
182 Ventas_Clientes <- Ventas_Clientes %>%
183   arrange(Código, Fecha)
184
185 Clientes_Nuevos_Dependencia <- Ventas_Clientes %>%
186   group_by(lubridate::year(Fecha), Dependencia) %>%
187   arrange(Código, Fecha) %>%
188   filter(row_number() == 1) %>% # Filtrar la primera compra de cada cliente por año y dependencia
189   summarise(Clientes_Nuevos = n_distinct(Código)) # Contar clientes distintos por año y dependencia
190
191
192 print(Clientes_Nuevos_Dependencia)
193
194 ggplot(Clientes_Nuevos_Dependencia, aes(x = factor(lubridate::year(Fecha)), y = Clientes_Nuevos, fill = Dependencia)) +
195   geom_bar(stat = "identity", position = "dodge") +
196   labs(title = "Clientes Nuevos por Dependencia",
197        x = "Año",
198        y = "Número de Clientes Nuevos") +
199   scale_fill_manual(values = c("#1F78B4", "#FF7F00", "#33A02C", "#6A3D9A")) + # Colores para dependencias
200   theme_minimal() +
201   theme(axis.text.x = element_text(angle = 45, hjust = 1)) # Rotar etiquetas del eje x para mejor visualización
202
```

Ilustración 1. Clientes Nuevos en R.

Para el análisis detallado de las ventas de servicios entre los años 2021 y 2023, se trabajó con la información proporcionada. Esta información incluía registros de ventas por cliente, que fueron segmentados y enriquecidos para facilitar el análisis. Se agregó una columna adicional denominada "Servicio", la cual se subdividió en categorías como Formación y Acompañamiento, Evaluaciones y Capacitaciones. Adicionalmente, se incluyó una columna de "Tipo de Servicio" especificando Acompañamiento para Formación, Evaluaciones para Evaluaciones, y Capacitación Abierta, Cerrada y Asincrónica para Capacitaciones. Cada servicio se asignó a su respectiva área temática, como Preescolar, Matemática, Lenguaje, Formación y Liderazgo.

Posteriormente, toda esta información fue importada y procesada en el software R para su análisis sistemático, a continuación se detallan los pasos realizados.

1. Carga y Preparación de Datos

- a. Carga de Datos desde Excel
- b. Conversión de Fechas: Convertir la columna “Fecha” desde el formato de número de días en Excel a fecha en R.
- c. Renombrar Columnas
- d. Eliminación de la Columna “Tipo”: Corresponde al tipo de documento emitido.
- e. Agregar Columna Año: Extraer el año de la columna Fecha.
- f. Conversión de Cantidad a Numérico

```
6 Ventas_Servicios <- read_excel("Desktop/SERVICIO5.xlsx", col_types = "text")
7
8 Ventas_Servicios$Fecha <- as.Date(as.numeric(Ventas_Servicios$Fecha), origin = "1899-12-30")
9
10 names(Ventas_Servicios)[names(Ventas_Servicios) == "CantFacturada"] <- "Cantidad"
11 names(Ventas_Servicios)[names(Ventas_Servicios) == "SERVICIO"] <- "Servicio"
12 names(Ventas_Servicios)[names(Ventas_Servicios) == "TIPO SERVICIO"] <- "Tipo_Servicio"
13 names(Ventas_Servicios)[names(Ventas_Servicios) == "CodAux"] <- "Código"
14 names(Ventas_Servicios)[names(Ventas_Servicios) == "CodProd"] <- "SKU"
15
16 Ventas_Servicios <- Ventas_Servicios[, !(names(Ventas_Servicios) %in% c("Tipo"))]
17
18 Ventas_Servicios$Año <- format(Ventas_Servicios$Fecha, "%Y")
19
20 Ventas_Servicios$Cantidad <- as.character(Ventas_Servicios$Cantidad)
21 Ventas_Servicios <- Ventas_Servicios %>%
22   mutate(Cantidad = as.numeric(Cantidad))
23
24 head(Ventas_Servicios)
```

Ilustración 2. Carga de datos de servicios a R.

2. Cruce de Datos con Información de Clientes

- a. Cargar Datos de Clientes: Se cargaron los datos de clientes desde Clientes Softland.xlsx.
- b. Selección y Renombramiento de Columnas: Se seleccionaron y renombraron las columnas relevantes.

- c. Cruce de Datos de Ventas y Clientes: Se realizó un cruce de datos entre ventas y clientes utilizando la columna Código.

```
26 #. CLIENTES::::::::::::
27 Clientes2 <- read_excel("Desktop/Clientes Softland.xlsx")
28 head(Clientes2)
29 Clientes2 <- Clientes2 %>%
30   select(Código,RBD,`Nombre/Establecimiento`,CLIENTE, Región, `Tipo de Cliente`, Dependencia, Zona)
31 head(Clientes2)
32 Clientes2 <- Clientes2 %>%
33   rename(Establecimiento = `Nombre/Establecimiento`, Cliente = CLIENTE, Tipo_Cliente = `Tipo de Cliente`)
34 head(Clientes2)
35
36 #. CRUCE VENTAS Y CLIENTES
37
38 VS_Clientes <- left_join(Ventas_Servicios, Clientes2, by = "Código")
39 VS_Clientes$Cantidad <- as.numeric(VS_Clientes$Cantidad)
40
41 head(VS_Clientes)
42
```

Ilustración 3. Cruce BBDD Servicio y BBDD Clientes en R.

3. Cálculo de Totales

- a. Total por Servicio: Se calcularon los totales de cantidad facturada por cada servicio.
- b. Total Anual por Tipo de Servicio: Se calcularon los totales anuales de cantidad por tipo de servicio.

4. Identificación de Clientes Nuevos

- a. Clientes Nuevos para Formación y Acompañamiento: Se identificaron los clientes nuevos por año para el servicio de Formación y Acompañamiento.
- b. Clientes Nuevos para Evaluaciones Se identificaron los clientes nuevos por año para el servicio de Evaluaciones.
- c. Clientes Nuevos para Capacitaciones: Se identificaron los clientes nuevos por año para el servicio de Capacitaciones.
- d. Clientes Nuevos para el Área de Servicios: Se identificaron el total de clientes nuevos por año para el área de Servicios, independiente del Servicio.

```

171 #. TOTAL CLIENTES NUEVOS POR AÑO -----
172 Ventas_Servicios$Fecha <- as.Date(Ventas_Servicios$Fecha)
173
174 Ventas_Servicios$Año <- as.numeric(Ventas_Servicios$Año)
175
176 Clientes_Nuevos <- Ventas_Servicios %>%
177   group_by(Código) %>%
178   summarize(Primera_Aparicion = min(Fecha)) %>%
179   mutate(Año_Primer_Aparicion = as.numeric(format(Primera_Aparicion, "%Y"))) %>%
180   right_join(Ventas_Servicios, by = "Código") %>%
181   mutate(Cliente_Nuevo = ifelse(Año_Primer_Aparicion == Año, "Nuevo", "Existente")) %>%
182   filter(Cliente_Nuevo == "Nuevo") %>%
183   group_by(Año) %>%
184   summarize(Clientes_Nuevos = n())
185 print(Clientes_Nuevos)
186

```

Ilustración 4. Clientes Nuevos en Servicios por Año en R.

5. Ventas Anuales

- a. Total por Área Anual por Servicio: Se calculó el total de ventas anuales por área y servicio, excluyendo las áreas que no aplican. Se generó un gráfico de barras apiladas que muestra el total por área anualmente, desglosado por servicio.
- b. Tipo de Cliente Anual: Se aseguró que los datos incluyen solo tipos de cliente válidos, y se verificó y ajustó el formato del año de ser necesario. Representamos gráficamente el número de clientes únicos por tipo de cliente y año con un gráfico de barras agrupadas.
- c. Ventas Anuales por Región y Tipo de Servicio: Se calcularon las ventas anuales por tipo de servicio y región, y se exportaron los resultados a un archivo Excel.
- d. Producto Más Vendido Anualmente por Tipo de Servicio: Este análisis identifica el SKU más vendido cada año dentro de cada tipo de servicio, basándose en la cantidad total vendida.

4.2.3 Análisis del Crecimiento del Capital Humano

El análisis del crecimiento del Capital Humano comenzó con la recolección de datos históricos sobre el número de empleados y su distribución por departamentos dentro de la

Fundación Social Astoreca. Se evaluará la variación positiva o negativa del personal por departamento a lo largo del tiempo, así como la composición anual del personal en toda la organización.

4.3 Definir la Ruta del Cliente

4.3.1 Definir el Proceso de Compra del Cliente

Para establecer la ruta del cliente en la Fundación Social Astoreca, se llevó a cabo una entrevista con el personal del área comercial. En esta sesión, se realizó un análisis detallado del proceso de compra de los clientes, desde el momento inicial de interacción con la fundación hasta la conclusión de la transacción. Con base en la información recopilada, se elaboró un diagrama de flujo que representa el proceso completo de compra del cliente que se encuentra en el Anexo 2.

4.3.2 Análisis de Datos de Ventas

Inicialmente, se importaron y configuraron las bibliotecas necesarias para el análisis de datos: `readxl`, `dplyr`, `lubridate` y `ggplot2`, diseñadas para la lectura de archivos Excel y la manipulación de datos. Se procedió a la carga de dos conjuntos de datos: "SERVICIOS.xlsx" y "Ventas_Libros.xlsx". Desde estos archivos, se extrajeron y transformaron los datos relevantes para su posterior análisis.

Primero, se ajustaron los nombres de las columnas y los tipos de datos en ambas tablas para asegurar la consistencia y la precisión de la información. Se aplicaron filtros para excluir los datos del año 2020, ya que estos se encontraban parcialmente en la base de datos de Editorial.

Luego, se combinaron los datos de servicios y libros en una tabla única de ventas, asegurando una conversión adecuada de las fechas al formato estándar. Se identificaron los clientes únicos basados en su primer año de compra y se generó una tabla específica para los nuevos clientes entre los años 2022 y 2023, esto ya que se estableció que a falta de mayor

información, se estableció que todos los clientes del año 2021 corresponden a clientes antiguos.

A continuación, se procedió con un análisis detallado de las primeras compras de los clientes, donde se realizó un estudio exhaustivo del área y la materia más adquirida como primera compra para los clientes nuevos entre los años 2022 y 2023, proporcionando perspectivas sobre las preferencias y comportamientos de compra de los nuevos clientes.

Se calcularon las ventas totales durante el primer año a cada cliente, desglosadas por área, y se analizó la distribución de categorías en la primera compra para comprender la diversificación inicial de productos o servicios adquiridos por los clientes.

