

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSTGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Sistema Escolar Público**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Augusto Reynaldo Ponte Córdova**

**Edmundo Vereau Miranda**

**Gavin Berly Vega Durand**

**Wilson Adolfo Aguilar Robles**

**Asesor: Profesor Alfredo Graham Rojas**

**Surco, octubre 2014**

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se ha enfocado en el análisis de la situación del sistema escolar público peruano con la finalidad de plantear estrategias que mejoren la calidad del mismo. Por mandato de ley (Ley Nro. 28044), el sistema escolar público es un servicio gratuito brindado por el estado. Sin embargo, el sistema es deficiente en términos de la calidad esperada y más aún en términos del logro de los aprendizajes.

Del análisis efectuado al sistema escolar público (primaria y secundaria), se concluye que este sistema está en crisis, lo cual se evidencia en el ámbito nacional, con el resultado de la última evaluación censal de estudiantes (ECE) del 2013 en la que solo el 33% de estudiantes del segundo grado de primaria (a los que se le viene aplicando esta prueba) alcanzó el nivel *satisfactorio*, es decir el estudiante logró los aprendizajes esperados, mientras que el 67% no lo logró. Otra evidencia y en el ámbito internacional, está en el resultado de la última prueba PISA del año 2012, en la que el Perú ocupó el puesto 65 de los 65 países participantes, vale decir, el último lugar.

En base a lo anteriormente dicho, el presente trabajo argumenta que los agentes políticos, sociales y económicos del Perú, necesitan tomar conciencia de la situación actual del sistema y reconozcan la relevancia de la educación como pilar fundamental para el desarrollo sostenido del país. Por lo tanto, los gobiernos deben cumplir su rol promotor y considerar a la educación como una política de estado. Finalmente, los cambios propuestos en el sistema escolar público pasan por contar con docentes capacitados en el dominio de técnicas enseñanzas y aprendizaje, así como inversión básica en infraestructura, equipamiento y tecnología (acceso a internet y educación virtual).

## Abstract

This study analyzes public primary and secondary school education in Peru in order to propose some strategies intended to help improve the quality of education in the country. As mandated by law (Act No. 28044), the public school system in Peru is free. However, the system is deficient in terms of the quality of education provided, in particular the achievement of expected learning outcomes.

From the analysis of the public school system (primary and secondary) presented, the study concludes that the system is in crisis. Evidence to support this conclusion includes the result of the most recent student assessment (ECE in Spanish) from 2013 in which only 33 percent of students in the second grade (that is comes by applying this test) achieved the *satisfactory level*, which means the students achieved the expected learning outcomes, while 67% did not. At the international level, in the latest PISA test in 2012, Peru ranked in last place among the 65 participating countries.

On that basis, the study argues that the political, social and economic agents of Peru need to become more aware of the current situation and recognize the importance of education as a pillar for sustainable development. Therefore, Governments should fulfill its role as promoter and consider education as State policy. Proposed changes in government education includes enhance teacher training along with investments in basic infrastructure, equipment and technology (access to internet and virtual education).

## Agradecimientos

Esta tesis de Maestría, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte de los autores, su desarrollo no hubiese sido posible sin la cooperación de todas aquellas personas a las que le estamos profundamente agradecidos por formar parte de este proyecto.

Al Dr. Fernando D'Alessio, por enseñarnos las herramientas adecuadas para el desarrollo del planeamiento estratégico.

Al profesor Juan O'Brien, por la asesoría brindada y su paciencia a nuestro PEA.

Finalmente, agradecemos a nuestros familiares y amigos, quienes nos han apoyado incondicionalmente y además han sacrificado su tiempo con el único propósito de permitir nuestro desarrollo académico y profesional en el estudio de esta maestría.

Augusto

El agradecimiento especial a los profesores y de CENTRUM Católica por transmitir sus conocimientos y experiencia profesional de manera simple pero trascendente. A Dios por darme la fuerza necesaria para perseverar.

Gavin

En esta tesis de maestría, quiero agradecer el esfuerzo de los profesores de CENTRUM Católica, a mi familia y amigos que me acompañaron en estos 27 meses de esfuerzo.

Edmundo

A Dios por darme la inteligencia, sabiduría y fortaleza necesarias para hacer esta maestría y así tener más herramientas para servirle mejor, día a día.

A mis padres, Adolfo y Jenny, por su esfuerzo diario, por su cariño y amor, por sus enseñanzas y por la formación humana brindada.

A mis hermanos y mi tío Jorge por su paciencia y apoyo constante en estos más de 27 meses.

A mis queridos Profesores y Compañeros del G62 de CENTRUM Católica

Wilson

## Dedicatorias

A Dios nuestro señor que nos ha dado la fortaleza para concluir la maestría y la tesis.  
 A mi esposa Yuly y nuestro hijo Evans, por su amor, comprensión y paciencia.  
 A mis padres Hilda y Augusto por su cariño, su constante apoyo y motivación diaria.  
 A mis compañeros de CENTRUM gracias a su invaluable apoyo se culminó el presente trabajo.

Augusto



A mi amada esposa Amanda y a mi hija Amanda, por brindarme su fortaleza a cada minuto durante toda la vida y más aún durante la maestría, por la paciente espera y dedicación.

A mi madre, por sus sabios consejos y oraciones que me acercaron a Dios.

Gavin

Quiero dedicar esta tesis a Dios y a la Virgen cuyas oraciones fueron escuchadas y siempre estuvieron para ayudarnos con su bendición.  
 A mi madre por sus consejos y su apoyo. A los profesores de CENTRUM por el conocimiento impartido y finalmente a mis compañeros de grupo, sin ellos este trabajo no se habría podido realizar.

Edmundo



A Jenny, mi amada y recordada madre, por ser un instrumento de Dios y darme la vida.

A Adolfo, mi querido padre, por darme siempre su cariño y consejos necesarios para ser feliz.

A hermanos, en especial a Briam, mi amado y pequeño hermano, por enseñarme a ser padre, hermano y amigo.

Wilson

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiv</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xvi</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sistema Escolar Público.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	2
1.2 Conclusiones.....	13
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>15</b>
2.1 Antecedentes.....	15
2.2 Visión .....	18
2.3 Misión .....	18
2.4 Valores .....	19
2.5 Código de Ética.....	20
2.6 Conclusiones.....	21
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>22</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	22
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	23
3.1.2 Potencial nacional.....	24
3.1.3 Principios cardinales .....	30
3.1.4 Influencia del análisis en la Organización .....	30
3.2 Análisis Competitivo del País.....	32
3.2.1 Condiciones de los factores .....	32

3.2.2 Condiciones de la demanda .....	33
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	35
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	36
3.2.5 Influencia del análisis en el Sistema Escolar Público .....	37
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	38
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	38
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	41
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	46
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	49
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	53
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	55
3.5 El Sistema Educativo del Perú y sus Competidores .....	55
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	56
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	56
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	57
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	58
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	58
3.6 El Sistema Educativo Peruano y sus Referentes .....	59
3.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR) .....	62
3.8 Conclusiones .....	64
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>65</b>

4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	65
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	65
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	77
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	83
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	88
4.1.5 Recursos humanos (H).....	91
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	93
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	96
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	97
4.3 Conclusiones .....	98
<b>Capítulo V: Intereses del Sistema Escolar Público y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>99</b>
5.1 Intereses del Sistema Escolar Público.....	99
5.2. Potencial del Sistema Escolar Público.....	102
5.3 Principios Cardinales del Sistema Escolar Público .....	109
5.4 Matriz de Intereses del Sistema Escolar Público (MIO).....	112
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	112
5.6 Conclusiones .....	113
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>114</b>
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) .....	114
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	114
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	116

6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	119
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	119
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	125
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	126
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	129
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	130
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	131
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	132
6.12 Matriz de Posibilidad de los Competidores .....	133
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>135</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	135
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	136
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	141
7.4 Estructura del Sistema Escolar Público .....	144
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	146
7.6 Recursos Humanos.....	147
7.7 Gestión del Cambio.....	147
7.8 Conclusiones .....	148
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>149</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	149
8.1.1 Aprendizaje Interno .....	149

8.1.2 Procesos .....	150
8.1.3 Clientes .....	151
8.1.4 Financiera.....	151
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	152
8.3 Conclusiones.....	154
<b>Capítulo IX: Competitividad del Sistema Escolar Público .....</b>	<b>155</b>
9.1 Análisis Competitivo del Sistema Escolar Público.....	155
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema Escolar Público .....	162
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sistema Escolar Público .....	167
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	169
9.5 Conclusiones.....	170
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>171</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	171
10.2 Conclusiones.....	171
10.3 Recomendaciones .....	172
10.4 Futuro del Sistema Escolar Público .....	173
<b>Referencias.....</b>	<b>175</b>
<b>Apéndice A: Expertos entrevistados .....</b>	<b>182</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Ranking de Competitividad Global 2012-2014</i> .....	4
Tabla 2 <i>Ranking de los Seis Primeros Países en la Prueba PISA 2012</i> .....	6
Tabla 3 <i>Resultados de la Prueba PISA 2012</i> .....	8
Tabla 4 <i>Etapas del Sistema Educativo Peruano - Ley General de Educación</i> .....	11
Tabla 5 <i>Resultados para Perú en la Prueba PISA 2012</i> .....	12
Tabla 6 <i>Matrícula en el SEP por Tipo de Gestión, Área Geográfica y Modalidad</i> .....	13
Tabla 7 <i>Clasificación de los Intereses Nacionales</i> .....	22
Tabla 8 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	23
Tabla 9 <i>Población por Rango de Edades (Censo INEI, 2007)</i> .....	24
Tabla 10 <i>Precipitaciones Anuales en el Perú</i> .....	25
Tabla 11 <i>Población de seis años a más que accede a internet</i> .....	28
Tabla 12 <i>Posición del Perú Según Indicadores del Índice Doing Business</i> .....	30
Tabla 13 <i>Descripción de las Condiciones de los Factores Extranjeros</i> .....	32
Tabla 14 <i>Descripción de las Condiciones de los Factores Locales</i> .....	33
Tabla 15 <i>Descripción de las Condiciones de la Demanda</i> .....	34
Tabla 16 <i>Niveles de Desempleo y Empleo Adecuado 2004-2010 – En porcentajes</i> .....	34
Tabla 17 <i>Gastos de los Hogares de Lima 1994 y 2009 (Porcentaje del Total de Gastos)</i> .....	34
Tabla 18 <i>Descripción de Algunas Variables Estratégicas y Posición en el Ranking</i> .....	36
Tabla 19 <i>Descripción de las Variables de Infraestructura y Tecnología</i> .....	37
Tabla 20 <i>Países Latinoamericanos - Ranking Doing Business (Junio, 2013)</i> .....	40
Tabla 21 <i>Perú: Gasto Público (Millones de Nuevos Soles)</i> .....	42
Tabla 22 <i>Presupuesto para Proyectos de Inversión - Sector Público 2012-2014</i> .....	43
Tabla 23 <i>Distribución del Presupuesto Orientado a la Educación</i> .....	44
Tabla 24 <i>El Perú en cifras</i> .....	47
Tabla 25 <i>Estimaciones y Proyecciones de Población Total (2000-2025)</i> .....	48

Tabla 26 <i>Ranking Latinoamericano de Analfabetismo</i> .....	48
Tabla 27 <i>Perú: Evolución de la Desigualdad de Ingresos, según Coeficiente de Gini</i> .....	49
Tabla 28 <i>Perú: Hogares con Acceso a Servicios y Bienes TIC por Año</i> .....	51
Tabla 29 <i>Porcentajes de Población del Perú que Utiliza el Servicio de Internet</i> .....	51
Tabla 30 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	56
Tabla 31 <i>Docentes del Sistema Escolar Público por Nivel (Primaria y Secundaria)</i> .....	57
Tabla 32 <i>Situación Demográfica de la Población Menor a 15 Años</i> .....	57
Tabla 33 <i>Cantidad de locales escolares por tipo de gestión, por años</i> .....	59
Tabla 34 <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	63
Tabla 35 <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i> .....	64
Tabla 36 <i>Estructura del Sistema Educativo Peruano</i> .....	71
Tabla 37 <i>Cantidad de Establecimientos Educativos del Sistema Escolar Público</i> .....	87
Tabla 38 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	97
Tabla 39 <i>Población en Edad Escolar Estimada y Proyectada por sexo y edad</i> .....	103
Tabla 40 <i>Matrícula en el Sistema Escolar por Nivel y Tipo de Gestión – 2013</i> .....	103
Tabla 41 <i>Tasa de Matrícula por Primaria y Secundaria por Género (2013)</i> .....	103
Tabla 42 <i>Matrícula Escolar: Nivel, Modalidad y Sector (en miles de personas)</i> .....	104
Tabla 43 <i>Matrícula escolar en el sistema educativo, según nivel, modalidad y sector (%)</i> .....	104
Tabla 44 <i>Tasa Bruta de Asistencia Escolar Primaria por Sexo y Área de 6 a 11 Años</i> .....	105
Tabla 45 <i>Tasa Bruta de Asistencia Escolar Primaria por Sexo y Área de 12 a 16 Años</i> .....	105
Tabla 46 <i>Matrícula en el Sistema Escolar por Área Geográfica - 2013</i> .....	106
Tabla 47 <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i> .....	112
Tabla 48 <i>OLP del Sistema Escolar Público</i> .....	113
Tabla 49 <i>MFODA del Sistema Escolar Público</i> .....	115
Tabla 50 <i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA</i> .....	116
Tabla 51 <i>Matrícula por Tipo de Gestión, Área Geográfica y Modalidad (2012-2014)</i> .....	118

Tabla 52 <i>Clasificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</i> .....	120
Tabla 53 <i>Clasificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</i> .....	120
Tabla 54 <i>Clasificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i> .....	120
Tabla 55 <i>Clasificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</i> .....	121
Tabla 56 <i>MPEYEA del Sistema Escolar Público</i> .....	121
Tabla 57 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	126
Tabla 58 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégica (MCPE)</i> .....	128
Tabla 59 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	129
Tabla 60 <i>ME del Sistema Escolar Público</i> .....	130
Tabla 61 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	131
Tabla 62 <i>MEOLP del Sistema Escolar Público</i> .....	132
Tabla 63 <i>MEPCS del Sistema Escolar Público</i> .....	133
Tabla 64 <i>OCP del Sistema Escolar Público</i> .....	135
Tabla 65 <i>Recursos Asignados a los OCP del Sistema Escolar Público</i> .....	139
Tabla 66 <i>Políticas del Sistema Escolar Público</i> .....	142
Tabla 67 <i>BSC del Sistema Escolar Público</i> .....	152
Tabla 68 <i>Pesos de los Tres Subíndices</i> .....	158
Tabla 69 <i>Iniciativas Internacionales en Educación (1981-2015)</i> .....	161
Tabla 70 <i>Indicadores de Salud y Nutrición (2007 a 2013)</i> .....	165
Tabla 71 <i>PEI del Sistema Escolar Público</i> .....	174

## Lista de Figuras

<i>Figura 1:</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico .....	xvi
<i>Figura 2:</i> Estructura del Sistema Educativo Peruano .....	11
<i>Figura 3:</i> Porcentaje de población censada por área urbana y rural .....	24
<i>Figura 4:</i> Población proyectada del año 2010 al 2025-INE1 (en millones).....	25
<i>Figura 5:</i> Hogares que acceden al servicio de internet.....	27
<i>Figura 6:</i> Evolución de números de subscriptores del servicio de Internet.....	28
<i>Figura 7:</i> Crecimiento del PBI Global. ....	42
<i>Figura 8:</i> Distribución del Presupuesto Orientado a la Educación.....	44
<i>Figura 9:</i> Estructura del Sistema Educativo Peruano.....	66
<i>Figura 10:</i> Ubicación del SEP en la del Sistema Educativo Peruano.....	67
<i>Figura 11:</i> Perú: Matrícula en el Sistema Educativo por Tipo de Gestión.....	78
<i>Figura 12:</i> Participación de Matrícula en el Sistema Educativo por Tipo de Gestión. ....	78
<i>Figura 13:</i> Cobertura de Matrícula Escolar por Edad .....	79
<i>Figura 14:</i> Tasa de asistencia Escolar por Edad.....	80
<i>Figura 15:</i> Población Educativa por Ubicación Geográfica.....	80
<i>Figura 16:</i> Niveles de Logro 2012-2013: Comprensión Lectora y Matemáticas.....	82
<i>Figura 17:</i> Porcentaje de Estudiantes Repetidores Primaria y Secundaria.....	82
<i>Figura 18:</i> Mapa de Procesos del MINEDU .....	85
<i>Figura 19:</i> Relación de los Procesos con el Modelo Lógico. ....	86
<i>Figura 20:</i> Establecimientos Educativos por Nivel y Modalidad 2010-2014. ....	87
<i>Figura 21:</i> Gastos Presupuesta vs. Ejecutado en Educación del 2009 al 2013 .....	88
<i>Figura 22:</i> Gastos Presupuesta vs. Ejecutado en Educación del 2009 al 2013. ....	89
<i>Figura 23:</i> Inversión en Educación como porcentaje del PBI.....	90
<i>Figura 24:</i> Gasto Público en Educación como Porcentaje del Gasto Público Total .....	90

<i>Figura 25:</i> Total de Docentes en el Sistema Escolar Público.....	91
<i>Figura 26:</i> Total Docentes por Nivel Educativo en el Sistema Público Escolar .....	92
<i>Figura 27:</i> Profesores Titulados (% del Total).....	92
<i>Figura 28:</i> Porcentaje de Escuelas que Cuentan con Acceso a Internet.....	95
<i>Figura 29:</i> Relación de Alumnos-Computadoras (Número de Alumnos).....	96
<i>Figura 30:</i> Teoría tridimensional de la relación entre organizaciones. ....	99
<i>Figura 31:</i> MPEYEA del Sistema Escolar Público .....	122
<i>Figura 32:</i> Matriz BCG de los sistemas educativos antes señalados.....	123
<i>Figura 33:</i> MIE del Sistema Escolar Público – Celda IX.....	123
<i>Figura 34:</i> MIE del Sistema Escolar Público – Acciones Especificas .....	124
<i>Figura 35:</i> MGE del Sistema Escolar Público.....	125
<i>Figura 36:</i> Los 12 Pilares de la competitividad del World Economic Forum (WEF).....	157
<i>Figura 37:</i> Análisis del Estado de Desarrollo del Perú.....	158
<i>Figura 38:</i> Evaluación Censal al Docente: Comprensión de Textos .....	163
<i>Figura 39:</i> Evaluación Censal al Docente: Razonamiento Lógico Matemático.....	164
<i>Figura 40:</i> Modelos de organización de clúster para el SEP.....	168

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

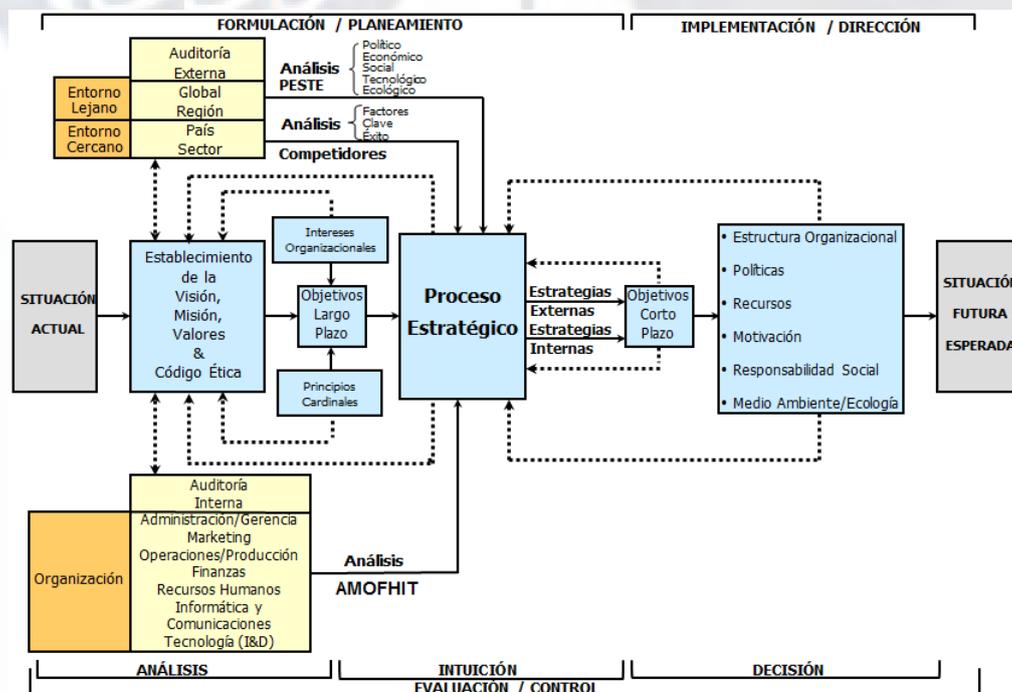


Figura 1: Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la evaluación estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General del Sistema Escolar Público

Antes de comenzar a desarrollar el presente trabajo de investigación se hace necesario delimitar y definir los grupos de estudiantes, por edades, y el sub sistema educativo al cual pertenecen, a fin de una mejor comprensión cuando se usa el término *Sistema Escolar Público (SEP)* en el presente trabajo. La educación, a partir de la Ley General de Educación (LGE) – Ley N° 28044, comprende la educación básica y la educación superior. La educación básica, a su vez, está compuesta por: (a) la educación básica alternativa, (b) la educación básica especial y (c) la educación básica regular. El Sistema Escolar Público (SEP) comprenderá los niveles de primaria y secundaria, más no el nivel inicial, denominado también Sistema Pre-Escolar.

El presente capítulo pretende realizar una descripción de la situación general del SEP peruano, así como determinar su ubicación y el lugar que ocupa en el contexto internacional al compararlo con sistemas escolares públicos de países en la actualidad considerados, potencias educativas, dado el nivel y desarrollo alcanzado de sus sistemas educativos como es el caso de algunos países asiáticos.

Evaluar la situación de los sistemas educativos no es tarea fácil. En primer lugar, porque son muchos los criterios posibles de evaluación. Es decir, se puede evaluar la situación actual de un sistema desde objetivos de política claramente establecidos; se puede contrastar la realidad de los sistemas educativos con doctrinas filosóficas y pedagógicas; se puede evaluar comparando con situaciones de sistemas educativos de países en condiciones de desarrollo similares; finalmente, se puede evaluar comparando la realidad actual con la situación del propio país en un tiempo diferente (Benavides, Espinosa & Montané, 2002, p. 1).

## 1.1 Situación General

Hoy en día la educación se constituye y es considerada como uno de los factores fundamentales, sino el más importante, para el desarrollo económico y social de un país, tanto así, que las grandes economías del mundo y desde hace décadas atrás, han comprendido la imperiosa necesidad de centrar su atención y preocupación por mejorar, reforzar e invertir en sus sistemas educativos, porque es a partir de ellos que se establecen los mecanismos, políticas y planes que permiten de forma estratégica, desarrollar el talento y potencial humano necesario para operar y/o conducir su vida política, económica, social y cultural. Según la WEF, a nivel mundial la educación es considerada como uno de los pilares de la competitividad. Es en este sentido que hay un gran interés en mejorar la calidad de los sistemas educativos y elevar posiciones en rendimiento académico internacional como es la prueba PISA (Programme for International Student Assessment).

Sin necesidad de remontarse a las primeras etapas en el desarrollo de la evaluación de los sistemas educativos como disciplina y como práctica profesional, baste recordar el fuerte impulso que recibió en los Estados Unidos durante los años sesenta, primero como consecuencia de la aprobación de la *Primary and Secondary Education Act* en 1965, gracias a una enmienda encaminada a asegurar la evaluación de los programas puestos en práctica en aplicación de la misma, y posteriormente bajo la influencia de los debates generados por la publicación del Informe Coleman, en 1968. La demanda de respuestas objetivas y fiables a las cuestiones suscitadas acerca del sistema educativo estadounidense favoreció la canalización de notables recursos económicos hacia las actividades de evaluación, produciendo como consecuencia un gran impacto sobre su desarrollo académico y profesional. La evaluación educativa experimentaría así un apreciable desarrollo a partir de finales de la década de los sesenta, cuya influencia se haría sentir progresivamente en otros países. Otro elemento en apoyo de

esta observación acerca del creciente interés por la evaluación de los sistemas educativos se encuentra en la experiencia de construcción de indicadores internacionales de la educación por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Así, en los años setenta dicha organización, que agrupa a los países con economías más desarrolladas, inició un proyecto con esa finalidad, en conexión con un intento más ambicioso de construcción de indicadores sociales cualitativos, que se saldó con un relativo fracaso. Las limitaciones del proyecto, las fuertes críticas que recibió y la parquedad de sus resultados demostraron su carácter prematuro (Nuttall, 1992). Sin embargo, a finales de los años ochenta, la OCDE retomó la idea y puso en marcha el Proyecto denominado INES (Indicadores Internacionales de la Educación) que ha alcanzado un eco considerable. Hasta el momento, el proyecto ha producido tres volúmenes de indicadores bajo el nombre de *Education at a Glance / Regards sur l'éducation*, un conjunto de publicaciones de carácter teórico-práctico que incluye las visiones más actuales sobre la construcción y el cálculo de indicadores en diversos dominios educativos, además de originar una amplia red de especialistas y un conjunto relevante de conocimientos (CERI, 1994). La experiencia de un buen número de países confirma lo que los anteriores ejemplos no hicieron sino esbozar. Así, desde finales de los años ochenta y durante los noventa se han puesto en marcha mecanismos institucionales, centros u organismos de evaluación de los sistemas educativos de países como Francia, Suecia, Noruega, España, Argentina o Chile; se han desarrollado planes sistemáticos de evaluación en el Reino Unido, Holanda, Francia, Argentina, Chile, República Dominicana o México; se han elaborado indicadores nacionales de la educación en Estados Unidos, Francia, Dinamarca o Suiza. Aun sin ánimo de ser exhaustivos, se comprueba fácilmente que el interés a que antes se aludía no deja de extenderse por regiones muy diversas.

También los organismos internacionales han reaccionado a dicho ambiente, poniendo en marcha programas vinculados al desarrollo de las políticas de evaluación educativa. Tanto la ya mencionada O.C.D.E. como la UNESCO, la Unión Europea o la Organización de Estados Iberoamericanos, OEI, han traducido dicho interés en proyectos concretos (Tiana, 1996, pp. 37-38).

En base a lo indicado en los párrafos anteriores se puede observar hoy en día, el fruto ya obtenido por algunos países asiáticos y por aquellos países con economías tradicionalmente desarrolladas como los Estados Unidos y el Reino Unido por mencionar un par de ejemplos. El fruto de ese preocuparse por la mejora y evaluación de sus sistemas educativos es justamente lo que los ubica entre los primeros lugares de países con sistemas educativos desarrollados y con mejores índices de competitividad.

La Tabla 1 que se muestra a continuación, permite por ejemplo observar la presencia de países como Finlandia, Singapur, Suiza, Alemania, Suecia y Países Bajos entre los seis primeros puestos según el ranking de competitividad del Foro Económico Mundial del 2013, en el cual y a propósito de dicho ranking, cabe resaltar la presencia de dos países asiáticos como son Finlandia y Singapur, también presentes entre los primeros puestos según el resultado de la prueba PISA del 2012, como se podrá observar en la Tabla 2 que se muestra más adelante.

Tabla 1

*Ranking de Competitividad Global 2012-2014*

Puesto	Índices de Competitividad		
	Educación y Formación	GCI 2013-2014	GCI 2012-2013
1	Finlandia	Suiza	Suiza
2	Singapur	Singapur	Singapur
3	Alemania	Finlandia	Finlandia
4	Suiza	Alemania	Suecia
5	Bélgica	Estados Unidos	Países Bajos
6	Países Bajos	Suecia	Alemania

*Nota.* Adaptado de "The Global Competitiveness Report 2013-2014", por el World Economic Forum (WEF), 2013. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)

A través de sistemas educativos eficientes y eficaces, los países están focalizados e interesados en alcanzar mayores y mejores niveles de rendimiento, basados por ejemplo en indicadores de medición de la calidad de los bienes y servicios que ofrecen al mundo globalizado de hoy, así como implementar proyectos y procesos de intervención que permitan asegurar mejores resultados.

Al respecto y como base para siguientes estudios o materia de análisis en cuanto a sistemas educativos, Tiana (1996) hizo referencia a cuatro posibles aportaciones que puede realizar la evaluación de los sistemas educativos para la mejora cualitativa de la educación, los cuales son: (a) conocimiento y diagnóstico del sistema educativo, (b) conducción de los procesos de cambio, (c) valoración de los resultados de la educación, y (d) mejora de la organización y funcionamiento de los centros educativos. Asimismo, hizo referencia también a algunos criterios para el desarrollo de políticas de evaluación del sistema educativo como: (a) credibilidad e independencia institucional, (b) participación de la comunidad educativa, (c) integración de métodos y enfoques, (d) coherencia con los objetivos del sistema educativo y (e) gradualidad de y adaptación a las circunstancias (pp. 45-61).

La relación causa-efecto entre educación y competitividad de alguna manera tiene sentido si se analiza los seis primeros puestos según el índice de competitividad del Foro Económico Mundial del 2013 y los seis primeros lugares según los resultados de la prueba PISA 2012 que se muestra a continuación al analizar el resultado de las posiciones de la última prueba PISA en la Tabla 2 y en la Tabla 3. En ellas se puede observar la que parece ser, una clara hegemonía de los países asiáticos si vemos que, de los 10 primeros puestos o lugares, son justamente los países asiáticos los que ocupan los siete primeros y con mejores resultados incluso que Estados Unidos, Canadá, Alemania y el Reino Unido, por mencionar algunas ya tradicionales potencias económicas mundiales.

Tabla 2

*Ranking de los Seis Primeros Países en la Prueba PISA 2012*

Puesto	Prueba PISA		
	Matemáticas	Lectura	Ciencias
1	Shanghai-China	Shanghai-China	Shanghai-China
2	Singapur	Hong Kong-China	Hong Kong-China
3	Hong Kong-China	Singapur	Singapur
4	Taipei	Japón	Japón
5	Corea del Sur	Corea del Sur	Finlandia
6	Macao-China	Finlandia	Estonia

*Nota.* Adaptado de "PISA Results 2012 in Focus" por OECD, 2013. Recuperado de <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-overview.pdf>

Por otro lado, se puede observar la otra cara de moneda en base a los resultados y puntajes obtenidos por el Perú en dicha prueba, vinculada a la calidad de la educación. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) situó al Perú en la cola de los 65 países participantes en la última prueba PISA realizada en el año 2012. Países como Chile, México, Uruguay, Costa Rica, Brasil, Argentina y Colombia también participantes ocuparon como es obvio, mejores lugares que el Perú destacando Chile, su vecino país en el puesto 51. Cabe mencionar además que de los actuales 34 países miembro, solo dos son latinoamericanos, Chile y México. Evaluar la situación y calidad de los sistemas educativos, no solo deberán tener un análisis desde los resultados de rendimiento de los estudiantes sino del resto de elementos del sistema. La evaluación del sistema tiene un valor estratégico como generadora de información sistemática acerca de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes, así como del comportamiento del sistema educativo en su conjunto. (Benavides, Espinosa & Montané, 2002, p.3)

En base a lo indicado en el párrafo anterior y como muchos estarán de acuerdo, se puede decir que, un factor o elemento importante a considerar en todo sistema educativo, incluido claro el sistema escolar público peruano, son sus maestros o docentes, motivo por el cual "hoy en día se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o éxito de todo el sistema educativo, depende fundamentalmente, o al menos en gran medida, de la calidad del

desempeño de sus docentes” (Schulmeyer, 2002, p. 26). Dada la afirmación anterior, se podría también indicar que las políticas educativas han centrado su atención en la formación inicial y continua de los maestros, educadores o docentes, así como en la eficacia de los mismos en su desempeño profesional.

No podemos, por cierto, curar con un solo trazo deficiencias arraigadas, satisfacer totalmente necesidades angustiosas o recuperar, en uno o dos años, o en unos cuantos años, el tiempo perdido o malgastado, o no integralmente empleado por generaciones anteriores, cuyos esfuerzos constructivos, por otra parte, no debemos ni podemos desconocer sino, por el contrario, necesitamos reconocer y honrar. Urge que podamos educar no sólo a niños, adolescentes y analfabetos adultos, sino también a nuestra opinión pública y a nuestras clases o sectores dirigentes y a estos últimos para que comprendan y se resignen a que los problemas educativos sean estudiados, confrontados y abordados técnicamente y en forma adecuada y a largo plazo. Jorge Basadre, *Materiales para otra morada*, 1960. (CNE, 2007, p. 7).

El párrafo anterior, escrito hace más de 50 años por el insigne historiador tacneño Jorge Basadre Grohmann (1903 - 1980) no hace sino, de una manera precisa y futurista, adelantarse a su época para hacer un llamado de urgencia, esa urgencia que hoy en día es muy reclamada por la mayoría de peruanos, a los sectores dirigentes del país para con la educación, y pedirles que ésta sea “*abordada técnicamente, de forma adecuada y a largo plazo*”. Así, y en primer lugar, cuando se indica que sea “*abordada técnicamente*”, se entiende que no sea el producto de la improvisación sino basada en estudios y metodologías apropiadas al sistema educativo peruano y sobre todo a lo que se busca con él, para lo cual se tiene tal vez que “establecer una relación entre los investigadores y los gestores de políticas educativas” (Guerrero, 2002, p. 5).