Posteriormente, se identificaron las segundas, terceras, cuartas y quintas compras realizadas por los clientes únicos. Para esto, se definió como una única compra aquellas que corresponden al mismo producto o servicio y que se realizaron dentro de la misma temporada. Se determinaron dos temporadas: la temporada de verano, que va de noviembre a marzo, y la temporada escolar, de abril a octubre. Esta clasificación se realizó debido a la recurrencia de la parcialización de las compras, principalmente en el ámbito editorial debido a los volúmenes, y en acompañamiento y evaluaciones, debido a los costos. Este análisis secuencial permite comprender cómo evolucionan las relaciones comerciales con la Fundación Social Astoreca a lo largo del tiempo.

Finalmente, se procedió a generar cinco tablas, una por cada compra, donde se presenta la correlación entre el servicio o producto y el área más recurrente en cada compra. Esto permite comprender mejor la ruta de los clientes nuevos.

4.4. Análisis Interno y Externo de la Fundación

4.4.1. Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA para identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas.

4.4.2. Análisis del Entorno: PESTEL

Se llevó a cabo un análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) para identificar los factores externos que pueden afectar la capacidad de crecimiento de la Fundación.

4.5. Establecer Objetivos e Indicadores de Seguimiento

Se identificaron y definieron indicadores clave de desempeño (KPI's) que sean relevantes para medir el crecimiento de la Fundación en términos económicos, ventas, y clientes.

4.6. Determinar el Crecimiento Necesario para Atender a la Totalidad de los Clientes Objetivo

Para determinar el crecimiento necesario de la fundación, primero se identifica el beneficiario objetivo de la Fundación y se delimita el grupo de colegios y niños que pertenecen a esta categoría. Esta identificación se realiza de acuerdo al IVE-SINAE al que pertenecen los colegios Astoreca, estableciendo así el objetivo principal. A continuación, se realiza un análisis histórico utilizando los datos de crecimiento de la Fundación desde enero de 2021 hasta diciembre de 2023.

Primero, se exporta como excel la tabla “ventas”, se obtiene el total de clientes únicos por año y área, y se calcula el crecimiento anual en clientes de cada área y luego se obtiene el crecimiento promedio. Posteriormente, se calcula el tiempo que se demora cada área en alcanzar el 100% de los beneficiarios objetivo mediante la ecuación:

$$P_t = P_0 \times (1 + r)^t$$

Donde P_t es la cantidad futura de colegios, P_0 es la cantidad actual de colegios, r es la tasa de crecimiento promedio, y t es el tiempo en años que se demorarán en alcanzar P_t . Este enfoque permite proyectar el tiempo necesario para que la Fundación Social Astoreca logre su objetivo de cobertura total.

Posteriormente se evaluó el crecimiento del capital humano que debe acompañar el crecimiento en ventas para alcanzar el objetivo, para lo cual se determinó la cantidad de personas por departamento utilizando los siguientes supuestos para su proyección:

1. **Editorial:** Cada miembro del equipo tiene la capacidad de atender a 135 clientes, y una vez alcancen el tiempo en años que se demorarán en alcanzar P_t el equipo deja de crecer.
2. **Comercial Servicios:** Cada miembro del equipo tiene la capacidad de atender a 135 clientes, el crecimiento del área depende del crecimiento de los 3 servicios, cuando cada uno alcance el tiempo en años que se demorarán en alcanzar P_t , la tasa de crecimiento promedio disminuye.
3. **Adm. Desarrollo:** Su crecimiento depende del crecimiento de los equipos de formación, capacitaciones y evaluaciones, y cada miembro tiene la capacidad de encargarse efectivamente de 5 trabajadores.
4. **Formación:** Se necesita 1 asesora cada 1,5 colegios, y una vez alcancen el tiempo en años que se demorarán en alcanzar P_t el equipo deja de crecer.
5. **Capacitaciones:** Se necesita una encargada para cada 25 asesoras.
6. **Evaluaciones:** Cada miembro del equipo tiene la capacidad de atender hasta a 5 colegios.
7. **Portal:** Se mantiene una única persona.
8. **Adm. Central:** Su crecimiento depende del crecimiento en clientes de todas las áreas operacionales.

Finalmente, se evalúan los requisitos que la Fundación deberá cumplir para alcanzar esta proyección. Esto se traduce en un aumento anual planificado en el desarrollo del capital humano, la infraestructura, así como en los ingresos y gastos, ajustándose a los objetivos de crecimiento establecidos.

4.7. Evaluación de los Resultados Alcanzados

Se evaluaron los aspectos técnicos de los resultados alcanzados, incluyendo la capacidad operativa y la calidad del servicio, y posteriormente se realizó un análisis costo-beneficio para evaluar la viabilidad económica de las propuestas y los resultados alcanzados.

4.8. Formular Recomendaciones Específicas

Se investigaron y analizaron modelos de crecimiento y desarrollo aplicables a organizaciones sin fines de lucro con estructuras similares, luego se diseñará un modelo adaptativo basado en los hallazgos y mejores prácticas identificadas para finalmente desarrollará un plan de implementación detallado que incluya estrategias para la gestión del talento humano y la adaptación a cambios del entorno.

5. RESULTADOS Y ANÁLISIS

5.1. Análisis de Diagnóstico de la Situación Actual de FSA y su Entorno

5.1.1 Análisis Organizativo

Según el organigrama que se encuentra en el Anexo 1, la Fundación Social Astoreca está liderada por un Director Ejecutivo, que cuenta con tres áreas principales. La primera área corresponde a Administración y Finanzas, liderada por el Director de Administración y Finanzas, quien cuenta con el apoyo de cuatro subordinados. Esta área se encarga de gestionar los recursos financieros y administrativos necesarios para el funcionamiento eficiente de la fundación.

La segunda área es Relaciones Institucionales, bajo la responsabilidad de la Encargada de Relaciones Institucionales. Esta persona se agregó recientemente a la fundación y es la única integrante de su área, siendo su principal tarea asegurar la obtención de fondos y patrocinadores para la fundación. Su rol es crucial para mantener y expandir las alianzas estratégicas que financian los diversos proyectos de la fundación.

La tercera área, Desarrollo, está a cargo de la Directora de Desarrollo. Dentro de esta área, la Subdirectora de Servicios proporciona apoyo en las áreas relacionadas con la prestación de servicios, y tiene a su cargo a la Subdirectora de Servicios, encargada de apoyar todas las gestiones que se requieran desde Evaluaciones, Capacitaciones y Asesorías.

El Área de Evaluaciones está liderada por la Jefa de Evaluaciones, quien asumió este año 2024. Su equipo incluye una Coordinadora de Gestión de Datos, encargada de manejar los datos de evaluaciones; tres Coordinadores de Aplicación, responsables de establecer fechas de evaluaciones con los colegios y asignar evaluadores; y tres Encargadas de Colegios, quienes se encargan de la comunicación con los colegios, el envío de informes y la capacitación en la toma de evaluaciones.

Por su parte, el Área de Capacitaciones y Asesorías es dirigida por la Jefa de Área. Su equipo incluye una diseñadora y una coordinadora de operaciones, y está dividido en cinco subáreas. El área de Preescolar cuenta con cuatro asesoras; el área de Matemática con cinco asesoras y una jefa de área; el área de Lenguaje con nueve asesoras (tres para lenguaje de 1° básico, cinco para lenguaje de 1° a 6° básico y para biblioteca) y una jefa de área; el área de Formación con un jefe de área y tres asesoras; y el área de Liderazgo con una jefa, una coordinadora y una asesora.

En el Área Comercial, la Coordinadora de Desarrollo y Editorial se encarga de coordinar el desarrollo de textos con el área comercial de Editorial, gestionar el lanzamiento y registro de textos en ISBN y propiedad intelectual, y asegurar que los textos estén listos para impresión en la temporada adecuada, evitando retrasos en la venta.

Finalmente, el Área Comercial es supervisada por la Subdirectora Comercial. Su equipo incluye una Jefa Comercial de Editorial, responsable de gestionar el presupuesto de impresión, las ventas y la postventa de los textos; una Coordinadora de Desarrollo y Editorial se encarga de coordinar el desarrollo de textos con el área comercial de Editorial, gestionar el lanzamiento y registro de textos en ISBN y propiedad intelectual, y asegurar que los textos estén listos para impresión en la temporada adecuada, evitando retrasos en la venta; una Ejecutiva Comercial de Servicios, encargada de la venta de servicios y la atención al cliente; y una Asistente Comercial, que apoya en la gestión de viajes de asesoras y la facturación de editorial y servicios.

Esta estructura organizativa permite a la Fundación Social Astoreca cumplir con sus objetivos y abordar diversas áreas de impacto, como la mejora de la calidad educativa, la prestación de servicios, la conservación del medio ambiente y el fomento del desarrollo comunitario.

5.1.2. Evaluación de Recursos

Según los datos proporcionados, hasta marzo de 2024, la Fundación cuenta con un total de 51 empleados contratados. Según la Ilustración 5, el departamento de Formación destaca como el más grande tanto en número absoluto como en porcentaje, subrayando su importancia dentro de la organización. A pesar de que el equipo de Capacitaciones es relativamente pequeño, según la información adicional recibida, esto se debe a que está integrado en gran parte por el equipo de Formación, el cual se dedica a asesorar a los colegios durante el año escolar y a ofrecer capacitaciones durante el verano.

En contraste, el departamento de Portal muestra la menor cantidad de trabajadores, lo que sugiere que es un área menos prioritaria en términos de capital humano. El área de Evaluaciones también representa un porcentaje significativo, aunque menor en comparación con Formación y Capacitaciones, indicando su relevancia dentro de la organización. Con comportamiento similar, los departamentos de gestión y administración muestran una presencia considerablemente menor, representando en conjunto un total del 35,3%.

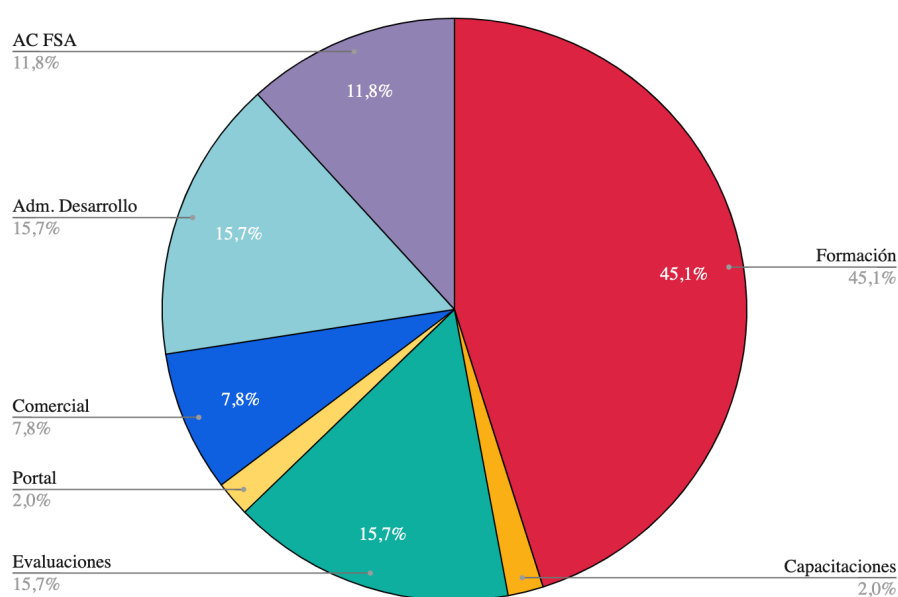


Ilustración 5. Distribución Trabajadores por Departamento Marzo 2024

Esta distribución puede reflejar una estructura organizativa que prioriza las áreas operativas y de servicio directo, como Formación, Capacitaciones y Evaluaciones, las cuales requieren una mayor cantidad de personal durante períodos específicos del año. La menor presencia en los departamentos de gestión y administración sugiere una estrategia donde se asigna capital humano principalmente hacia actividades centrales que impactan directamente en la misión educativa y en la prestación de servicios a colegios y comunidades vulnerables.

Es crucial asegurar que los departamentos de gestión cuenten con la capacidad adecuada para respaldar eficazmente las operaciones y cumplir con los requisitos administrativos, financieros y legales. Aunque puedan tener una presencia menor en términos de personal, es fundamental que estos departamentos sean efectivos y eficientes para apoyar las operaciones diarias, cumplir con las metas estratégicas de la Fundación Social Astoreca, y mantener la misión y visión de la fundación como su propósito principal. Esto garantizará que la estructura organizativa esté equilibrada y sea capaz de manejar todos los aspectos necesarios para su funcionamiento efectivo con foco en la visión.

En cuanto a la infraestructura actual, tras el regreso a la normalidad posterior a la pandemia en el año 2021, las oficinas de la Fundación se encuentran ubicadas dentro de uno de los colegios asociados. Estas oficinas están divididas en diferentes áreas: el área comercial ocupa el primer piso, mientras que en el segundo piso se distribuyen Evaluaciones, Formación y Capacitaciones en un ala del pasillo, y Administración en otra. Según la información adicional proporcionada, estas áreas están operando al límite, con equipos trabajando en turnos y con estaciones de trabajo rotativas .

Con base en estos datos, se puede concluir que con una demanda creciente, en un plazo máximo de dos años será necesario trasladar las oficinas a un espacio más amplio que permita un crecimiento sostenido de la Fundación. Además, se deberá considerar la posibilidad de ubicar estas oficinas en un lugar más accesible, dado que el actual colegio se

encuentra en la comuna de Renca, lo que implica altos tiempos y costos de traslado para el personal.

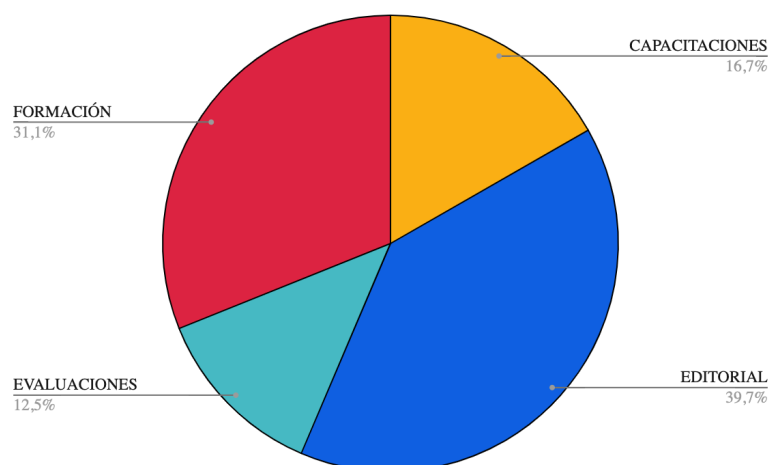


Ilustración 6. Distribución de los Ingresos Operacionales por Centro de Costo 2023

En términos financieros, los ingresos de la fundación se distribuyen en las áreas clave de desarrollo: Evaluaciones, Capacitaciones, Formación y Editorial. Estas áreas permiten financiar completamente las operaciones de la fundación; sin embargo, los proyectos específicos de la fundación, que abarcan desde el desarrollo de textos hasta la capacitación del personal, son financiados a través de donaciones. Aunque las donaciones no se reconocen como ingresos, se reflejan como fondos destinados a proyectos específicos y pueden estar orientadas a cubrir proyectos en los distintos departamentos de la fundación.

De acuerdo con el gráfico de la ilustración 7, las áreas de Administración recibieron en conjunto cerca del 80% del total donado durante el año 2023. Si consideramos las donaciones como ingresos operacionales, estas corresponden a apenas un 4,24% del total de ingresos operacionales. Esta distribución de los ingresos sugiere una estructura financiera que no depende de las donaciones, lo cual proporciona a la fundación una mayor estabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Además, esta diferenciación entre los ingresos operacionales y las donaciones indica que las operaciones de la fundación están completamente cubiertas por

sus propios ingresos, reduciendo así el riesgo financiero asociado con fluctuaciones en las donaciones.

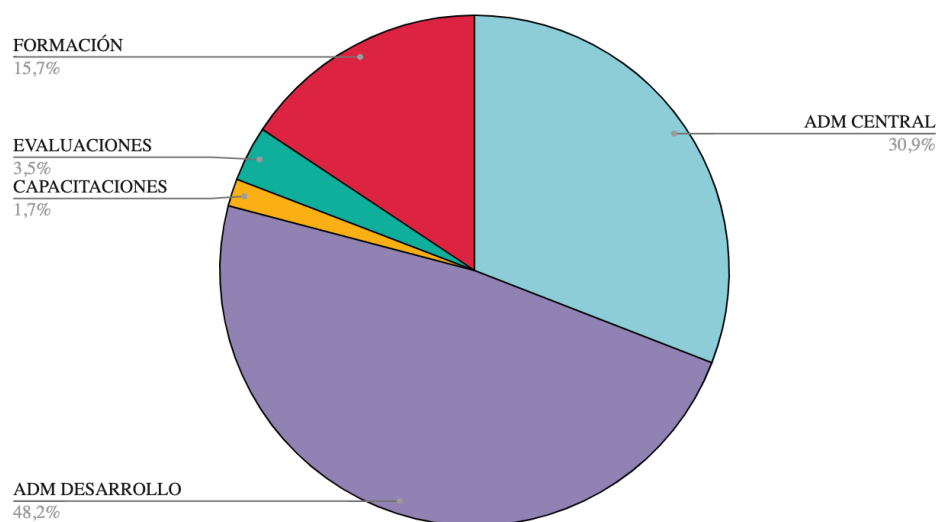


Ilustración 7. Distribución Donaciones por Departamento 2023

Finalmente, la fundación tiene una política de reserva que obliga a mantener un fondo destinado a dos propósitos principales: primero, para la indemnización en caso de despido de personal; y segundo, para asegurar la continuidad operativa durante posibles crisis, con la capacidad de mantenerse sin interrupciones durante un período de tres meses. Esta política demuestra una gestión financiera prudente y responsable, proporcionando seguridad tanto para el personal como para la organización en caso de situaciones adversas. Asimismo, brinda confianza a los clientes y donadores, ya que la fundación tiene la capacidad de garantizar la continuación de los servicios y completar los compromisos previamente acordados.

5.1.3. Análisis FODA

La Fundación Social Astoreca es una organización sin fines de lucro con una trayectoria de más de 30 años dedicada a mejorar la calidad de la educación en Chile. A través de sus diversas iniciativas, la fundación ha logrado impactar positivamente a miles de estudiantes y docentes en todo el país.

Para comprender mejor la situación actual de la fundación y definir estrategias para su futuro crecimiento, es necesario realizar un análisis FODA. El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una organización.

1. Fortalezas:

- a. Experiencia y trayectoria:** La Fundación Social Astoreca cuenta con una amplia experiencia y trayectoria en el sector educativo de más de 35 años. Esto le permite contar con un profundo conocimiento de las necesidades y desafíos que enfrentan las escuelas con mayores índices de vulnerabilidad en Chile.
- b. Material educativo de alta calidad:** La fundación desarrolla y vende material educativo de alta calidad que está alineado con el currículum nacional chileno y probado exhaustivamente en los colegios de la Fundación Marcelo Astoreca. Este proceso de validación riguroso, que incluye la evaluación de docentes, estudiantes y apoderados, garantiza la efectividad y pertinencia de los materiales antes de su comercialización. Un ejemplo actual de este proceso es el actual proyecto con textos de lenguaje para preescolar, que incorporó las observaciones y sugerencias recolectadas durante su implementación en uno de los colegios de la fundación.
- c. Equipo de profesionales altamente capacitados:** La fundación cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados y experimentados en diversas áreas de la educación.
- d. Red de contactos sólida:** La fundación tiene una sólida red de contactos con instituciones educativas, organismos gubernamentales y otras organizaciones del sector educativo.

- e. **Modelo de financiamiento diversificado:** La fundación cuenta con un modelo de financiamiento diversificado que combina la venta de productos y servicios educativos con la búsqueda de donaciones y patrocinios para el desarrollo de materiales educativos y la implementación de programas en colegios vulnerables. Esta diversificación de fuentes de financiamiento le otorga mayor estabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

2. Oportunidades:

- a. **Creciente demanda de educación de calidad:** En Chile, existe una creciente demanda de educación de calidad, especialmente en sectores vulnerables de la población¹. Esta demanda representa una oportunidad para que la Fundación Social Astoreca amplíe su alcance y llegue a más escuelas y estudiantes, contribuyendo a la equidad educativa en el país.
- b. **Desarrollo de nuevas tecnologías educativas:** El rápido avance de las tecnologías educativas ofrece nuevas oportunidades para que la fundación innove y mejore sus productos y servicios. La incorporación de herramientas digitales, plataformas interactivas y recursos en línea puede potenciar la enseñanza y el aprendizaje, adaptándose a las necesidades y estilos de aprendizaje de las nuevas generaciones.