Tabla 3

*Resultados de la Prueba PISA 2012*

Puesto	País	Matemáticas	Lectura	Ciencias
1	Shanghai-China	613	570	580
2	Singapur	573	542	551
3	Hong Kong-China	561	545	555
4	Taipei	560	523	523
5	Corea del Sur	554	536	538
6	Macao-China	538	509	521
7	Japón	536	538	547
8	Liechtenstein	535	516	525
9	Suiza	531	509	515
10	Holanda	523	511	522
11	Estonia	521	516	541
12	Finlandia	519	524	545
13	Canadá	518	523	525
14	Polonia	518	518	526
15	Bélgica	515	509	505
16	Alemania	514	508	524
17	Vietnam	511	508	528
18	Austria	506	490	506
19	Australia	504	512	521
20	Irlanda	501	523	522
21	Eslovenia	501	481	514
22	Dinamarca	500	496	498
23	Nueva Zelanda	500	512	516
24	República Checa	499	493	508
25	Francia	495	505	499
26	Reino Unido	494	499	514
27	Islandia	493	483	478
28	Letonia	491	489	502
29	Luxemburgo	490	488	491
30	Noruega	489	504	495
31	Portugal	487	488	489
32	Italia	485	490	494
33	España	484	488	496
34	Rusia	482	475	486
35	Eslovaquia	482	463	471
36	Estados Unidos	481	498	497
37	Lituania	479	477	496
38	Suecia	478	483	485
39	Hungría	477	488	494
40	Croacia	471	485	491
41	Israel	466	486	470
42	Grecia	453	477	467
43	Serbia	449	446	445
44	Turquía	448	475	463
45	Rumanía	445	438	439
46	Chipre	440	449	438
47	Bulgaria	439	436	446
48	Emiratos Árabes Unidos	434	442	448
49	Kazajistán	432	393	425
50	Tailandia	427	441	444
51	Chile	423	441	445
52	Malasia	421	398	420
53	México	413	424	415
54	Montenegro	410	422	410
55	Uruguay	409	411	416
56	Costa Rica	407	441	429
57	Albania	394	394	397
58	Brasil	391	410	405
59	Argentina	388	396	406
60	Túnez	388	404	398
61	Jordania	386	399	409
62	Colombia	376	403	399
63	Qatar	376	388	384
64	Indonesia	375	396	382
65	Perú	368	384	373

Nota. Adaptado de "PISA 2012 Results in Focus" por OCDE, 2013. Recuperado de <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-overview.pdf>

En segundo lugar, cuando se indica que sea de “*forma adecuada*” se entiende que sea hecha tomando en cuenta su importancia estratégica con respecto a los objetivos nacionales; y finalmente, cuando se indica que sea “*a largo plazo*”, se entiende que no será de la noche a la mañana sino que será parte de un proceso de cambio estructural que tomará años o quizá décadas, como ha sido el caso de Japón, Finlandia y algunos países asiáticos, hoy en día potencias en el ámbito educativo.

En el Perú, la urgencia a la que se refiere Basadre, ha sido de alguna manera delegada al Concejo Nacional de Educación – CNE y que según el artículo 81° de la Ley:

Es un órgano especializado, consultivo y autónomo del Ministerio de Educación.

Tiene por finalidad participar en la formulación, concertación, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Nacional (PEN), las políticas y planes educativos de mediano y largo plazo, y las políticas intersectoriales que contribuyen al desarrollo de la educación, promueve acuerdos y compromisos a favor del desarrollo educativo del país a través del ejercicio participativo del Estado y de la sociedad civil. Opina de oficio en asuntos concernientes al conjunto de la educación peruana. Está integrado por personalidades especializadas y representativas de la vida nacional, seleccionadas con criterios de pluralidad e interdisciplinariedad. Es regulado por una ley específica con respecto a su composición, funciones y organización del Consejo Nacional de Educación (CNE). Instituciones representativas, públicas y privadas, vinculadas a la educación podrán proponer integrantes para el Consejo. (LGE, artículo 81°).

Producto de esta expresa delegación de facultades, el CNE ha elaborado el documento “*Proyecto Educativo Nacional al 2021: La educación que queremos para el Perú*”, basado como lo indica el mismo CNE, en las políticas consensuadas en el Acuerdo Nacional, en la Ley General de Educación (LGE) y en el Plan Educación para Todos (PET), entre otros actores y documentos. Esta preocupación por la educación y lo que ella significa hoy en día

para el Perú, se puede observar y de hecho es recogida por la LGE, en su artículo 25° la característica del Sistema Educativo Peruano, es “ser integrador y flexible porque abarca y articula todos sus elementos y permite a los usuarios organizar su trayectoria educativa. Se adecúa a las necesidades y exigencias de la diversidad del país”.

El SEP, materia del presente documento, se encuentra bajo la tutela y responsabilidad del Ministerio de Educación, quien es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte en concordancia con la política general del Estado (Art° 79). Por otro lado, el Ministerio de Educación, en cuanto a sus fines y objetivos es el órgano rector de las políticas educativas nacionales, cuyas funciones están indicadas en el art° 80 de la Ley y entre las cuales se pueden mencionar: diseñar programas nacionales de aprovechamiento de nuevas tecnologías de información y comunicación, dirigir el programa nacional de formación y capacitación permanente del magisterio en coordinación con las instancias regionales y locales, liderar la gestión para conseguir el incremento de la inversión educativa y consolidar el presupuesto nacional de educación, así como los planes de inversión e infraestructura educativa, concertar y promover la cooperación nacional e internacional técnica y financiera para el mejoramiento de la calidad (LGE, 2003).

El sistema educativo peruano está organizado en etapas, niveles, modalidades, ciclos y programas. El artículo 28° de la LGE refiere que las etapas son períodos progresivos que se estructuran y desarrollan en función de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, comprende la educación básica y la educación superior. La educación básica comprende: la educación básica regular, la educación básica alternativa y la educación especial. Estas dos últimas no son materia del presente documento; sin embargo, se puede mencionar que la educación básica alternativa enfatiza la preparación para el trabajo y el desarrollo de

capacidades empresariales, destinada para jóvenes y adultos que no tuvieron acceso a la educación básica regular y para estudiantes que necesitan compatibilizar el estudio y el trabajo; mientras que la educación básica especial tiende a personas con necesidades educativas especiales.

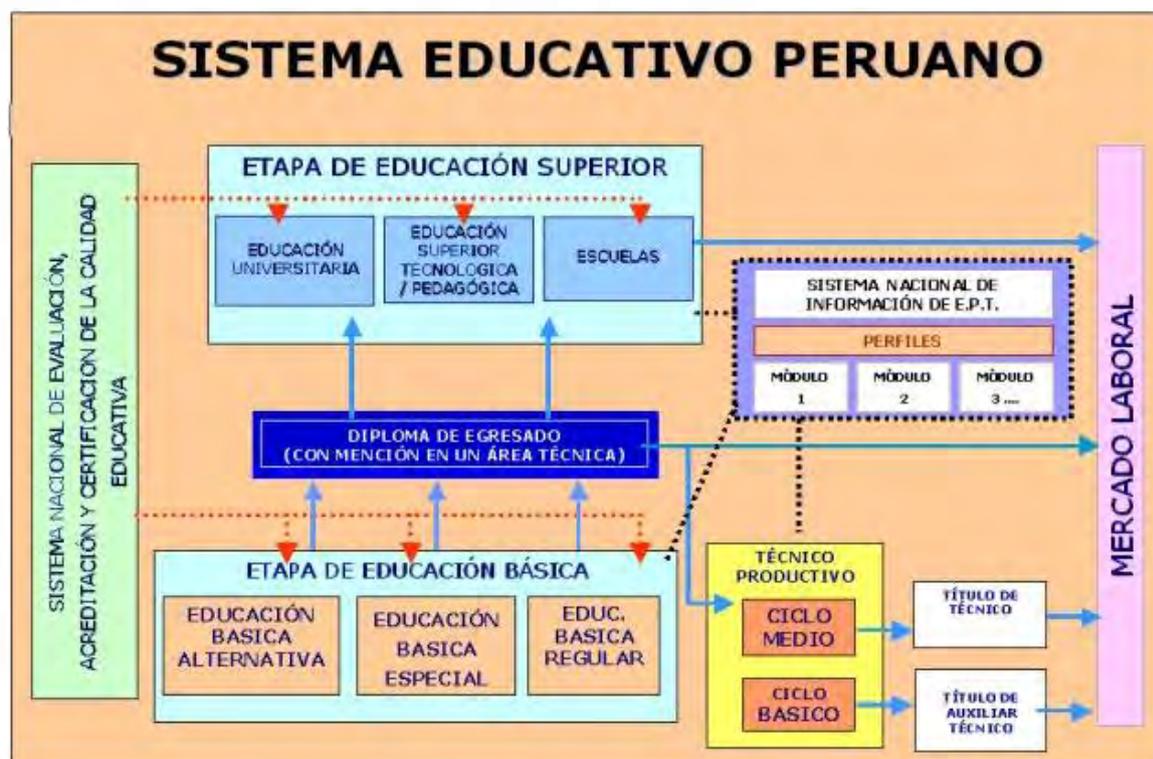


Figura 2: Estructura del Sistema Educativo Peruano

Tomado de “Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de Evaluación de España, Año 2007, N°7” por Quinteros Elizabeth, 2007. Recuperado de [http://www.adide.org/revista/index.php?option=com\\_content&task=view&id=214&Itemid=49](http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=214&Itemid=49)

Tabla 4

#### *Etapas del Sistema Educativo Peruano - Ley General de Educación*

Tipo de educación	Descripción
1. Educación básica	
Educación básica regular	Dirigida a niños y adolescentes que pasan de forma oportuna por el proceso educativo de acuerdo con su evolución física, afectiva y cognitiva, desde el momento de su nacimiento.
a. Inicial	
b. Primaria	
c. Secundaria	
2. Educación superior	Consolida la formación integral de las personas, produce conocimiento, desarrolla la investigación e innovación y forma profesionales del más alto nivel de especialización y perfeccionamiento en todos los campos del saber, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología.

Nota: Adaptado del artículo 29° de la LGE – Ley 28044, 2003. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)

Es importante resaltar los artículos, 3° y 4° de la LGE, en los que se reconoce la educación como un servicio público; cuando lo provee el Estado, es gratuito en todos sus niveles y modalidades. El artículo 72° de misma ley, destaca que la gestión educativa puede ser pública o privada. A continuación se presenta la estructura del sistema educativo peruano.

Faltan solo siete años para que el Perú republicano cumpla 200 años desde aquel 28 de julio de 1821 en que el Generalísimo, Don José de San Martín, declarase la independencia del Perú del yugo español; sin embargo, la educación en el Perú, específicamente el Sistema Escolar Público es uno de los menos desarrollados, y tal vez ocupa el último lugar en Latinoamérica y el mundo. Así, para justificar y soportar esta última afirmación basta con mencionar los resultados de la evaluación PISA, impulsado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que situó al Perú en la cola de los 65 países que participaron en esta evaluación. La prueba PISA se realiza cada tres años y los resultados comparativos del año 2012 se pueden observar en la siguiente tabla, revelando con los resultados obtenidos por el Perú en comparación con los países de la OCDE a fin de observar la realidad actual del sistema educativo peruano.

Tabla 5

*Resultados para Perú en la Prueba PISA 2012*

Tema	Puntos obtenidos			Observación
	Perú	Países de la OCDE	Diferencia de puntos	
Comprensión de lectura	384	496	-112	El puntaje de las mujeres es mayor en 22 puntos, por encima del de los hombres. En el caso de los países de la OECD las mujeres están 38 puntos por encima.
Matemáticas	368	494	-126	El puntaje de los hombres es mayor en 19 puntos, por encima del de las mujeres. En el caso de los países de la OECD los hombres están 11 puntos por encima.
Ciencias	373	501	-128	El puntaje de los hombres es mayor en 6 puntos por encima del de las mujeres. En el caso de los países de la OECD los hombres están solo 1 punto por encima.

*Nota.* Adaptado de “Analyse by country. Perú Performance (PISA 2012)”, 2013. Recuperado de <http://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=PER&treshold=10&topic=PI>

En el Perú la Educación Básica Regular (EBR) está compuesto básicamente por tres niveles de educación como son la educación inicial o denominado también Pre-Escolar, para niños y niñas con edades de entre tres y cinco años; la educación primaria, para alumnos con edades que oscilan entre los 6 y 11 años; y la educación secundaria, para alumnos con edades que oscilan entre los 12 y 16 años de edad, constituyendo estos dos últimos el denominado Sistema Escolar Público. El sistema educativo peruano atiende a estudiante de primaria y secundaria matriculados en el 2014 como se muestra en la Tabla 6, que permite observar un 70% de la población educativa es de 5,911,503 de alumnos matriculados (3,454,983 y 2,456,520 alumnos matriculados en primaria y secundaria respectivamente) con respecto a los 8,400,421 alumnos matriculados en todo el sistema educativo, según información obtenida del ESCALE.

Tabla 6

*Matrícula en el SEP por Tipo de Gestión, Área Geográfica y Modalidad*

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Básica Regular	7,542,542	5,575,083	1,967,459	6,220,170	1,322,372	4,288,426	1,286,657
Inicial	1,631,039	1,154,108	476,931	1,317,414	313,625	847,338	306,770
Primaria	3,454,983	2,584,309	870,674	2,728,597	726,386	1,869,607	714,702
Secundaria	2,456,520	1,836,666	619,854	2,174,159	282,361	1,571,481	265,185
Básica Alternativa	204,467	121,654	82,813	202,547	1,920	120,177	1,477
Básica Especial	18,973	15,956	3,017	18,844	129	15,829	127
Técnico-Productiva	244,694	123,388	121,306	241,797	2,897	120,983	2,405
Superior No Universitaria	389,745	131,995	257,750	385,534	4,211	128,426	3,569
Pedagógica	23,321	17,945	5,376	22,427	894	17,207	738
Tecnológica	361,400	109,368	252,032	358,083	3,317	106,537	2,831
Artística	5,024	4,682	342	5,024	-	4,682	-
Total	8,400,421	5,968,076	2,432,345	7,068,892	1,331,529	4,673,841	1,294,235

*Nota.* Adaptado de Escala - MINEDU, 2014. Recuperado [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=311&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=311&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

## 1.2 Conclusiones

El presente capítulo muestra el sistema educativo peruano, su organización, característica, así como revelan su situación. Pero, lo que se pretende señalar es que el sistema escolar público peruano está en emergencia y necesita de manera inmediata y urgente, cambios estructurales en su contenido de fondo y de forma, que permitan rediseñar

políticas de gestión educativa, evaluar todos los componentes del sistema así como planificar y ejecutar planes estratégicos a largo plazo, con la finalidad de desarrollar una educación competitiva y de calidad, que evidencie logros educativos y cumplimiento de metas, siendo principalmente el Estado el responsable del rendimiento de cuentas y transparencia en la gestión educativa.

Es importante destacar el rol que cumple el Estado, la sociedad civil, los medios productivos y los sectores empresariales, así como los diferentes actores educativos, en el cumplimiento de los compromisos, objetivos y metas estipuladas en el PEN. Existe una deuda pendiente con la educación, que ha sido postergada por décadas y décadas, y que demanda desde ya la atención urgente de los diferentes actores que intervienen, en especial del Estado a través de políticas coherentes, sostenibles en el tiempo, con inversión pública y también privada, que permita cambiarle el rostro de un sistema educativo que adolece de calidad, de estrategia y de competitividad, por otro sistema que logre niveles de rendimiento óptimo y eficaces para consolidar el desarrollo del país.

Finalmente, los bajos resultados de rendimiento académico en las pruebas de medición educativa tanto a nivel nacional como internacional revelan una crisis bastante seria del sistema escolar público peruano y porque no decirlo, de todo el sistema educativo. Se deberán pues establecer políticas de Estado, a largo plazo, que permitan revertir la situación en la que se encuentra el SEP, incrementando por ejemplo la inversión y gasto público en el sector educación, implementando también programas de mejora de los aprendizajes e involucrar la participación otros agentes, por ejemplo económicos, para el logro de las metas y objetivos. Se hace pues muy necesario e importante diseñar un planeamiento estratégico educativo, obviamente de largo plazo, pero basado en una visión y con una misión.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

### 2.1 Antecedentes

Planificar la educación peruana ha sido un reto que han tenido que enfrentar históricamente los diferentes gobiernos y, cuyos resultados no han sido los mejores, al no haber establecido políticas de Estado orientadoras que permitan lograr los objetivos estratégicos a largo, mediano y corto plazo. El primer antecedente de planificación de la Educación data de la época del General Odría (1948-1956), el primer Plan de Educación fue aprobado en 1950 (OEI, 2004, p.3), siendo Ministro de Educación Jorge Basadre.

De 1956-1962 la planificación educativa se centró en la “búsqueda de modelos y métodos para encontrar la doctrina, normas y técnicas de trabajo de la educación planificada, que postule una acción educativa de conjunto, coordinando las acciones técnico-pedagógicas, económicas y administrativas dentro de una perspectiva integral (OEI, 2004, p.4). De 1968 a 1980 se planteó una reforma educativa que no llegó a desarrollarse integralmente pero que planteaba cambios sustantivos que comprendía “redefinición de la educación y de los roles educativos, restablecimiento de un nuevo sistema y aplicación de diversas formas de enseñanza, la importancia dada a la participación de la comunidad en la educación, reducción del carácter exclusivo del papel de la escuela en la educación, etc.” (OEI, 2004, p.4).

En 1980 el Sector Educación introduce cambios en el sistema de planificación educativa encargándose a la Oficina Sectorial de Planificación Educativa (OSPE) no solo “evaluar planes, programas, presupuestos y proyectos, sino también del sistema educativo” (OEI, 2004, p.8). Sin embargo, durante las últimas décadas, la planificación estratégica ha cobrado importancia en el desarrollo de los sistemas educativos, asumiendo compromisos y metas a nivel mundial y regional. Un antecedente importante fue la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos realizada en Jotiem, Tailandia en 1990, en la que se reunieron más de 1,500 representantes de casi 155 países para tratar la difícil situación que atraviesan

las personas que no logran recibir una educación razonable o aceptable, convirtiéndose por ello en países empobrecidos y sumidos en la ignorancia y la desigualdad (UNESCO, 1990). Tal es así que los estados participantes asumieron un compromiso denominado, educación para todos. Los acuerdos y objetivos estratégicos planteados y suscritos por los países en la Conferencia Mundial de “Educación para Todos” (UNESCO, 1990) han permitido contar con una herramienta para elaborar proyectos educativos, llevarlos a la práctica, evaluar los resultados e ir reformulándolos de acuerdo al logro de los objetivos planteados.

En el año 2000 se realizó la Reunión Regional de las Américas para la Evaluación de Educación para Todos (República Dominicana 2000), donde se revelaron los resultados de los países frente a los acuerdos planteados en Jontiem (1990). El informe reveló que “la Educación para Todos es un objetivo realista que se puede alcanzar, pero, es preciso reconocer abiertamente que se ha avanzado de manera desigual y con demasiada lentitud” (UNESCO, 2000, p.10). El mismo año, se desarrolló el Foro Dákar en Senegal (2000) donde se renuevan los compromisos asumidos en Jontiem, Tailandia (1990).

El Perú ha venido asumiendo los compromisos de *Educación para Todos*, revelados en sus diferentes planes. Es así que en el 2005, el MINEDU, emite la Resolución Ministerial 0592-2005-ED en la que se establece el Plan Nacional de Educación Para Todos (PNEPT), el cual plantea el compromiso de la sociedad y del gobierno, para lograr una educación de calidad y sobre todo con equidad (MINEDU, 2005). Las proyecciones de los resultados de la aplicación del PNEPT, más allá de la formulación y ejecución de proyectos, proponen medidas de evaluación de los resultados a partir de objetivos estratégicos propuestos en los compromisos de *Educación para Todos*.

A finales del 2012 el Ministerio de Educación difunde el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) para los años 2012-2016, el cual contempla la acuerdos en *Educación para Todos*, los objetivos del PEN y los consensos establecidos en el Acuerdo Nacional,

orientado a promover oportunidades de acceso a la educación de calidad, con la finalidad de que los ciudadanos tengan las mismas posibilidades de lograr el desarrollo como personas. El sistema educativo peruano, en especial el escolar público demanda una visión integral que cristalice los anhelos que se esperan de la educación peruana teniendo como principal herramienta la planificación estratégica que le permitan lograr los fines, objetivos, principios y valores educacionales a que se aspira, así como el soporte de los diferentes documentos normativos y operacionales. La Constitución Política del Perú (1993), capítulo II, artículo 13° expresa: “la educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana” (p.7) y por su parte la Ley de Educación N° 28044 (2003) en el artículo 13° resalta de manera especial la importancia de la calidad de la educación como “el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida” (p.5).

El sistema educativo peruano se rige por diversos documentos normativos que se han ido construyendo en el tiempo, fruto de acuerdos y consensos para establecer las directrices que permitan lograr, a nivel educativo, el ideal de país que se espera. Estos permiten una visión integral y articulada del sistema encaminada al logro de los fines educacionales.

La LGE en el artículo 7°, estableció la necesidad de contar con el PEN, el cual recoge los consensos establecidos en el Acuerdo Nacional (2002) y el Plan Nacional de Educación para Todos (2005). Así, el PEN se constituye como “el conjunto de políticas que dan el marco estratégico a las decisiones que conducen al desarrollo de la educación” (CNE, 2007, p.6). Es a partir del PEN, que se desarrollan los Proyectos Educativos Regionales (PER), los cuales permiten conducir la educación a nivel de las regiones constituyéndose como “eje articulador entre las instancias nacionales, regionales, locales e institucionales, hasta ahora distantes. El PER aporta en la coherencia, pertinencia y sentido de los planes nacionales y regionales respecto de la educación en la Región” (Consejo Participativo Regional-Cusco, 2007, p.25).

El Proyecto Educativo Local (PEL) “es el instrumento orientador de la acción educativa local que permiten concretar acuerdos y compromisos recíprocos en torno a los objetivos colectivos” (El Peruano, Normas Legales: Decreto Supremo 009-2005 artículo 51°, publicado el 29 de abril del 2005). Por otro lado, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), según Chávez “orienta el proceso participativo de la gestión de la institución educativa”. (Chávez, 2005, Diapositiva 2). Los documentos normativos en sus diferentes niveles de concreción, que contemplan el Sistema Educativo Peruano, “definen las políticas educativas nacionales, regionales y locales que, articulándose, responden a las problemáticas, demandas y necesidades de sus jurisdicciones” (MINEDU, 2012, p.20). Así, el PESEM, se convierte en una herramienta de gestión orientada a logro de objetivos en las distintas instancias educativas; se constituye también en un instrumento que prioriza políticas, metas y estrategias. Finalmente, es importante señalar que de acuerdo a la estructura del sistema educativo, las diferentes dependencias educativas e instituciones educativas tienen su propio Plan Estratégico derivado a partir del PESEM.

## **2.2 Visión**

Al 2024, el Perú contará con un sistema escolar público integral, de calidad, descentralizado e inclusivo; que destaque a nivel latinoamericano y global; con IIEE certificadas; maestros revalorados, capacitados y que guíen al educando a niveles de rendimiento escolar internacional teniendo como base el desarrollo humano, la ciencia, la tecnología y la innovación.

## **2.3 Misión**

Brindar a los niños, niñas y adolescentes del país una educación escolar pública de calidad, con sentido ético y de responsabilidad social, que toma en cuenta las buenas prácticas y estándares internacionales, a través de un sistema que cuente con docentes valorados, motivados y comprometidos con la calidad pero pedagógica y técnicamente capacitados, y

que usando la infraestructura y tecnologías adecuadas, hagan posible el desarrollo integral del educando, permitiéndoles aspirar a estudios superiores, también de calidad en beneficio del desarrollo económico del país.

## 2.4 Valores

Los valores pueden considerarse como “las políticas directrices más importantes, que norman y encausan el desempeño de sus funcionarios y además constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (D’Alessio, 2013, p. 61). Los valores son indispensables para moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas y definir las intenciones estratégicas. Así también, “los valores son importantes porque son el fundamento para comprender las actitudes y motivaciones de las empresas y personas” (Robbins y Judge, 2009, p.117). Los principales valores que guiarán el camino para el desarrollo del Sistema Escolar Público son:

- a. *Equidad*: hace referencia al trato igualitario, en cuanto al acceso al conocimiento y al aprendizaje respetando y valorando la diversidad de los participantes en el sistema escolar público.
- b. *Calidad*: es un valor clave que se le confiere ya sea a un bien o a un servicio pero basado en el nivel de satisfacción que obtiene el cliente o usuario del mismo, pudiendo ser por ejemplo la duración, no falla, nitidez, etc., del bien o servicio en cuestión.
- c. *Creatividad e innovación*: el sistema escolar público incentivará la creatividad e innovación de nuevos conocimientos en todos los campos del saber y fomentará la investigación por parte de todos los responsables de la educación.
- d. *Participación*: el sistema escolar público requiere de la participación de la familia, la comunidad, el gobierno, los colegios, entre otros, puesto que es responsabilidad de todos no solo de los docentes en la toma de decisiones y solución de conflictos para la mejora de la educación.

e. *Respeto*: el respeto es reconocer en sí y en los demás sus derechos y virtudes con dignidad, permitiendo a la persona interactuar con los demás y su entorno en un clima de equidad y justicia.

f. *Libertad*: libertad educativa es que cada centro escolar pueda modelar su propio proyecto pedagógico, sin imposiciones ajenas en cuanto a contenido y metodologías.

g. *Responsabilidad*: es desarrollar nuestras funciones a cabalidad y en forma integral, como el compromiso de cumplir de la mejor manera con nuestro deber, y asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.

## 2.5 Código de Ética

“El código de ética afirma los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético, y enfatiza los principios de sistema escolar público. Este código debe establecer las conductas deseadas, y hacer explícito los deberes y los derechos” (D’Alessio, 2013, p.64). En base a lo planteado, se propone el siguiente código de ética para el sistema escolar público como sigue:

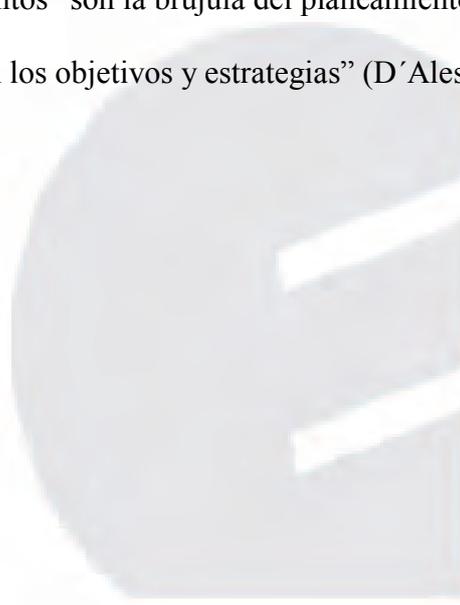
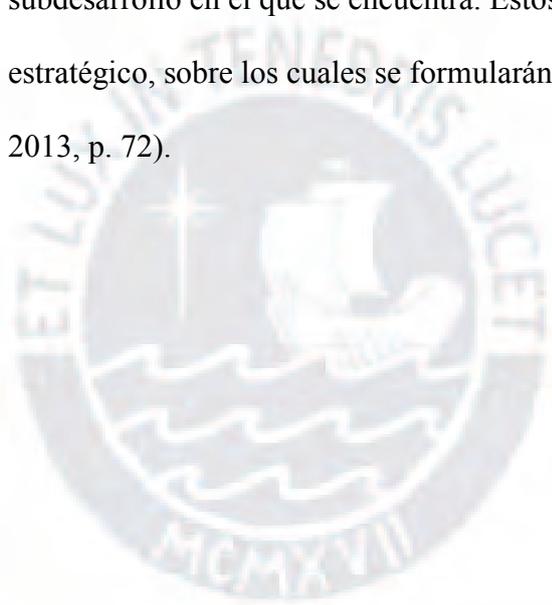
- a. Mantener relaciones honestas, transparentes y claras con todos los integrantes de las diferentes organizaciones educativas sin discriminación alguna. Promoviendo un ambiente laboral armónico y organizado, en un marco de respeto, comunicación y solidaridad.
- b. Tener un alto sentido de responsabilidad, un compromiso con el bien común, laborar con ética e infundir estos conceptos de todos los integrantes del sistema escolar público.
- c. Se denunciará y rechazará toda acción inapropiada que esté en contra de la excelencia y calidad que se desea tener.
- d. Responsabilidad en el cuidado de la salud, seguridad e higiene, protección civil y medio ambiente.
- e. Fomentar la integración del SEP con la sociedad mediante acciones solidarias.

f. Búsqueda permanente de la mejora de la calidad de la educación.

El cumplimiento de este Código de Ética permitirá coexistir armónicamente, con base en los valores que guiarán el camino para el desarrollo del Sistema Escolar Público.

## 2.6 Conclusiones

El presente capítulo define y propone instrumentos como la visión, misión, valores y código de ética que guíen el camino y los destinos del país para contar con un sistema escolar público de calidad, excelencia y competitividad, muy necesarios para que el país salga del subdesarrollo en el que se encuentra. Estos instrumentos “son la brújula del planeamiento estratégico, sobre los cuales se formularán y trazarán los objetivos y estrategias” (D’Alessio, 2013, p. 72).



### Capítulo III: Evaluación Externa

Para lograr un planeamiento estratégico exitoso y con el que se logren los resultados deseados es necesario tener en consideración los factores más importantes y significativos que influyan directamente en el Sistema Escolar Público peruano. La evaluación del entorno del SEP será a través de: la Teoría Tridimensional de las Naciones de Hartmann (citado en D'Alessio, 2013, p. 89), el análisis de la competitividad del país y por último el análisis político, económico, tecnológico y ecológico (PESTE).

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Las tres grandes dimensiones que se deben evaluar con cuidado en la teoría tridimensional de la relación entre naciones son: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales (D'Alessio, 2013, p. 89).

Tabla 7

#### *Clasificación de los Intereses Nacionales*

Nivel de intensidad	Supervivencia
	- Si la existencia del país depende de ellos
	- Es de gran relevancia
	Vitales
	- Si el hecho de no alcanzarlos genera daños peligrosos
- Es relevante	
Mayores (Importantes)	
- Si el hecho de no alcanzarlos genera daños peligrosos	
- Es importante o primordial	
Periféricos	
- Si solo tienen consecuencias marginales	
- Es algo importante	
Interacción o reacción	Comunes
	- Si solo tienen consecuencias marginales
	- Es algo importante
	Opuestos
- Si solo tienen consecuencias marginales	
- Es algo importante	

*Nota.* Tomado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por D'Alessio, 2013.

### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Como se pudo apreciar en la Tabla 7, y como los clasificó D'Alessio (2013, p.89) “los intereses nacionales pueden dividirse en: por nivel de intensidad y por su interacción con otro país”. Así, la Matriz de Intereses Nacionales que se muestra en la Tabla 8, “muestra el potencial o poder nacional, que tan débil o fuerte es un Estado, para alcanzar sus intereses nacionales D'Alessio (2013, p.90).

Tabla 8

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Democracia y Estado de Derecho				
Afirmación de la identidad nacional			Perú, Chile, Bolivia	
Descentralización política social y económica		Perú, Bolivia		
Política de seguridad nacional		Perú, Chile		
Equidad y justicia social				
Reducción de la pobreza	Perú, Brasil, Bolivia			
Acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad		Perú, Bolivia		
Fortalecimiento de la familia, promoción y protección de la niñez, la adolescencia y la juventud			Perú, Brasil,	
Competitividad del país				
Búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica			Perú, Chile, Colombia	
Desarrollo sostenible y gestión ambiental		Perú, Colombia, Brasil, Ecuador, Bolivia		
Estado eficiente, transparente y descentralizado				
Promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero, la evasión tributaria y el contrabando en todas sus formas.			Brasil, Perú, Bolivia,	
Eliminación del terrorismo y afirmación de la reconciliación nacional.	Perú, Colombia			
Gestión del riesgo de desastres.	Perú, Colombia y Ecuador			

*Nota.* Adaptado de “Planeamiento Estratégico del Sistema Educativo del Perú” por D'Alessio, 2012.

### 3.1.2 Potencial nacional

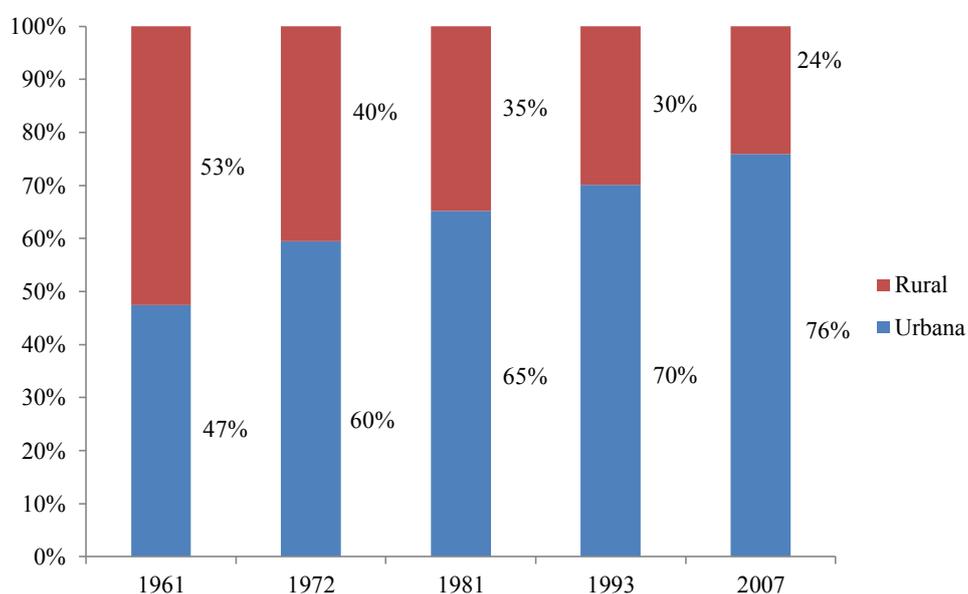
**Demográfico.** De acuerdo con “el Censo Nacional que se llevó a cabo en el 2007, la población peruana asciende aproximadamente a 27,412,157 habitantes” (D’Alessio, 2012, p.75) y como se muestra en la Tabla 9 se tiene una población joven (de cero a 19 años) con un poco más del 40% de participación en edad de recibir educación básica para su formación.

Tabla 9

*Población por Rango de Edades (Censo INEI, 2007)*

Rango de edades	Población (miles)	Porcentaje
0 – 4	2.624.620	9.94%
5 – 19	8.363.698	30.51%
20 – 64	14.559.152	53.11%
65 a más	1.764.70	6.44%
Total	27,412.10	100.00%

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/Anexos/libro.pdf>



*Figura 3:* Porcentaje de población censada por área urbana y rural

Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008. Recuperado de [www.inei.gob.pe/Anexos/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/Anexos/libro.pdf)

Un tercer punto importante analizado fue el crecimiento proyectado de la población, realizado por el INEI, tal como se muestra en la Figura 4. Estos escenarios representan una debilidad para el Perú, ya que, pese a que el país ha

mostrado grandes avances en la cobertura de la educación, en todos los niveles el sistema educativo no es equitativo, y los estándares de calidad no están definidos. Así, con un sistema escolar ineficiente y un crecimiento poblacional sostenido, el inevitable resultado será bajos niveles educativos. (D'Alessio, 2012, p. 76).



Figura 4: Población proyectada del año 2010 al 2025-INEI (en millones).

Tomado de Población Total Estimada y Proyectada, según Años Calendarios: 1990-2050,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11228&name=pol6&ext=gif>

Como indicó D'Alessio (2012, p.76), “esto conlleva a la pérdida de potencial humano, el deterioro de la fuerza laboral, el estancamiento económico, y, por lo tanto, desventajas frente a otras naciones”.