- c. **Constante aumento del presupuesto en educación:** Mayor presupuesto para educación, podría generar mayores recursos para la fundación. Esto le permitiría ampliar sus programas y actividades, fortalecer su equipo de trabajo, impactando positivamente en un mayor número de estudiantes.

¹ 1. Valenzuela, J. M., Labarrera, P., & Rodríguez, P. (2008). Educación en Chile: entre la continuidad y las rupturas. Principales hitos de las políticas educativas. Revista Iberoamericana De Educación, 48, 129–145. <https://doi.org/10.35362/rie480693>

- d. Alianzas estratégicas:** La fundación puede establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones sin fines de lucro, fundaciones, empresas del sector educativo y organismos internacionales para ampliar su alcance, compartir recursos, desarrollar proyectos conjuntos y potenciar su impacto en la mejora de la educación.
- e. Interés internacional en textos y programas de formación:** Existe un creciente interés en los textos y programas de formación de la fundación en países como Bolivia y Paraguay. Esto representa una oportunidad para que la fundación expanda su alcance e impacto a nivel internacional.
- f. Venta de colegios a Paraguay:** La fundación está vendiendo textos en Paraguay, lo que le permite establecer una presencia física en el país y fortalecer su relación con el sistema educativo paraguayo.

3. Debilidades:

- a. Dependencia parcial de financiamiento externo:** Si bien la fundación ha diversificado sus fuentes de financiamiento, aún depende en cierta medida de donaciones y patrocinios para el desarrollo de algunos proyectos y materiales educativos. Esto la hace vulnerable a cambios en las prioridades de los donantes o en las condiciones económicas del país.
- b. Falta de Capital Humano para atender la creciente demanda:** La fundación no cuenta con suficientes profesionales para atender a la creciente demanda de sus servicios, especialmente en áreas como capacitación docente y asesoría a escuelas. Esto puede limitar su capacidad para expandir su alcance y satisfacer las necesidades de un mayor número de instituciones educativas.
- c. Restricciones Temporales para Capacitaciones:** Las regulaciones legales impiden la realización de capacitaciones durante las vacaciones de invierno.

Esta restricción es un desafío considerable, ya que durante el período escolar es complicado programar capacitaciones de tres a cuatro días. La ventana disponible para estas actividades se limita a las últimas semanas de diciembre y primera mitad de enero, ya que posterior a esa fecha, los colegios atendidos deben estar de vacaciones. Esta limitación temporal dificulta la planificación y ejecución efectiva de los programas de capacitación.

- d. Problemas Estacionales en Ventas y Despachos:** Las ventas en el área editorial se concentran principalmente en el verano. Aunque los colegios comienzan a comprar en noviembre, la mayoría de las ventas y despachos se realizan en diciembre, enero y marzo. Esta temporada alta a menudo provoca retrasos y problemas con los despachos, lo que puede generar inconvenientes en la atención al cliente y afectar negativamente su percepción y satisfacción.
- e. Procesos de Cotización y Cierre de Contratos:** Los colegios inician las cotizaciones para asesorías y evaluaciones entre diciembre y enero, pero el cierre de los contratos a menudo se demora hasta marzo. Esta demora en concretar los acuerdos puede afectar la planificación y la implementación oportuna de los servicios, generando incertidumbre en la carga de trabajo y en la gestión de recursos.
- f. Retrasos por Compras Públicas:** Las compras realizadas por municipalidades que superan un cierto monto deben hacerse a través del mercado público, lo que ralentiza significativamente el proceso y retrasa tanto el inicio de los servicios en los colegios como la entrega de textos. Además, al tener que ofertar en el mercado público, existe el riesgo de que otra entidad ofrezca un monto más bajo y se adjudique el contrato, lo que puede resultar en la pérdida de oportunidades de negocio.

- g. Comunicación Interdepartamental Deficiente:** La comunicación entre el área de desarrollo y el área comercial es insuficiente y necesita mejoras. Una de las principales razones de esta deficiencia es la distancia física entre las oficinas de ambas áreas, lo que limita el conocimiento mutuo y la colaboración efectiva. Esta desconexión puede provocar malentendidos y una coordinación deficiente, afectando la cohesión y el rendimiento general de la fundación.

4. Amenazas:

- a. Inestabilidad política:** La inestabilidad política en el país puede generar incertidumbre y afectar la confianza de los donantes y clientes. Es importante que la fundación gestione adecuadamente los riesgos asociados a la inestabilidad política.
- b. Reforma educativa:** La reforma educativa en curso en Chile podría generar cambios que afecten negativamente a la fundación, como modificaciones en el currículo nacional, nuevas regulaciones para el funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro o cambios en la asignación de recursos públicos para la educación.
- c. Desprestigio de las Fundaciones:** Casos de mala gestión financiera, corrupción o escándalos éticos pueden dañar gravemente la reputación de una fundación. Las irregularidades en el manejo de los fondos, la falta de transparencia y la corrupción pueden erosionar la confianza de los donantes, beneficiarios y la sociedad en general.
- d. Falta de capital humano:** La escasez de profesionales calificados en el sector educativo puede dificultar la contratación y retención de personal para la fundación. Es importante que la fundación implemente estrategias para atraer y retener talento humano.

- e. **Competencia en el sector educativo:** El sector educativo es altamente competitivo, con diversas instituciones y organizaciones ofreciendo productos y servicios similares. La fundación no solamente debe mantenerse a la vanguardia de las tendencias educativas y ofrecer propuestas que satisfagan las necesidades de los clientes, sino también la de los trabajadores, específicamente a las relatoras y asesoras.

5.1.4. Análisis PESTEL para la Fundación Social Astoreca

La Fundación Social Astoreca se dedica a la capacitación y asesoría de colegios, así como a la venta de evaluaciones y textos escolares, enfocándose en contextos de vulnerabilidad en Chile. El análisis PESTEL proporciona una visión integral de los factores externos que pueden influir en sus operaciones y estrategias.

1. Factores Políticos

- a. **Políticas públicas relacionadas con la educación:** Las reformas educativas y las políticas gubernamentales enfocadas en la equidad y la inclusión educativa son cruciales. Cambios en estas políticas pueden afectar la financiación y el apoyo a programas educativos destinados a contextos vulnerables. Un ejemplo de ello es la Ley de Inclusión Escolar en Chile, que busca eliminar la discriminación y mejorar la calidad educativa en sectores vulnerables, lo que puede ofrecer nuevas oportunidades y recursos para la fundación.
- b. **Estabilidad política:** La inestabilidad política en el país puede generar incertidumbre y afectar la confianza de los inversores y clientes. Los cambios de gobierno suelen significar modificaciones en las políticas educativas. Por ejemplo, los recientes cambios realizados en la plataforma ATE tras el último cambio de mando implicaron que cualquier ajuste o modificación en los servicios educativos vigentes requiriera prácticamente iniciar el proceso de

inscripción desde cero, lo cual conlleva una considerable inversión de tiempo y la necesidad de contar con personal capacitado específicamente.

- c. **Relaciones internacionales:** Las relaciones internacionales del país pueden influir en la posibilidad de la fundación de expandirse a nuevos mercados o recibir financiamiento internacional.

2. Factores Económicos

- a. **Crecimiento económico:** Un crecimiento económico positivo puede aumentar la demanda de productos y servicios educativos, beneficiando a la fundación. La situación económica del país influye en la capacidad de las fundaciones para obtener fondos y donaciones. Un crecimiento económico robusto puede incrementar las contribuciones tanto del sector público como del privado.
- b. **Desigualdad económica:** Las altas tasas de desigualdad económica en Chile aumentan la necesidad de intervención educativa en comunidades vulnerables, incrementando la demanda por los servicios que ofrece la fundación.
- c. **Niveles de ingreso:** Los niveles de ingreso de la población determinan la capacidad de compra de los colegios y apoderados, lo que puede afectar las ventas de la fundación.
- d. **Tasas de interés:** Las tasas de interés pueden afectar el costo del financiamiento para la fundación.
- e. **Inflación:** La inflación puede afectar los costos de producción y los precios de los productos y servicios de la fundación.

3. Factores Sociales

- a. **Demografía:** Los cambios demográficos, como el envejecimiento de la población y la disminución de la tasa de natalidad, pueden afectar la demanda de servicios educativos. El crecimiento de la población infantil y juvenil en

contextos de vulnerabilidad aumenta la demanda de servicios educativos especializados.

- b. Niveles de educación:** Los niveles de educación de la población determinan la demanda de productos y servicios educativos de mayor calidad.
- c. Conciencia social:** La creciente conciencia sobre la importancia de la educación inclusiva y de calidad puede mejorar el apoyo social y financiero para la fundación.
- d. Valores sociales:** Los valores sociales cambiantes pueden afectar las preferencias de los consumidores en cuanto a productos y servicios educativos.

4. Factores Tecnológicos

- a. Innovación educativa:** La rápida evolución de las tecnologías educativas puede dejar obsoletos los productos y servicios de la fundación. El avance en tecnologías educativas, como plataformas de aprendizaje en línea y herramientas digitales, ofrece oportunidades para mejorar y ampliar los servicios de capacitación y asesoría.
- b. Acceso a internet:** El acceso a internet y las nuevas tecnologías digitales pueden ampliar las posibilidades de la fundación para ofrecer sus productos y servicios a distancia.
- c. Brecha digital:** La brecha digital en las comunidades vulnerables puede ser una barrera para la implementación de programas tecnológicos. La fundación debe desarrollar estrategias para superar estas barreras y asegurar el acceso a la tecnología.
- d. Uso de las redes sociales:** Las redes sociales pueden ser una herramienta útil para la fundación para comunicarse con sus clientes y potenciales clientes.

5. Factores Ecológicos

- a. **Sostenibilidad ambiental:** La adopción de prácticas sostenibles y el enfoque en la educación ambiental pueden ser factores diferenciadores que atraigan a donantes y colaboradores interesados en la sostenibilidad.
- b. **Impacto del cambio climático:** Las consecuencias del cambio climático pueden afectar a las comunidades vulnerables, incrementando la necesidad de programas de educación y apoyo.
- c. **Regulaciones ambientales:** Las regulaciones ambientales pueden aumentar los costos de la fundación.
- d. **Conciencia ambiental:** La creciente conciencia ambiental puede generar una mayor demanda de productos y servicios educativos sostenibles.

6. Factores Legales

- a. **Regulaciones educativas:** Cumplir con las normativas y regulaciones educativas nacionales es esencial para la operación de la fundación. Cambios en las leyes educativas pueden requerir ajustes en los programas y servicios ofrecidos.