Tabla 10

#### *Precipitaciones Anuales en el Perú*

Región	Altitud (m)	Temperatura máxima-mínima (°C)	Precipitación media anual
Costa	0-500	18-20	40
Sierra	500-6,780	8-11	600
Selva	400-1,000	24	3,000-4.000

Nota. Tomado de “Atlas del Potencial Hidroeléctrico del Perú,” por Ministerio de Energía y Minas (Minem), 2011. Recuperado de [http://sigfoner.mjnm.gob.pe/hidro/Site/hgis/atlas/01\\_Atlas\\_texto.pdf](http://sigfoner.mjnm.gob.pe/hidro/Site/hgis/atlas/01_Atlas_texto.pdf)

**Geográfico.** Según el Libro Blanco de la Defensa Nacional y como lo indicó D'Alessio (2012, p.76), el Perú cuenta con siguientes regiones naturales: (a) la costa, franja territorial entre el océano Pacífico y el piso inferior de los Andes; (b) la sierra, como se denomina al relieve andino; y (c) la selva, antiguamente conocida como montaña y ahora denominada Amazonia (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2002 p. 46). El clima del Perú es muy diverso, posee una gran variedad de microclimas debido a diversas causas como su localización geográfica, parte en la franja ecuatorial y parte en la franja tropical, su cercanía al océano pacifico, las características topográficas, principalmente debido a la presencia de la cordillera de los andes y otro conjunto de factores oceanográficos y atmosféricos, como el anticiclón del pacifico Sur, la corriente, la Baja del chaco y la alta de Bolivia (Atlas del Potencial Hidroeléctrico del Perú, p. 8).

Asimismo, el Perú cuenta con una gran diversidad de pueblos o segmentos indígenas aislados, cuyos territorios, a pesar de ser considerados únicos en el mundo, no cuentan con protección efectiva. Éstos se encuentran en una situación de grave riesgo, debido a la invasión de sus territorios por madereras ilegales, turistas informales y misiones, entre otros. Estas condiciones representan una debilidad para el Perú, ya que la incapacidad de tener acceso y comunicación a nivel nacional hace que estas poblaciones queden aisladas de conocimientos, por ello se mantienen en la ignorancia, por la inamovilidad a la que están sometidos.

Brackelaire (D'Alessio, 2012, p.76).

**Económico.** Como citó D'Alessio, pese de la crisis financiera de 2009, el Perú se desempeñó favorablemente y creció. Las empresas permanecieron sólidas y rentables, los bancos líquidos y solventes, y no hubo destrucción de riqueza ni del empleo. (D'Alessio, 2012, p.77).

**Tecnológico/científico.** Uno de los componentes importantes en el tema de comunicaciones es el acceso a internet, el mismo que se ha crecido en los últimos años, que como se puede apreciar en la Figura 5, se ha incrementado en casi 20% desde el 2001 al 2012 en Lima.

### Evolución de hogares con acceso a internet

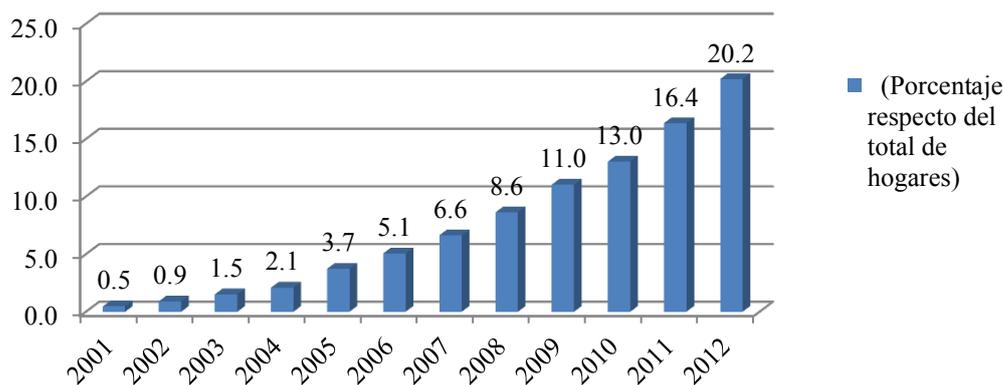


Figura 5: Hogares que acceden al servicio de internet  
 Nota. Tomado de "Indicadores de Internet," por INEI, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap11006.xls>

Otro aspecto a considerar es el uso de las cabinas de internet, una de las principales alternativas para aquellos hogares al que por su costo (servicio de internet y computadora) no podían tener acceso. Y que paulatinamente evidencia cierto crecimiento y/o sostenibilidad en los últimos años, tal como se observa en la Figura 6.

Por otro lado, como se puede observar en la Tabla 11, el acceso a internet desde las cabinas pública ocupa uno de los primeros lugares, pero su uso ha venido decreciendo del 2007 al 2013 mientras que todo lo contrario ha sucedido con el acceso a internet través de hogares. Sin embargo es preocupante observar la disminución de acceso a internet desde el trabajo y desde el colegio cuando lo que debe ocurrir es todo lo contrario, es decir, incrementar o intensificar su uso en estos dos puntos de acceso.

## Crecimiento de Cabinas Públicas

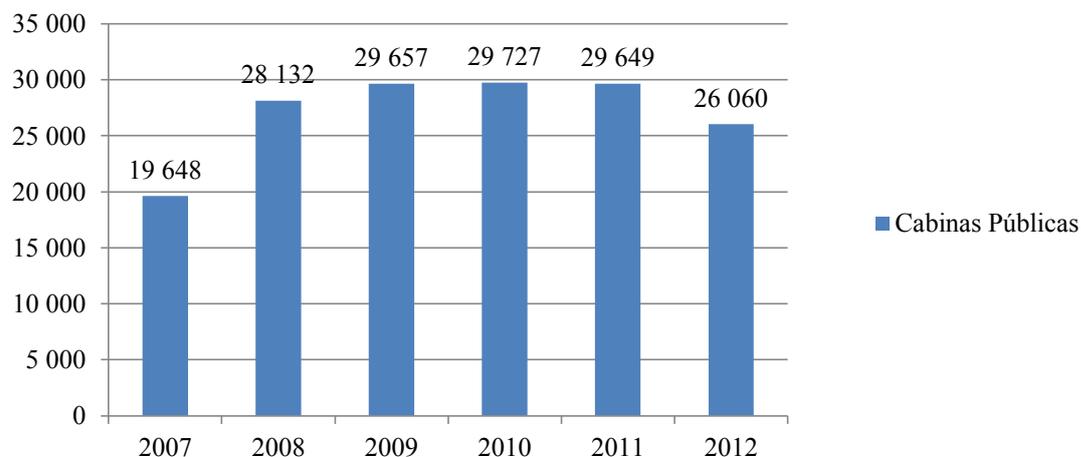


Figura 6: Evolución de números de subscriptores del servicio de Internet  
 Nota. Tomado de “Indicadores de Internet,” por INEI, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap11022.xls>

Tabla 11

*Población de seis años a más que accede a internet*

Lugar de uso/ Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Cabina Pública	65.9	62.5	56.2	52.0	44.8	38.9	34.6
Hogar	11.7	14.4	16.3	19.2	23.7	27.6	29.0
Trabajo	5.1	5.9	5.8	5.3	5.3	5.1	4.6
Hogar y Trabajo	2.6	3.5	5.0	5.0	6.4	6.0	5.0
Colegio y Cabina Pública	3.5	3.1	3.1	2.7	2.1	2.0	1.5
Trabajo y Cabina Pública	3.0	2.6	2.8	2.4	1.9	1.5	1.1
Hogar y Cabina Pública	1.6	1.4	2.3	2.2	2.3	2.0	1.8
Colegio	2.0	1.9	1.5	1.3	1.5	1.4	1.5
Hogar y Colegio	0.9	0.8	1.4	2.0	2.2	2.3	1.8
Otro lugar 1/	3.8	4.0	5.7	8.0	9.8	13.2	19.0

Nota. Tomado de “Tecnologías de Información y Comunicaciones en las Empresas 2007-2013”  
 Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

**Histórico/psicológico/sociológico:** Para justificar el dicho popular que dice “*en el Perú el que no tiene de inga tiene de mandinga*” y que se refiere justamente a la existente diversidad étnica que viene los primeros años del Perú se cita a D’Alessio, “solo en la región amazónica, que ocupa el 62% del territorio nacional, existen 42 grupos etnolingüísticas”. (D’Alessio, 2012, p.79).

**Organizacional/administrativo.** El tema organizacional y administrativo no es precisamente lo mejor que tiene el Perú, país que como mucho otros países latinoamericanos se caracteriza por contar con una administración y organización estatal o pública bastante pobre y que deja mucho desear, debido fundamentalmente a que los diferentes gobiernos utilizan las empresas del estado y al aparato estatal en general para llenarlas de sus seguidores políticos sin pensar en que éstos tengan la más mínima preparación técnica requerida, lo que deviene una cada vez más urgente reformar del estado y sus empresas. Sin embargo, la situación es totalmente distinta en la empresa privada, en donde la preparación técnica para ocupar un puesto es de vital importancia y muchas veces el factor que marca la remuneración a recibir. Así, los principales indicadores, como se aprecia en la Tabla 12 “las ventajas competitivas para el Perú son: (a) la protección de los inversores, (b) el registro de propiedad, y (c) la obtención de crédito. Pero, si bien el Perú se halla en el tercio superior, aún falta mucho por mejorar”. (D’Alessio, 2012, p. 80).

**Militar.** En el aspecto militar, Perú y Chile han tenido diferencias que datan desde el año 1879, año en el que se desencadenó y tuvo lugar la denominada la guerra del Pacífico, situación que ha hecho ver siempre al país vecino del sur como el principal enemigo militar del Perú. Chile además se ha caracterizado por su expansionismo e inversión en armamento bélico. Sumado a esto se tiene o mejor dicho se tenía un tema limítrofe marítimo pendiente entre Perú y Chile dadas los diferentes puntos de referencia para delimitar los límites marítimos entre ambas naciones. Así, la controversia marítima con Chile, a propósito de la demanda interpuesta por el Perú en el año 2008 ante el tribunal internacional de La Haya, fue resuelta por este organismo internacional el 27 de enero de 2014 siendo el resultado, favorable para el Perú dado que se ganó una extensión aproximada de 50 mil kilómetros cuadrados de mar territorial.

Tabla 12

*Posición del Perú Según Indicadores del Índice Doing Business*

VARIABLES	Ranking DB 2012	Ranking DB 2011	Cambio en el Ranking
Protección de los inversores	17	21	4
Registro de la propiedad	22	24	2
Obtención de crédito	24	21	-3
Apertura de un negocio	55	53	-2
Comercio transfronterizo	56	56	Sin cambio
Obtención de electricidad	82	83	1
Pago de impuestos	85	93	8
La resolución de la insolvencia	100	102	2
Manejo de permisos de construcción	101	96	-5
Cumpliendo contratos	111	110	-1

*Nota.* Adaptado de “Haciendo Negocios en un Mundo más Transparente,” por Doing Business, 2012. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.Org/~/-/media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB12-Spanish.Pdf>.

### 3.1.3 Principios cardinales

“Los cuatro principios cardinales están relacionados con los siguientes puntos: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos” (D’Alessio, 2012, p. 81).

### 3.1.4 Influencia del análisis en la Organización

***Influencias de terceras partes.*** Como se sabe, ha existido en estos últimos años crisis económica en otras esferas del globo, Estados Unidos en el 2007 y China en el 2009. Sin embargo, como refirió Parodi “el PBI mundial creció en 5.2%, mientras que el de Estados Unidos lo hizo en 3.0% y el de la Eurozona en 1.9%” (Parodi, 2012, p. 38).

La aparente recuperación económica mundial estuvo liderada por las economías emergentes, que crecieron en 7.3%, mientras que las avanzadas lo hicieron en 3.2%. La economía peruana mantiene su crecimiento económico mayor al 5%, con estabilidad monetaria, disciplina fiscal y alto nivel de reservas, de gran atractivo para el comercio mundial; sin embargo, no es

condición suficiente para enfrentar la problemática social y la generación de empleo, siendo necesario reactivar la economía (Parodi, 2012, p. 42).

***Los lazos pasados y presentes.*** El Perú tiene antecedentes históricos de ser un país que cumple con convenios y acuerdos de índole comercial a nivel internacional, además del respaldo y posicionamiento económico en la región durante estos últimos años, que brindan confianza para establecer nuevos tratados de libre comercio con otros países. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2011) detalló los acuerdos comerciales o tratados de libre comercio (TLC) firmados por el Perú con los distintos países del mundo, los cuales se enfocan en aumentar el intercambio comercial entre los países. Es importante resaltar que existen oportunidades en estos tratados para aprovechar el potencial cultural de otros países y convenios educativos que permitirían crecer en potencial humano.

***Contra balance de los intereses.*** El Perú se ha convertido en centro de interés económico para muchos países de la región que han desarrollado convenios y comparten un gran número de inversiones, como es el caso de las empresas chilenas que invirtieron en el Perú 369 millones de dólares en este último semestre (Gestión, del 30 agosto del 2014). Sin embargo, estratégicamente es importante evaluar este interés de inversión de parte del país vecino. Así también, el desarrollo de la minería en el Perú ha atraído el consiguiente incremento de las inversiones privadas; sin embargo, se ha generado a su vez una serie de conflictos sociales en defensa de la ecología y de la posesión del terrero como legado etnolingüístico, a pesar de los esfuerzos del gobierno por establecer el diálogo. Todo ello ha conllevado a limitar el desarrollo de grandes proyectos como Conga en Cajamarca, generando grandes pérdidas a la economía peruana, así como la generación de oportunidades para mayor inversión en proyectos educativos en la zona.

***Conservación de los enemigos.*** Los enemigos que enfrentan el Perú son de tipo histórico como es el caso de Chile, quien continúa siendo el principal rival del Perú.

Actualmente, Chile mantiene una mejor posición competitiva respecto al Perú, y se ubica en el ranking de competitividad del WEF (2014) en el puesto 31, mientras que Perú ocupa el 65. Así también a nivel educativo Chile se encuentra en el puesto 52 en el ranking de evaluación PISA (2012), mientras que el Perú en el 65. Sin embargo, Perú posee un gran potencial que deberá aprovechar y gestionar adecuadamente para competir estratégicamente en el ámbito económico invirtiendo en potencial humano a través de la mejora de la calidad educativa.

### 3.2 Análisis Competitivo del País

En esta caso y como lo citó D'Alessio, “el Diamante Competitivo de Porter lo componen cuatro pilares de la ventaja competitiva: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, (d) y los sectores relacionados y de apoyo” (D'Alessio, 2012, p. 82).

#### 3.2.1 Condiciones de los factores

Como lo citó D'Alessio, Porter (2009) indicó que “los factores de producción no se heredan, deben crearse, son básicos para la competencia, y el recurso humano es importante. En la Tabla 13, puede verse resultado de la inversión extranjera directa y las barreras para el comercio internacional”. (D'Alessio, 2012, p.82).

Tabla 13

#### *Descripción de las Condiciones de los Factores Extranjeros*

	Perú	Chile
Inversión extranjera directa (millones) (año 2006) (BM y FM)	3,467	7,952
Valor agregado de la industria (% del PIB) (año 2006) (WEF)	38	48
Restricciones legales a las IDE (WEF)	44/133	16/133
Barreras de comercio internacional (WEF)	74/133	11/133

*Nota.* El número 133 hace referencia al número de economías analizadas por el WEF para investigar acerca de la competitividad de las naciones. Adaptado de “Datos,” por el Banco Mundial, 2011. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/pais/>. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2011,” por el World Economic Forum, 2010. Recuperado de <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>

Tabla 14

*Descripción de las Condiciones de los Factores Locales*

	Perú	Chile
Disponibilidad de mano de obra cualificada (WEF)	78/133	34/133
Restricción de los flujos de capital (WEF)	33/133	64/133
Terrenos cultivables (% por el total de áreas cultivables)	16.6	20.4
Áreas forestales (sq. km millones) (año 2005)	687.4	161.2

*Nota.* Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2011,” por World Economic Forum (WEF), 2010. Recuperado de <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>

En la Tabla 14 mostrada anteriormente, “se puede apreciar que Chile tiene mayor disponibilidad de mano de obra cualificada, lo cual es un indicador importante para medir la educación en la región” (D’Alessio, 2012, p.83).

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Como lo indicaron Moon, Rugman, & Verbeke (1995), “la tasa de crecimiento de los mercados locales es más importante para la ventaja competitiva que un tamaño absoluto del mercado” (como lo cito Peña, J., 2009, p. 94). Además, como citó D’Alessio, “Porter indicó que el nivel de sofisticación de los clientes es importante porque las empresas acostumbradas a distribuir productos y servicios en mercados sofisticados son las que se encuentran más y mejor preparadas para competir en el extranjero” (D’Alessio, 2012, p.83).

En cuanto a las importaciones, se tiene el indicador de capacidad de las empresas locales para defender su demanda local de competidores extranjeros, y a nivel de las exportaciones, se tiene el indicador de capacidad de las industrias locales para satisfacer la demanda en el extranjero. Asimismo, el índice de sofisticación evalúa la capacidad que tienen las industrias para satisfacer esas necesidades en el mercado local, con marcas y diseños creativos, lo que permite la preparación de la empresa para competir en un terreno internacional (Jin & Moon, 2006, p. 94).

En la Tabla 15, se pueden observar las importaciones y exportaciones del país a nivel de bienes y servicios.

Tabla 15

*Descripción de las Condiciones de la Demanda*

Concepto	Perú	Chile
Tasa de crecimiento de la población (anual %)	1.1	1
Importación de bienes y servicios (% PBI)	19	34
Nivel de sofisticación del mercado local	67	102
Exportación de bienes y servicios (% PBI)	27	48
Índice de crecimiento del mercado extranjero	73	88

*Nota.* Tomado de “Datos,” por el Banco Mundial, 2011. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/pais/>

La Tabla 16 muestra el comportamiento inverso entre el desempleo y el empleo adecuado, pudiendo observar que mientras el desempleo entre el 2004 y el 2010 cae de 5.3% a 4.1%, el empleo adecuado sube a lo largo del mismo periodo, de 30.6% a 41.1%

Tabla 16

*Niveles de Desempleo y Empleo Adecuado 2004-2010 – En porcentajes*

Niveles de empleo	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Desempleo	5.3	5.4	4.7	4.7	4.6	4.5	4.1
Empleo adecuado	30.6	30.2	32.1	35.1	37.4	39.3	41.1

*Nota.* Tomado de “Indicadores de Distribución de la PEA según Niveles de Empleo,” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Mintra), 2010. Recuperado de <http://avww.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=148&tip=130>

En la Tabla 17, “se expone un estudio de Apoyo Consultoría (2010), que muestra el gasto en educación aumentó en más de tres puntos porcentuales en la canasta de consumo, debido al crecimiento económico acumulado de los últimos años” (D’Alessio, 2012, p. 84).

Tabla 17

*Gastos de los Hogares de Lima 1994 y 2009 (Porcentaje del Total de Gastos)*

Variables	1994	2009
Comidas y bebidas	47.5	37.8
Educación	6.1	9.9
Otros	46.4	52.3
Total	100.0	100.0

*Nota.* Tomado de “Mercado de Educación Secundaria,” por Apoyo Consultoría, 2010. Presentación de información estadística interna.

“El gasto en educación representa una oportunidad para la industria, lo cual contrasta con los bajos resultados de las pruebas ECE y PISA, donde se evidencia que los niños no alcanzan el nivel esperado de aprendizaje a niveles internacionales” (D’Alessio, 2012, p. 84).

### **3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

Belso-Martínez (como se citó en Peña, J., s/a, p. 8) afirmó que un elemento importante y crucial dentro de los clústeres locales es el establecimiento de redes locales e internacionales para que las empresas puedan acceder por sí solas a los mercados extranjeros. Por ejemplo, el manejo de las exportaciones de una empresa podría hacerse mediante distribuidores extranjeros, así se reflejaría la capacidad que tiene la empresa para negociar o llegar a acuerdos para su distribución internacional con la finalidad de reducir sus costos o como indicaron Rugman & D’Cruz (como se citó en Peña, J., s/a, p. 8) para penetrar en mercados no dominados o poco conocidos. Sin embargo, el uso de las tecnologías de la información en las ventas extranjeras es una variable importante, puesto que permite que las empresas puedan ofrecer sus productos en cualquier parte del mundo. Hoy en día, el uso de las tecnologías de la información, y como también afirmaba Drucker (como se citó en Peña, J., s/a, p. 8), no solo ha permitido acortar distancias entre comprador y vendedor, sino todo lo contrario, ha eliminado las distancias geográficas.

Como se puede apreciar en Tabla 18, Chile presenta una mejor situación y posicionamiento a nivel de las seis variables mostradas de ventajas estratégicas y de posición en el ranking, las mismas que según lo que indicó D’Alessio, “el Perú podría llegar a mejorar sus niveles de competitividad con respecto a Chile si desarrolla adecuadamente sus ventajas competitivas internacionales” (D’Alessio, 2012, p. 85).

Tabla 18

*Descripción de Algunas Variables Estratégicas y Posición en el Ranking*

Estrategia, estructura y rivalidad	Perú	Chile
Tiempo requerido para iniciar un negocio	116/133	75/133
Acceso fácil a créditos	43/133	27/133
Presencia de clústeres locales	69/133	45/133
Acceso a Internet en colegios	71/133	38/133
Transferencia de tecnología y FD1	27/133	21/133
Control internacional de la distribución	87/133	30/133

*Nota.* Tomado de “The Global Competitiveness Report 2011,” por el World Economic Forum, 2012.  
Recuperado de <http://www.weforum.org/en/Initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>.

A propósito del párrafo anterior se puede concluir y se sabe que una diferencia importante entre el sistema educativo público y el privado, es que la educación pública es de alguna manera gratuita pues los padres de familia que matriculan a sus hijos en el sistema público no pagan una mensualidad como si se hace en el sistema privado, asumiendo el estado peruano la mayor cantidad, sino todos, de los gastos relacionado al sistema como son el de infraestructura, pago a los maestros, capacitación y otras herramientas que usa el sistema, a diferencia del sistema privado que es más bien visto como un negocio en donde los padres de familia pagan no solo una mensualidad sino que además asumen otros costos relacionados a la educación de sus hijos como son libros y útiles escolares más caros en comparación con el sistema público además de la alimentación de sus hijos, que en algunos casos estudian más horas que las de las instituciones públicas. “Existe una brecha con la educación privada a nivel de resultados, pero se observa que éstos son heterogéneos en todo el sistema. Esta diferencia es una ventaja competitiva entre ambos sistema, porque les demandará competir para mejorar su rendimiento” (D’Alessio, 2012, p. 87).

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

“Los sectores relacionadas y de apoyo hacen referencia a aquellas empresas que el SEP usa y/o necesita para desarrollar, realizar y coordinar sus diferentes actividades. La Tabla

19 define las variables que afectan los sectores relacionados y de apoyo” (D’Alessio, 2012, p.86).

Tabla 19

*Descripción de las Variables de Infraestructura y Tecnología*

Industrias relacionadas y de apoyo	Perú	Chile
Carreteras pavimentadas (% de total de carreteras) (año 2005)	13.0	18.0
Capacidad de absorción empresarial de la tecnología	84/133	31/133
Calidad de las infraestructuras del transporte aéreo	87/133	19/133
Calidad de las infraestructuras del transporte marítimo	126/133	27/133

*Nota.* Adaptado de “Datos,” por el Banco Mundial, 2011. Recuperado de <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>

En base a lo anterior y al rol de los clúster, se puede decir que “éstos alientan la competitividad en tres aspectos: (a) incrementan la productividad; (b) incentivan la capacidad de innovar (aumento de productividad); y (c) estimulan la creación de nuevas empresas que facilita la expansión del clúster” (D’Alessio, 2012, p.86).

### **3.2.5 Influencia del análisis en el Sistema Escolar Público**

En base a lo anteriormente expresado se puede indicar que el Perú hoy en día tiene que crear cierta productividad en el SEP (no se ha heredado nada, pues nada se ha hecho antes), el cual adolece de muchos factores y recursos, entre ellos la falta de recursos económicos (infraestructura), recursos técnicos (preparación de los maestros) y recursos tecnológicos (internet y computadoras), en resumen falta de inversión en este sector, el cual tiene básicamente dos competidores como son el sistema público y el sistema privado, estando este último en ventaja con respecto al primero dado que es visto y tratado como un negocio rentable y que lo provee del recurso económico necesario e indispensable para alcanzar una mejor competitiva al comparar ambos sistemas adecuadamente y por ello los docentes no tienen acceso adecuado a capacitaciones y buenas comunicaciones.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

#### 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales de un país juegan un rol muy importante, éstas tienen necesariamente que confluír, coincidir y concordar en aspectos básicos y fundamentales para el éxito de un país, no solo para la vida y en el aspecto democrático, sino también en el aspecto social y económico, y por qué no en buscar un sistema educativo que sea la base del desarrollo futuro.

**El gobierno.** El artículo 35° de la Constitución Política del Perú establece que los ciudadanos pueden ejercer sus derechos individualmente o a través de organizaciones políticas como partidos, movimientos o alianzas, conforme a ley, y promueve el sistema democrático mediante elecciones generales. Es pues al grupo político que gana las elecciones presidenciales al que se le llama gobierno, partido de gobierno o el gobierno central pero se trata en realidad del poder ejecutivo que es el encargado de gobernar y aplicar políticas de gobierno. Ahora, algo que se ha observado en los diferentes gobiernos desde que el Perú regresó a su vida democrática, y luego del gobierno militar de Morales Bermúdez, es la madurez en política económica que se ha venido ganando luego del desastre del primer gobierno de Alan García Pérez (1985-1990). Hoy día la política económica de cada gobierno, aunque no es la más perfecta, ha permitido una mejor imagen del Perú ante organismos internacionales, llevando a mejorar incluso en la calificación de riesgo país. Sin embargo, algo que ha venido degenerando a los diferentes gobiernos de turno es el tema de la corrupción, que al parecer se encuentra enraizada no solo en los diferentes gobiernos centrales de los últimos 25 años, sino en los gobiernos regionales, y saliendo un poco de las fronteras del Perú en los gobiernos latinoamericanos.

**Política monetaria.** Es el Banco Central de Reserva (BCRP) es el ente responsable de cuidar y preservar la estabilidad monetaria en el país, además de regular la cantidad de dinero

que se inyecta a la economía, determinar la tasa de interés de referencia, la administración de las reservas internacionales netas, el manejo del tipo de cambio, así como la emisión de monedas y billetes, entre otras de sus responsabilidades y funciones.

**Política económica.** La economía del país ha cambiado en las últimas décadas, específicamente desde el gobierno de Alberto Fujimori (1990) que a diferencia de los gobiernos de los años setentas y ochentas, caracterizados por expropiaciones del gobierno militar de Velasco Alvarado, e intentos de estatización de la banca del primer gobierno de Alan García Pérez), en que la economía del país se abrió al mundo, así como a la inversión privada nacional y privada extranjera, siendo necesario para atraer a esta última establecer y garantizar cierta la estabilidad legal, jurídica y hasta fiscal o tributaria. Los gobiernos que siguieron a los dos periodos del gobierno de Alberto Fujimori se caracterizaron aún más por su mayor apertura no solo a la inversión extranjera sino al acceso a otras economías del globo, a través de los denominados Tratados de Libre Comercio o TLC por sus siglas en español.

**Legislación laboral.** Esta legislación en el sector educación está orientada a dos los sistemas existentes como son la educación privada y la educación pública, pudiendo enmarcar esta última en “dos modalidades de contrato existentes (por tiempo indeterminado y un plazo fijo), normalmente utilizados para educadores que no cumplen horario o jornada completa” (D’Alessio 2012, p. 89).

**Seguridad jurídica.** Como se indicó anteriormente, la seguridad o estabilidad jurídica de los últimos gobiernos es lo que ha permitido atraer la inversión privada extranjera. Tal es así que “el Banco Mundial patrocinó un proyecto denominado Doing Business, proporcionando mediciones sobre la facilidad para hacer negocios, para empezar o abrir uno, registrar la propiedad, obtener de créditos, entre otras variables, realizando comparaciones

dentro de la región latinoamericana” como se puede apreciar en la siguiente tabla (D’Alessio 2012, p. 89).

Tabla 20

*Países Latinoamericanos - Ranking Doing Business (Junio, 2013)*

País	Registro de propiedades	Protección de los inversores	Pago de impuestos	Cumplimiento de contratos
Perú	1	2	6	15
Colombia	4	1	12	25
México	25	11	17	5
Panamá	7	13	30	21
Guatemala	2	25	8	11
Chile	18	11	14	26
Uruguay	28	17	23	15
Costa Rica	3	26	20	22
Paraguay	6	11	18	14
Brasil	11	13	26	19
El Salvador	5	26	28	4
Nicaragua	19	22	27	1
Argentina	20	17	25	2
Honduras	9	26	21	31
Ecuador	8	22	10	12
Bolivia	24	22	31	23
Venezuela	10	31	32	9

*Nota.* Tomado de “Economy Rankings”, por Doing Business/Indicadores a Junio, 2013. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data>

**Política educativa.** Los gobiernos de las últimas tres décadas, a raíz de la apertura de la economía peruana al mundo y a la inversión extranjera, han tomado conciencia de la gran importancia de la educación como uno de los principales pilares para alcanzar el crecimiento y estabilidad económica tan deseada por todos los peruanos. Tal es así el reconocimiento a la importancia de la educación que en el “2005 en Perú aprobó el Plan Nacional de Educación para Todos (2005-2015), el cual propone alcanzar una serie de metas, políticas e indicadores, colocando al Perú entre los primeros 41 países que han elaborado un plan educativo” (D’Alessio 2012, p. 92).

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el los Estudios Económicos y Financieros que publico el Fondo Monetario Internacional (FMI), en la edición de abril 2014, se observa que las economías del Mundo en general han demostrado mejor estabilidad, esto debido al crecimiento de las economías avanzadas, pero éste crecimiento pudo ser mejor, si no hubieran alcanzado una inflación por debajo de los límites establecidos o proyectados.

El FMI muestra en la Figura 7, un optimismo para los siguientes años, tal es así que sus estimaciones de crecimiento mundial son: 3% para el 2013, 3.6% en el 2014, 3.9% en el 2015 el 2019 a nivel de la producción mundial. Sin embargo a pesar de este optimismo, con respecto a Perú de 5.5% para el 2014, éste se encuentra por debajo de lo real que fue de 4.2%, como señala el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2015-2017 Revisado, que publica el MEF, aprobado por el 27 de agosto del 2014 en Sesión de Consejo de Ministros, esto debido básicamente a un menor dinamismo en las exportaciones y las inversiones, originado por menor crecimiento mundial, la baja de los precios de intercambio, el efecto de los factores climáticos, mantenimiento de temporal de una mina cuprífera, menores de leyes de oro y zinc, y la lenta recuperación de las expectativas de los agentes económicos.

En el MMM 2015-2017, las proyecciones de crecimiento del PBI en un 6%, para lograr este objetivo se debe tener en consideración situaciones como; se logre e crecimiento del PBI mundial en un 4%, la consolidación la recuperación de las expectativas de los agentes económicos motivadas por las medidas que buscan un crecimiento a mediano plazo, los proyectos mineros como Toromocho y las Bambas serán fundamentales para elevar en 1% el PBI anual, la ejecución de los megaproyectos de construcción de la Línea 2 del Metro, el aeropuerto de Chincheros y el Gasoducto Sur Peruano serán los responsable de un incremento de un 1.1 % del PBI.

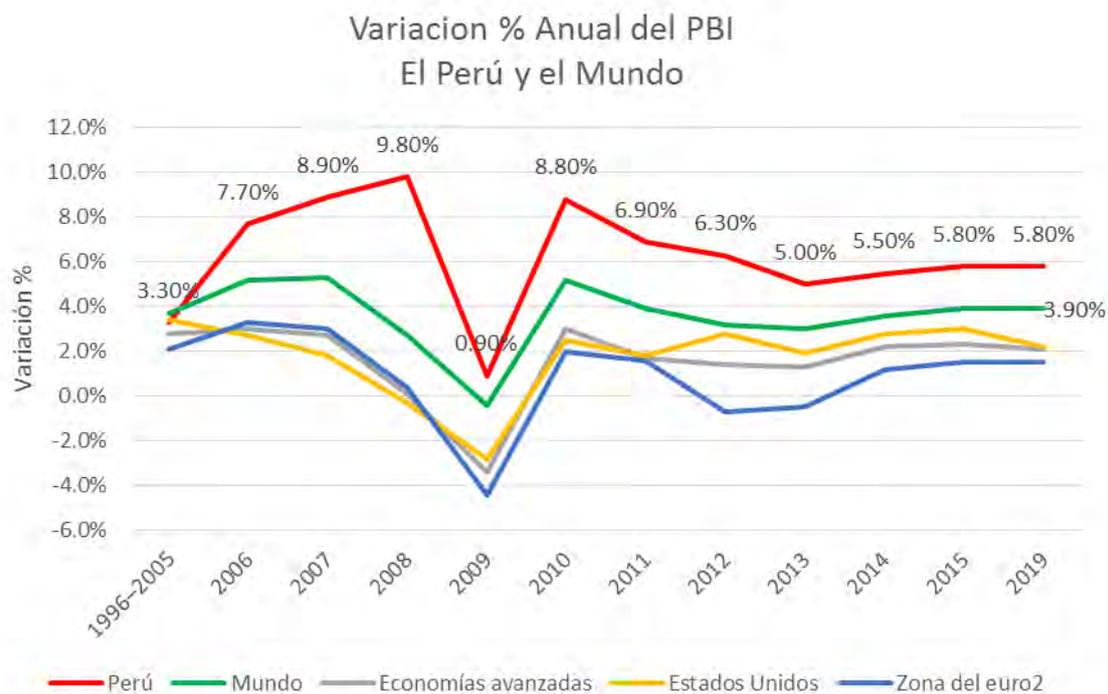


Figura 7: Variación del PBI anual del Perú y el Mundo.

Elaborado en base a Perspectivas de la Economía Mundial: la recuperación se afianza, pero sigue siendo despareja del abril 2014. Del FMI. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2014/01/pdf/texts.pdf>.

Tabla 21

*Perú: Gasto Público (Millones de Nuevos Soles)*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Gasto social Total	26,928	29,553	32,471	38,217	40,757	43,468
Cobertura universal (educación y salud)	11,800	12,852	14,955	18,220	18,979	20,694
Educación	8,063	8,688	9,606	11,010	11,292	12,154
Salud	3,737	4,164	5,350	7,210	7,687	8,540
Programas de lucha contra la pobreza extrema	3,856	4,844	5,875	6,861	7,300	7,384
Gastos previsionales	9,394	9,448	9,241	9,764	10,605	11,645
Resto gasto social	1,878	2,408	2,400	3,372	3,872	3,745

Nota. Tomado de "Marco Macroeconómico Multianual 2013-2015," por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2014. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM2013\\_2015.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2013_2015.pdf)

Entonces el Reporte de Inflación que emite el Banco Central del Perú (BCRP) a julio 2014 es validado respecto a sus proyecciones de crecimiento el PBI. Este reporte además muestra la evolución y proyección de la cuenta corriente de la balanza de pagos, manteniendo un déficit a lo largo de los últimos 7 años, debido a la baja significativa en

exportaciones de oro, se espera un incremento de productos de exportación en el rubro de minería e hidrocarburos para los siguientes años basados en el crecimiento de la economía mundial. El detalle de las estimaciones coincide con el informe del FMI de abril 2014.

Este fortalecimiento orientado al capital humano debe ayudar a que todo el personal docente y administrativo muestre un mayor interés en el desarrollo de sus funciones, para que conlleve a la oferta de un servicio con mejor calidad al actual. La Tabla 22 muestra la distribución del presupuesto para proyectos de inversión del sector público de 2012, en donde, de los S/. 13,578 millones proyectados, el 20.20% son para el sector educación. Analizando al detalle el uso de este presupuesto, se tiene que aproximadamente el 50% ha sido asignado para la mejora del sistema educativo básico y regular, y se ha destinado el otro 50% a otros proyectos del gran Sistema Escolar Público (D'Alessio, 2012, p. 96).

Tabla 22

*Presupuesto para Proyectos de Inversión - Sector Público 2012-2014*

Sector	Porcentaje	Valor (miles de S/.)
Transporte	44.8	6,083
Educación	20.2	2,743
Salud	8.6	1,168
Agropecuaria	8.2	1,113
Saneamiento	5.0	679
Energía	2.5	339
Otros	10.7	1,453
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>13,578</b>

*Nota.* Tomado del “Presupuesto Multianual de Inversión Pública 2012-2014,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2011a. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/pres\\_multi/Presupuesto\\_Multianual\\_Inversion\\_Publica\\_2012\\_2014.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/pres_multi/Presupuesto_Multianual_Inversion_Publica_2012_2014.pdf)

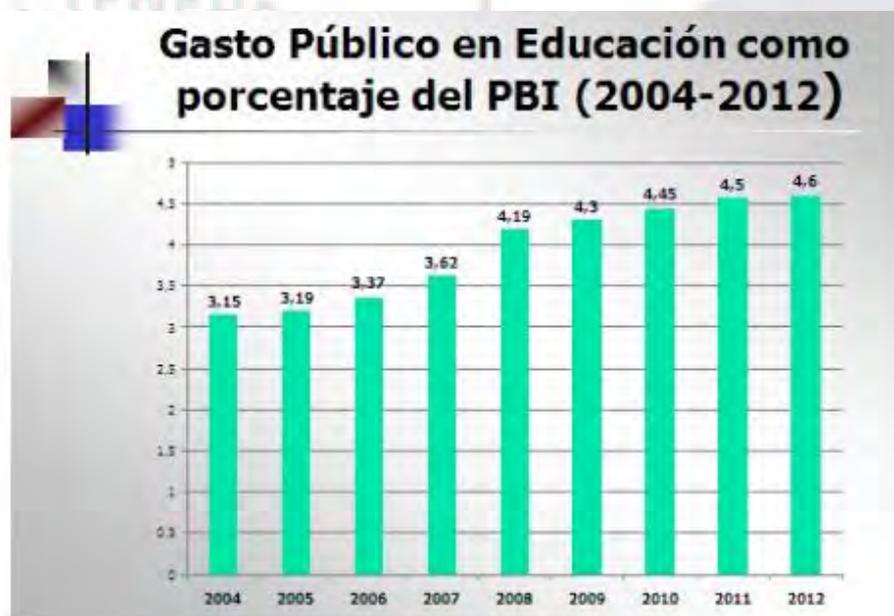
Dado que las mejoras y construcción de la infraestructura física de los centros educativos públicos son de gran envergadura, es probable que se requiera de algún crédito importante que permita financiar un plan de inversiones, o en todo caso del desarrollo de alianzas estratégicas con instituciones similares internacionales o empresas que puedan invertir o ayudar directa o indirectamente (D'Alessio, 2012, p. 96).

Tabla 23

*Distribución del Presupuesto Orientado a la Educación*

Proyecto de inversión	Valor destinado	
	(en millones de S/.)	%
Para infraestructura del II ciclo en educación básica y regular	835	30.44
Para infraestructura primaria en educación básica y regular	337	12.29
Para infraestructura en secundaria de educación básica regular	128	4.67
Otros	1.443	52.60
<b>Total</b>	<b>2.743</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Tomado de “Transparencia Económica,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2011. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2011&ap=ActProy>.



*Figura 8:* Distribución del Presupuesto Orientado a la Educación

Tomado de “Transparencia Económica,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2011. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2011&ap=ActProy>.

Con respecto a la tasa de interés referencia, el gobierno se ha propuesto una política monetaria de reducción de 4% a 3.75% a julio 2014, sin embargo se espera alcanzar a una tasa del 2% para el 2015-2016, manteniendo un ambiente de inflación dentro de los límites controlados, el crecimiento del PBI sean menores a su potencial de manera temporal, la recuperación de la economía mundial, se vayan moderando aquellos factores que originaron el incremento de la inflación.

La tasa de inflación se mantiene dentro de los márgenes establecidos, en el caso de julio 2014 se alcanzó una inflación del 3.45% respecto a junio 2013 y 2.23% respecto a diciembre 2013, esto debido a factores climáticos, que afectaron el proceso productivo de algunos alimentos y la subida de precio de las tarifas de energía eléctrica. El MEF pretende mantener el rango meta de inflación entre el 1.50% y 2.70% anual.

El precio del dólar se ha mantenido sin variaciones abruptas, debido a una aplicación de política monetaria expansiva, el BCRP, ha sabido direccionar los precios del Dólar Norteamericano según los planes estimados. Las bajadas del tipo de cambio se debieron a EEUU hizo uso de la emisión de billetes, bajo su tasa de referencia, esto llevó a los inversionistas a buscar mercados que paguen mejor por sus monedas. La moneda estadounidense subió un 0.24%, a S/. 2.895, su mayor cotización desde el S/. 2.90 del 6 de noviembre del 2009. El viernes, el tipo de cambio terminó en S/. 2.888. Durante el 2014, el dólar presenta una subida de 3.39%.(Diario Gestión, 29 setiembre 2014).

Los tratados de libre comercio son instrumentos que facilitan y mejoran el comercio internacional entre países, en la actualidad el Perú tiene en vigencia Acuerdos Regionales Comunidad Andina (CAN), Acuerdos Multilaterales: Organización Mundial de Comercio (OMC), Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC) y Acuerdos Comerciales Bilaterales con: Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba, Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile, Acuerdo de Integración Comercial Perú – México, Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU, Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá, Tratado de Libre Comercio Perú-Singapur, Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China, Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio, Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea, Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales, Acuerdo de Asociación

Económica entre el Perú y Japón, Acuerdo de Libre Comercio Perú – Panamá, Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea, Acuerdo de Libre Comercio Perú – Costa Rica, y Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela.

### **3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

La población del Perú al 30 de junio 2014 según estimaciones del INEI, alcanza los 30 millones 814 mil 175 personas, con esta estimación Perú se convierte en uno de los países de América con mayor población. De esta población, 15 millones 438 mil 887 son hombres y 15 millones 375 mil 288 son mujeres. Y según la evolución de nacimientos 581 mil 450 personas y 172 mil 731 fallecimientos Se estima que durante este año nacerán y fallecerán 172 mil 731, dando un estimado de un crecimiento 13 personas por mil habitantes. En la tabla 24 se muestran algunos de los principales indicadores referidos a la población y distribución demográfica.

La población del Perú al 30 de junio 2014 según estimaciones del INEI, alcanza los 30 millones 814 mil 175 personas, con esta estimación Perú se convierte en uno de los países de América con mayor población (figura ##). De esta población, 15 millones 438 mil 887 son hombres y 15 millones 375 mil 288 son mujeres. Y según la evolución de nacimientos 581 mil 450 personas y 172 mil 731 fallecimientos Se estima que durante este año nacerán y fallecerán 172 mil 731, dando un estimado de un crecimiento 13 personas por mil habitantes.

En la tabla 25 se puede observar una tendencia por quinquenios a disminuir en la cantidad de nacimiento (en miles de personas) del 2000 al 2025, a su vez y como es lógico, la tasa bruta de natalidad (TBN) estimada también muestra una tendencia a la baja. Por otra parte, la cantidad de muertes así como la tasa de mortalidad muestran también una tendencia a disminuir por quinquenios entre los años 2000 y 2025. Producto de analizar en conjunto la TBN con la mortalidad, permite observar un decrecimiento poblacional natural que pasa de

472 mil personas en el quinquenio 2000-2005 a solo 359 personas en el quinquenio 2020-2025. Sin embargo, la esperanza de vida tanto de hombres como de mujeres muestra mejoría.

Tabla 24

*El Perú en cifras*

	Perú
Superficie	1,285,215.6 Km <sup>2</sup>
Población estimada	34,412,393 personas
Esperanza de vida	74.4 años
PEA (al 2012)	16,142.1 (miles de personas)
Cobertura de salud	61.9 %
Hogares c/ agua potable	82.5 %
Hogares c/ Telf. Móvil	79.7 %
Hogares con internet	20.2 %
PBI per cápita (al 2013)	S/. 17,789

*Nota.* Tomado de INEI, 2014. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

En el Perú, la tasa de analfabetismo está disminuyendo, según indica el INEI, en su sitio web, el porcentaje de analfabetos cuya edad es mayores de 15 años tiene un 8.2% en el 2008, y ya para el 2012 disminuye a 6.2% , sin embargo, en al caso de la población por género, las mujeres son las menos favorecidas en cuanto a la cobertura de alfabetismo, pues para los años indicados, alcanzan hasta 19.5% y 15.90%, y la población masculina disminuye de 4.5% a 3.3%. En términos de variación porcentual entre dichos años las mujeres siguen perjudicadas solo disminuyen un 18%, y los hombre un 27%. CEPAL ha presentado el ranking del analfabetismo en Latinoamérica en la Tabla 26.

El coeficiente de Gini mide hasta qué punto la distribución de ingreso a hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa (banco Mundial). El grado de desigualdad entre países se ha mantenido entre los años 2012 y 2011, pero ha descendido con respecto al año 2004 (INEI, 2012).

Tabla 25

*Estimaciones y Proyecciones de Población Total (2000-2025)*

Indicadores demográficos (en miles de personas)	Quinquenios				
	2000-2005	2006-2010	2011-2015	2016-2020	2021-2025
Nacimientos anuales	621	612	589	572	558
Tasa bruta de natalidad (por mil)	23.08	21.36	19.43	17.88	16.60
Muertes anuales	149	155	167	182	199
Tasa bruta de mortalidad (por mil)	5.55	5.42	5.52	5.68	5.91
Crecimiento natural anual	472	457	422	390	359
Tasa de crecimiento natural (por mil):	17.53	15.94	13.91	12.20	10.69
Esperanza de vida al nacer ambos sexos:	71.60	73.12	74.13	75.07	75.92
Hombres	69.00	70.50	71.54	72.50	73.37
Mujeres	74.32	75.87	76.84	77.76	78.59

*Nota.* “Población y Vivienda/Estimaciones y Proyecciones de Población Total de las principales ciudades” del INEI, 2014. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Tabla 26

*Ranking Latinoamericano de Analfabetismo*

Ranking	País	Tasa (%)
1	Nicaragua	30.3
2	Guatemala	25.2
3	Honduras	19.4
4	El Salvador	16.6
5	República Dominicana	12.9
6	Brasil	9.6
7	Bolivia	9.4
8	Perú	7.0
9	México	6.2
10	Panamá	6.0
11	Colombia	5.9
12	Ecuador	5.8
13	Venezuela	4.8
14	Paraguay	4.7
15	Costa Rica	3.2
16	Chile	2.9
17	Argentina	2.4
18	Cuba	2.1
19	Uruguay	1.7

*Nota.* Tomado del “Anuario estadístico de América Latina y Caribe”, por Comisión Económica para América y el Caribe (Cepal), 2010. Recuperado de [http://websie.eclac.cl/anuario\\_estadistico/anuario\\_2010/esp/index.asp](http://websie.eclac.cl/anuario_estadistico/anuario_2010/esp/index.asp)

El Perú invierte solo el 0.25% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5% (Gestión, 28 Enero, 2024). En cuanto a las tecnologías el INEI (2013). La Tabla 27 revela que el 25.5% de hogares peruanos tiene acceso a internet.

Tabla 27

*Perú: Evolución de la Desigualdad de Ingresos, según Coeficiente de Gini*

Ámbitos geográficos	2004	2005	2006	2007	2008
Total	0.492	0.508	0.499	0.507	0.479
Urbana	0.448	0.473	0.454	0.455	0.431
Rural	0.404	0.41	0.411	0.432	0.425
Dominios					
Lima Metropolitana	0.442	0.497	0.46	0.452	0.426
Resto urbano	0.423	0.428	0.421	0.439	0.419
Rural	0.404	0.41	0.411	0.432	0.425
Regiones					
Costa urbana	0.405	0.396	0.393	0.422	0.384
Costa rural	0.395	0.357	0.37	0.388	0.376
Sierra urbana	0.444	0.465	0.444	0.452	0.458
Sierra rural	0.394	0.416	0.401	0.421	0.415
Selva urbana	0.401	0.414	0.428	0.447	0.425
Selva rural	0.365	0.365	0.4	0.423	0.418
Lima Metropolitana	0.442	0.497	0.46	0.452	0.426

*Nota.* Adaptado de "Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Nacional 2010-2021," por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan), 2009.

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La inversión en Tecnologías de la Información, se hacen cada vez más necesarias en todo los distintos sectores industriales, es una inversión del que no se puede prescindir menos postergar, los avances en TI están haciendo los procesos son más eficientes, pues mejorar calidad de producto, disminuyen tiempos, eliminan tiempo ociosos dentro de los cualquier proceso productivo y permiten un calidad competitiva de los productos pues se estandarizan.

Además es claro que del nivel de uso de las tecnologías en los hogares nos podría indicar la calidad de vida de la población de los países. Bienes y servicios como, el internet, la telefonía fija y celular, la televisión por cable y las computadoras se han hecho bienes y servicios necesarios más que un indicador de riqueza, tal es la urgencia en invertir en TI que

para el año 2014 se estima que a nivel mundial el gasto crecerá hasta un 5.1%. En el escenario latinoamericano, Brasil es el país que más invierte en TI, llegando a ocupar el séptimo a nivel mundial, su inversión llegó a 61 mil millones de dólares en el 2013, le sigue México con 22 mil millones. Sin embargo según los datos del Banco Mundial, para el año 2013 el país que más invirtió como gasto público en educación para I+D respecto a su PBI fue Costa Rica con un 6.87%, Jamaica un 6.26%, Chile 4.55% en el 2012 y Perú solo llegó al 2.92% en el 2012 y 3.28% en el 2013.

El Estado brasileño se ha esforzado por fortalecer el campo de la tecnología y comunicación, al tiempo que trabaja para aplacar la hegemonía de Estados Unidos en Internet, sobre todo después de que acusarán a la Agencia Nacional de Seguridad de (NSA) de espiar a la presidenta Dilma Rousseff, a la estatal Petrobras y a millones de brasileños. La inversión de TI, estuvo liderada por EE.UU. (650 mil millones de dólares) China (175 mil millones) y Japón (178 mil millones de dólares) en 2013.

***Inversión en investigación y desarrollo.*** “La inversión en investigación y desarrollo es un punto relevante para el sistema escolar público bajo análisis, ya que usualmente son las instituciones educativas superiores los centros de innovación, de generación de ideas y de investigación. “La investigación en la universidad es imprescindible, tan imprescindible como la voluntad y decisión para realizarla. Una universidad que no realiza investigación no debe merecer ese título”. Torres, 2007 (citado por D’Alessio 2012, p. 111).

El acceso de la población a internet según el nivel educativo registrado por INEI (2013) revela: La población de primaria llega al 14.3% y secundaria al 40.3%, lo que demanda el correcto aprovechamiento de las tecnologías por parte de los estudiantes, así como estrategias de entrenamiento docente para su aplicación potencial en la enseñanza – aprendizaje.

Tabla 28

*Perú: Hogares con Acceso a Servicios y Bienes TIC por Año*

Año	Telefonía fija	Telefonía móvil	TV por cable	Computadora	Internet
2004	26.4	16.4	8.8	8.1	2.1
2005	28.5	20.7	10.3	8.8	3.7
2006	29.9	29.8	13.9	11.2	5.1
2007	31.0	45.0	17.0	15.4	6.6
2008	31.9	59.7	20.0	18.0	8.6
2009	32.1	67.0	23.1	21.2	11.0
2010	30.4	73.1	26.0	23.4	13.0*

*Nota.* Elaborado con la información de “Tecnologías de Información y Comunicaciones en las Empresas 2006-2007,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0877/libro.pdf>

Una encuesta realizada por el INEI (2012), que analiza el porcentaje total de usuarios segmentados por el tipo de actividad, se observa que el 87.7% de ellos utiliza Internet para comunicarse vía e-mail o chat; el 78.5%, para comunicarse (correo o chat), 68.4% actividades de entretenimiento y 7.9% a la educación formal (INEI, 2012, p.31).

Tabla 29

*Porcentajes de Población del Perú que Utiliza el Servicio de Internet*

Año	Total	Hombre	Mujer	06/11 años	12-18 años	19-24 años	25-40 años	41-59 años	60 años a mas
2007	30.1	34.1	26.2	21.8	53.8	55.7	30.6	16.0	3.8
2008	30.6	34.5	26.8	23.0	55.0	55.8	31.5	15.9	4.5
2009	32.6	36.9	28.4	25.9	56.5	58.2	34.6	18.3	4.7
2010	33.4	38.0	28.8	24.4	55.8	56.4	35.2	18.5	5.0

*Nota.* Tomado de la “Informe técnico N° 2 Junio 2011. Las tecnologías de información y Comunicación en los Hogares (Trimestre enero- febrero-marzo 2011),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/Boletin/Attach/12677.pdf>

### ***Uso de la tecnología de la información y comunicaciones en instituciones***

***educativas.*** Es importante señalar que el desarrollo vertiginoso de las tecnologías de la información favorece a la formación y al desarrollo profesional de manera continua, dado que brindan las herramientas que facilitan la aparición de entornos virtuales de aprendizaje, lo cual no se limita por las restricciones de tiempo y de espacio que exige la educación presencial. De esta manera, ofrece posibilidades más amplias de aprendizaje, ya sea de

manera formal, a través de cursos en línea organizados por entidades educativas, o de forma menos formal, mediante la participación en foros, redes temáticas, o vía comunicación electrónica por mail entre colegas Martin-Laborda, 2005 (citado por D'Alessio, 2012, p.115). Las TIC contribuyen a la mejora de la calidad educativa, la disminución de las brechas entre la educación urbana y rural y la pública y privada, y al egreso de alumnos más capacitados para enfrentar las demandas del mercado laboral y los retos del mundo moderno.

Gomez M., Macedo J. (2010, p.212) indico que las principales funcionales de las TICs en las escuelas están relacionadas con:

- Alfabetización digital de los estudiantes, profesores y familias.
- Uso personal(profesores y alumnos)
- Gestión del centro: secretaria, biblioteca, tutoría, etc.
- Uso didáctico para facilitar el aprendizaje
- Comunicación en las familias
- Comunicación con el entorno
- Relación entre profesores de diversas escuelas.

**Recursos destinados a promover la innovación.** En el 2002 la inversión de I+D (Investigación y Desarrollo) abarco solo el 0.1% del PBI (5.8 millones de dólares) describiendo de la siguiente forma: Universidades Públicas (46%), instituciones no universitarias (30.2%), ONG y los centros Privados de formación técnica (12.4%) y laas empresas el 10.7 % del total. En el 2012 – 2013 el Perú lleo l 0.15% del PBI para investigación y desarrollo según el Banco Mundial (2014). Se proyecta la inversión nacional en I+D a 2015 por lo menos en 0.5% y 0.7% al 2021. Por otro lado, Sagasti 2009 (citado por D'Alessio, 2012, p.117), mencionó que en los últimos años la inversión anual en investigación y desarrollo de los institutos de investigación y de las universidades públicas en

el Perú fue apenas de 18% y 3%, respectivamente, de su presupuesto total, y que solo 3% de las empresas realiza actividades de investigación y desarrollo tecnológico.

Es importante señalar que dos universidades privadas, Cayetano Heredia y la Pontificia Universidad Católica del Perú, dedicaron, respectivamente, US\$ 12 millones y US\$ 4 millones a la investigación, la mayoría de cuyos fondos provienen de la cooperación internacional y de recursos propios. Asimismo, Sagasti (2009) indicó que no se cuenta con datos acerca de la inversión del sector empresarial en investigación y desarrollo, debido a que en las últimas dos décadas no se han realizado estudios sobre el tema, sin embargo, brinda información de la experiencia de países en situación similar. Se estima que las empresas invierten aproximadamente entre el 15% y 20% del monto que aportan el sector público. Así, en vez de invertir US\$ 160 millones de dólares, que corresponderían al 0.16% del PBI, se estima que en 2007 se invirtieron menos de US\$ 100 millones, el 0.1% del PBI.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

De conformidad con el estudio “Identificación de los problemas ambientales que están asociados con los costos económicos más significativos,” elaborado en el año 2006 por Larsen y Strukova, se estimó que el costo económico de la degradación ambiental, la reducción de los recursos naturales, los desastres naturales, y los servicios ambientales inadecuados (tales como sanidad inadecuada) sumaban 8.2 billones de soles, equivalentes al 3.9% del producto bruto interno en el año 2003. (D’Alessio, 2012, p.118).

“Los mayores problemas asociados a degradación ambiental con el abastecimiento de agua, la sanidad e higiene, la contaminación atmosférica urbana, los desastres atmosféricos ,la degradación del suelo agrícola”. Banco Mundial, 2007(citado por D’Alessio, 2012, p. 118).

*El cambio climático.* Es uno de los problemas que más preocupa a nivel mundial, el cual está siendo estudiado actualmente para evaluar sus impactos en la economía y la

sociedad, pues es una de las principales causas de desastres naturales que afecta, con mayor frecuencia y en diversas formas, a todos los países, y ocasiona grandes pérdidas económicas.

Por otro lado, citado por D'Alessio, Moreno (2010) indicó que “el cambio climático representa una de las mayores amenazas medioambientales y un grave riesgo para la sobrevivencia de la especie humana. Así, atentas a estos temas ambientales, algunas instituciones del Perú han adoptado una conciencia ecológica en los últimos años”.

(D'Alessio, 2012, p. 120).

Luego del análisis del entorno PESTE, se han identificado que el sistema escolar público responde a las oportunidades y amenazas detalladas a continuación.

Se presentan las siguientes oportunidades:

- 1.- Estabilidad y Crecimiento Económico del país.
- 2.- Uso de las TIC y Educación virtual.
- 3.- Demanda de la población de cero a 15 años (30%).
- 4.- Cooperación y convenios nacionales (planes de desarrollo concertado intersectoriales), PRONABEC, Universidades, Empresarios por la educación)/ Cooperación y convenios internacionales (UNESCO, UNICEF, PNUD, BID y OBI (organización de bachillerato internacional).

Se exponen las siguientes amenazas:

- 1.- Desnutrición infantil y enfermedades sociales (drogas, alcohol).
- 2.- SUTEP.
- 3.- Conflictos sociales y políticos a nivel regional y local.
- 4.- Pobreza, desigualdad social y trabajo infantil.
- 5.- Corrupción.

### **3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Luego de haber efectuado el análisis PESTE al Sistema Escolar Público, se elaboró la Tabla 30 denominada Matriz de Evaluación de Factores Externos, en la cual se han considerado factores que son clasificados como oportunidades o como amenazas del sistema. Tomando en cuenta las oportunidades y amenazas identificadas se les asignó pesos relativos (desde cero = no importante hasta 1 = muy importante), y de manera similar se les asignó valores para calificar la capacidad de respuesta del sistema (4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es por encima del promedio, 2 = la respuesta está en el promedio y 1 = la respuesta es pobre). De la ponderación obtenida, resultó un puntaje total de 1.95, por debajo del promedio, lo que evidencia que no se están aprovechando las oportunidades y al mismo tiempo que las amenazas no se están evitando adecuadamente.

### **3.5 El Sistema Educativo del Perú y sus Competidores**

A continuación, se analizan los distintos poderes en juego y que negocian en el Sistema Escolar Público. Éstos son:

- Negociación con los proveedores
- Negociación con los compradores
- Amenaza de los sustitutos
- Amenaza de los entrantes
- Rivalidad de los Competidores

Tabla 30

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades:</b>			
1. Estabilidad y crecimiento económico del país (incremento del presupuesto educativo)	0.20	3	0.60
2. Uso de las TIC y Educación virtual	0.20	2	0.40
3. Demanda de la población escolar de cero a 15 años (30%)	0.10	1	0.10
4. Cooperación y Convenios Nacionales (Planes de desarrollo concertado intersectoriales), PRONABEC, Universidades, Empresarios por la Educación) / Cooperación y Convenios Internacionales (UNESCO, UNICEF, PNUD, BID y OBI (Organización de Bachillerato Internacional)	0.10	2	0.20
Subtotal 1	0.60		1.30
<b>Amenazas:</b>			
1. Desnutrición infantil y enfermedades sociales (drogas, alcohol)	0.10	2	0.20
2. Sindicato Único de Trabajadores de la Educación Peruana – SUTEP	0.05	2	0.10
3. Conflictos sociales y políticos a nivel regional y local	0.05	2	0.10
4. Pobreza, desigualdad social y trabajo infantil	0.10	1	0.10
5. Corrupción	0.10	1	0.10
Subtotal 2	0.40		0.60
Total	1.00		1.90

*Nota.* Tomado de “Planeamiento Estratégico del Sistema Educativo del Perú”, de D’Alessio, 2013.

### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Respecto a los proveedores, en el SEP se cuenta con por ejemplo los siguientes tres proveedores: (a) docentes como agentes clave en el proceso de aprendizaje y de mejora de las metas de desempeño y calidad educativa (Vexler, 2004), (b) Editoriales como Minerva, Época, Santillana proveedores de textos escolares, y (c) MINEDU proveedor de útiles escolares, desayunos, etc. Como se puede apreciar en la siguiente tabla, la cantidad de docentes se ha incrementado en 26,953 entre los años 2009 y 2013. Así mismo, se cuenta con el material de apoyo al proceso de enseñanza, proporcionado por el Estado, y las instituciones dedicadas a la formación de docentes (D’Alessio, 2012, p. 125).

### 3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación aquí está en los padres de los alumnos entre los seis y 18 años de edad. Por un lado, el sistema escolar público, conjuntamente con sus competidores y sustitutos, está supeditado a la LGE, por ende, los compradores o clientes exigen sus beneficios de acuerdo con la regulación del Estado. Sin embargo, si existe una diferenciación

bien marcada en términos de calidad y exigencia respecto al Sistema Escolar Privado, lo cual determina un poder de negociación a favor de los alumnos y padres de familia (D'Alessio, 2012, p. 127).

Tabla 31

*Docentes del Sistema Escolar Público por Nivel (Primaria y Secundaria)*

Nivel / modalidad	2009	2010	2011	2012	2013
Total docentes	483,521	496,195	489,000	474,662	510,474
%	75.89%	75.56%	76.72%	76.21%	74.63%
Docentes de la EBR sin inicial	366,954	374,947	375,137	361,756	380,966
Primaria	196,775	200,572	200,288	191,537	200,983
Secundaria	170,179	174,375	174,849	170,219	179,983

*Nota.* Tomado de INEI/Estadísticas/Sociales/Recursos Humanos. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/buscador/?tbusqueda=docentes>

El Sistema Escolar Público cuenta con un porcentaje importante de alumnos menores de 15 años, que de alguna manera cuentan con un bajo poder de negociación teniendo como medio a sus padres. Sin embargo, cabe mencionar que la población de alumnos menores de 15 años, tiende a decrecer a nivel mundial, tal como se puede apreciar en la Tabla 31.

Tabla 32

*Situación Demográfica de la Población Menor a 15 Años*

	Perú	América Latina	Países desarrollados	OCDE	Total mundial
Población menor a 15 años 2005	31.8	29.8	30.9	19.4	28.5
Población menor a 15 años 2015	27.4	26.3	28	17.8	26

*Nota.* Tomado de "Informe sobre Desarrollo Humano 2007-2008," por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2007. Recuperado de [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_20072008\\_SP\\_Complete.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_20072008_SP_Complete.pdf)

### 3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Entre los sustitutos tenemos la educación en casa, donde los padres por temor a que los hijos sean expuestos a peligros externos prefieren que estudien en casa. Otro de los sustitutos es el sistema escolar privado ya que con que este tiene una imagen de contar con una calidad mayor que el SEP.

Adicionalmente a este factor, se debe considerar que, en las zonas rurales, el trabajo que hacen los niños les permite contribuir a la subsistencia familiar. En ese sentido, el trabajo infantil contribuye de algún modo a paliar las carencias propias de la pobreza, y es en este contexto en el que muchas madres y padres ven el trabajo como una forma de capacitar a su hijo no solo en términos de alguna habilidad o conocimiento, sino que el trabajo es percibido como una suerte de escuela de vida (Alarcón, 2001).

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

El SEP es un subsistema del sistema educativo nacional, y el Estado, a través del MINEDU, es responsable de preservar su unidad; es decir, su ámbito de aplicación abarca todas las instancias de gestión descentralizada, instituciones educativas y programas educativos públicos de los niveles y modalidades de la etapa de la educación básica y de la educación técnico-productiva (D'Alessio, 2012, p. 132).

La educación virtual y la educación extranjera son las nuevas amenazas el sistema escolar público. Con la mayor cobertura del internet mayor cantidad de estudiantes pueden utilizar de este mundo virtual para capacitarse y estudiar a la vez certificarse en algún colegio virtual o colegio extranjero.

#### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

La gratuidad de la enseñanza en el Sistema Escolar Público constituye uno de los factores clave para determinar la rivalidad entre los sistema escolares público y privado. En el Perú, la educación es un servicio público, y para el caso del sistema escolar público, el Estado lo provee gratuitamente en todos sus niveles y modalidades, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política del Perú de 1993 y en la LGE (D'Alessio, 2012, p.134).

Como se puede deducir, el principal competidor del SEP lo constituye el sistema escolar privado. Así, dado lo manifestado en el párrafo anterior y se puede apreciar en la

siguiente tabla, la gestión pública a nivel de locales escolares entre el total de públicos y privados representa el 79% en los años cinco años mostrados.

Tabla 33

*Cantidad de locales escolares por tipo de gestión, por años*

Gestión	2010	2011	2012	2013	2014
Pública	43,147	44,478	44,207	48,081	49,168
Privada	11,620	12,049	11,528	12,637	12,877
Total	54,767	56,527	55,735	60,718	62,045

*Nota.* Adaptado de ESCALE - Magnitudes de la educación en el Perú. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=313&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=313&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

### 3.6 El Sistema Educativo Peruano y sus Referentes

Los referentes para el Perú con respecto al sistema educativo, específicamente con respecto al SEP son Finlandia, Corea del Sur y Singapur. Para Finlandia la educación fue la clave de la competitividad y lo que la ha llevado a ubicarse entre los países con un sistema educativo de mejor calidad, lo que se refleja en las evaluaciones internacionales realizadas por la OCDE. Torrent, L. (2012) en su artículo *Por qué Finlandia tiene el mejor sistema educativo*, indicó las siguientes razones del éxito en las evaluaciones PISA: (a) Los profesores son de la más alta calidad, la gran valoración docente tal vez no se refleja en los ingresos que percibe que son alrededor de 37 mil dólares anuales comparados con otros países de Europa, por ejemplo en España un profesor con la experiencia de 15 años alcanza unos 43 mil dólares, sin embargo vale más el prestigio que tiene ésta profesión en la sociedad finlandesa. Además la selección de docentes es muy exigente, solo son admitidos a la carrera docente 10% de los aspirantes. La carrera magisterial de 3 años de duración con 2 años adicionales de maestría en especialización. Así los alumnos más brillantes suelen ser los profesores de educación inicial, que es la base decisiva para los procesos futuros. (b) El método educativo, la educación se inicia a los 7 años, y durante toda la primaria tienen un solo profesor en la mayoría de las asignaturas. El maestro se asegura que todos los alumnos tengan la misma

oportunidad de aprender, nadie puede quedarse excluido, es una manera de fortalecer su estabilidad emocional y su seguridad. La relación con el profesor es muy cercana ya que hay un máximo de 20 alumnos por aula. Han dejado de lado la memorización y consideran que más importante que transmitir conocimiento, es enseñarles a aprender a pensar. (c) Los centros educativos, tienen autonomía, es un sistema donde la educación es gratuita e igual para todos. Los colegios brindan los materiales necesarios como computadoras, libros hasta la alimentación de los estudiantes. (d) La cultura educativa, está enmarcada por tres estructuras, la familia, la escuela y los recursos socioculturales, estos funcionan de manera coordinada, en casa los padres han formado una conciencia de responsabilidad de ser los principales responsables de la educación de los hijos, se complementan con los esfuerzos que hacen en la escuela y hacen uso de los recursos para el aprendizaje, por último, (e) Las políticas en materia de educación, el estado asigna un gran porcentaje de su PBI llegando en el 2009 al 6.8%, de este modo la enseñanza es gratuita en todos sus aspectos, desde los materiales hasta la alimentación. El país tiene la convicción de que la educación es de interés nacional, por ello existe un consenso político lo que lleva a una estabilidad política en materia educativa.

La educación en Corea del Sur, como otro referente, fue una oportunidad para impulsar la economía del país, en tal sentido la educación coreana cuenta con políticas educativas de largo plazo, el uso de tecnologías con la finalidad de permitir a todos con la educación de calidad y les permitan a sus estudiantes desarrollar habilidades de adaptación al mercado laboral. La carrera docente está considerada como una labor de prestigio, respetada y bien remunerada cuyos estudios están valorizados a nivel cultural. El 95% de estudiante se gradúa de la secundaria, y casi el 75 % continúa estudios superiores en cambio a nivel latinoamericano solo el 55% termina su secundaria. El sistema educativo de Corea del Sur según la página oficial de ese país, abarca a las edades de uno a tres años para la etapa pre-

escolar seis años para la educación primaria, tres años para el ciclo medio de secundaria y tres para el ciclo superior de secundaria y cuatro para la secundaria.