- b. **Protección de datos:** La legislación sobre protección de datos personales es crucial, especialmente al trabajar con menores. La fundación debe asegurar que se cumplan todas las normativas de privacidad y protección de datos.
- c. **Leyes laborales:** Las leyes laborales pueden afectar los costos de la fundación y la disponibilidad de mano de obra.
- d. **Leyes de propiedad intelectual:** Las leyes de propiedad intelectual protegen los productos y servicios de la fundación de la competencia desleal.

5.2. Análisis Ruta del Cliente

Para iniciar el análisis de la ruta del cliente, se ha utilizado el Diagrama de Compra del Cliente que se encuentra en el Anexo 2. Este diagrama permite diferenciar claramente los procesos de compra entre textos y servicios, lo cual se debe a que existe una encargada en el área comercial para cada una de estas sub-áreas.

En cuanto a los servicios, se ofrece una reunión inicial al cliente sin compromiso, con el fin de orientarlo con respecto a sus necesidades, lo que se ofrece, y lo que abarca cada uno de los servicios. Es importante notar que se requiere información detallada de los clientes para enviar la cotización, lo cual puede ralentizar el proceso.

Además, se categoriza al cliente para el proceso de pago. Las modalidades de pago dependen de si se trata de un particular o apoderado, o de un establecimiento educacional. En el caso de los establecimientos educacionales, se clasifica si el pago se realiza con recursos SEP o no, y si el establecimiento es municipal o pertenece a un Servicio Local de Educación Pública (SLEP).

Otro aspecto destacado es que se acompaña al cliente en cada proceso, incluso después de finalizado el pago. El área comercial dirige al cliente hacia la encargada del área correspondiente del servicio o producto solicitado. En el caso de capacitaciones, evaluaciones y acompañamientos, se gestionan las fechas de realización y, una vez finalizados, se envía la retroalimentación correspondiente.

Por otro lado, se realizó un análisis para determinar la trayectoria de los nuevos clientes de la fundación. Para esto, se comenzó por calcular el número de clientes nuevos en los años 2022 y 2023, considerando que todos los clientes de 2021 eran antiguos. Los resultados mostraron que hubo 120 clientes nuevos en 2022 y 117 en 2023. Al examinar la preferencia de los nuevos clientes en su primera compra por área, tanto en 2022 como en

2023, se observó una clara predilección por el área Editorial, con aproximadamente un 80% de las preferencias, seguida por Capacitaciones con un 20%.

En el caso de Formación y Acompañamiento, esta baja preferencia puede atribuirse a dos factores principales: primero, los acompañamientos son servicios más costosos que implican visitas regulares a lo largo del año; segundo, estos servicios suelen requerir que los docentes que requieren de las asesorías, primero sean capacitados. La presencia de algunos nuevos colegios en esta área puede indicar que estos clientes ya han recibido capacitaciones previas al 2021.

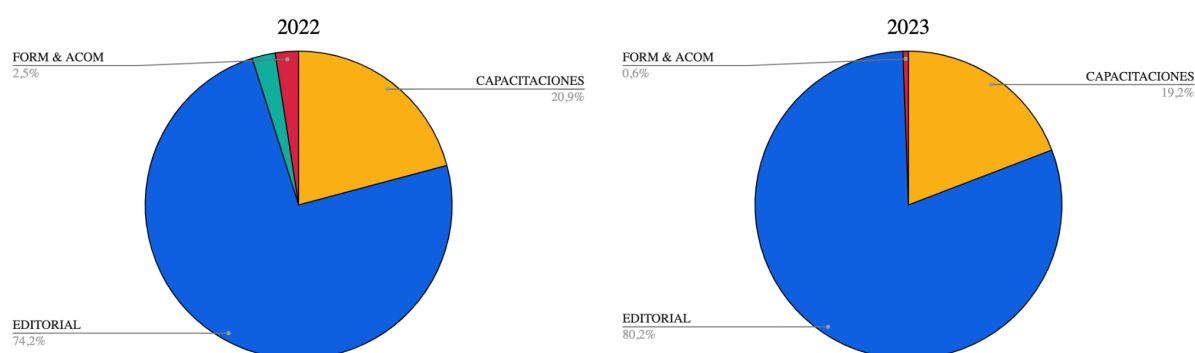


Ilustración 8. Comparación Servicio o Producto Primera Compra 2022 y 2023

En cuanto a Evaluaciones, este servicio no tiene requisitos previos y, en comparación con los costos asociados a las capacitaciones cerradas y el acompañamiento, su costo es menor. Esto sugiere que los clientes perciben con mayor claridad las necesidades cubiertas por los textos y las capacitaciones que por las evaluaciones.

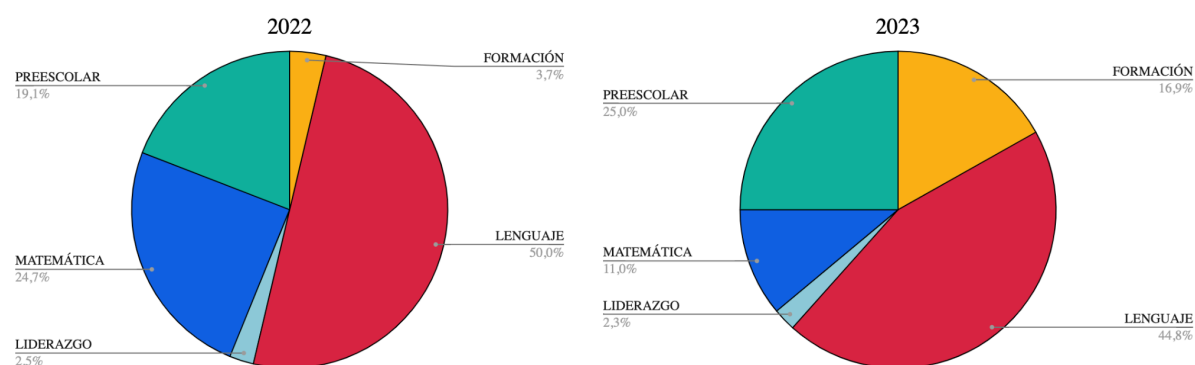


Ilustración 9. Comparación Distribución Área Primera Compra 2022 y 2023

Con respecto al contenido de la primera compra, durante el año 2022, el área de Lenguaje predominó significativamente. No obstante, al comparar con el año 2023, se observa un notable aumento en el área de Formación, con un incremento cercano al 13% durante el primer año. Este cambio podría atribuirse a dos motivos principales: en primer lugar, la novedad del programa de formación, que comenzó a ofrecerse a fines de 2021 y se promocionó intensamente durante el 2022, captando así la atención de potenciales clientes. En segundo lugar, es posible que las preferencias de los beneficiarios hayan cambiado debido al nuevo enfoque educativo adoptado en los últimos años, enfocado en el desarrollo de habilidades no cognitivas. Este enfoque ha sido impulsado por los cambios en el currículum nacional, especialmente en el área de orientación, con el objetivo de fomentar un ambiente escolar favorable y fortalecer la convivencia entre los estudiantes.

Finalmente, al analizar las primeras cinco compras de cada cliente nuevo durante los años 2022 y 2023, y al calcular la correlación entre el servicio o producto con el área correspondiente en cada compra, se encontró que los clientes nuevos muestran una fuerte preferencia inicial por los textos, específicamente los correspondientes al área de Lenguaje, que es consistentemente el área más popular, especialmente en las compras iniciales. Preescolar y Matemática también tienen una buena representación, aunque menor. A medida que los clientes realizan más compras, la preferencia por el área de Lenguaje disminuye ligeramente, observándose una mayor diversificación hacia otras áreas como Matemática y Formación.

Preescolar muestra una tendencia fluctuante, con alta demanda inicial que disminuye en las compras posteriores pero repunta ligeramente en algunas fases. Matemática mantiene una presencia constante, aunque menor comparada con Lenguaje y Preescolar. Formación y Liderazgo tienen menor demanda inicial, pero muestran potencial de crecimiento en

capacitaciones a lo largo del tiempo. Las compras de evaluaciones son limitadas y no muestran un patrón claro de crecimiento o decrecimiento.

Los textos siguen siendo el recurso más popular a lo largo de las compras sucesivas, aunque la proporción de compras en diferentes áreas varía. Las capacitaciones, tanto asíncronas como abiertas, ganan preferencia en las compras sucesivas, especialmente en áreas como Formación y Liderazgo.

Las variaciones en las preferencias de compra a lo largo del tiempo sugieren que la fundación debería considerar estrategias de ventas y marketing diferenciadas para captar y mantener a los clientes en áreas específicas, especialmente en aquellas menos populares inicialmente. La aparición de áreas nuevas como Formación muestra que la novedad y la promoción activa pueden influir significativamente en las decisiones de compra de los clientes.

5.3. Establecer Objetivos e Indicadores de Seguimiento

El seguimiento y análisis de Key Performance Indicators (KPIs) específicos son esenciales para la Fundación Social Astoreca, ya que proporcionan métricas precisas y objetivas que permiten evaluar el progreso hacia sus objetivos estratégicos. Estos KPIs son herramientas fundamentales para medir el crecimiento tanto en ventas por servicio como en la base de clientes. Permiten identificar áreas de éxito y oportunidades de mejora, optimizando así las estrategias de marketing, ventas y atención al cliente. Además, brindan una visión clara del rendimiento de cada servicio ofrecido y de la eficacia en la adquisición y retención de clientes, facilitando decisiones informadas que impulsan el desarrollo sostenible y la maximización del impacto de la fundación en la comunidad educativa vulnerable.

Es por esto que los KPIs que debe medir la Fundación son los siguientes:

1. **Tasa de Crecimiento de Ventas por Servicio:** Este indicador mide el porcentaje de incremento en las ventas de cada servicio específico respecto al período anterior,

proporcionando una medida clave del éxito en la promoción y adopción de servicios particulares.

$$\text{Tasa de Crecimiento de Ventas} = \left(\frac{\text{Ventas en el período actual} - \text{Ventas en el período anterior}}{\text{Ventas en el período anterior}} \right) \times 100$$

2. **Participación de Mercado por Servicio:** Este KPI evalúa la cuota de mercado que cada servicio posee en relación con el total de ventas de la fundación, ofreciendo insights sobre la competitividad y penetración de mercado de cada oferta de servicio.
3. **Número de Nuevos Clientes por Servicio:** Indica la cantidad de nuevos clientes adquiridos para cada servicio durante un período específico, reflejando la efectividad de las estrategias de captación de clientes y la demanda inicial por servicios específicos.
4. **Tasa de Retención de Acompañamiento:** Este indicador mide el porcentaje de colegios que han participado en el programa de acompañamiento docente durante más de tres años consecutivos. Su objetivo es identificar colegios que han mantenido una relación prolongada con el programa, analizar el impacto que el acompañamiento ha tenido en ellos, y evaluar si están en condiciones de pasar a una etapa de seguimiento en lugar de continuar con el acompañamiento intensivo.

Así mismo, es crucial monitorear el crecimiento en la base de clientes para la fundación, dado que el enfoque no radica en incrementar precios, sino en ampliar la cobertura a más colegios. Este enfoque garantiza que la fundación pueda cumplir con su misión de llegar a todos los niños estudiantes en situación de vulnerabilidad, maximizando así su alcance y su impacto social sin comprometer el acceso a sus servicios educativos.

1. **Tasa de Crecimiento de Clientes:** Mide el porcentaje de aumento en el número total de clientes nuevos en comparación con el período anterior, proporcionando una métrica clave del crecimiento orgánico de la base de clientes de la fundación.

2. **Tasa de Retención de Clientes por Servicio:** Este indicador calcula el porcentaje de clientes que repiten compras por servicio por un periodo específico. Su propósito es evaluar la fidelidad de los clientes y la capacidad de la organización para mantener relaciones comerciales a largo plazo. Se calcula dividiendo el número de clientes que repitieron la compra de un servicio en un período determinado entre el total de clientes que adquirieron ese servicio en el período inicial.
3. **Índice de Satisfacción del Cliente:** Este KPI evalúa la satisfacción general de los clientes mediante encuestas o métricas de retroalimentación, ofreciendo insights cruciales para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la relación con ellos.
4. **Costo de Adquisición de Clientes (CAC):** Calcula el costo promedio de captación de un nuevo cliente, considerando todos los gastos asociados con las actividades de marketing, ventas y atención al cliente, siendo fundamental para evaluar la eficiencia de las inversiones en adquisición de clientes.

Estos KPIs son fundamentales para medir y gestionar el crecimiento estratégico de la Fundación Social Astoreca, proporcionando indicadores clave que ayudarán a evaluar el desempeño y la efectividad de las estrategias implementadas en ventas y expansión de su base de clientes.

5.4. Crecimiento de la Fundación para Atender a sus Beneficiarios Objetivo

Según la misión y visión de la fundación, el objetivo primordial es alcanzar a todos los niños estudiantes en situación de vulnerabilidad. Traducido a términos cuantitativos y basándose en los índices de vulnerabilidad de los colegios Astoreca, la meta establecida es llegar a todos los colegios cuyo IVE-SINAE supere el 65%. Esto ha resultado en la cobertura de un total de 7.679 establecimientos, beneficiando a 2.223.690 niños.

Para el año 2023, la Fundación Social Astoreca se relacionó con 255 colegios, 15 sostenedores, y 5 fundaciones. Considerando que cada fundación y sostenedor representa un

colegio, los beneficiarios actuales representan aproximadamente el 3.58% del total de beneficiarios objetivo.

De acuerdo a los crecimientos promedios de cada área, si este crecimiento se mantiene constante, se proyecta el tiempo estimado que tomaría cubrir todas las áreas de enfoque de la fundación según la tasa actual de incorporación de colegios:

- Para el área de Capacitaciones, con un crecimiento promedio del 7,10%, tomará aproximadamente 61,4 años alcanzar el objetivo.
- En el área Editorial, con un crecimiento promedio del 17,07%, tomará aproximadamente 22,3 años alcanzar el objetivo.
- Para Evaluaciones, con un crecimiento promedio del 4,72%, tomará aproximadamente 115,1 años alcanzar el objetivo.
- En el área de Formación, con un crecimiento promedio del 8,00%, tomará aproximadamente 72,5 años alcanzar el objetivo.

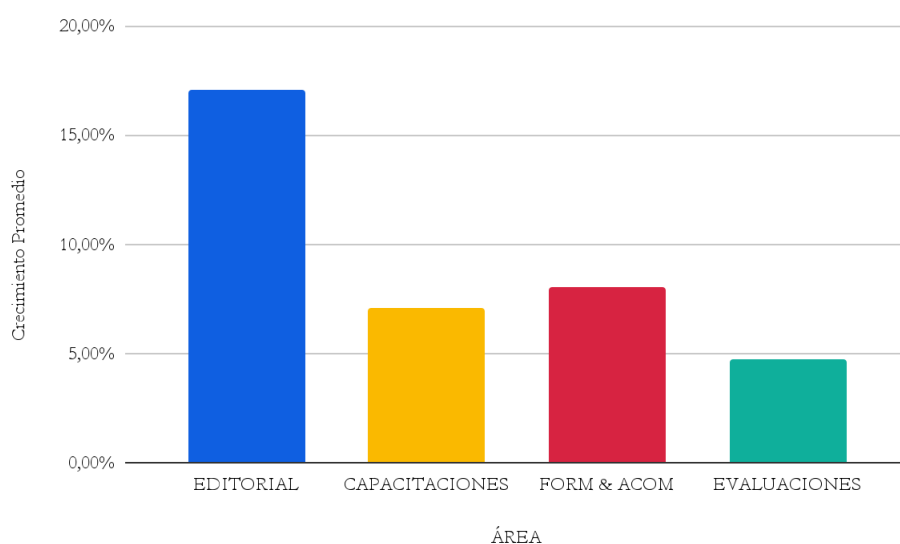


Ilustración 10. Crecimiento Promedio de Colegios, Sostenedores y Fundaciones por Área

Estos cálculos reflejan la proyección temporal basada en la actual tasa de expansión de la fundación y la proporción de colegios que ya están siendo atendidos, proporcionando una

perspectiva sobre el crecimiento y la cobertura futura de la Fundación Social Astoreca en sus áreas prioritarias.

Para alcanzar este objetivo, es necesario que los equipos de los departamentos de gestión y administración, así como de áreas clave para la operación de la fundación, crezcan de manera coherente y planificada. Al analizar el crecimiento promedio anual por departamento, se obtuvo que el departamento Comercial Editorial, actualmente compuesto por 2 empleados, experimentará un aumento gradual, alcanzando 5 empleados para el año 2028 y continuando hasta llegar a 76 empleados en el largo plazo.

Por otro lado, el departamento de Servicios, también con 2 empleados actualmente, prevé un aumento a 4 empleados para el 2028, y más de 3 millones al final de los 116 años.

En cuanto al departamento de Formación, con 23 asesoras actuales y una capacidad de atender 1,3 colegios por asesora, se proyecta un incremento gradual del equipo, alcanzando 34 asesoras para el año 2028, y 6.334 para alcanzar la totalidad de los beneficiarios objetivo.

El departamento de Capacitaciones, con 1 encargada actualmente y una capacidad de supervisar 25 asesoras, espera ajustar su crecimiento de manera gradual, pasando de 1 a 2 encargadas para el año 2028, reflejando la necesidad de soporte adecuado para el desarrollo y coordinación efectiva de las actividades de capacitación, y 254 para el año 2124.

El departamento de Evaluaciones, actualmente con 9 evaluadoras y una capacidad de supervisar 5 colegios por evaluadora, crecerá hasta conformar un equipo de 12 evaluadoras para el año 2028, asegurando una evaluación detallada y de alta calidad para cada colegio atendido, y 1.893 evaluadoras para poder alcanzar a la totalidad de los beneficiarios objetivo.

La diferencia en la capacidad de atender a los beneficiarios en cada área se debe a los distintos tipos de relaciones que se tienen con los clientes. Mientras que Editorial tiene un contacto bajo con los clientes, el área de Formación implica un gran contacto con el cliente, donde se asigna una encargada por área a cada colegio. El área Comercial de Servicios, si

bien cuenta con baja relación directa con el cliente aparte de las primeras interacciones, se encarga de gestionar los distintos tipos de servicios y áreas de cada cliente, de acuerdo a sus distintas necesidades.

Por último, el departamento de Adm. Central, encargado de la administración de la fundación, se definió que su capacidad actual de 4, corresponde al total de contratados. Se estima que para 2028 alcanzará un total de 6 personas y 260.165 al final de 116 años. Con esto en consideración, alcanzar la meta en 116 años requerirá de un equipo de más de dos millones de personas.

Considerando que la fundación trabaja para capacitar y asesorar en distintas áreas, es esencial definir la periodicidad con que los colegios capaciten a sus docentes y grupos directivos con la fundación, así como el tiempo e intensidad del acompañamiento a los colegios. Para Evaluaciones, se debe tener en cuenta que el equipo con el que trabaja la fundación es el encargado del desarrollo y gestión de las evaluaciones, mientras que quienes toman las evaluaciones son evaluadores capacitados por Astoreca, a quienes se les paga por el servicio de tomar la evaluación.

Actualmente, la fundación no cuenta con la infraestructura necesaria para soportar el crecimiento estimado, y se considera necesario el traslado a una oficina que permita el crecimiento de la fundación para el año 2026. Hoy, en el año 2024, la fundación está trabajando con 51 trabajadores y se estima que dentro de 5 años el equipo se conformará por un total de 74 personas.

5.5. Análisis de Resultados Técnicos y Económicos

El aumento significativo del personal en áreas como Formación y Evaluaciones implica un incremento considerable en los costos operativos. Es fundamental asegurar que estos costos sean sostenibles a largo plazo para evitar desequilibrios financieros. Además, el traslado a una nueva oficina en 2026 será necesario para soportar el crecimiento.

La fundación debe asegurar fuentes de financiación sostenibles para soportar el crecimiento proyectado. Esto incluye aumentar las donaciones y subvenciones, además de explorar nuevas fuentes de ingresos. La planificación financiera a largo plazo debe contemplar escenarios optimistas y pesimistas para asegurar la flexibilidad y adaptabilidad frente a posibles cambios en el entorno financiero.

El objetivo de alcanzar a todos los beneficiarios en situación de vulnerabilidad es ambicioso pero alcanzable a largo plazo. Las proyecciones actuales indican que se necesitarán varias décadas para lograrlo si se mantienen las tasas de crecimiento actuales. Es necesario revisar y posiblemente acelerar las estrategias de crecimiento para reducir el tiempo necesario para alcanzar los objetivos. Esto puede incluir la implementación de tecnologías innovadoras y métodos más eficientes de operación.

La recuperación financiera de la fundación es un buen indicio de sostenibilidad a corto plazo. Sin embargo, para mantener este crecimiento, es crucial asegurar fuentes de financiación diversificadas y sostenibles. La proyección de costos operativos, especialmente en cuanto a la expansión del personal, debe ser manejada cuidadosamente para evitar desequilibrios financieros que puedan afectar la estabilidad de la fundación.