Corea del Sur considero dentro de su plan de educativo la implementación del uso de las nuevas tecnologías, dentro de ella se realizó un proceso de alfabetización digital para alumnos y docentes, para ello se implementaron en todas las IIEE plataformas tecnológicas que ayuden en la educación integral de los contenidos educativos, se creó la biblioteca digital para apoyo directo a las bibliotecas de las regiones y provincias. Cada cinco años se reforma los currículos escolares con expectativas a que los estudiantes estén preparados para las exigencias económicas del mundo globalizado. La masificación del uso de las tecnologías ha permitido que más tres millones de estudiantes estudien a voluntad desde sus hogares. Como parte de la estrategia fue promover el desarrollo de un departamento encargado de la proveer la administración de la información a las escuelas para hacer más eficiente la administración educativa y la evaluación del logro de aprendizaje escolar.

Y como tercer referente Singapur. Sing Kong Lee, Director del Instituto Nacional de Educación de Singapur, único organismo encargado de la formación de docentes en su país indicó en la entrevista realizada por Centro de Investigación Avanzada en Educación de la U. de Chile (CIAE) durante la presentación de su libro *“Hacia un futuro mejor: Educación y formación para el desarrollo económico de Singapur desde 1965”*, en el que señala que si bien Singapur es una ciudad país con casi cinco millones de habitantes en unos 707 kilómetros cuadrados, es una ventaja por la facilidad de gobernar y administrar los recursos, sin embargo el ser tan pequeño carece de recursos naturales, lo que los obligo a ver en el potencial humano de sus estudiantes y trabajadores el recurso generador de los ingresos para Singapur.

Lee señaló que la calidad de la educación no puede superar la calidad del profesor, confirmando que los sistemas educativos más competitivos, son los que han dado prioridad

a la preparar nuevos profesores y desarrollar profesores asistentes, para lo que han invertido buena porcentaje de sus recursos nacionales. Singapur ha destinado el 3.7% de su PBI siendo el segundo más importante después de su presupuesto en defensa nacional. El gobierno de Singapur reconoce que para que la educación tenga un verdadero impacto en la sociedad se debe contar con profesores de la más alta calidad. Las habilidades de los profesores son trascendentales según el nivel de educación que alcanzan los alumnos, estas habilidades son bien recompensadas con unos rangos salariales comparados al de un ingeniero, de allí que los postulantes a la carrera docente corresponden el 30% del nivel superior de los estudiantes de mejor rendimiento. Adicionalmente considera que se tienen reformas para el largo plazo, reformas que se enfoca a los tipos de trabajos que habrá dentro de unos 20 años, para aquellos niños que ingresan hoy a la escuela y deben estar preparados para enfrentar con éxito la demanda del mercado futuro.

### **3.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)**

Los valores asignados y utilizados en las matrices que se desarrollan a continuación son los siguientes:

4 = fortaleza mayor.

3 = fortaleza menor.

2 = debilidad menor

1 = debilidad mayor

(D'Alessio, 2013, p. 135).

**Matriz del Perfil Competitivo (MPC).** “La MPC identifica los principales competidores de una organización y su principal objetivo es indicar cómo ésta la organización con respecto a sus competidores en el mismo sector” (D'Alessio, 2013, p. 133). Los valores asignados en la matriz son los mismos que en la matriz MEFE. La matriz MPC se representa en la Tabla 33 que se muestra a continuación.

**Matriz del Perfil Referencial (MPR):** Esta matriz usa el concepto de *benchmarking* y toma en consideración, como referencia para sí, a otras organizaciones, pero como es obvio, de la misma industria o sector (D'Alessio, 2013, p. 151). En esta matriz se usan también los valores utilizados en la MPC. La matriz MPR se representa en la Tabla 34 que se muestra a continuación.

Si bien es cierto no han sido considerados en la Tabla anterior, se tiene referentes Latinoamericanos como Argentina y Uruguay, según los cuales Robles, E. (2014) indicó que las fortalezas más importantes de los sistemas educativos públicos de Argentina y Uruguay radican y revelan una gestión pública eficiente y descentralizada, una inversión del PBI en educación de alrededor del 5% en Uruguay y del 6% en Argentina. Países que participan en pruebas de medición internacional y ocupan mejores niveles de rendimiento que el Perú. En estos sistemas se promueve la formación técnica de los estudiantes, logrando el bachillerato técnico y especialización que además lo capacita para el trabajo (Apéndice A).

Tabla 34

*Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso	Sistema Educativo Escolar Público		Sistema Educativo Escolar Privado		Educación familiar en casa	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Posición financiera	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
2. Rol promotor y facilitador del Estado	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
3. Calidad de sus procesos	0.15	2	0.30	3	0.45	1	0.15
4. Docentes capacitados y de calidad	0.15	2	0.30	3	0.45	1	0.15
5. Acreditación de las instituciones educativas	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
6. Cobertura y acceso a los servicios educativos	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10
7. Infraestructura y equipamiento	0.15	2	0.30	3	0.45	1	0.15
8. Uso de las TIC y Educación virtual	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.90</b>		<b>2.70</b>		<b>1.15</b>

*Nota.* Tomado de “Planeamiento Estratégico del Sistema Educativo del Perú” por F. D'Alessio, 2012.

Tabla 35

*Matriz del Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso	SEP - Perú		SEP – Singapur		SEP – Finlandia		SEP - Corea del Sur	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Posición financiera	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2 Rol promotor y facilitador del Estado	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3 Calidad de sus procesos	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4 Docentes capacitados y de calidad	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
5 Acreditación de las instituciones educativas	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
6 Cobertura y acceso a los servicios educativos	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30
7 Infraestructura y equipamiento	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	4	0.60
8 Uso de las TIC y Educación virtual	0.10	2	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.15		3.75		4.00		3.80

*Nota.* Adaptado de “Planeamiento Estratégico del Sistema Educativo del Perú” por F. D’Alessio, 2012.

### 3.8 Conclusiones

Al referirnos en el contexto de factores externos, se aprecia que los países que han logrado un desarrollo educativo sobresaliente son los países que dentro de sus prioridades la educación inicial y básica son su primer objetivo tanto a corto y largo plazo, el caso de los países como Corea del Sur, Singapur y Finlandia tomados como referentes de éxito en el sector educativo a nivel mundial. Se ha considerado el uso de recursos económicos destinados a satisfacer la logística, tecnología, capacitación continua docente logrando que la carrera magisterial como la más prestigiosa, precisamente por el hecho de formar ciudadanos que en un futuro cercano gobernarán sus naciones. No se ha considerado a algún país de Sudamérica como referente, debido a que se encuentra casi al mismo nivel que Perú.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

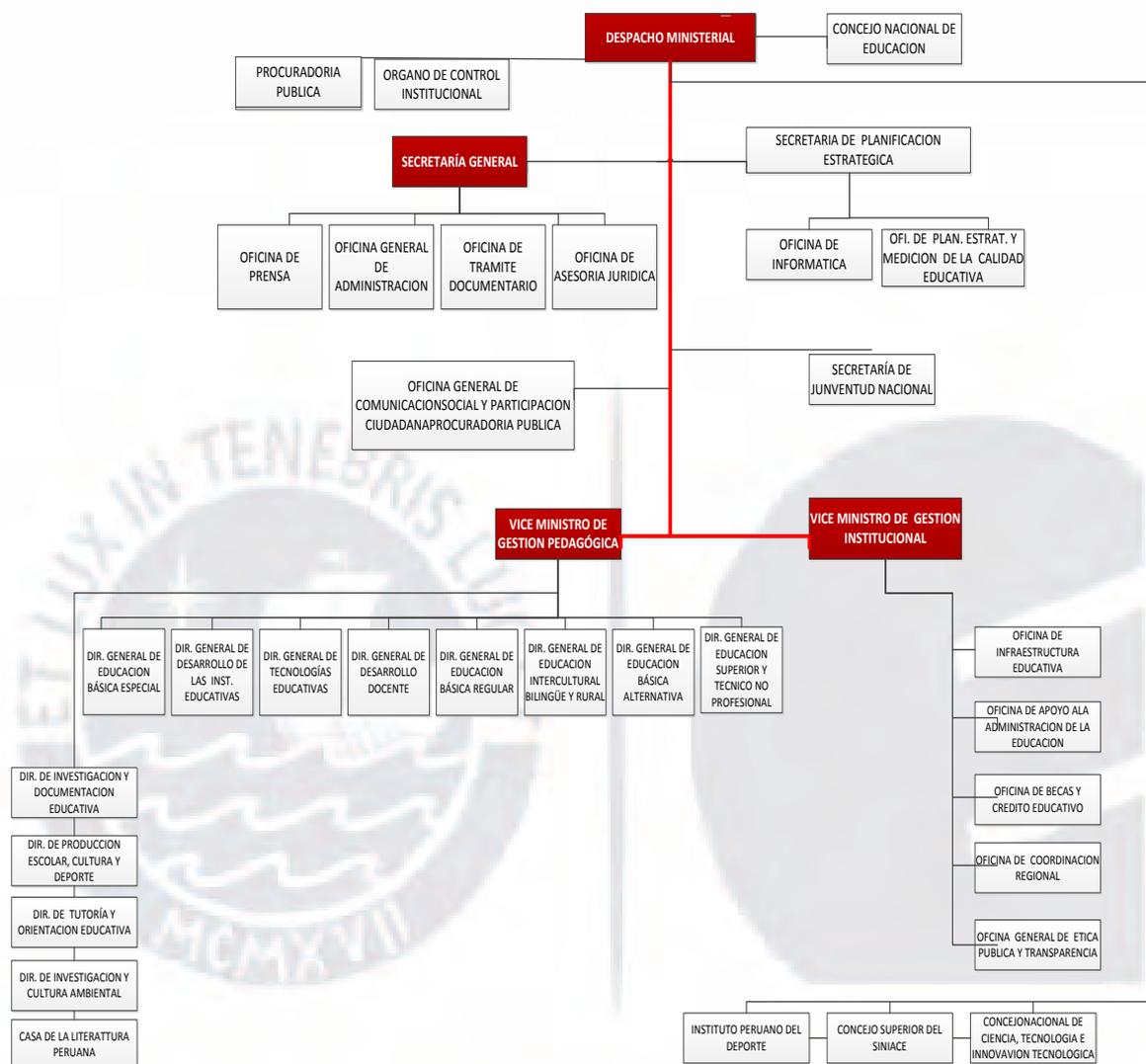
### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La educación en el Perú está a cargo del Ministerio de Educación (MINEDU), que tiene como principal función regular las obligaciones y atribuciones del Estado Peruano en cuanto al sector educación, los derechos y obligaciones de los ciudadanos y la sociedad en su conjunto sobre la función educadora, amparada bajo la Ley 28044 denominada Ley General de Educación (LGE). El alcance de esta Ley regula las actividades educativas que se desarrollan dentro del territorio nacional los distintos entes, sean éstos ejercidos por personas jurídicas o personas naturales. Según el artículo 63° de la LGE, *“la gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible”*. En tal sentido, para el cumplimiento de las funciones encargadas al MINEDU, la LGE contempla los principios y conceptos básicos para la regencia educativa en el país, dotando de instrumentos legales que definan la estructura organizacional que le permitan alcanzar la universalidad, calidad y equidad en la educación.

Por ley le corresponde al Estado garantizar los factores de calidad que brindan las instituciones públicas y privadas a nivel nacional a través de un Sistema de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. Este sistemas formado por organismos autónomos cuyo régimen legal y administrativo garantizan su independencia para actuar con flexibilidad de acuerdo a las características y especificidades según cada región del país. Cabe enfatizar que el Ministerio de Educación tiene uno de los más grandes desafíos, del tipo empresarial que es el de atender aproximadamente a seis millones de usuarios del servicio educativo, una planilla que alcanza aproximadamente los 370 mil trabajadores entre docentes y no docentes, a su vez debe controlar las casi 80 mil IIEE distribuidas en unos 51 mil

establecimientos escolares en todo el territorio nacional. La Figura 9 muestra la estructura organizativa del sistema educativo actual.

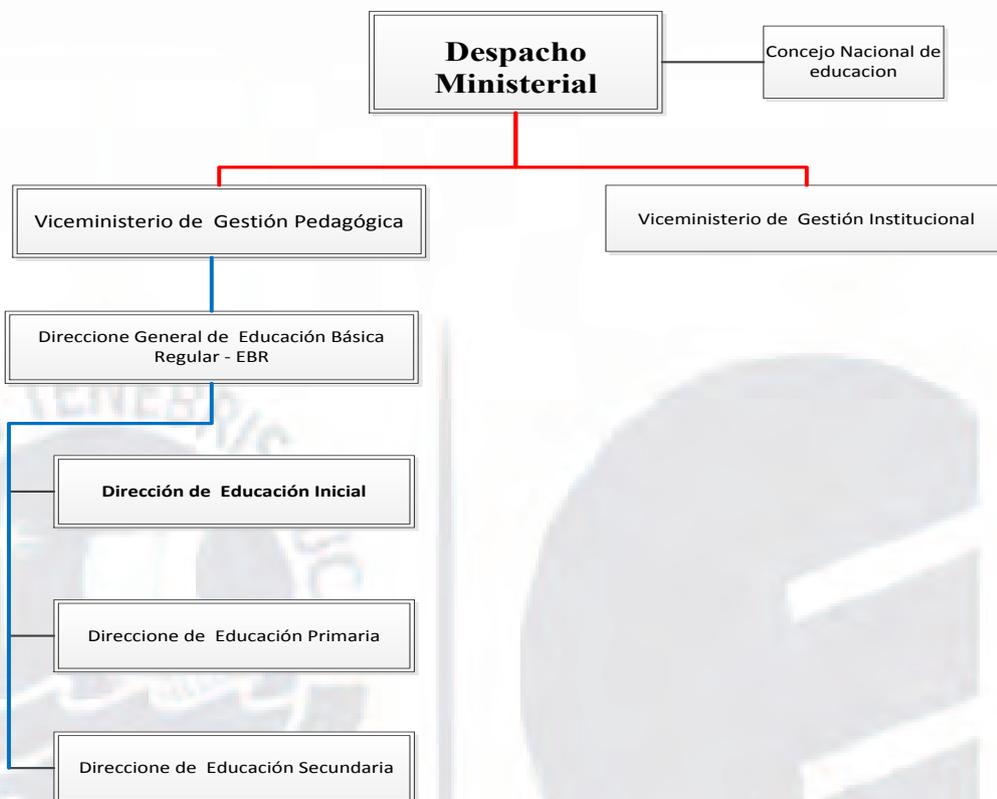


*Figura 9:* Estructura del Sistema Educativo Peruano.

Tomado de Organigrama Estructural del Ministerio de Educación MINEDU. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/institucional/xtras/Organigrama2011.pdf>

Del organigrama presentado en la Figura 10, se observa que el sistema educativo peruano abarca todos los niveles de educación, sin embargo el presente documento será dedicado exclusivamente al Sistema Escolar Público, y como parte del análisis de este sistema se considerará a los organismos que se relacionan directamente con la denominada Educación Básica Regular (EBR), sin considerar pero al nivel inicial o pre-escolar que es

parte de otro trabajo de investigación. En ese sentido se revisan las funciones de instancias u órganos específicos del sector educación.



*Figura 10:* Ubicación del SEP en la del Sistema Educativo Peruano. Adaptado de Organigrama Estructural del Ministerio de Educación MINEDU. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/institucional/xtras/Organigrama2011.pdf>

Según el organigrama estructural hasta el tercer nivel organizacional establecido a través del Decreto Supremo N° 006-2012 ED, dentro de la Alta Dirección se encuentran encabezada por el Ministro de Educación, el Viceministerio de Gestión Pedagógica, el Viceministerio de Gestión Institucional y la Secretaría General. Además cuenta con órgano consultivo de actividad permanente en el desarrollo de la educación de nominado Concejo Nacional de Educación (CNE). El Despacho Ministerial está a cargo del Ministro de Educación, quien se encarga de dirigir la política en materia de educación, ciencia y tecnología, deporte y recreación concordando sus políticas con la política general del Estado Peruano para alcanzar y cumplir con los planes de desarrollo nacional. Además, es el vínculo

con los demás Poderes del Estado y otras instituciones sociales que desarrollan actividades en favor de la Educación Nacional.

El SEP depende directamente del Viceministerio de Gestión Pedagógica, órgano que de acuerdo al artículo 9 del Reglamento de Organización y Funciones de (ROF) del MINEDU, es el responsable de proponer los lineamientos en política pedagógica de todos los niveles y modalidades educativas que están bajo la administración del MINEDU, así mismo tiene como responsabilidades definir, establecer las articulaciones entre los niveles de educación, el monitoreo de las actividades curriculares y la evaluación de la aplicación de las mismas en todos las instituciones educativas de país.

Además tiene como función velar por la integración de los elementos tecnológicos a la educación. Debe diseñar planes de formación y capacitación permanente al recurso humano dedicado a la transferencia de conocimiento, valores principios. Su función incluye brindar soporte en asesoría pedagógica, con la finalidad de lograr los objetivos de la política educativa nacional. Es el responsable de hacer seguimiento a los factores de calidad en la educación, desarrollar proyectos de investigación relacionados a os pedagógico. Además se encarga de establecer las relaciones intersectoriales y con instituciones de la Sociedad Civil sobre intereses educativos.

El Viceministerio de Gestión Pedagógica tiene bajo su jurisdicción a los siguientes órganos en línea:

Dirección General de Educación Básica Regular

Dirección General de Educación Básica Alternativa

Dirección General de Educación Superior y Técnico-Profesional

Dirección General de Educación Básica Especial

Dirección General de Educación Intercultural, Bilingüe y Rural

Dirección General de Desarrollo Docente

Dirección General de Tecnologías Educativas

Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas

Dirección de Investigación y Documentación Educativa

Dirección de Tutoría y Orientación Educativa

Dirección de Promoción Escolar, Cultura y Deporte

Dirección de Educación Comunitaria y Ambiental

Casa de la Literatura Peruana

Del Título V de la Ley N° 28044, se puede observar que el sistema educativo peruano se rige bajo el Reglamento de Gestión Educativa, y está creado con la finalidad responder a los fines y principios de la educación, para adecuar su estructura, de acuerdo a la realidad de la demanda educativa. Así la estructura educativa se puede observar en la Tabla 35 y se organiza con la estructura siguiente:

En Etapas: en función a necesidades de aprendizaje.

- Nivel Básico, de carácter obligatorio, y orientado a el desarrollo integral del estudiante, de carácter gratuito cuando el servicio lo brinda el estado
- Nivel Superior, orientado a la investigación científica, creación y difusión de conocimiento, con el que espera el logro de mejorar las competencias profesionales.

Las Modalidades, implementado de acuerdo a las características y necesidades de los estudiantes.

- La Educación Básica Regular (EBR), organizado para la población educativa cuya edad se encuentran oportunamente dentro del proceso educativo.
- La Educación Básica Alternativa (EBA), al igual que la EBR, sin embargo está dirigida a aquellos estudiantes que no alcanzaron oportunamente a la EBR. La EBA enfatiza en el estudiante la formación y preparación para el trabajo.

- La Educación Básica Especial, de carácter inclusivo dirigido a personas con características y necesidades especiales, sean estas por discapacidad o por superdotación.
- La Educación a Distancia, modelo que se basa en la interacción simultanea o diferida de los participantes del proceso educativo, se aplica a todas las etapas del sistema educativo.

Los niveles:

- Educación inicial. Es el primer nivel que atiende menores de seis años, su objetivo es lograr un desarrollo integral de habilidades acorde a su edad.
- Educación Primaria, segundo nivel, dirigida a niños de seis a doce años, enfocado a lograr una educación integral, desarrollo de potenciales y conocimiento.
- Educación Secundaria, con una duración de cinco años lectivos, se enfoca a el logro de conocimiento con formación científica y técnica, busca el logro de la identidad personal y social del estudiante.

Los Ciclos, son procesos educativos desarrollados de acuerdo al logro alcanzado en aprendizaje, contiene a los distintos grados de estudio de los niveles de educación. Las Instituciones Educativas (IIEE), tienen como finalidad el logro del aprendizaje y son la entidad en primer orden de la educación descentralizada, es el lugar en que se imparte el servicio de educación a través de la gestión pública o privada. Las IIEE son muy importantes debido a que en ellas se toman decisiones de acuerdo a los lineamientos políticos de órganos superiores, haciendo uso de instrumentos de gestión como: a) el Proyecto Educativo Institucional (PEI) aplicado a gestiones de mediano plazo, proyectos están orientados a la descentralización de sus actividades, autonomía y a la participación de la comunidad con la finalidad de alcanzar los logros de aprendizaje.

Tabla 36

*Estructura del Sistema Educativo Peruano*

Etapas	Modalidades (1)	Niveles / Programas	Ciclos	Grados		
Educación Básica	Educación Básica Regular	Educación Inicial	I	0 – 2 años		
		Educación Primaria	II	3 – 5 años		
			III	1ro y 2do		
			IV	3ro y 4to		
		V	5to y 6to			
	Educación Secundaria	VI	1ro y 2do			
		VII	3ro, 4to y 5to			
	Educación Básica Alternativa	Programas de Educación Básica Alternativa de Niños y Jóvenes PEBANA/PEBAJA	Inicial		Dos Grados (alfabetización)	Educación Comunitaria
			Intermedia		Tres Grados (Post alfabetización)	
			Avanzada		Cuatro Grados	
Educación Básica Especial	Educación Básica Especial	Educación Inicial	I	0 – 2 años		
		Educación Primaria	II	3 – 5 años		
			III	1ro y 2do		
			IV	3ro y 4to		
			V	5to		
Educación Superior	Universitaria	Se rige por Ley específica Pedagógica, Tecnológica y Artística				
	No Universitaria					
		Forma				
Educación Técnico Productivo				Ciclo Básico		
				Ciclo Medio		

(1) incluye Modalidad de Educación a distancia.

*Nota.* Tomado de Propuesta de Metas Educativas e Indicadores al 2021 MINEDU. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folleto\\_Metas2021\\_setiembre.pdf](http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folleto_Metas2021_setiembre.pdf)

Esta herramienta permite la ejecución y evaluación del servicio. (Decreto Supremo 009-2005-ED); b) el Proyecto Curricular de Centro (PCC) establece el marco del diseño curricular básico, basado en las características y necesidades de los estudiantes, c) Reglamento Interno (RI) regula el funcionamiento de la IIEE, teniendo en cuenta el ámbito pedagógico, institucional y administrativo; y d) Plan Anual de Trabajo (PAT), materializa los objetivos estratégicos de los proyectos a través del desarrollo de actividades y a realizar durante el año escolar. (Decreto Supremo 009-2005-ED).

Las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), según el Art. 45° del Reglamento de Gestión Educativa, son el siguiente nivel dentro del sistema de gestión educativa peruano, son de ejecución descentralizada de los gobiernos regionales y de acuerdo a ley su jurisdicción es la provincia. Sin embargo, ésta puede ser modificada de acuerdo a alguna afinidad, cultural, geográfica o económica. Entre sus funciones están la de contribuir en la

formación de la política educativa de la región, elaborar, regular asesorar en materia pedagógica y administrativa a las IIEE. (Decreto Supremo 009-2005-ED).

Las Dirección Regional de Educación (DRE) según el Art. 54° del Reglamento de Gestión Educativa, es el órgano ejecutivo especializado del Gobierno Regional encargado de planificar, ejecutar, y administrar la políticas y planes regionales en materia de educación, cultura, deporte recreación y tecnología, en concordancias con las políticas sectoriales del Ministerio de Educación y con los órganos de gestión local. Debe promover una coordinación efectiva, para garantizar la prestación de los servicios de educación básica, y tecnológica productiva. (Decreto Supremo 009-2005-ED).

A partir del 2008 se tienen los proyectos de Plan Piloto de Municipalización de la Educación, los cuales se iniciaron con mucha expectativa para lograr un cambio significativo sobre la calidad de la educación pública. Así, los proyectos municipales considerados dentro del Sistema Escolar Público tienen como finalidad transferir la gestión del servicio de educación a ciertas municipalidades para suplir las necesidades de su comunidad escolar, implementando soluciones de acuerdo a su realidad en particular. Respecto a los resultados del sistema municipalización de la educación, se tiene el informe 148, Primera supervisión del Plan de Municipalización de la Gestión Educativa: aportes para su implementación, de la Defensoría del Pueblo (2009 y 2010) el cual indica entre sus conclusiones que no existe una distribución de competencias y las funciones que realizan los distintos niveles de gobierno al gestionar la educación, debido básicamente a que no existe el marco normativo claro que se encargue de distribuir las competencias y funciones para cada nivel.

Al respecto, la Defensoría del Pueblo propuso la elaboración de una matriz de Delimitación de Competencias y Distribución de funciones que estén contempladas dentro de la Ley de Organización y funciones del Ministerio de educación de tal manera que permita gestionar en concordancia con la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales y de las Municipalidades. La educación escolar pública se rige bajo la Dirección General de

Educación Básica Regular (EBR), que sub divide los niveles de educación en a) Dirección de educación Inicial, b) Dirección de Educación Primaria, y d) Dirección de Educación Secundaria. Con respecto a éstas modalidades el Artículo 3° del Decreto Supremo N0 009-2005-ED (Mayo 2005), señala que la educación en las Instituciones y Programas Educativos públicos es de carácter gratuito, para sus modalidades y niveles, incluye tanto la matrícula como la permanencia en ellas, lo que significa que no debe realizarse al cobro alguno de cuotas o aportes por conceptos de matrícula y de la Asociación de Padres de Familia u algún otro concepto.

La EBR está dirigida a niños y adolescentes dentro de un rango de edades establecidas previamente por el Sistema Educativo Peruano. El ingreso a cada uno de los niveles de la EBR es flexible en cuanto a la edad, teniendo como pre-requisito concluir satisfactoriamente nivel previo del proceso educativo. La Dirección de Educación Inicial se encarga de brindar el servicio a niños menores a seis años, así La Educación Inicial es el primer nivel de la Educación Básica regular contribuyendo a su formación desde su nacimiento hasta los seis años, este enfoque favorece su desarrollo integral, que además de aprender principios de convivencia, y recibir preparación para el siguiente nivel educativo, gesta las bases para la estructuración de una personalidad equilibrada, además promueve que los padres de familia y la comunidad intervengan en el logro pleno de la formación inicial (MINEDU).

La Dirección de Educación Primaria es el segundo nivel de la educación Básica Regular, ésta se constituye en seis años lectivos. Promueve la comunicación en todas las áreas, el manejo operacional del conocimiento, el desarrollo personal, espiritual, físico, afectivo, social, cultural, vocacional y artístico; el pensamiento lógico, la creatividad, el desarrollo de capacidades y actitudes necesarias para el despliegue de potencialidades del estudiante, así como la comprensión de hechos cercanos a su ambiente natural y social (MINEDU).

La Educación Secundaria es el tercer nivel de la EBR, dura cinco años y atiende a escolares comprendidos entre los 12 y los 17 años de edad. En este nivel educativo se desarrolla las competencias que permitan al estudiante acceder a conocimientos humanísticos, científicos y tecnológicos en permanente cambio. Además, forma a los púberes y adolescentes para obtener capacidades y habilidades que les ayude a enfrentar la vida, el trabajo, la práctica de la democracia, el ejercicio de la ciudadanía y los prepara para su siguiente nivel de formación profesional (MINEDU).

Dentro del sistema educativo peruano se encuentra un órgano de apoyo de actuación permanente, se trata del Consejo Nacional de Educación (CNE). Como órgano técnico especializado, consultivo que goza de autonomía, es un órgano adscrito al MINEDU, entre sus finalidades están la de aportar en la formulación, orientación y seguimiento del PEN, las políticas y planes educativos de mediano y largo plazo y las políticas multisectoriales que contribuyen al desarrollo de la educación, en coordinación con el MINEDU. Promueve acuerdos y compromisos a favor del desarrollo educativo del país a través del ejercicio participativo del Estado y la sociedad civil.

El CNE fue creado por la Ley Orgánica del Ministerio de Educación en el año 1992. Un Decreto Supremo de 1995 lo suprimió. La LGE precisa su finalidad y funcionamiento. Sin embargo a través del Decreto Supremo D.S. N° 007-2002-ED del 1 de marzo de 2002 reincorporó el CNE al MINEDU, y un mes después, el 8 de abril, sus integrantes juramentaron ante Alejandro Toledo, en aquel entonces presidente de la República (CNE).

El Estado peruano dentro de su política educativa tiene como principal herramienta el PEN del 2005, elaborado por el CNE en cumplimiento del artículo 8° de la LGE, la misma que indica ser una guía que va más allá de cualquier proceso de planificación, elaborado por expertos. Se considera como política en el sentido que plantea los marcos legales, delimita y orienta del gobierno en el tema educativo, además permite asegurar la continuidad y la

coherencia de todos los procesos iniciados en una perspectiva de largo plazo, eliminando el hábito de “borrón y cuenta nueva” en la gestión de cada ministro, una costumbre muy enraizada durante muchas décadas.

El PEN es un proyecto de carácter nacional construido en base a la interlocución continua entre los diversos sectores, ya sean éstos parte del sistema educativo formal o no, de distintos ámbitos regionales, o de cualquier ámbito social que refleja la diversidad socio cultural con la que cuenta nuestro país. Propuesta del CNE, agosto 2005. Este documento ha sido elaborado por el CNE en cumplimiento del mandato del artículo 81° de la LGE, tomando como base las políticas acordadas en el Acuerdo de Gobernabilidad del Foro del Acuerdo Nacional, en la LGE y en el PET, entre otros.

Una opción a considerar puede ser también la denominada *escuela de alternancia*, respecto de la cual, Roble, E. (2014) indicó que si son posibles, los pilotos que se han venido ejecutando permiten observar que los estudiantes pueden concentrar sus estudios en situaciones de permanencia en un ámbito geográfico. Sin embargo, existen muy pocas de estas escuelas a nivel nacional por falta de presupuesto, pues demanda al estado mayor participación para cumplir con las exigencias de formación y brindar atención oportuna a los estudiantes de las regiones alejadas. Considero que las escuelas de alternancia son una oportunidad para evitar la deserción de estudiantes en las zonas rurales y permite compensar en educación y salud a la población estudiantil que durante años ha estado postergada y olvidada por el sistema. Las ventajas que se observan son: la concentración de estudiantes en ambientes educativos, con medios y materiales potenciales para el aprendizaje, así como la reducción de la tasa de deserción y abandono escolar. Las desventajas de estas escuelas se encuentran en la falta de apoyo socio-afectivo a los estudiantes por parte de los tutores educativos, así

como las limitaciones de atención en salud por insuficientes recursos y personal idóneo (E. Robles, Apéndice A).

Por otro lado y con respecto a la municipalización de la educación, y tomando la respuesta a favor de la misma, de uno de las tres personas entrevistados, esta opción se presenta como posible.

La municipalización de la educación se presenta como viable y sostenible desde la perspectiva de descentralización educativa y responde a la normatividad y principios educativos. La educación debe descentralizarse para responder a las demandas educativas locales, a la diversidad y necesidades de formación de los estudiantes; comprometiendo la participación de diferentes actores sociales para la mejora de la calidad educativa, adecuada gestión de las instituciones y personal que laboran en ella.

La municipalización sin embargo, ha sufrido retrocesos y seguirá retardándose en su ejecución por la falta de decisión política en aplicar la ley y no destinar presupuesto económico que asegure la transferencia real de las competencias. Las ventajas de la municipalización se revelan en hacer más eficiente al estado en el manejo de recursos económicos para la educación, así como la ejecución de proyectos educativos locales que respondan a las verdaderas necesidades de cada localidad. La desventaja se encuentra en el bajo nivel de formación de profesionales en las diferentes municipalidades (distritales y provinciales) de quienes deberán asumir el proceso de transferencia de competencias y consolidar el proyecto educativo local (E. Robles, Apéndice A).

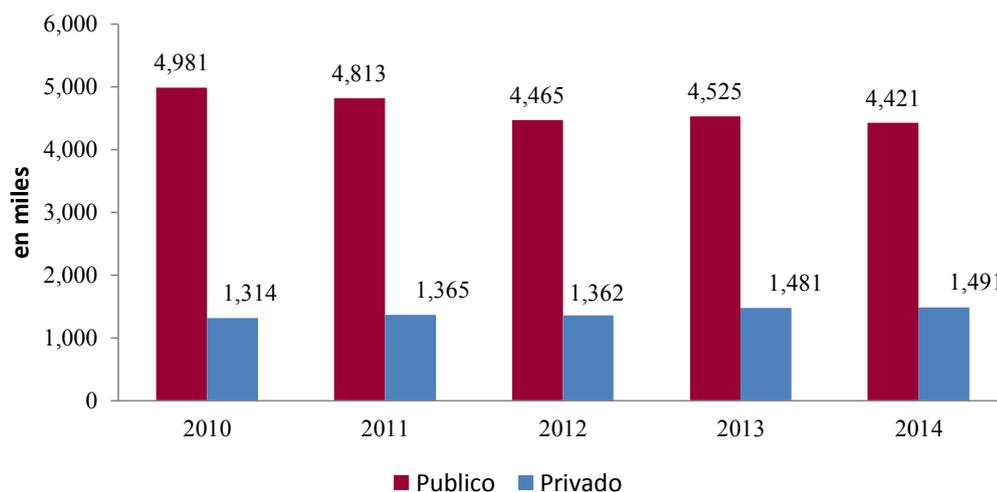
Las otras dos personas entrevistadas no se mostraron muy a favor de la municipalización y de alguna manera partieron de una crítica a la idea de municipalizar la educación, en el sentido de que este organismo carece del conocimiento del sector así como de las competencias técnicas importantes y muy necesarias para el manejo de los recursos

financieros y los materiales que se usan en el sistema. Manifestaron que en cierto momento, cuando se hizo el piloto de transferir la responsabilidad de la educación a la municipalidad de Surquillo surgió un hecho que ocasionó la falla, retroceso y clamor de que la responsabilidad vuelva al MINEDU y es que la municipalidad tuvo un retraso importante en el pago de remuneraciones pese a haber recibido los fondos para el pago a los maestros, además de fallas de índole logísticas en la entrega de materiales educativos (J. Pezo y E. Arévalo, Apéndice A).

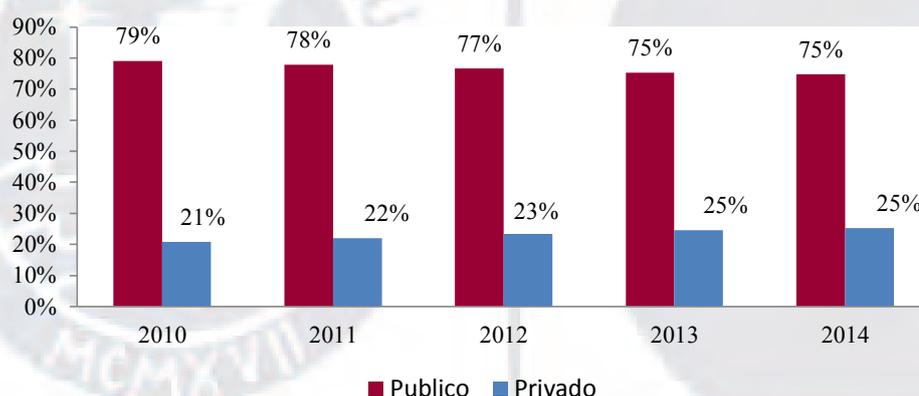
#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

Parte del proceso productivo es el producto, La educación es en este caso el servicio como producto que se está demandando. El efecto del servicio de educación consiste en transformar personas, mejorar su estado de conocimientos, habilidades y competencias durante un periodo determinado. El Estado en cumplimiento de sus obligaciones ofrece éste servicio, que de acuerdo a la normatividad en materia de educación, al ley 28044 en su artículo 3, señala explícitamente, que a educación es “*Un derecho fundamental de la persona y de la sociedad*”, además señala que el Estado, a través del Ministerio de Educación garantiza que el acceso a una educación de calidad y para todos, teniendo carácter de universal la Educación Básica Regular (EBR). Podemos apreciar en la Figura 11 el alcance de la población educativa durante los periodos 2010 al 2014.