La expansión de la infraestructura es esencial para soportar el crecimiento proyectado. La mudanza a una nueva oficina en 2026 es un paso necesario, pero debe estar respaldada por un plan detallado y una evaluación financiera sólida. La planificación y ejecución de esta expansión deben ser cuidadosamente gestionadas para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y eficaz.

Implementar un sistema de monitoreo continuo permitirá a la fundación evaluar su progreso y realizar ajustes necesarios de manera oportuna. Esto ayudará a mantener la flexibilidad y adaptabilidad en un entorno en constante cambio, asegurando que la fundación pueda responder eficazmente a nuevos desafíos y oportunidades.

A modo de conclusión, lograr que una fundación pequeña alcance a 7.679 colegios, beneficie a más de 2 millones de niños, y contrate a más de 2 millones de trabajadores es un desafío significativo. Requiere no sólo un crecimiento sostenible del personal y la infraestructura, sino también asegurar fuentes de financiación diversificadas y sostenibles. Además, es necesario implementar estrategias de crecimiento innovadoras y eficaces, y mantener un monitoreo constante del progreso. Aunque el objetivo es ambicioso, con una planificación adecuada, recursos suficientes y una gestión efectiva, puede ser alcanzable a largo plazo.

5.6. Recomendaciones Específicas

Es crucial definir la duración y las fases del asesoramiento a cada colegio, así como establecer la frecuencia de los seguimientos. Es fundamental evitar trabajar siempre con los mismos establecimientos para garantizar la renovación y efectividad del apoyo. Cada colegio debe pasar por fases claramente definidas de asesoramiento, adaptadas a sus necesidades específicas y contexto educativo. Los seguimientos periódicos permitirán evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario para alcanzar los objetivos educativos planteados.

Es esencial establecer un plan continuo de capacitación que defina la frecuencia con la que se realizarán las capacitaciones. Dado que el personal docente y directivo siempre requerirá actualización, especialmente en nuevos colegios, se debe incentivar las capacitaciones cerradas para colegios nuevos y las capacitaciones asincrónicas y presenciales abiertas para colegios antiguos. Este enfoque asegurará que todos los colegios beneficiarios estén equipados con las habilidades y conocimientos necesarios para ofrecer una educación de calidad.

En el área editorial, es estratégico establecer puntos de venta en diversas regiones de Chile. Una primera estrategia efectiva podría ser forjar alianzas estratégicas con librerías y distribuidores locales. Esta colaboración no solo facilitará el acceso a los textos en zonas de

difícil alcance, sino que también optimizará los costos logísticos y de distribución. Esto permitirá llegar de manera más eficiente a un público más amplio, asegurando una mayor disponibilidad y visibilidad de los materiales educativos ofrecidos.

Para el área de evaluaciones, es crucial adoptar una estrategia más proactiva y persuasiva, donde los clientes perciban un valor claro en el producto ofrecido. Se requiere una estrategia de marketing más agresiva que resalte la importancia de las evaluaciones como herramienta para diagnosticar el conocimiento actual de los estudiantes y tomar medidas correctivas a tiempo. Esta aproximación no solo destacará la relevancia del servicio, sino que también promoverá su adopción continua y efectiva en el ámbito educativo.

Es crucial que los departamentos de Administración y Finanzas (AC) y Comercialización de la Fundación Social Astoreca (FSA) adopten herramientas avanzadas de inteligencia artificial (IA) para automatizar y optimizar sus procesos. La implementación de estas tecnologías no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también permitirá manejar de manera más efectiva el crecimiento exponencial proyectado. Hoy en día, seguir dependiendo de métodos tradicionales podría limitar la capacidad de la fundación para adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del entorno y para gestionar eficazmente recursos y datos a gran escala. La IA ofrecerá soluciones innovadoras que pueden agilizar tareas repetitivas, mejorar la precisión en análisis financieros y de ventas, y proporcionar insights estratégicos fundamentales para la toma de decisiones informadas y proactivas. Integrar estas herramientas en la operativa diaria asegurará que la FSA esté preparada para enfrentar los desafíos del futuro con una base sólida y tecnológicamente avanzada.

Finalmente, respecto a la necesidad de infraestructuras, es recomendable un análisis detallado de diversas opciones de ubicación y tipos de espacio para las nuevas oficinas, considerando aspectos como costos, accesibilidad, seguridad y potencial de crecimiento. Este proceso debe seguir un plan estructurado en cinco fases: En la primera fase, se definen las

necesidades específicas de la fundación en términos de espacio y ubicación, junto con un estudio exhaustivo del mercado inmobiliario local. La segunda fase implica la visita y evaluación física de las oficinas preseleccionadas que cumplen con los requisitos identificados anteriormente, evaluando aspectos como accesibilidad, infraestructura tecnológica y capacidad de adaptación. La tercera fase consiste en la elaboración de un plan detallado que abarca desde la selección final del espacio hasta la negociación de contratos, estableciendo cronogramas y responsabilidades claras. Durante la cuarta fase de implementación y transición, se realizan las acciones necesarias para preparar el nuevo espacio, incluyendo renovaciones y la gestión del traslado del personal. La fase final implica una evaluación exhaustiva del proceso de mudanza y del desempeño del nuevo espacio, recopilando datos sobre la satisfacción del personal y la eficacia operativa, y presentando recomendaciones para ajustes futuros. Se recomienda evaluar la necesidad de nuevas oficinas cuando se alcance el 90% de ocupación del espacio disponible.

6. Conclusiones

El análisis detallado de la situación actual de la Fundación Social Astoreca ha permitido identificar una serie de desafíos y áreas clave que deben abordarse para optimizar su capacidad operativa y garantizar el servicio eficiente a toda su población beneficiaria. Este diagnóstico ha destacado la necesidad de mejorar la infraestructura tecnológica, la comunicación interna entre áreas y el uso de herramientas de análisis avanzado para manejar el crecimiento proyectado.

El análisis del crecimiento histórico en términos económicos, volúmenes de venta y capital humano ha revelado que la Fundación ha experimentado un crecimiento sostenido, aunque desarticulado en algunas áreas. Las ventas han mostrado una tendencia positiva, pero la capacidad de atención no ha sido proporcional a la demanda, lo que pone de manifiesto la insuficiencia de capital humano y materiales. En cuanto al capital humano, se requiere de una expansión controlada y una capacitación constante para que el personal sea capaz de asumir las crecientes responsabilidades de forma eficiente.

La ruta del cliente ha sido clave para entender cómo los colegios interactúan con la Fundación. Inicialmente, la mayoría de los colegios adquieren textos y servicios de capacitación, y a medida que avanzan en la relación, se interesan por el acompañamiento docente y evaluaciones. Esta información permite establecer estrategias de fidelización y mejorar la oferta de servicios adaptada a las necesidades evolutivas de los colegios. La relación con los clientes debe ser monitoreada periódicamente, implementando seguimientos y encuestas para ajustar los servicios a sus demandas cambiantes.

La evaluación del entorno externo ha puesto en evidencia tanto oportunidades como amenazas para la Fundación. Por un lado, la creciente demanda por servicios educativos personalizados en Chile representa una oportunidad significativa, especialmente en áreas rurales o con altos índices de vulnerabilidad. Sin embargo, la competencia en el sector y las

restricciones legales, como las limitaciones de las capacitaciones durante las vacaciones de invierno, son amenazas que la Fundación debe abordar mediante una gestión proactiva y flexible.

En cuanto a los objetivos específicos y los indicadores de seguimiento, es esencial implementar un sistema robusto que permita medir tanto el impacto de los servicios como el crecimiento de la Fundación. La Fundación debe establecer metas concretas, como el número de colegios atendidos anualmente, la tasa de retención de clientes, y el porcentaje de aumento en las ventas, con indicadores claros de desempeño para cada área. Estos indicadores deben ser revisados trimestralmente para ajustar las estrategias y garantizar que la Fundación esté en camino de alcanzar sus metas.

El crecimiento proyectado debe contemplar no sólo la expansión en términos de volumen de clientes, sino también el aumento en la capacidad de gestión. Para atender a toda su población objetivo, la Fundación debe incrementar su personal y recursos de manera escalonada, con especial atención a los picos de demanda durante ciertos períodos del año. Esto incluirá la contratación de personal adicional en áreas clave como editorial, capacitación y asesoría, lo que permitirá una distribución más equitativa del trabajo y un mejor servicio.

Evaluando los resultados alcanzados, la Fundación ha logrado avances importantes, pero aún necesita mejorar en áreas clave, como la integración de tecnología y la optimización de los procesos de servicio. Los costos operativos siguen siendo elevados, ya que están directamente relacionados con la cantidad de integrantes de las áreas operativas.

Finalmente, para implementar un modelo adaptativo de largo plazo, la Fundación debe invertir en la capacitación continua de su personal y en herramientas tecnológicas que permitan automatizar procesos repetitivos. Además, debe ser flexible frente a los cambios del entorno educativo y adaptarse rápidamente a las necesidades de los colegios. Un modelo de

gestión ágil, basado en datos y en la colaboración interna, será clave para enfrentar los retos futuros y asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la Fundación a largo plazo.

En conclusión, la Fundación Social Astoreca debe fortalecer su infraestructura operativa, tanto humana como tecnológica, para poder atender eficazmente a la totalidad de sus beneficiarios meta. Esto implica establecer objetivos claros de crecimiento, definir un sistema de indicadores robusto y adaptarse a los cambios del entorno con estrategias flexibles que permitan un servicio continuo y de calidad.

7. Referencias

Tipos de establecimiento según financiamiento | Ayuda Mineduc. (s. f.).
<https://www.ayudamineduc.cl/ficha/tipos-de-establecimiento-segun-financiamiento-4>

JUNAEB. (2021, 9 mayo). *JUNAEB publica Índices de Vulnerabilidad Escolar 2023*.
<https://www.junaeb.cl/junaeb-publica-indices-de-vulnerabilidad-escolar-2022/>

JUNAEB. (2023). *Índices de vulnerabilidad: ¿Qué entendemos por vulnerabilidad?*
Recuperado 12 de julio de 2024, de <https://www.junaeb.cl/medicion-la-vulnerabilidad-ivm/>

Inicio - Registro y Certificación ATE. (2018, 9 marzo). Registro y Certificación ATE.
<https://registroycertificacionate.mineduc.cl/>

Castro Paredes, L. (2014, octubre 1). Biblioteca del Congreso Nacional. Asesoría Técnica Parlamentaria. Correo electrónico: lcastro@bcn.cl. Anexos: 1843-3904. Equipo de trabajo: Área Políticas Sociales.