La demanda por educación está siendo atendida a través de la gestión pública y privada. El Estado como promotor de la educación pública, durante el año 2014 llega a prestar el servicio a 4.421 millones de estudiantes en primaria y secundaria, logrando cubrir aproximadamente el 75% de la población escolar para tales grados, el otro 25 % es atendido por instituciones educativas de gestión privada. De las encuestas emitidas en los censos escolares en la Figura 12 se aprecia una tendencia del crecimiento de la participación de la gestión privada por atender la demanda en EBR.

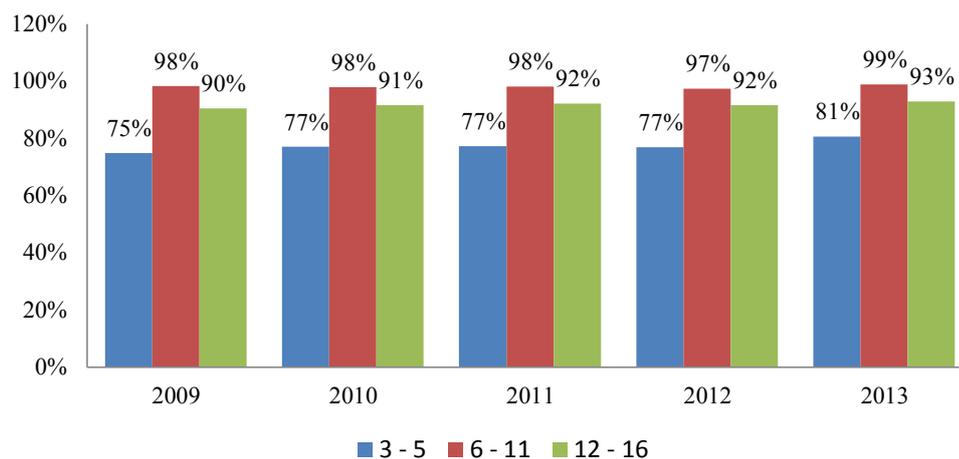


*Figura 11:* Perú: Matrícula en el Sistema Educativo por Tipo de Gestión. Adaptado de MINEDU - Censo Escolar 2010 al 2014. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=311&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=311&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)



*Figura 12:* Participación de Matrícula en el Sistema Educativo por Tipo de Gestión. Adaptado de ESCALE - MINEDU - Censo Escolar 2010 al 2014 [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=311&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=311&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)  
Ahora en cuanto a la cobertura de la demanda, se tiene en la educación pública escolar

una mayor cobertura como se muestra en la Figura 13, es decir cada año la tasa cobertura sigue creciendo, debido al seguimiento que se hace a la labor ejecutiva de los proyectos de educación. Sin embargo, en el caso el grupo de niños de tres a cinco años, todavía no alcanza al 81%. Las edades de seis a 11 años están bordeando el 99% de ésta población.



*Figura 13:* Cobertura de Matrícula Escolar por Edad

Adaptado de ESACALE- MINEDU - Censo Escolar 2009 al 2013. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/indicadores-portlet/servlet/indicadores/archivo?idCuadro=62&tipo=excel>

Del mismo modo se observa en la Figura 14 que la tasa de asistencias de los estudiantes matriculados se mantiene constante, lo que es preocupante, pues entre 10 y 20 alumnos matriculaos no asistir a clases, lo que perjudica su aprendizaje. En cuanto a la ubicación geográfica de la población estudiantil, se aprecia que está conformada en su mayoría por alumnos de la zona urbana, así según el Censo Escolar de Ministerio de educación para el año 2014 se tenían matriculados 4,902,756 mil estudiantes en la gestión pública, los mismos que se distribuyeron según la figura 13, en promedio durante los últimos cinco años, 74% urbano, y 26 % rural, debiendo destacar en ésta ultima una disminución de 5 puntos porcentuales en el 2014 respecto al año anterior.

La educación como tal es un servicio producido con la finalidad de transformar a las personas, del grado de aprovechamiento de las enseñanzas, el entorno, la situación económica y la competencia de los profesores o maestros depende la calidad del resultado final. Para hacer posible ésta calificación el MINEDU a través de su Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMC) realiza anualmente la Evaluación Censal Escolar (ECE).

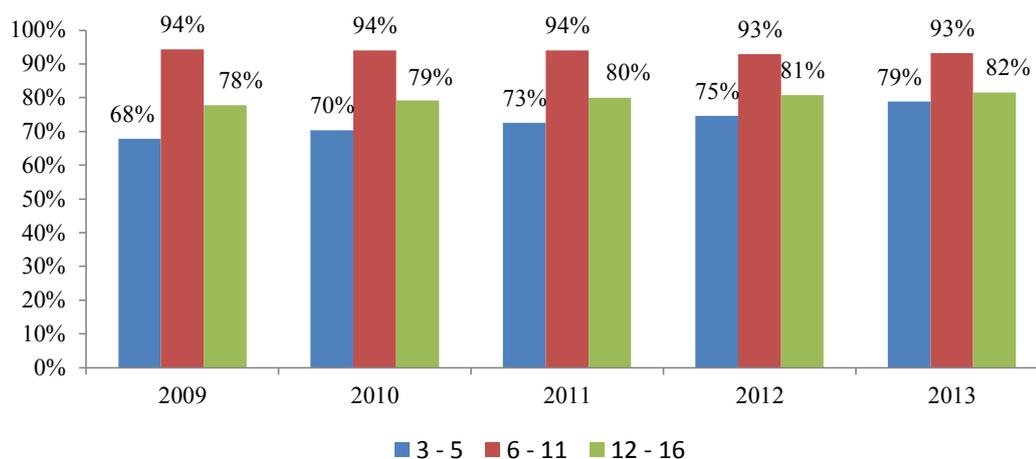


Figura 14: Tasa de asistencia Escolar por Edad

Adaptado de ESACALE- MINEDU - Censo Escolar 2009 al 2013. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/indicadores-portlet/servlet/indicadores/archivo?idCuadro=62&tipo=excel>

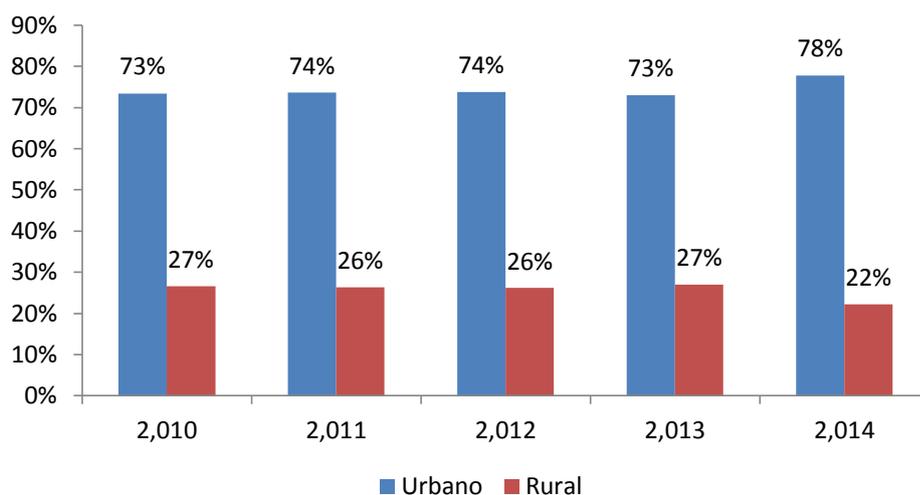


Figura 15: Población Educativa por Ubicación Geográfica

Adaptado de ESACALE- MINEDU - Censo Escolar 2009 al 2013. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/indicadores-portlet/servlet/indicadores/archivo?idCuadro=62&tipo=excel>

Para la última Evaluación Censal Educativa (ECE), realizada entre el 12 y 13 de noviembre 2013, se consideró solo estudiantes de segundo grado de educación primaria, de IIEE con cinco o más estudiantes de EBR, y otro grupo que se considera en la ECE son aquellos estudiantes de educación primaria que reciben educación en su lengua materna, y asisten a una IIEE donde se imparte Educación Intercultural Bilingüe con cinco o más

estudiantes. Las competencias evaluadas se dirigen a Comunicación y Matemáticas, dentro de comunicación se considera la comprensión lectora, en el área de matemáticas, el uso de números y operaciones para resolver problemas simples. El alcance de ésta última evaluación llego hasta un 99% de las IIEE, logrando evaluar al 91% de los estudiantes.

La evaluación califica en tres niveles los resultados, en los siguientes niveles: a) Nivel 2, Satisfactorio, en este nivel el estudiante alcanzó los logros esperados, y se considera que está preparado para continuar con el proceso educativo. b) Nivel 1, En Proceso, el estudiante se encuentra en proceso de aprendizaje, no alcanza los niveles esperados. Y c) Debajo del Nivel 1, en Inicio, el estudiante no logro los aprendizajes esperados, tiene dificultad para responder las preguntas más fáciles de la evaluación. Si bien el Estado se está preocupando por lograr mayor cobertura de la educación, no está siendo efectivo en cuanto al aprovechamiento, los resultados de la última ECE demuestran que el sistema educativo, debe enfocarse en las competencias de los profesores y directores, ya que ellos como elementos trascendentales de las IIEE están en contacto permanente con los estudiantes.

Según datos de la ECE, se muestra una ligera mejoría en cuanto al logro esperado de manera general, ahora, se observa el lado de matemáticas en nivel esperado, que se ha incrementado en 4.1%, sin embargo en el nivel en Inicio hubo un incrementó 1.8%. Por el lado de Comprensión Lectora, el incremento es general en los niveles de logro, y una disminución del nivel en Inicio de 4% como se muestra en la Figura 16. Ahora, otro punto que merece tener en cuenta es el producto en proceso, es decir la educación padece de sobre costos por estudiante, cuando se producen atraso en los niveles de educación, el hecho de repetir un años escolar es un año de estudio de un nuevo estudiante. El último informe publicado por el MINEDU junio 2011, a través de su página de Edudatos. La Figura 17 muestra claramente que el área rural tiene mayor porcentaje de repetidores con respecto a su matrícula, sin embargo hay una tendencia a la disminución.

## Niveles de Logro 212 - 2013 a Nivel Nacional

Logro	Matemáticas			Comprensión Lectora		
	ECE 2012 %	ECE 2013 %	Diferencia	ECE 2012 %	ECE 2013 %	Diferencia
Satisfactorio	12.8	16.8	4,1*	30.9	33	2,1*
En Proceso	38.2	32.3	-5,9*	49.3	51.3	2,0*
En Inicio	49	50.9	1,8*	19.8	15.8	-4,0*

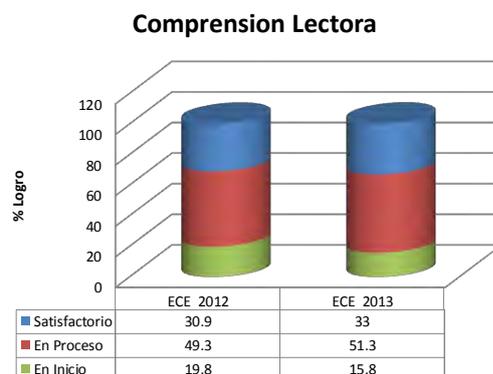
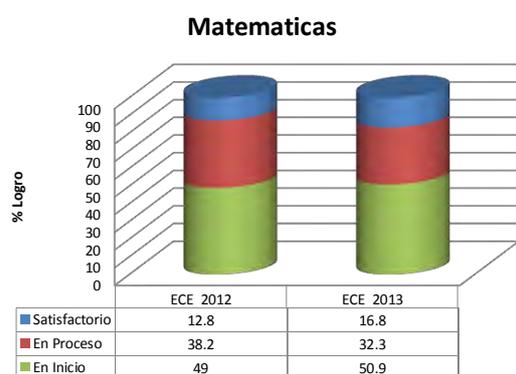


Figura 16: Niveles de Logro 2012-2013: Comprensión Lectora y Matemáticas Tomado de Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2013 (ECE 2013). Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/?p=1766>

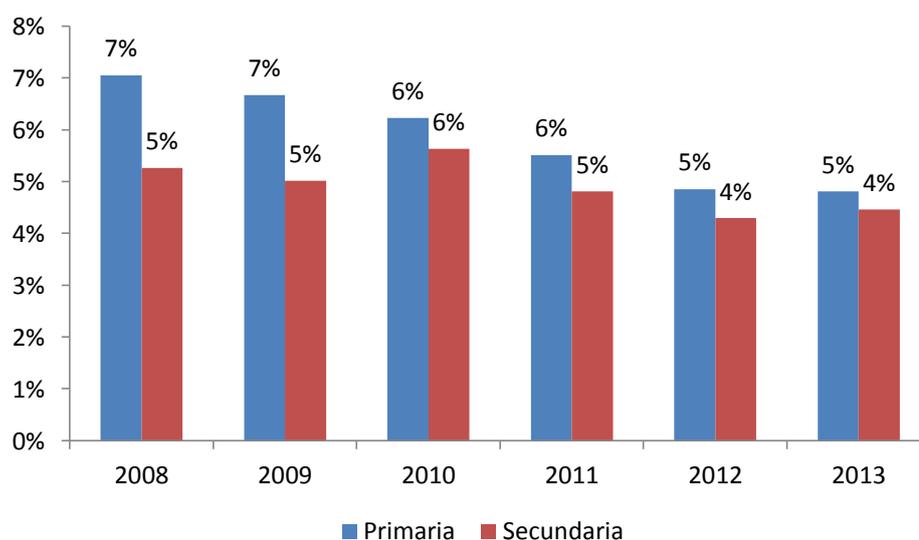


Figura 17: Porcentaje de Estudiantes Repetidores Primaria y Secundaria Adaptado de ESCALE- MINEDU. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias-portlet/servlet/tendencias/archivo?idCuadro=33&tipo=excel>

### 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En el proceso de elaboración de bienes y servicios intervienen varios elementos que van a conformar el producto final, es decir se consideran todos los recursos que intervienen para obtener un producto final de calidad, para ello se debe contar con la logística integrada y apropiada, infraestructura adecuada en la que se llevara a cabo la transformación de los insumos. Entre ellos se tiene los “materiales, la mano de obra, maquinas, medio ambiente, métodos, mentalidad y moneda” (D’Alessio, 2013, p. 178).

El aspecto logístico del Sistema Escolar Público, comprende una serie de elementos, los cuales son los recursos de un proceso productivo siendo el estudiante el factor más importante, el elemento principal que durante el proceso productivo tiene que ser susceptible de cambio en su estado de conocimiento y de habilidades para la resolución de problemas y comprensión de textos, ubicándonos en la EBR. La Figura 18 muestra el diagrama de proceso productivo del MINEDU. Así, para lograr el cambio se requiere de equipos, computadoras, materiales didácticos, profesores, personal administrativo, instalaciones de calidad y de un ambiente saludable, que faciliten la labor del docente al momento de la ponencia de sus clases y que a la vez propicien la concentración de los alumnos para poder comprenderlas y entenderlas. De acuerdo a la LGE en su artículo 7°, el PEN es el conjunto de políticas de carácter estratégico, que busca el desarrollo de la educación en coordinación con los distintos sectores de la sociedad, se requiere promover el dialogo nacional para encontrar el o los objetivos comunes, para lograr la transformación a una educación de calidad.

Además, de acuerdo a la LGE se establece que para lograr una educación de calidad se deben formular un Diseño Curricular Nacional (DCN), de carácter común, pero éste debe estar articulado con las necesidades de la localidad. El DCN contiene el detalle del proceso productivo de las IIEE, los aprendizajes que debe recibir el estudiante en cada nivel como

indica el Cuadro 1, debe considerar la diversidad cultural, humana y lingüística cumpliendo con los principios de universalidad, inclusión y equidad.

El diseño curricular como herramienta que permite al estudiante alcanzar determinado logro en cada etapa de su vida escolar, no tendría sentido de manera individual, de allí que el MINEDU a través del Instituto de Peruano de Evaluación, Certificación de a Calidad de la Educación Básica (IPEBA) implementa los Mapas de Progreso y las Rutas del Aprendizaje, en ellos describe al detalla lo que los estudiantes deben saber, saber hacer y valorar en cada uno de los ciclos de aprendizaje. Los Mapas de Progreso y las Rutas del aprendizaje ayudan a encaminar la labor de los docentes, desarrollar sus propias estrategias de enseñanza y encontrar el camino para lograr el aprendizaje esperado.

La Figura 19, ha sido elaborada de conformidad a lo indicado en la LGE y además toma en consideración su Reglamento de Organización y Funciones. El modelo muestra el resultado del proceso productivo que el MINEDU aplica para lograr una educación de calidad. Si bien en la actualidad el producto no es el esperado y está lejos de los estándares mundiales, hay un compromiso por parte de los Gobernantes por alcanzar los objetivos trazados en el PESEM.

Los centros educativos son los recursos en los que se brinda el servicio de educación, La Tabla 37 indica la capacidad instalada con que cuenta el Estado Peruano para cumplir con su función educadora en los niveles de inicial, primaria y secundaria.

# Mapa de procesos del Ministerio de Educación Nivel 1

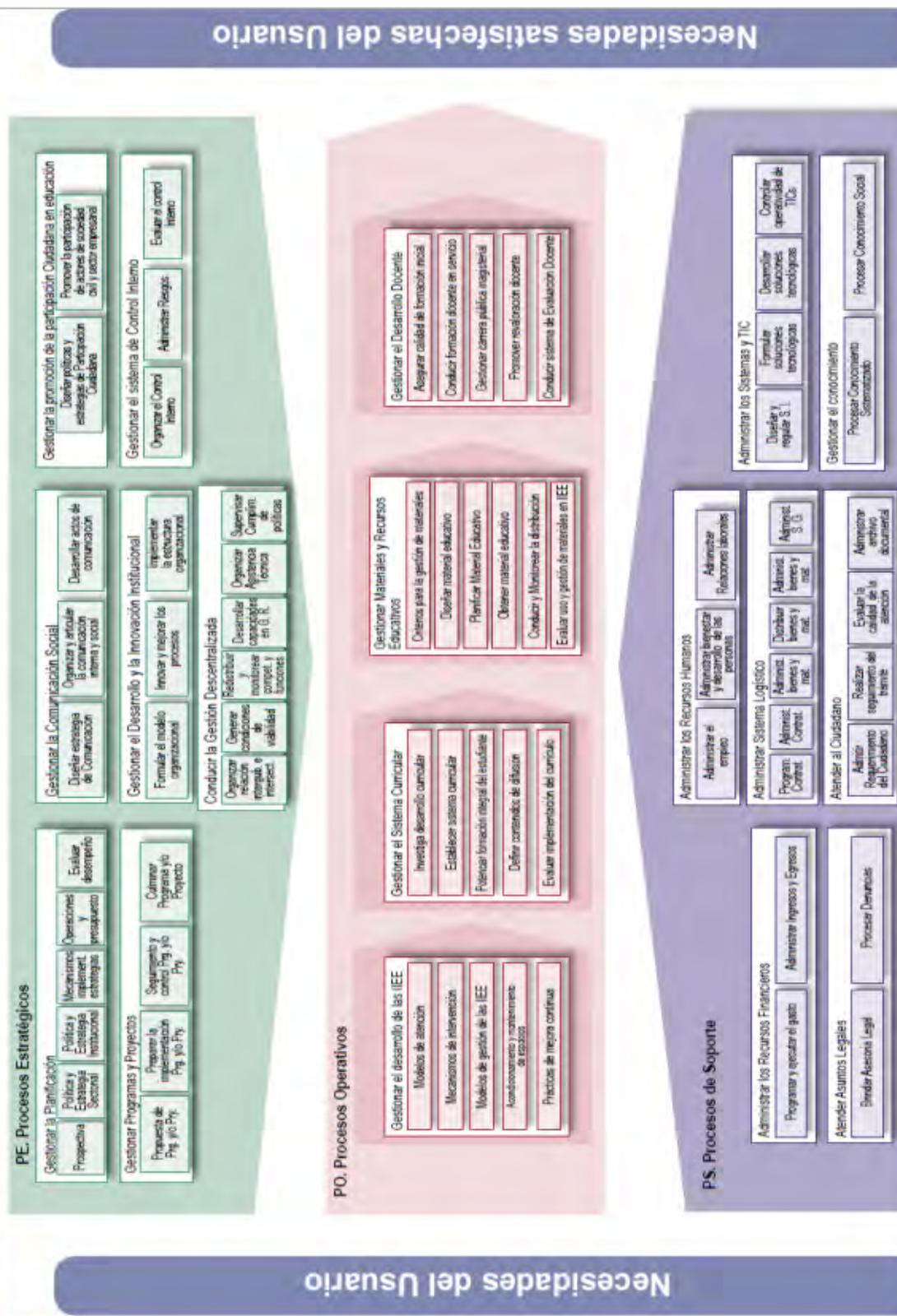


Figura 18: Mapa de Procesos del MINEDU  
 Tomado de: “Elaboración de del Mapa de Procesos” MINEDU. p9. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/oaaxtras/mapa\\_procesos.pdf](http://www.minedu.gob.pe/oaaxtras/mapa_procesos.pdf)

### Caso: Relación de los procesos con el modelo lógico

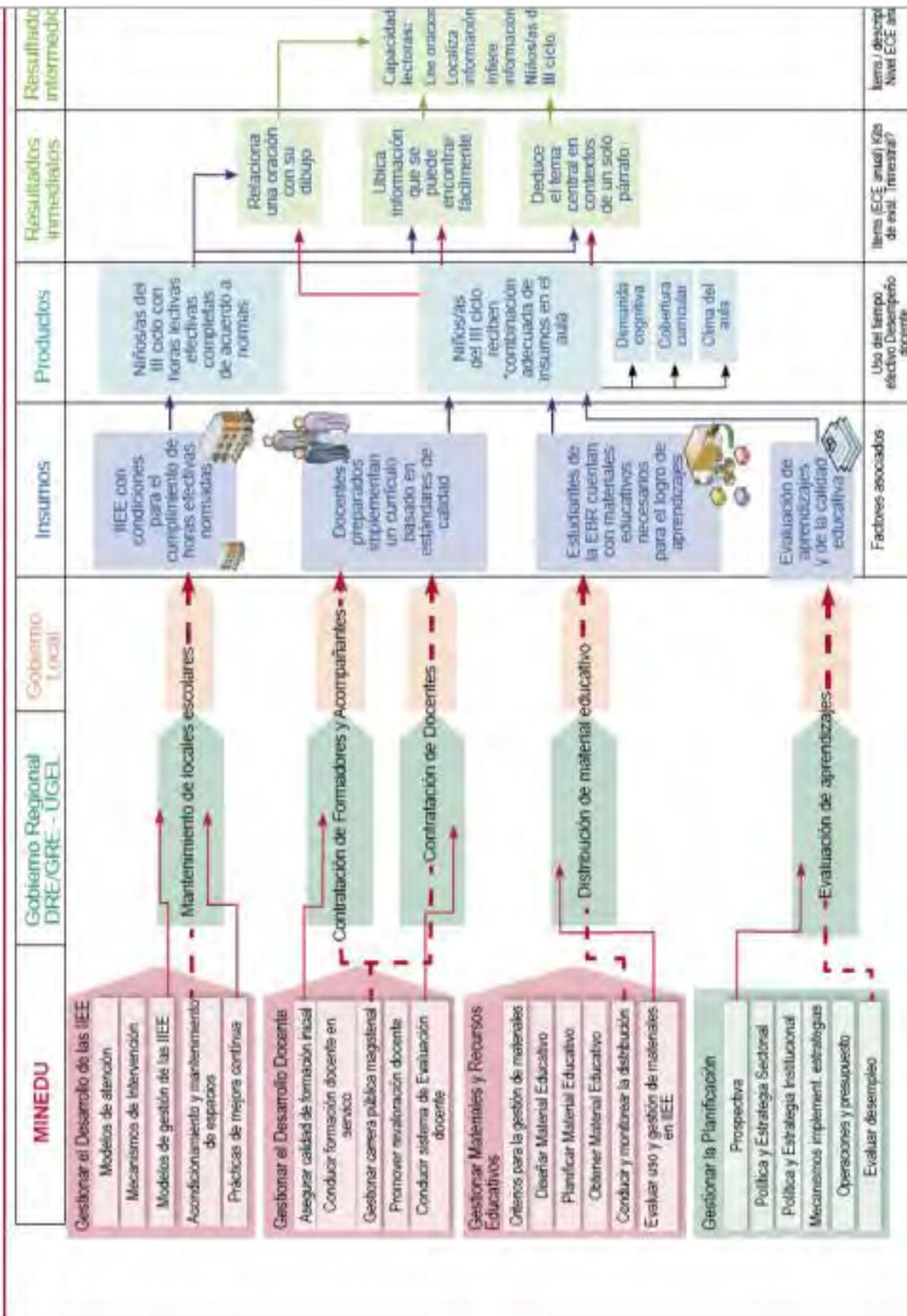


Figura 19: Relación de los Procesos con el Modelo Lógico.  
 Tomado de: "Elaboración de del Mapa de Procesos" MINEDU. P10. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/oaaxtras/mapa\\_procesos.pdf](http://www.minedu.gob.pe/oaaxtras/mapa_procesos.pdf)

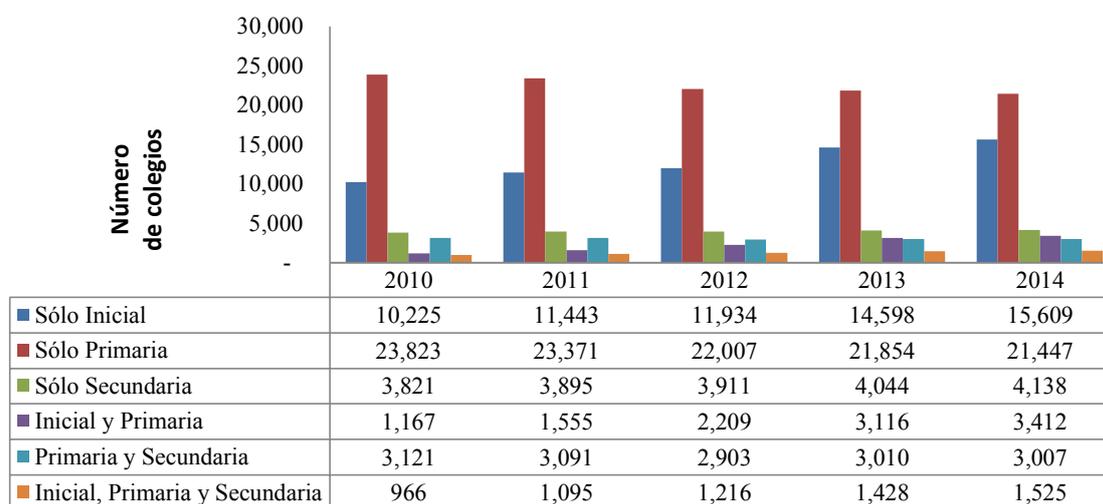
Tabla 37

*Cantidad de Establecimientos Educativos del Sistema Escolar Público*

Descripción	2010	2011	2012	2013	2014
Sólo Inicial	10,225	11,443	11,934	14,598	15,609
Sólo Primaria	23,823	23,371	22,007	21,854	21,447
Sólo Secundaria	3,821	3,895	3,911	4,044	4,138
Inicial y Primaria	1,167	1,555	2,209	3,116	3,412
Primaria y Secundaria	3,121	3,091	2,903	3,010	3,007
Inicial y Secundaria	24	28	27	31	30
Inicial, Primaria y Secundaria	966	1,095	1,216	1,428	1,525
	43,147	44,478	44,207	48,081	49,168
Urbana	14,348	14,325	14,225	14,300	16,373
Rural	28,799	30,153	29,982	33,781	32,975
	43,147	44,478	44,207	48,081	49,168

*Nota.* Adaptado de: Magnitudes de la educación en el Perú. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=313&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=313&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

Se puede apreciar de la Figura 20 que la cantidad de aulas destinadas a la EBR, se mantiene constante y guarda relación con la cantidad que figura en la Tabla 37.



*Figura 20:* Establecimientos Educativos por Nivel y Modalidad 2010-2014.

Adaptado de: Magnitudes de la educación en el Perú. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=313&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=313&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Durante los últimos años se ha venido dando un crecimiento en el gasto público para el sector Educación. Si bien la LGE indica que la educación es de carácter gratuito, cuando es el Estado es el que brinda el servicio, en realidad no ocurre tal gratuidad, pues aunque los padres de familias no pagan matriculas, ni pensión de enseñanza, si incurren en otro tipo de gastos como la cuota de la Asociación de Padres de Familia (APAFA), además claro está de incurrir en gastos de útiles escolares y textos.

La Figura 20 que se muestra a continuación (en miles de Nuevos Soles), presenta la relación del presupuesto en educación versus la ejecución del mismo, pudiéndose observar que el presupuesto tiene una tendencia positiva, así en el 2009 sobrepasa de los S/. 11 mil millones y para el 2013 bordea los 17 mil millones. Para el periodo 2014 el presupuesto en educación supera los 18 mil millones, y según el Proyecto de Presupuesto Nacional 2015 para el año 2015 se considera un aumento de 4 mil millones respecto al 2014.

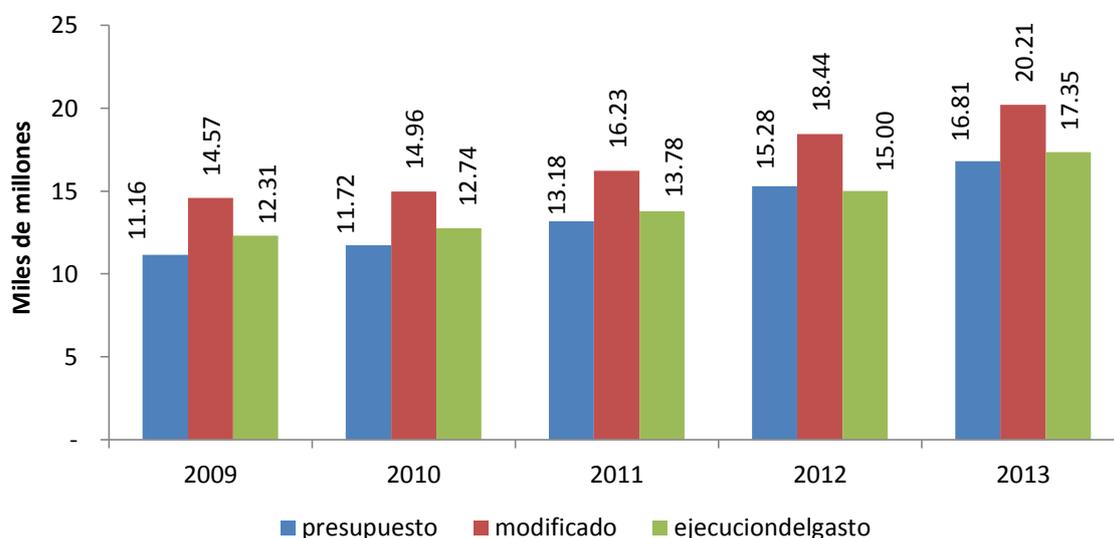


Figura 21: Gastos Presupuesta vs. Ejecutado en Educación del 2009 al 2013

Adaptado de CIERRE DEL PRESUPUESTO DEL SECTOR PUBLICO 2009 al 2013, Resumen de presupuesto de egresos. Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/estadistic/documentos/2009/01\\_ConsolidadoGto\\_SP2009\\_CIR16A1.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estadistic/documentos/2009/01_ConsolidadoGto_SP2009_CIR16A1.pdf).

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/estadistic/documentos/2010/1.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estadistic/documentos/2010/1.pdf).

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/estadistic/documentos/2011/1ResGto.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estadistic/documentos/2011/1ResGto.pdf).

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/estadistic/documentos/2012/1ResGto.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estadistic/documentos/2012/1ResGto.pdf).

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/estadistic/documentos/2013/1ResGto.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estadistic/documentos/2013/1ResGto.pdf).

De los informes emitidos por el MEF denominados “Cierre del presupuesto del sector público - resumen de presupuesto de egresos” para los años 2009 al 2013, se aprecia un crecimiento sostenido en la inversión en educación, y además en ellos se muestra que la ejecución del presupuesto en el sector se cumple superando los importes del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), lo cual se logra con las modificaciones que se dan dentro del ejercicio presupuestal dando origen al Presupuesto Institucional Modificado (PIM). De la comparación se tiene la ejecución del presupuesto se ha ido ajustando al presupuesto inicial, pues de haber una variación en exceso del 10% en el 2009, para el 2011 y 2013 solo varía en 2% por defecto y 3% en exceso. Figura 22

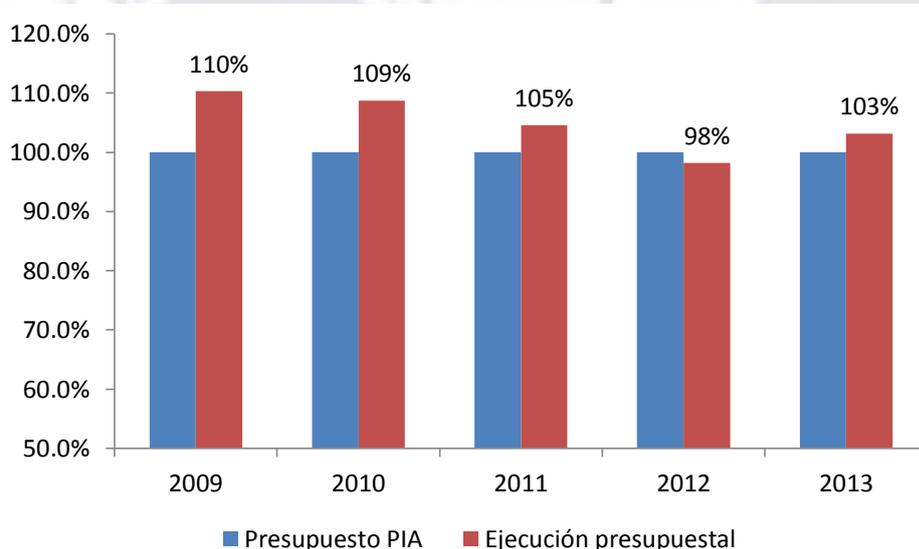


Figura 22: Gastos Presupuesta vs. Ejecutado en Educación del 2009 al 2013.

Adaptado de CIERRE DEL PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO 2009 al 2013, Resumen de presupuesto de egresos. Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/estadistic/documentos/2009/01\\_ConsolidadoGto\\_SP2009\\_CIR16A1.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estadistic/documentos/2009/01_ConsolidadoGto_SP2009_CIR16A1.pdf).

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/estadistic/documentos/2010/1.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estadistic/documentos/2010/1.pdf).

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/estadistic/documentos/2011/1ResGto.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estadistic/documentos/2011/1ResGto.pdf).

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/estadistic/documentos/2012/1ResGto.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estadistic/documentos/2012/1ResGto.pdf).

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/estadistic/documentos/2013/1ResGto.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estadistic/documentos/2013/1ResGto.pdf)

La Figura 23 expone el porcentaje de la inversión en educación respecto al Producto Bruto Interno (PBI), en realidad, es una asignación muy pequeña para un sector tan importante y trascendental como el sector educación, todavía no se llega a los porcentajes recomendado por la UNESCO que estima un mínimo de 6% del PBI.

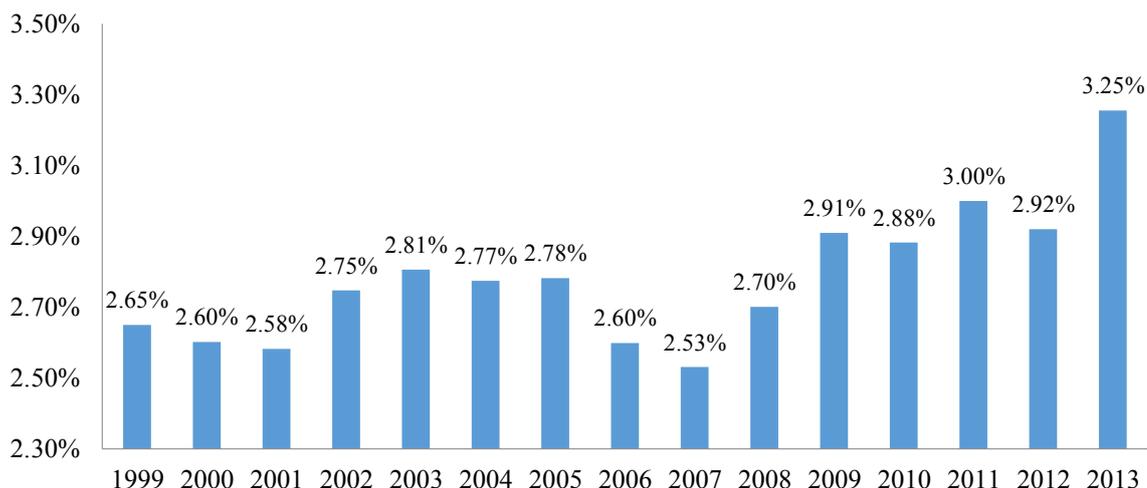


Figura 23: Inversión en Educación como porcentaje del PBI.

Adaptado de MINEDU – ESCALE. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias-portlet/servlet/tendencias/archivo?idCuadro=64&tipo=excel>

La Figura 24 presenta el porcentaje del presupuesto en educación con respecto al total del presupuesto nacional, como se puede observar la tendencia se mantenía por debajo del 14% hasta el 2012, a pesar que la economía peruana tiene un crecimiento promedio del 6% anual; sin embargo para el 2014 se tiene un ligero aumento del 0.7% como señales de cumplimiento del mensaje presidencial sobre el aumento del presupuesto para el sector educación.

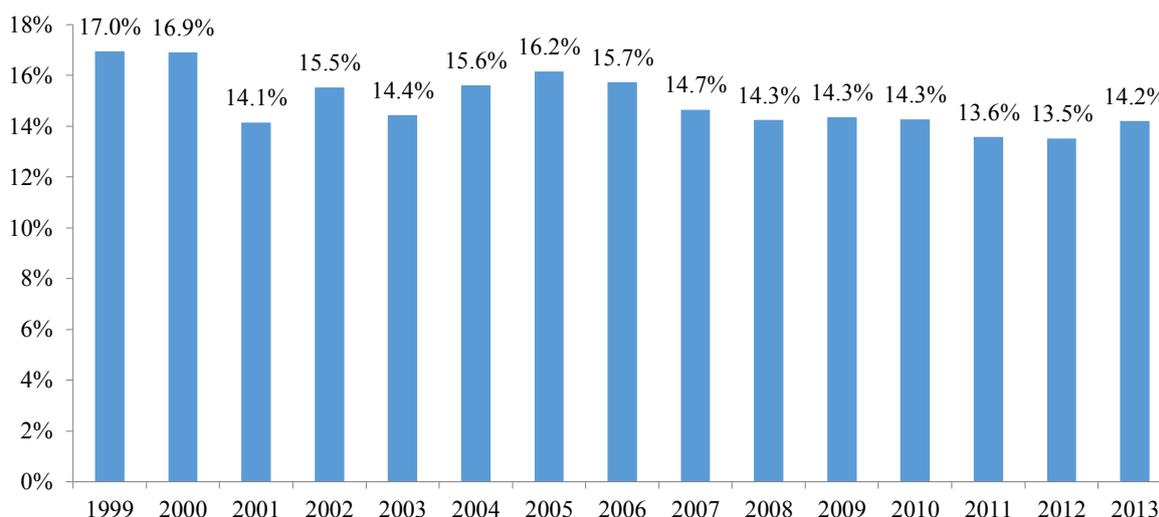


Figura 24: Gasto Público en Educación como Porcentaje del Gasto Público Total

Adaptado de MINEDU – ESCALE. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias-portlet/servlet/tendencias/archivo?idCuadro=65&tipo=cuadro>

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

Dentro del proceso productivo, la mano de obra es el recurso que determina la calidad del producto final, se puede tener materiales e insumos de la mejor calidad, sin embargo cuando la mano de obra no está preparada, sus productos finales son de baja calidad, generan sobre costos, en decir se pierde competitividad. D'Alessio (2013) señala *“llevar a una organización desde un situación actual a una situación futura deseada, requiere como parte inherente del proceso la productividad y competitividad”*.

Actualmente la educación presenta una situación de calidad muy por debajo de los estándares internacionales, durante décadas los peruanos hemos padecido de políticas claras, estrategias y sobre todo mecanismos para que la docencia desarrolle una educación de calidad para todos. Sin embargo, a raíz de la preocupación mundial de los países por la educación, en especial la educación básica, se han ido elaborando documentos en los que interviene el gobierno, la sociedad, y los organismos internacionales. Uno de estos documentos llamado *“Marco del Buen Desempeño Docente”*, recoge los cambios necesario que se debieran dar para una mejor labor del docente. Éste documento se presenta como una guía para el diseño, elaboración e implementación de las políticas para la capacitación y mejor desempeño de la labor docente. Además, está completamente alineado con las políticas prioritarias del MINEDU.

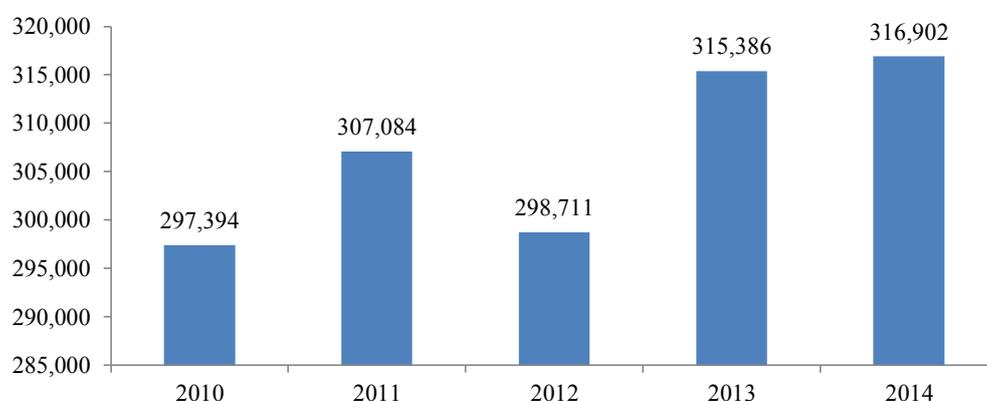


Figura 25: Total de Docentes en el Sistema Escolar Público  
Adaptado de MINEDU - Censo Escolar. Adaptado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=17&cuadro=259&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=17&cuadro=259&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

La cantidad de docentes que se muestra en la Figura 25 se complementa con la Figura 26, en el cual se aprecia que se mantiene en un rango constante, tanto a nivel de educación primaria como de secundaria, sin embargo en el nivel inicial se aprecia un crecimiento en promedio de 3,000 a 4,000 docentes por año.

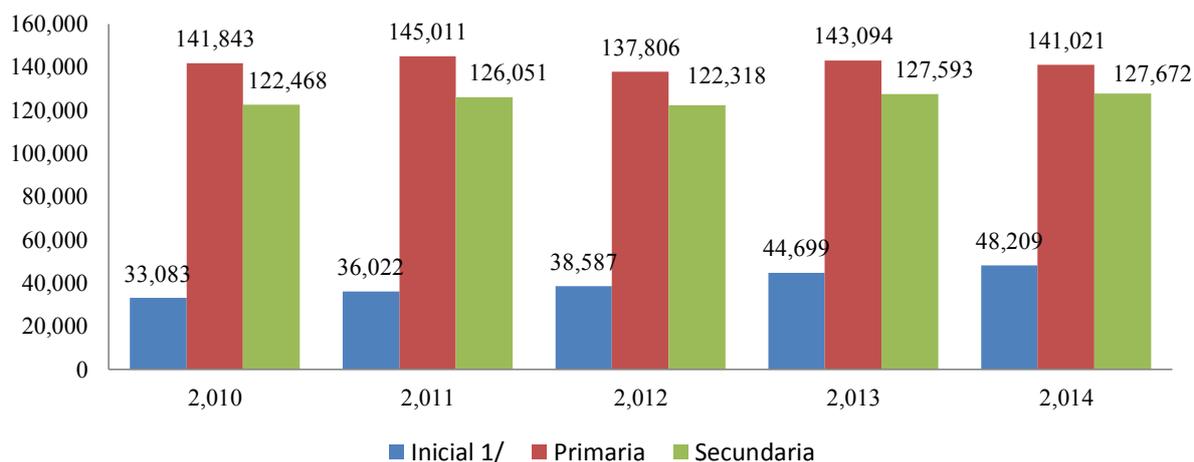


Figura 26: Total Docentes por Nivel Educativo en el Sistema Público Escolar  
 Adaptado de MINEDU - Censo Escolar. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=311&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=311&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

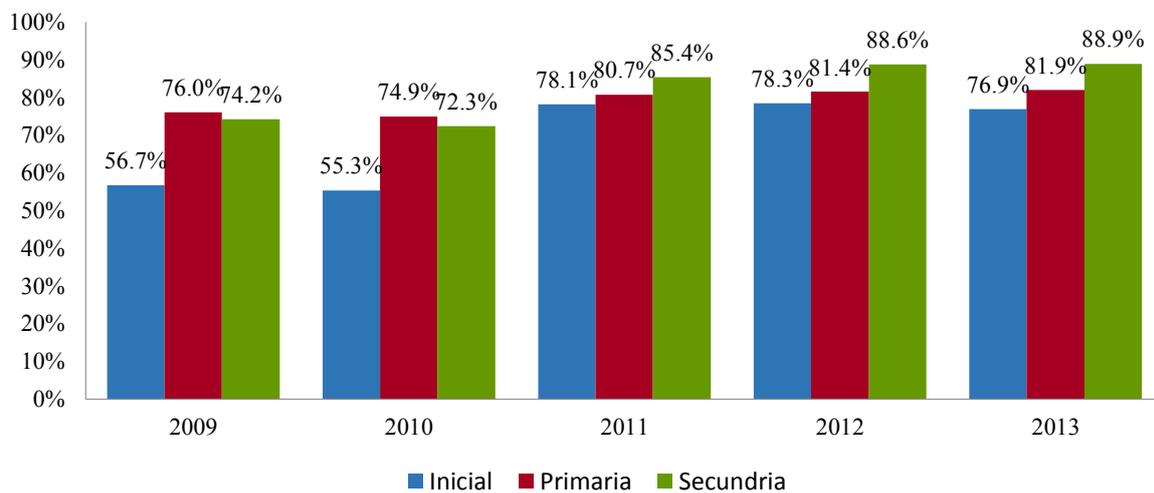


Figura 27: Profesores Titulados (% del Total)  
 Adaptado de MINEDU - Censo Escolar. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=311&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=311&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

La Figura 26 muestra la falta de capacitación de los docentes del Sistema Escolar Público. Sin embargo en los últimos años el porcentaje de docentes titulados ha ido en aumento, lo cual ha sido motivado por las evaluaciones por competencias para los docentes.

Un tema a considerar en esta parte y considerando que el SUTEP está compuesto básicamente por los docentes, principal recurso humano del SEP, es la percepción de que este organismo ha perdido credibilidad entre los maestros, ya no hay confianza en los planteamientos de defensa del magisterio, se ha convertido en una organización política en lugar de una organización profesional y defensa de los derechos de los maestros peruanos. El SUTEP afectó al sistema escolar público con sus constantes huelgas y paralizaciones entre los años 80 y 90. Hoy trata de mantener protagonismo pero sus acciones están alejadas de un verdadero cambio y transformación de la educación peruana. Los maestros aspiran cambios reales que garanticen mejores oportunidades de desarrollo profesional (E. Robles, Apéndice A). De la misma opinión fueron las otras dos personas entrevistadas (J. Pezo y E. Arévalo, Apéndice A) en el sentido de que el SUTEP hoy en día no tiene la misma fuerza y representatividad entre los docentes y/o maestros del Perú.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Toda organización debe contar con unos sistemas óptimos que le soportes sus operaciones tanto en cantidad como en variedad, debe permitir el desenvolvimiento natural de las labores y el trabajo en equipo. Para lograr esta efectividad es necesaria la implementación de sistemas de información y los de comunicaciones capaces de responder a las necesidades de los usuarios. En medio de la globalización, y un mercado laboral cada vez más competitivo, la educación pública escolar requiere prepararse con las mejores herramientas, necesita monitorear los logros de los estudiantes de manera constante para tomar medidas correctivas que le permitan alcanzar la educación de calidad.

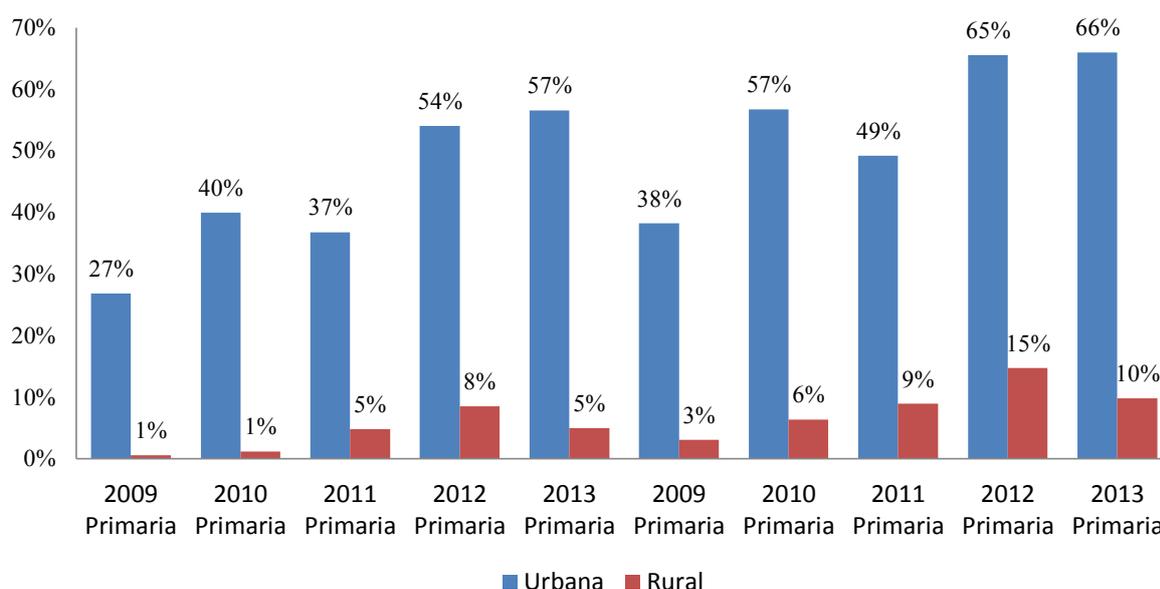
Para conseguir el logro esperado las tecnologías de información y comunicaciones deben funcionar acorde a la misión y visión del Sistema Escolar Público (D'Alessio, 2012, p. 213). En ese sentido el Artículo 21 incisos i), y j) de la LGE, establece como parte de la función del Estado es informar y rendir cuentas a los usuarios y la población sobre la situación y cumplimiento de objetivos y metas señaladas. Además, debe supervisar y evaluar las acciones que se toman en los distintos niveles del sistema a nivel local, regional y nacional. De allí que Según Decreto supremo N° 006-2012-ED el Gobierno aprobó el reglamento de Organización y Funciones (ROF), en él se indica que la Dirección General de Tecnologías Educativas (DIGETE), es el responsable de la integración de los sistemas de información y comunicaciones con todo el proceso de la educación cuidando de mantener los estándares internacionales, en base a las políticas educativas y pedagógica. (MINEDU).

Como parte de la implementación de los sistemas de información y comunicaciones, las IIEE están siendo dotadas de equipo necesario para el uso de nuevas tecnologías, así en el 2001 el MINEDU, lanza el Proyecto Huascarán, la finalidad de éste proyecto era lograr la equidad en las oportunidades de educación en la EBR, facilitar el acceso a la educación a través de nuevas tecnologías. Teniendo en consideración las dificultades que presenta la geografía de nuestro país, el internet permite llevar a los pueblos más remotos y fronterizos recursos informáticos para la educación.

En el año 2007, el Perú se integra al programa internacional Una Laptop por Niño (OLPC) creada por la organización del mismo nombre. El programa tiene como finalidad atender a los niños de los países más pobres del planeta y satisfacer las necesidades de acceso al uso de las TIC con equipos de consumo eficiente de energía, bajo costo de fabricación. En el año 2008 se inicia la distribución de 40,000 laptop en aproximadamente 500 IIEE, el programa nace como una respuesta a la demanda por acceso a tecnología e información y es

ejecutado por el MINEDU a través de la DIGETE con lo que se pretende mejorar la calidad de la educación, estar al nivel de la estructura curricular.

La Figura 28 muestra la distribución de IIEE con acceso a internet por ubicación geográfica de los años 2011, 2012 y 2013 por educación primaria y educación secundaria. En él se aprecia claramente que las IIEE del área urbana tienen mucha mayor cobertura a internet que las IIEE de áreas rurales. En cuanto a la evolución de la cobertura, en ambos casos se observa una tendencia de crecimiento o incremento. Así, en el área urbana tanto en primaria como secundaria, practicante se ha duplicado la cobertura, pasando en el año 2013 de 27% en 2009 a 57% a primaria y del 38% a 66% a nivel secundaria. En el área rural, para el nivel de educación primaria, la cobertura paso de menos del 1% en el 2009 al 9% en el 2013, y en secundaria del 3% llevo al 10%.



*Figura 28:* Porcentaje de Escuelas que Cuentan con Acceso a Internet  
Adaptado de la Unidad de Estadística Educativa del MINEDU. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias-portlet/servlet/tendencias/archivo?idCuadro=115&tipo=excel>

En la Figura 29 se puede apreciar la cantidad de estudiantes por computadora, que si bien es cierto se denota un mayor número de alumnos por computadora, no significa que se esté mejorando, en sentido opuesto pedagógicamente es perjudicial para el pleno uso de los equipos. Lo ideas es que se logre una computadora por alumno.

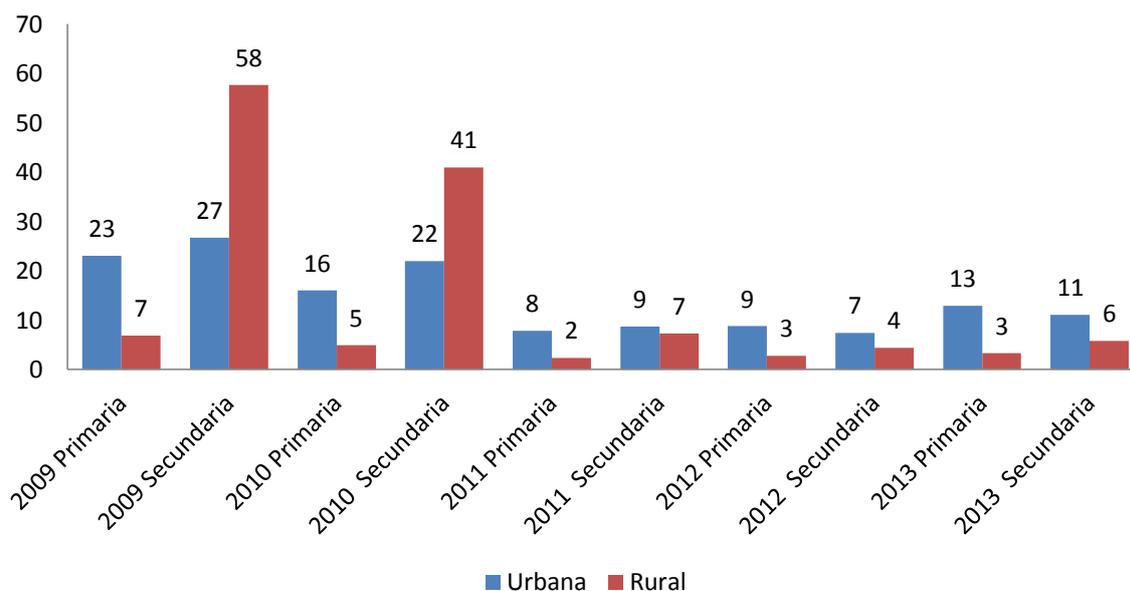


Figura 29: Relación de Alumnos-Computadoras (Número de Alumnos)

Adaptado de Censo Escolar del Ministerio de Educación-Unidad de Estadística Educativa. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias-portlet/servlet/tendencias/archivo?idCuadro=139&tipo=excel>

#### 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Como parte de un mundo cada vez más cambiante, la Tecnología e Investigación y Desarrollo es un actor importante en el logro de objetivos y metas de las organizaciones, los nuevos conocimientos hacen que se generen nuevas ventajas competitivas, y hasta es posible afirmar que es el único medio para salir de la etapa de madurez del negocio, evitando la etapa decreciente en el ciclo de vida de éste. Dentro del Sistema Educativo Peruano la ley establece como otra de sus funciones en el Artículo 21 inciso c) la función de promover el desarrollo científico y tecnológico dentro de las instituciones educativas a nivel nacional, así como implementar el uso de tecnologías dentro del proceso educativo. Como parte de éste proceso la Dirección de Investigación y Documentación Educativa (DIDE), un órgano transversal del MINEDU, se encarga de dar apoyo y soporte técnico al desarrollo de investigación en la búsqueda de mejora de políticas y programas del sector educación, permitiendo una adecuada toma de decisiones. En este aspecto la DIDE, desarrolla proyectos de investigación que ayudan al conocimiento necesario de la realidad educativa del país, una de sus últimas

investigaciones se enfoca sobre el marco de Programa Estratégico de Logro de Aprendizaje (PELA), en ésta se viene analizado el uso del tiempo y otras variables de la calidad educativa. (MINEDU).

Un tema a considerar, dada la importancia y masificación del internet de hoy en día, es la posibilidad de recurrir al uso de la *educación virtual* como medio para llegar zonas rurales distantes o de difícil acceso, tomando en consideración lo accidentado de la geografía peruana. E. Robles. (2014), indicó que el sistema escolar público inició desde el 2000, experiencias innovadoras con la tele-educación, luego con el programa Huascarán y a octubre del 2014 con Perúeduca, el cual concentra un gran número de docentes y estudiantes, quienes pueden aprovechar los recursos tecnológicos, así como los cursos virtuales que se brindan en la plataforma. Es bastante viable contar con la *educación virtual*, como un sistema de aprendizaje que ha ido fortaleciéndose en el tiempo y que hoy permite el entrenamiento de los docentes y la participación de comunidades virtuales colaborativas (Apéndice A).

#### 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

De la revisión de las distintas áreas del Sistema Escolar Público se puede identificar las diversas fortalezas y debilidades en la Tabla 38.

Tabla 38

##### *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas:				
1	Educación gratuita	0.10	3	0.30
2	Evaluación anual docente por competencias	0.10	3	0.30
Sub total 1		0.20		0.60
Debilidades:				
1	Tasa de conclusión primaria del 82% y secundaria del 68% (atraso y deserción escolar a nivel secundaria)	0.10	2	0.20
2	Cobertura educativa insuficiente y bajo rendimiento escolar	0.10	1	0.10
3	Bajo nivel de formación docente e inadecuadas estrategias de entrenamiento	0.20	1	0.20
4	Presupuesto insuficiente destinado a educación (3.5% del PBI del 2014 y 17.9% del Presupuesto General de la República, 2012)	0.20	1	0.20
5	Deficiente infraestructura y equipamiento	0.10	1	0.10
6	Uso de las TIC y Educación virtual	0.10	1	0.10
Sub total 2		0.80		0.90
Total		1.00		1.50

*Nota.* Adaptado de “Planeamiento Estratégico del Sistema Educativo del Perú”, por F. D’Alessio, 2012.

### 4.3 Conclusiones

El sistema escolar público viene atravesando por un proceso de mejora partir del 2002. En el Acuerdo Nacional se han implementado nuevas políticas para lograr una educación de calidad. Si bien se han planteado los lineamientos y políticas necesarias para el cumplimiento de la Ley General de Educación, éstos planes se han enfocado en los seis enfoques principales como son el derecho a la educación como un reconocimiento de la dignidad de la persona, la Equidad, la educación debe estar al alcance de todos los niños, brindando las mismas oportunidades, la calidad de la educación es muy importante, para ellos el Estado ha implementado sistemas de evaluación como las Encuestas Censal Educativa. Y los planes de análisis y evaluación de enseñanza como el Plan Estratégico de Logro de Aprendizaje. La educación con enfoque intercultural, debe llegar a toda las regiones del país a los distintas culturas desarrollando la educación en la lengua materna de los estudiantes.

Con la finalidad de tener un mejor alcance la ley establece la descentralización a través de los gobiernos regionales y municipales para que los currículos se elaboren de acuerdo a su realidad y necesidades. En la actualidad aún no se logra un trabajo interinstitucional que permita totalmente que la educación sea descentralizada.

El trabajo orientado a resultados es el nuevo enfoque en la educación, esto permitirá lograr la calidad educativa esperada. Para alcanzar un monitoreo efectivo, se hace necesario el uso de sistemas de información y comunicación acordes con las tecnologías vigentes. La información de las evaluaciones con mayores frecuencias permitirá analizar los avances y logros de aprendizaje y tomar mejores decisiones.

## Capítulo V: Intereses del Sistema Escolar Público y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se analizan los intereses que como organización tiene el SEP, así como el potencial organizacional y los principios cardinales del sistema bajo estudio pero desde la perspectiva de Hartmann - 1957/1983 (citado por D'Alessio, 2013, p. 222), y que constituyen una importante herramienta para elaborar la denominada Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). Luego de identificarlos, se procederá a definir y establecer los objetivos a largo plazo del SEP, los cuales permitirán alcanzar la visión propuesta en el capítulo 2. Para realizar el análisis de estos intereses organizacionales, se recurre a la teoría tridimensional de Hartmann que se muestran en la siguiente Figura:

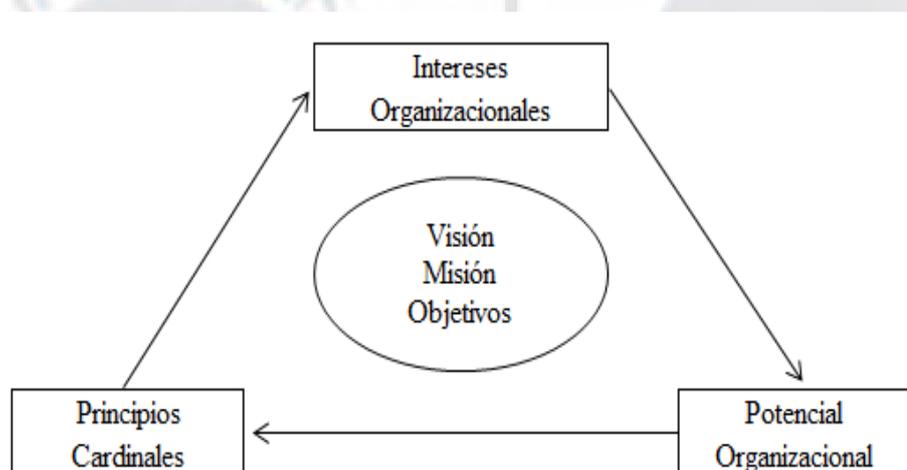


Figura 30: Teoría tridimensional de la relación entre organizaciones.

Nota. Tomada de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencial” por F. D’Alessio, 2013.

### 5.1 Intereses del Sistema Escolar Público

“Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesa fundamentalmente alcanzar y que trata de conseguir a cualquier costo para tener éxito” (D’Alessio, 2013, p. 222).

El principal interés del SEP es proporcionar una educación integral de calidad y con resultados de alto desempeño entre los alumnos del sistema, tanto a nivel de educación primaria y secundaria, para lo cual se requiere contar con docentes motivados,

capacitados y certificados así como con una infraestructura completa de calidad que facilite los aprendizajes entre los alumnos del sistema que además aumente al máximo la tasa de culminación. El SEP tiene pues como interés convertirse en la base del desarrollo social y cultural del Perú (D'Alessio, 2012, p. 227) y porque no, también en la base del desarrollo económico sostenible del país

En el Sistema Escolar Público los intereses, en concordancia con los objetivos del

PEN son:

- Priorizar el logro de una educación de calidad para todos y sin exclusiones, buscando eliminar en el camino hacia a su consecución, las brechas entre la educación pública y la educación privada así como entre la educación pública rural y la pública urbana, atendiendo la diversidad cultural del país.
- Impulsar una educación científica y el uso de nuevas tecnologías educativas en el Sistema Escolar Público.
- Promover la formación inicial y el desarrollo profesional del docente, revalorando su papel en el marco de la carrera pública magisterial.
- Alcanzar una gestión educativa eficiente y descentralizada, altamente profesional y mejorar la posición del Perú en el ranking de competitividad a nivel de Latinoamérica.
- Promover también el compromiso de la sociedad, especialmente de las familias, Instituciones y los medios de comunicación en la educación de los ciudadanos.

Los intereses anteriores en concordancia con los objetivos estratégicos del PEN (2006) y los intereses de la educación en el SEP están orientados a brindar una educación de calidad y garantizar el logro de los aprendizajes de los estudiantes que les permita tener el nivel óptimo de formación, lo cual implica desde la mirada del PEN (Consejo Nacional de la Educación, 2007, p.41):

- Sustituir una educación que reproduce desigualdades por otra que brinde resultados y oportunidades educativas de igual calidad para todos, ajena a cualquier forma de discriminación.
- Convertir cada centro educativo escolar en un espacio de aprendizaje auténtico y pertinente, de creatividad e innovación y de integración en una convivencia respetuosa y responsable en el ejercicio de deberes y derechos.
- Organizar una gestión éticamente orientada, con participación, descentralizada y con más recursos, los cuales utiliza con eficiencia óptima.
- Pasar de un ejercicio docente poco profesional y masivo a una docencia con aspiraciones de excelencia profesional y conducida mediante un reconocimiento objetivo de méritos y resultados.
- Propiciar la creación, la innovación y la invención en el ámbito de la educación superior con plena conciencia de que debe ser un soporte para superar nuestra histórica situación de pobreza y para alcanzar el desarrollo social y la competitividad del país.
- Romper las fronteras de una educación encerrada en las estrechas paredes de la escuela para fortalecer una sociedad que forma a sus ciudadanos, los compromete con su comunidad y dibuja la educación del futuro.

El SEP, a través del Instituto Peruano de Evaluación y Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA) tiene el interés de mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes, para ello se han establecido los estándares de aprendizaje que se espera logren los estudiantes del país a lo largo de la escolaridad. Los estándares son una apuesta por la calidad y la equidad del sistema educativo peruano, ya que parten del supuesto de que el sistema educativo debe asegurar que todos los estudiantes. En el Perú, se ha decidido elaborar los estándares nacionales de aprendizaje poniendo especial

interés en describir cómo suelen progresar de ciclo a ciclo las distintas competencias. Por tal razón, han sido formulados como mapas de progreso del aprendizaje. Los cuales se constituyen en herramientas que describen los aprendizajes que se espera que logren todos los estudiantes del país en las distintas áreas curriculares, a lo largo de su trayectoria escolar y evaluados a través de los docentes (IPEBA, 2013, p. 4).

Así también, el Sistema Educativo Peruano tiene interés por mejorar los niveles de rendimiento de los estudiantes en las pruebas de medición PISA (Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes) y LLECE Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación). PISA se aplica cada tres años en países de todo el mundo, mide las aptitudes de los estudiantes de 15 años en las áreas de Comprensión lectora, Matemática y Ciencias. Por su parte, LLECE es la red de los Sistemas Nacionales de Medición y Evaluación de la Calidad Educativa de los países de América Latina, que busca mejorar la calidad y equidad educativa en la región. (Ministerio de Educación del Perú, 2014).

## **5.2. Potencial del Sistema Escolar Público**

El potencial del Sistema Escolar Público se determina mediante el análisis de sus fortalezas y debilidades a través de los siguientes dominios:

**Demográfico.** Según el INEI, y como se muestra en la Tabla 39, la población de alumnos en edad escolar estimada y proyectada al 2015 es de 12,705,626 mientras que en el 2005 fue de 12,521,877 lo que muestra un pequeño incremento del 1.45% entre ambos periodos y con lo cual se hace evidente la necesidad de contar al 2015 con más escuelas públicas. Asimismo, como se puede apreciar en dicha Tabla, del total de alumnos matriculados a nivel primaria y secundaria de 6,005,956 un mayoritario 75% (4,524,655) que corresponde a la gestión pública y tan solo el 25% (1,481,301) a la gestión privada. Mientras que en la Tabla 39 un ligero 1% de diferencia entre la población de alumnos hombres (51%) y mujeres (49%) matriculados a nivel primaria y secundaria al año 2013.