Servicio de Impuestos Internos de Chile. (s.f.). Guía para organizaciones sin fines de lucro. Recuperado de
https://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/organizaciones_sin_fines_de_lucro.pdf

Universidad Adolfo Ibáñez. (2021). Filantropía institucional en Chile. Recuperado de
<https://filantropialatam.uai.cl/wp-content/uploads/2021/09/Filantropia-Institucional-en-Chile.pdf>

Fondo de Solidaridad e Inversión Social. (s. f.).
<https://www.fosis.gob.cl/es/postulaciones/#:~:text=Los%20programas%20de%20emprendimiento%20del%20FOSIS%20apoyan%20a%20quienes%20tienen,%C2%BFQu%C3%A9%20entregan%3F&text=Capacitaci%C3%B3n%20y%20asesor%C3%ADa.&text=Financiamiento%20para%20tu%20plan%20de%20negocio>

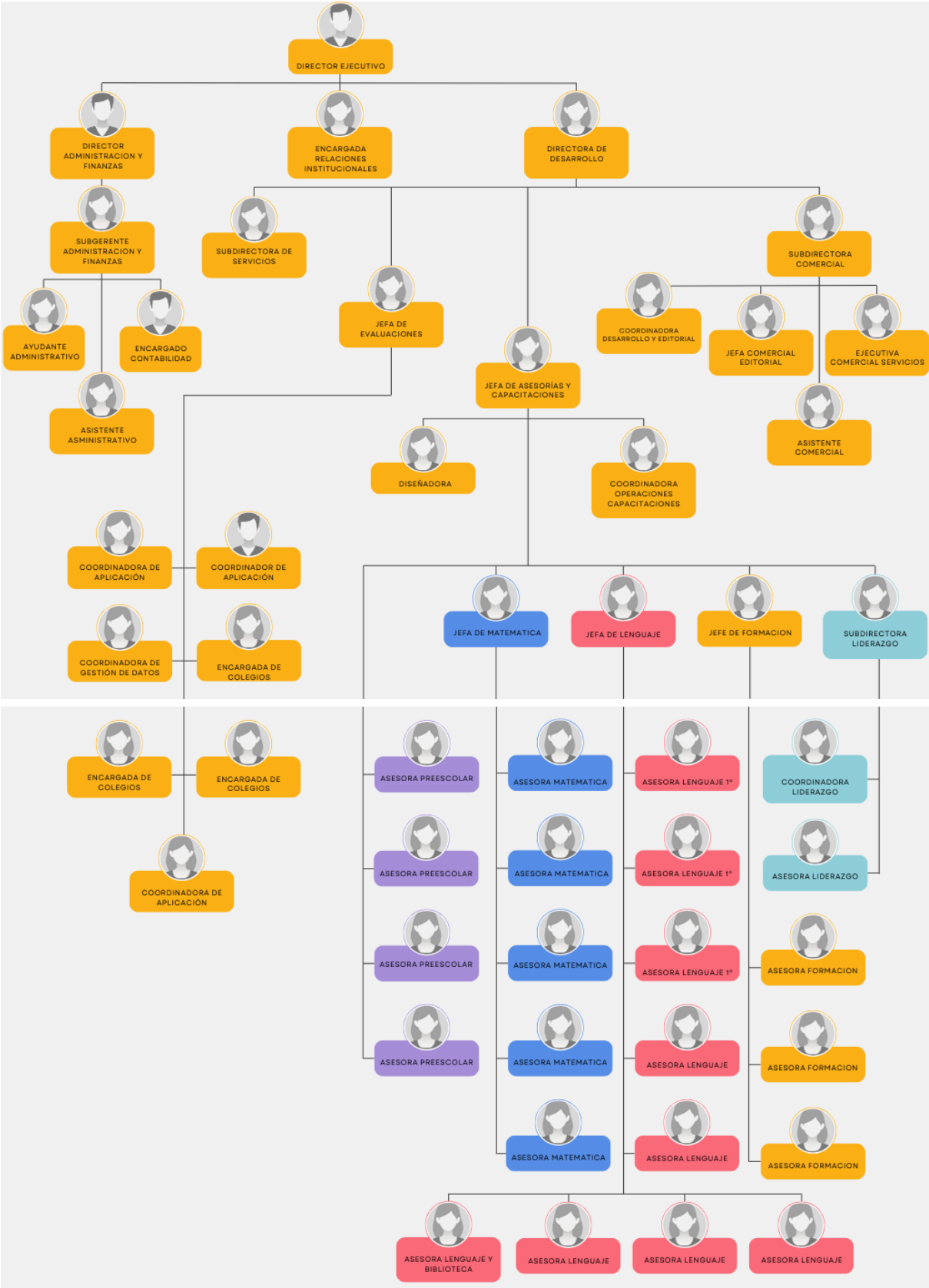
FNDR - Gobierno Regional Metropolitano de Santiago. (2024, 29 abril). Gobierno Regional Metropolitano de Santiago. <https://www.gobiernosantiago.cl/fndr/>

Admin. (2024, 12 junio). *Fundación Astoreca*. Fundación Astoreca. <https://www.astoreca.cl/>

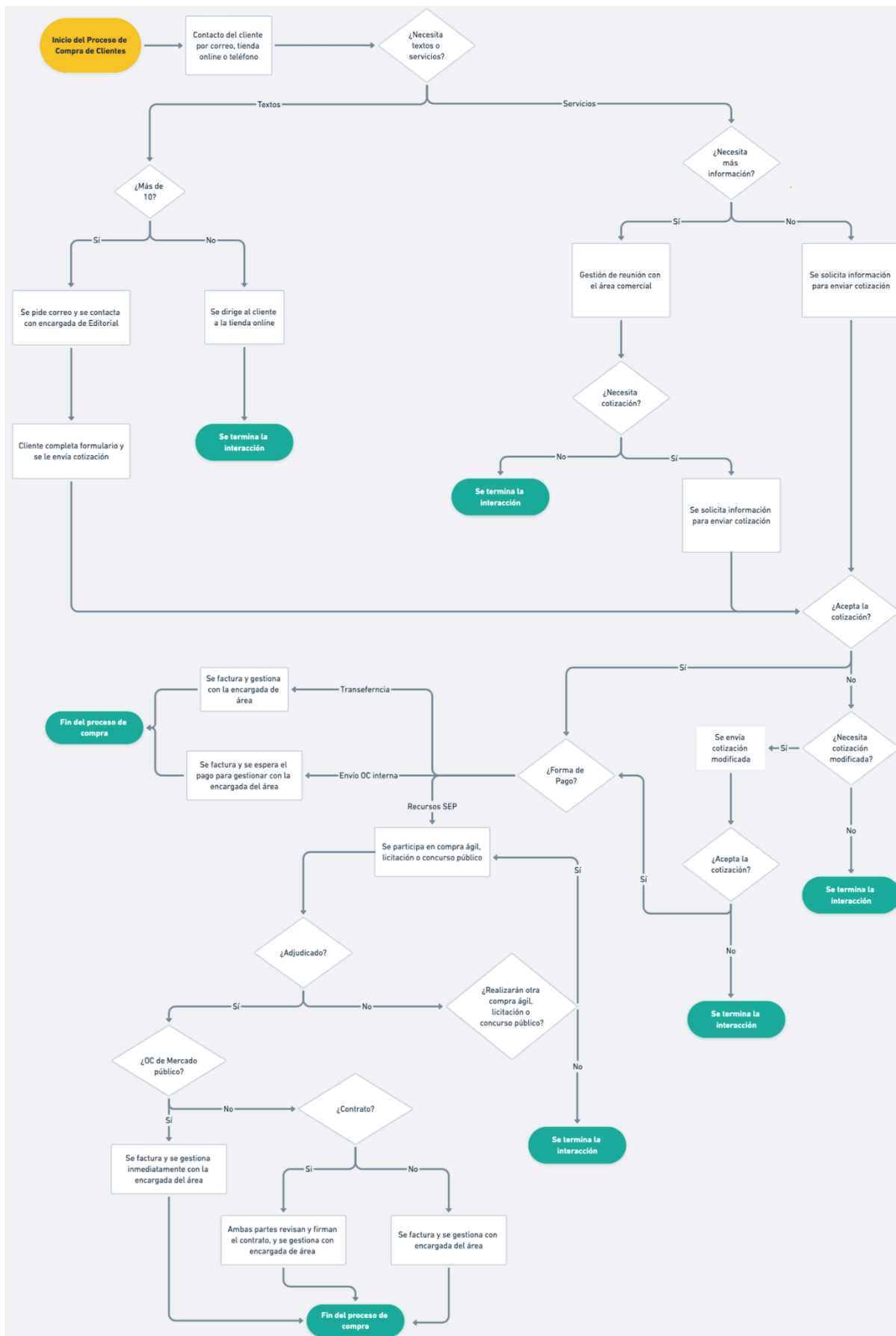
Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (s.f.). Título del documento. Revista Iberoamericana de Educación. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie48a06.pdf>

8. Anexos

8.1. Organigrama Fundación Social Astoreca



8.2. Diagrama del Proceso de Compra de los Clientes



8.3 Crecimiento Promedio de Clientes Nuevos por Área

ÁREA	2021	2022	2023	Crecimiento Promedio
EDITORIAL	168	190	230	17,07%
CAPACITACIONES	108	83	114	7,10%
FORM & ACOM	25	29	29	8,00%
EVALUACIONES	35	33	38	4,72%

8.4 Crecimiento de Trabajadores para Alcanzar al total de beneficiario Objetivo

Departamento	Dota- ción Actual	Atención Actual	Creci- miento Anual	Tasa de Atención x P	DOTACIÓN FUTURA								
					2024	2025	2026	2027	2028	2051	2113	2124	2240
Comercial													
Editorial	2	230	17,07%	115	3	3	4	4	5	76	76	76	76
Servicios	2	175	19,82%	115	2	3	3	4	4	98	112.421	419.565	3.046.679
Desarrollo													
Adm. Desarrollo	9	33		5	9	9	9	9	10	34	597	1.370	1.697
Formación	23	29	8,00%	1,3	25	27	29	32	34	136	2.717	6.334	6.334
Capacitaciones	1	108	7,10%	25	1	2	2	2	2	6	109	254	254
Evaluaciones	9	38	4,72%	4	10	10	11	11	12	26	157	261	1.893
Portal	1	0	0%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Adm. Central	4	47	12,98%	12	4	5	5	5	6	32	9.879	36.414	260.165
Total Trabajadores					55	60	64	68	74	409	125.957	464.275	3.317.099