Tabla 39

*Población en Edad Escolar Estimada y Proyectada por sexo y edad*

Edad simple Sexo y Edad	2005	2010	2012	2013	2015
<b>Hombres</b>	6,352,682	6,438,011	6,454,561	6,458,963	6,458,694
3 –5 años	906,526	903,151	897,473	893,759	885,200
6 –11 años	1,805,413	1,791,662	1,790,981	1,791,218	1,787,520
12-16 años	1,481,869	1,483,740	1,481,204	1,479,424	1,477,041
17-24 años	2,158,874	2,259,458	2,284,903	2,294,562	2,308,933
<b>Mujeres</b>	6,169,195	6,241,136	6,251,673	6,252,971	6,246,932
3 –5 años	874,512	868,386	862,417	858,713	850,246
6 –11 años	1,748,411	1,729,941	1,727,112	1,726,263	1,720,912
12-16 años	1,438,196	1,438,797	1,434,861	1,432,209	1,428,008
17-24 años	2,108,076	2,204,012	2,227,283	2,235,786	2,247,766
<b>Total</b>	12,521,877	12,679,147	12,706,234	12,711,934	12,705,626
3 –5 años	1,781,038	1,771,537	1,759,890	1,752,472	1,735,446
6 –11 años	3,553,824	3,521,603	3,518,093	3,517,481	3,508,432
12-16 años	2,920,065	2,922,537	2,916,065	2,911,633	2,905,049
17-24 años	4,266,950	4,463,470	4,512,186	4,530,348	4,556,699

*Nota.* Adaptado de INEI / Estadísticas / Población y Vivienda / “Población en edad escolar estimada y proyectada, según sexo y edad simple”. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Tabla 40

*Matrícula en el Sistema Escolar por Nivel y Tipo de Gestión – 2013*

Modalidad y nivel Educativo	Total	Gestión	
		Pública	Privada
Primaria	3,504,168	2,653,434	850,734
Secundaria	2,501,788	1,871,221	630,567
<b>Total</b>	<b>6,005,956</b>	<b>4,524,655</b>	<b>1,481,301</b>

*Nota.* Tomado de ESCALE - Edudatos. Recuperado el 13 de setiembre del 2014, de <http://escale.minedu.gob.pe/>

Tabla 41

*Tasa de Matrícula por Primaria y Secundaria por Género (2013)*

Etapa, modalidad y nivel Educativo	Total	Género	
		Masculino	Femenino
Primaria	3,504,168	1,793,318	1,710,850
Secundaria	2,501,788	1,275,609	1,226,179
<b>Total</b>	<b>6,005,956</b>	<b>3,068,927</b>	<b>2,937,029</b>

*Nota.* Adaptado de Escale, Edudatos. Recuperado el 13 de setiembre del 2014, de <http://escale.minedu.gob.pe/>

Tabla 42

*Matrícula Escolar: Nivel, Modalidad y Sector (en miles de personas)*

Nivel/Modalidad/Sector	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total del Sistema	8,595.4	8,608.3	8,704.8	8,574.4	8,598.7	8,560.9	8,380.8	8,029.6	8,471.3
Sector Público	6,778.3	6,657.7	6,713.5	6,571.8	6,493.7	6,430.7	6,204.7	5,830.8	6,043.2
Sector Privado	1,817.1	1,950.6	1,991.4	2,002.7	2,105.0	2,130.3	2,176.1	2,198.8	2,428.1
EBR sin Educación Inicial	6,737.6	6,684.7	6,701.8	6,518.5	6,339.5	6,295.5	6,177.7	5,826.9	6,006.0
Sector Público	5,521.7	5,395.7	5,414.9	5,216.6	5,055.1	4,981.1	4,812.7	4,464.9	4,524.7
Sector Privado	1,216.0	1,289.1	1,286.9	1,301.9	1,284.4	1,314.4	1,365.0	1,362.0	1,481.3
Educación primaria	4,106.9	4,029.2	3,974.1	3,839.7	3,754.5	3,735.3	3,643.1	3,436.2	3,504.2
Sector Público	3,433.1	3,317.0	3,271.3	3,122.5	3,020.9	2,971.6	2,849.8	2,646.5	2,653.4
Sector Privado	673.8	712.2	702.7	717.3	733.6	763.7	793.3	789.6	850.7
Educación secundaria	2,630.7	2,655.6	2,727.8	2,678.8	2,585.0	2,560.2	2,534.6	2,390.7	2,501.8
Sector Público	2,088.6	2,078.7	2,143.6	2,094.2	2,034.1	2,009.5	1,962.9	1,818.4	1,871.2
Sector Privado	542.2	576.9	584.2	584.6	550.8	550.7	571.7	572.4	630.6

*Nota.* Adaptado de INEI/Estadísticas/Sociales/Educación/Matrícula Escolar en el sistema Educativo.  
Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Tabla 43

*Matrícula escolar en el sistema educativo, según nivel, modalidad y sector (%)*

Nivel/Modalidad/Sector	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total del sistema	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Sector Público	79%	77%	77%	77%	76%	75%	74%	73%	71%
Sector Privado	21%	23%	23%	23%	24%	25%	26%	27%	29%
EBR sin Educación Inicial	78%	78%	78%	75%	74%	73%	73%	73%	70%
Sector Público	64%	63%	62%	60%	59%	58%	57%	56%	53%
Sector Privado	14%	15%	15%	15%	15%	15%	16%	17%	17%
Educación primaria	48%	47%	46%	44%	44%	44%	43%	43%	41%
Sector Público	40%	39%	38%	36%	35%	35%	34%	33%	31%
Sector Privado	8%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	10%	10%
Educación secundaria	30%	31%	32%	31%	30%	29%	30%	30%	29%
Sector Público	24%	24%	25%	24%	24%	23%	23%	23%	22%
Sector Privado	6%	7%	7%	7%	6%	6%	7%	7%	7%

*Nota.* Adaptado de INEI/Estadísticas/Sociales/Educación/Matrícula Escolar en el sistema Educativo.  
Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Observando las Tablas 42 (cantidad de alumnos) y 43 (porcentajes de alumnos), se puede apreciar disminuciones en los niveles de matrícula escolar del sistema educativo en general (de 8,595.4 en el 2005 a 8,471.3 en el 2013 expresado en miles de alumnos) así como en los niveles de primaria (de 3,433.1 en el 2005 a 2,653.4 en el 2013 expresado en miles de alumnos) y secundaria (de 2,088.6 en el 2005 a 1,871.2 en el 2013 expresado en miles de

alumnos) del sector público y más bien incremento en el sector privado pudiendo deberse a que los padres de familia prefieren trasladar a sus hijos a una escuela privada por la calidad de la educación y las huelgas que realizan los profesores del sector público.

Tabla 44

*Tasa Bruta de Asistencia Escolar Primaria por Sexo y Área de 6 a 11 Años*

Sexo/Área	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<u>Sexo</u>									
Hombre	95.2	97.5	98.0	97.9	98.3	97.5	98.0	97.3	98.9
Mujer	94.7	96.4	97.8	97.9	98.0	98.0	98.2	97.6	98.7
<u>Área</u>									
Urbana	95.3	98.4	98.6	98.6	98.5	97.9	98.5	97.8	99.1
Rural	94.4	94.1	96.4	96.5	97.5	97.4	97.3	96.7	98.3

*Nota.* Adaptado de INEI. Estadísticas / Sociales / Educación / Tasa Bruta de Asistencia Escolar. Recuperado el 13 de setiembre del 2014, de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Tabla 45

*Tasa Bruta de Asistencia Escolar Primaria por Sexo y Área de 12 a 16 Años*

Sexo/Área	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<u>Sexo</u>									
Hombre	86.4	90.0	90.2	89.9	90.9	91.2	91.4	90.7	92.3
Mujer	85.2	88.1	88.2	88.7	89.7	90.3	91.6	91.7	92.1
<u>Área</u>									
Urbana	89.4	93.3	92.0	92.1	92.8	92.5	93.2	93.0	93.4
Rural	78.9	80.7	83.8	84.1	85.4	87.2	88.1	87.4	88.8

*Nota.* Adaptada de INEI. Estadísticas / Sociales / Educación / Tasa Bruta de Asistencia Escolar. Recuperado el 13 de setiembre del 2014, de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Continuando con el análisis demográfico y considerando las Tablas 44 y 45, se puede apreciar incrementos en la tasa bruta de asistencia escolar de hombres y mujeres a nivel primaria así como de las zonas rurales y urbanas (alumnos 6 a 11 años) y a también a nivel secundaria así como de las zonas rurales y urbanas (12 a 16 años) entre el año 2005 y el 2013. Por otro lado y según la Figura 14 del capítulo IV, en concordancia con las tasas brutas de asistencia de las dos tablas anteriores, se observa que la tasa neta de matrícula escolar de la gestión pública aumentó ligeramente entre el 2009 y en 2013; pasan de 98.21% a 98.80%

para alumnos de 6 a 11 años y de 90.44% a 92.95% para alumnos de 12 a 16 años respectivamente.

**Geográfico.** Para el Sistema Escolar Público es apropiado segmentarlo por sector rural y sector urbano, por las desigualdades de sus estructuras y aprendizaje. Entre estos dos sectores existe distancia geográfica determinante, relacionadas a los recursos de servicios y carencia de educación y salud. El Perú sigue siendo uno de los países latinoamericanos de mayor desigualdad en los resultados de pruebas de rendimiento entre estudiantes urbanos y rurales. La brecha entre el sector rural y urbano continúa siendo preocupante ya que la tasa de asistencia escolar para el primer grupo es de 62.8% mientras que para el segundo es de 77.7% en el 2010.

Tabla 46

*Matrícula en el Sistema Escolar por Área Geográfica - 2013*

Etapa, modalidad y nivel Educativo	Total	Área	
		Urbana	Rural
Primaria	3,504,168	2,611,040	893,128
Secundaria	2,501,788	2,141,966	359,822
<b>Total</b>	<b>6,005,956</b>	<b>4,753,006</b>	<b>1,252,950</b>

*Nota.* Escala. Edudatos. Recuperado el 13 de setiembre del 2014, de <http://escale.minedu.gob.pe/>

**Económico.** En cuando a la economía del Sistema Escolar Público el gobierno peruano es el responsable de financiar el presupuesto y asignar los recursos necesarios para cumplir los objetivos. El Perú mantiene una evolución positiva del presupuesto del sector educación

El gobierno concentra los mayores recursos del presupuesto 2014 en el sector educación con S/. 18,133 millones (el 15,2%) del presupuesto total para este año. Respecto al presupuesto del 2015 se anuncia un incremento de 4,000 millones según el proyecto del Presupuesto General de la República 2015.

**Tecnológico/Científico.** El MINEDU tiene como misión integrar las tecnologías de información y comunicación al sistema educativo peruano en general contribuyendo a ampliar la cobertura, mejorar la calidad de la educación y lograr mayores niveles de

descentralización, democratización y equidad entre los distintos sistemas educativos y entre ellos el SEP. Así, el Sistema Digital para el Aprendizaje PerúEduca Web permite a los profesores, directivos, alumnos y padres de familia acceder a herramientas, servicios y recursos educativos de acuerdo con sus propios intereses y necesidades de información, a través de una *PC, laptop, netbook, tablet* o celular con conexión a internet.

Además, cuenta con la Unidad Estadística Educativa (UEE) encargada del procesamiento de los resultados de los censos escolares a partir de los cual se registra y procesa información del Sistema Escolar Público y permite realizar el seguimiento a las metas y objetivos planeados. El número promedio de alumnos por computadora en el total de escuelas de un cierto nivel educativo según Censo Escolar del MINEDU del año 2013, indica que en promedio por cada 7 alumnos en el nivel primario y por cada 10 alumnos en secundaria, las escuelas cuentan con solo una computadora, cifras que cada año han ido recortando la brecha, todavía hay potencial de mejora.

En las instituciones educativas que tienen acceso a internet, Perú Educa Escuela permite a través de sus servidores navegar de manera segura, mediante una conexión inalámbrica automática a las computadoras disponibles, incluso aquellas de poca capacidad (*PC, laptop, netbook, smartphones*, entre otros). En esta nueva etapa, escuelas y colegios ubicados en zonas que no poseen acceso a Internet podrán también trabajar colaborativamente en red, además de emplear los recursos y servicios del Sistema Digital para el Aprendizaje.

***Histórico, psicológico y sociológico.*** A partir de la década del 50 durante los periodos presidenciales de Manuel Prado y Fernando Belaúnde se vislumbra fundamentalmente en la preparación docente. Por otro lado, el sistema educativo en este periodo se caracterizó por ser transmisor del acervo cultural, de valoraciones existentes y conocimientos intelectualistas, comenzando la escolaridad en transición seguido de la primaria, media y superior. La Educación Media o Secundaria distinguía dos áreas: Común y Técnica.

Con estas características el sistema educativo en este periodo tuvo una expansión vertiginosa. La situación política e histórica que produjo la reforma peruana de la educación es la consecuencia de la búsqueda de profundos cambios en las estructuras socio económicas a partir del año 1968 bajo el régimen de un gobierno Militar, cuyo objetivo principal fue edificar una nueva sociedad. A partir de 1980, se inicia el llamado quinquenio de la educación peruana, con el gobierno del Arquitecto Fernando Belaunde Terry, quien otorgó, con una concepción diferente al de la Reforma Educativa, especial prioridad a la problemática educativa, donde se consideran las necesidades del desarrollo integral del docente del país.

En la década de los 90, el gobierno de Alberto Fujimori congeló el presupuesto educacional. Invierte en bienes e infraestructura educativa a través de la construcción de colegios. Revaloriza la educación pública gratuita incluyendo en ella los alimentos, el seguro escolar, el reparto de cuadernillos escolares gratuitos y ocasionalmente la instalación de computadoras, así como la capacitación masiva de profesores. Expansión de la educación privada en todos los niveles.

En el 2001, el gobierno de Alejandro Toledo impulso el diálogo a través del Acuerdo Nacional. En lo presupuestal aumentaría en cinco años el porcentaje del PBI para la educación del 2.4% al 4.9%, lo cual no se concretó. En el gobierno de Ollanta Humala, el estado peruano desarrolla un programa de becas para jóvenes con bajos recursos económicos y de buen rendimiento académico demostrado en sus estudios secundarios, los cuales podrán seguir una carrera técnica o universitaria. El estado espera lograr con este programa formar buenos profesionales los cuales deberán comprometerse a laborar en empresas públicas los primeros tres años, donde deberán desarrollar su conocimiento aprendido en las instituciones educativas becadas.

### 5.3 Principios Cardinales del Sistema Escolar Público

Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas del sistema educativo escolar público en su entorno. Estos principios cardinales son cuatro y están asociados a las influencias de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contrabalance de los intereses y la conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** La influencia directa en el sistema educativo es el presupuesto asignado por el gobierno central. El Ministerio de Economía es quien define las cifras de inversión y gasto público en la educación pública.

En el Perú, en los últimos años, el gasto público en educación como porcentaje del PBI ha fluctuado alrededor del 3%, lo cual nos coloca en los últimos lugares del ranking latinoamericano, cuyo promedio es 3.9%, bastante por debajo de los países que encabezan el ranking: Brasil y Argentina con alrededor del 5%, y también nos coloca por debajo de los países emergentes y los de La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que se encuentran entre el 4% y 6%. El valor de este indicador nos señala la vigencia de una meta: alcanzar el 6% del PBI, como lo establecen tanto el Acuerdo Nacional como el Proyecto Educativo Nacional. La educación peruana necesita más recursos, porque las escuelas no cuentan con las condiciones necesarias para que los estudiantes logren los aprendizajes señalados en el currículum. El marco presupuestal para los años 2012-2016 explicitará para el quinquenio el incremento anual automático del 0.25% del PBI para Educación establecido por el Acuerdo Nacional. A la vez, de la obligación del sector Educación de sustentar el incremento y de incluir recursos que comprometan la mejora de la capacidad y calidad de la gestión del gasto. (Consejo Nacional de Educación [CNE], 2010).

***Lazos pasados y presentes.*** En la época incaica, la educación inca fue elitista y representó los intereses de la clase gobernante. La educación del pueblo fue totalmente desescolarizada, los padres fueron educadores de sus hijos, los niños eran considerados

productores desde los cinco años, acompañaban a sus padres en todas las actividades. El medio principal para la transmisión del conocimiento fue el lenguaje oral, pero también el dibujo, la cerámica y la orfebrería. Fue una educación insistente en una filosofía moral práctica resumida en sus *ama quella, ama sua, ama llulla*, orientada a la vida colectiva y responsable. Los jóvenes nobles e hijos de curacas eran reunidos en el Cosco, o en otras regiones del imperio, a partir de los 18 años para recibir una educación divina en cuatro áreas: aprendizaje de la lengua oficial, el conocimiento de la religión oficial, las técnicas de gobierno y administración en perspectiva de formar la futura burocracia, en un periodo de cuatro años. Estos discentes a la larga se convertían en líderes de sus comunidades y colaboradores de los incas.

En la época colonial, la educación y su acceso a ella estuvo signada por la estratificación social que se generó, fueron las órdenes religiosas las que preferentemente dirigieron la educación en la colonia, entonces el énfasis curricular estaba ligado a la teología escolástica. Cuando las órdenes religiosas llegan a América tuvieron preferencias, los franciscanos asumieron la evangelización, la tarea misional y la educación ambiental, los dominicos prefirieron las capas altas de la sociedad y la enseñanza universitaria, los jesuitas se orientaron a los sectores medios de la sociedad (criollos, mestizos, curacas, etc.). La educación oficial fue estratificada, donde los negros e indígenas fueron relegados de la cultura occidental o participaron en inferioridad. En otras palabras, la educación colonial sería una herramienta de control y de dominación social, un mecanismo de subyugación.

Por último, en la época republicana, el sistema educativo en este periodo se caracterizó por ser transmisor del acervo cultural, de valoraciones existentes y conocimientos intelectualistas, comenzando la escolaridad en transición seguido de la primaria, media y superior. La Educación Media o Secundaria distinguía dos áreas: Común y Técnica (Historia crítica de la Educación Peruana, 2010).

***Contrabalance de los intereses.*** El marco presupuestal para los años 2012-2016 explicitará para el quinquenio el incremento anual automático del 0.25% del PBI para Educación establecido por el Acuerdo Nacional. Este incremento es significativo para el Sistema Escolar Público, sin dejar de lado los componentes importantes para el gobierno actual que son los sectores de primera necesidad como salud, nutrición y trabajo, se debe entender que el sistema educativo en sus primeras etapas depende en gran medida del sector salud y nutrición. Por ello, es necesario que se emita políticas entre los representantes de diversas entidades públicas y organizaciones no gubernamentales y que el Estado haga esfuerzos adicionales para la asignación de recursos para financiar las iniciativas de reducción de la desnutrición (CARE Perú, 2011).

***Conservación de los enemigos.*** Las políticas dirigidas a las reformas de la Ley de Carrera Pública Magisterial que se han implementado desde el año 2008, han generado un gran impacto en el gremio sindical del magisterio peruano. Desde la promulgación de la ley, el SUTEP ha exigido la derogación de la ley.

El SUTEP se ampara en la necesidad de contar con una ley integral que unifique el régimen laboral, profesional y salarial de los profesores. El gobierno a través del MINEDU y desde el inicio de su gestión ha mostrado disposición para dialogar con el gremio sindical del magisterio en donde se ha establecido como prioridad la atención a la primera infancia y la mejora de la educación rural (SUTEP, 2012).

## 5.4 Matriz de Intereses del Sistema Escolar Público (MIO)

Tabla 47

### Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

	Interés organizacional	Vital (peligroso)	Intensidad del interés Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Brindar educación de calidad	*MINEDU **Sistema Escolar Privado ** Colegios Militares	*Educaión en Casa *OCDE (PISA) * Academias Pre-Universitarias	**SUTEP **Medios televisivos
2	Estudiantes aptos para educación superior	*MINEDU ** Sistema Escolar Privado	*Educación en Casa *Universidades	**Medios televisivos
3	Formación docente certificada	*MINEDU * Universidades	*Institutos pedagógicos	**SUTEP
4	Acreditación de IIEE	*MINEDU (IPEBA) ** Sistema Escolar Privado		**SUTEP
5	Cobertura de matrícula en la EBR a nivel nacional	*MINEDU ** Sistema Escolar Privado ** Colegios Militares		
6	Presupuesto suficiente según necesidades del sistema	*MEF	*SUTEP *ONG *MINSA	
7	IIEE con infraestructura y equipamiento necesario para uso de las TIC	*MINEDU (OINFES)	*Municipalidades y Gobiernos Regionales *ONG	

\*Intereses comunes / \*\*Intereses opuestos

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

A continuación, en la Tabla 48 y en concordancia con la misión y visión planteadas para el sistema escolar público en el Capítulo 2, se proponen cinco objetivos a largo plazo, que además “derivan de los intereses organizacionales, referidos al sistema escolar público y para diseñarlos se debe también tener en consideración los posibles cursos de acción futuros”. (D’Alessio, 2013, p. 225). Tales objetivos se han elaborado teniendo en cuenta que estos sean: cuantitativos, medibles, realistas, fáciles de comprender, jerarquizados por grado de importancia y prioridad, alcanzables, congruentes y temporales.

Tabla 48

*OLP del Sistema Escolar Público*

OLP1	Al 2024 lograr un nivel "satisfactorio" en ECE con índices del 80% en comprensión lectora y 70% en matemática. En la última ECE realizada al 2013 el índice en comprensión lectora fue de 33.0% y 16.8% en Matemática.
OLP2	Lograr al 2024 una tasa de conclusión primaria (12 a 13 años) y secundaria (17 a 18 años) del 100%. La última medición realizada al 2013 dio como resultado una tasa de conclusión primaria del 80.3% y secundaria del 64.8%.
OLP3	Al 2024 lograr la acreditación del 50% de las IIEE (IPEBA). Al 2014 se tiene al 0.0% de IIEE acreditadas.
OLP4	Al 2024 el 100% de docentes del sistema escolar público contará con 100 horas de capacitación anual. Al 2014 no todos docentes son capacitados y las horas de capacitación por docente no han sido claramente definidas.
OLP5	Al 2024 el 100% de IIEE contará con la infraestructura, equipamiento y tecnología (internet) básicos. Al 2014 el 41.5% de IIEE cuenta con los tres servicios básicos (agua, luz y desagüe), el 59% con desagüe, el 56.9% con agua potable, el 75.4% con electricidad, el 80.4% con carpetas suficientes, el 56.5% con pizarras y el 47.4% con acceso a internet.

**5.6 Conclusiones**

En este capítulo se han descrito los intereses, el potencial, y los principios cardinales del sistema escolar público a largo plazo. Toda la información se resume en la Tabla de la Matriz de Intereses del sistema bajo análisis. De acuerdo a esta matriz se formulan los OLP para el sistema, los cuales son relevantes para el planeamiento estratégico del sistema, y a su vez permitirá alcanzar la visión trazada. La Revolución de la Educación requiere el esfuerzo conjunto del Estado, maestros, padres de familia, estudiantes y sociedad civil, actuando e interviniendo en todos los niveles educativos, asignando un mayor presupuesto para la educación, apostando por una educación de calidad, con docentes motivados y competentes, con ambientes que estimulen y faciliten el aprendizaje, y con una gestión orientada a que cada estudiante alcance su máximo potencial.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Esta matriz que se muestra en la Tabla 49 se construye a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que se identifican en las matrices EFE (Capítulo 3) y la matriz EFI (Capítulo 4). Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se combinan a fin de tener la posibilidades de contar con estrategias que potencien o faciliten el papel de los factores clave de éxito, que ayuden al logro de los objetivos planteados para el Sistema Escolar Público (D'Alessio, 2012, p.263).

### 6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La Tabla 56 grafica la MPEYEA, elaborada por Dickel en 1984, permite conocer la posición estratégica de una organización o de alguna de sus unidades de negocio. Esta matriz surge de la intersección de dos ejes coordinados, unos de los cuales combina factores relativos a la industria en la cual se desenvuelve la organización (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno), mientras que el otro eje combina factores relativos a la organización en sí misma (fortaleza financiera y ventaja competitiva) (D'Alessio, 2013, p. 300).

La Figura 31 que se muestra más adelante, en base al análisis de: (a) la fortaleza de la industria (FI), (b) la estabilidad del entorno (EE), (c) la ventaja competitiva (VC), y (d) la fortaleza financiera (FF) del Sistema Escolar Público, muestra como resultado final un tipo de perfil “defensivo” para Sistema Escolar Público, perfil que puede ser: (a) conservador, (b) agresivo, (c) competitivo, y (d) defensivo. Asimismo, la Figura 31 es, como se indica, el resultado final de aplicar las Tablas 50 y 52 a 55 cuyo resultado obtenido se muestran en un polígono mostrado en la figura antes indicada.

Tabla 49

*MFODA del Sistema Escolar Público*

	Fortalezas	Debilidades
	1. Educación gratuita 2. Evaluación anual de docentes por competencias	1. Tasa de conclusión primaria del 82% y secundaria del 68% (atraso y deserción escolar a nivel secundaria) 2. Cobertura educativa insuficiente y bajo rendimiento escolar 3. Bajo nivel de formación docente e inadecuadas estrategias de entrenamiento 4. Presupuesto insuficiente destinado a educación (3.5% del PBI del 2014 y 17.9% del Presupuesto General de la República, 2012) 5. Deficiente infraestructura y equipamiento 6. Uso de las TIC y Educación virtual
<b>Oportunidades</b>		
1. Estabilidad y crecimiento económico del país (incremento del presupuesto educativo) 2. Uso de las TIC y Educación virtual 3. Demanda de la población escolar de cero a 15 años (30%) 4. Cooperación y Convenios Nacionales (Planes de desarrollo concertado intersectoriales), PRONABEC, Universidades, Empresarios por la Educación / Cooperación y Convenios Internacionales (UNESCO, UNICEF, PNUD, BID y OBI (Organización de Bachillerato Internacional)	FO1: Firmar acuerdos y alianzas estratégicas con instituciones privadas y organismos de cooperación internacional para mejorar la calidad educativa (F1, F2, O1, O2, O3 y O4) FO2: Invertir en capacitación de docentes para mejorar sus competencias pedagógicas (F1, F2, O1, O2 y O4) FO3: Capacitar docentes en el uso de las TIC y Educación virtual (F1, F2, O1, O2 y O3) FO4: Certificar IIEE y docentes (F1, F2, O1, O2 y O4) FO5: Premiar docentes en base al logro de aprendizaje de sus estudiantes. FO6: Premiar IIEE que sobresalgan en las pruebas LLECE y PISA (F1, F2, O1 y O2) FO7: Elaborar software para la educación virtual a distancia (F2, D1, D2 y D4)	DO1: Invertir en infraestructura y equipamiento. DO2: Ampliar la cobertura y jornada escolar primaria y secundaria (D1, D2, D4, D5, O1, O2 y O4) DO3: Invertir en tecnología (Uso de TIC y Educación virtual) (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2 y O4) DO4: Asignar a los docentes 100 horas remuneradas de capacitación anual en metodologías para la enseñanza y el aprendizaje (D1, D2, D3, O1, O3 y O4)
<b>Amenazas</b>		
1. Desnutrición infantil y enfermedades sociales (drogas, alcohol) 2. Sindicato Único de Trabajadores de la Educación Peruana - SUTEP 3. Conflictos sociales y políticos a nivel regional y local 4. Pobreza, desigualdad social y trabajo infantil 5. Corrupción	FA1: Asignar recursos para programas socioeducativos (asistencia social, alimentación y salud) (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2 y A4) FA2: Utilizar el Sistema Digital (PerúEduca) para mejorar la competencia de los docentes (F4, F5, A1, A2, A3, A4 y A5) FA3: Fortalecer la Carrera Pública Magisterial mediante programas de formación e incentivos a través de PRONABEC (F1, F2, F4, F5, A2, A3, A4 y A5)	DA1: Implementar desayunos escolares y asesoría familiar con apoyo de gobiernos locales y regionales (D1, D2, D4, A1 y A4) DA2: Premiar el ejercicio de docencia destacada, SERUM y voluntariado estudiantil en zonas rurales y desfavorecidas (D1, D2, D3, D7, A1, A2, A4 y A5) DA3: Establecer juntas de negociación permanentes con el SUTEP y con organizaciones políticas locales y regionales, orientadas a mejorar la educación (D1, D2, D3, D4 y D5) DA4: Crear un órgano de control para la ejecución presupuestal del sector educación (D4, D5, A3, A4 y A5)

Tabla 50

*Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA*

Posición Estratégica Externa	Posición Estratégica Interna
Factores determinantes de la fortaleza de la industrial (FI)	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potencial de crecimiento</li> <li>2. Potencial de utilidades</li> <li>3. Estabilidad financiera</li> <li>4. Conocimiento y desarrollo tecnológico</li> <li>5. Utilización de recursos</li> <li>6. Intensidad de capital</li> <li>7. Facilidad de entrada al mercado</li> <li>8. Productividad/utilización de la capacidad</li> <li>9. Poder de negociación de los docentes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación en el mercado</li> <li>2. Calidad del producto</li> <li>3. Ciclo de vida del producto</li> <li>4. Ciclo de remplazo del producto</li> <li>5. Lealtad del consumidor</li> <li>6. Utilización de la capacidad de los competidores</li> <li>7. Conocimiento tecnológico</li> <li>8. Integración vertical</li> <li>9. Velocidad de Introducción de nuevos productos</li> </ol>
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios tecnológicos</li> <li>2. Tasa de inflación</li> <li>3. Variabilidad de la demanda</li> <li>4. Rango de precios de los productos competitivos</li> <li>5. Barreras de entrada al mercado</li> <li>6. Rivalidad/presión competitiva</li> <li>7. Elasticidad de precios de la demanda</li> <li>8. Presión de los productos sustitutos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retoro de inversión</li> <li>2. Apalancamiento</li> <li>3. Liquidez</li> <li>4. Capital requerido versus capital disponible</li> <li>5. Flujo de caja</li> <li>6. Facilidad de salida del mercado</li> <li>7. Riesgo involucrado en el negocio</li> <li>8. Inversión privada o cooperación internacional</li> <li>9. Economía de escalas y experiencias</li> </ol>

*Nota:* Adaptada de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por D’Alessio, 2013

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBGC es una matriz de portafolio y está compuesta por la intersección de dos ejes o componentes como son: (a) la relación entre la participación del mercado relativa a la industria y la generación del efectivo y, (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso del efectivo. Esta matriz sirve y fue diseñada para formular estrategias de organizaciones con varias divisiones, donde cada una es autónoma y a su vez conforman el portafolio. La matriz MBCG puede tener varias aplicaciones y puede ser utilizada para evaluar:

- En forma general a la organización con la competencia.
- Comparativamente las divisiones dentro de una corporación.
- La competencia en la industria o los productos en un sector y subsector industrial.
- La competencia de los productos o líneas de una organización o en la industria, entre otras opciones.

Como se ha indicado, la MBCG tiene dos ejes. El eje “x” lo constituye la posición de la participación relativa en la industria, definida como la relación de la participación del mercado con relación a la participación del rival más grande en esa industria. Este eje está orientado de derecha a izquierda. Por otro lado, el eje “y” lo constituye la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y está dividido a su vez en dos partes, la primera va de -20% a 0% que denota la disminución de las ventas de la industria y la otra parte que va de 0% a 20% y que denota el crecimiento de las ventas de la industria. (D’Alessio, 2013, p. 324).

Observando la Tabla 51, y fin de aprovechar la utilización de la matriz MBCG en el presente trabajo, se ha considerado al sistema educativo peruano como la industria en general con un total de alumnos matriculados de: (a) 8,400,421; (b) 8,471,338 y (c) 8,029,602 en los años 2014, 2013 y 2012 respectivamente. A su vez, pueden constituir las divisiones de esta industria:

- (a) el sistema escolar en general, con el 70%, 71% y 73% del total de alumnos matriculados en los años 2014, 2013 y 2012 respectivamente;
- (b) el sistema Escolar Público, con el 53%, 53% y 56% del total de alumnos matriculados en los años 2014, 2013 y 2012 respectivamente. Este sistema es además materia de estudio del presente trabajo, es decir de la EBR sin la educación inicial o preescolar;

- (c) el sistema Escolar Privado, con el 18%, 17% y 17% del total de alumnos matriculados en los años 2014, 2013 y 2012 respectivamente);
- (d) el sistema Escolar Público Rural con el 12%, 14% y 15% del total de alumnos matriculados en los años 2014, 2013 y 2012 respectivamente; y
- (e) el sistema Escolar Público Urbano con el 41%, 39% y 41% del total de alumnos matriculados en los años 2014, 2013 y 2012 respectivamente.

Tabla 51

*Matrícula por Tipo de Gestión, Área Geográfica y Modalidad (2012-2014)*

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total 2014	Gestión		Área		Pública	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total:	8,400,421	5,968,076	2,432,345	7,068,892	1,331,529	4,673,841	1,294,235
Sistema Escolar	5,911,503	4,420,975	1,490,528	4,902,756	1,008,747	3,441,088	979,887
Primaria	3,454,983	2,584,309	870,674	2,728,597	726,386	1,869,607	714,702
Secundaria	2,456,520	1,836,666	619,854	2,174,159	282,361	1,571,481	265,185
<b>En porcentajes:</b>							
Total	100%	71%	29%	84%	16%	56%	15%
Sistema Escolar	70%	53%	18%	58%	12%	41%	12%
Primaria	41%	31%	10%	32%	9%	22%	9%
Secundaria	29%	22%	7%	26%	3%	19%	3%

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total 2013	Gestión		Área		Pública	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total:	8,471,338	6,043,197	2,428,141	6,852,650	1,618,688	4,466,210	1,576,987
Sistema Escolar	6,005,956	4,524,655	1,481,301	4,753,006	1,252,950	3,303,632	1,221,023
Primaria	3,504,168	2,653,434	850,734	2,611,040	893,128	1,772,501	880,933
Secundaria	2,501,788	1,871,221	630,567	2,141,966	359,822	1,531,131	340,090
<b>En porcentajes:</b>							
Total	100%	71%	29%	81%	19%	53%	19%
Sistema Escolar	71%	53%	17%	56%	15%	39%	14%
Primaria	41%	31%	10%	31%	11%	21%	10%
Secundaria	30%	22%	7%	25%	4%	18%	4%

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total 2012	Gestión		Área		Pública	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total:	8,029,602	5,830,795	2,198,807	6,514,269	1,515,333	4,355,150	1,475,645
Sistema Escolar	6,872,340	4,464,904	1,361,974	4,628,006	1,198,872	3,296,538	1,168,366
Primaria	3,436,170	2,646,542	789,628	2,561,614	874,556	1,785,131	861,411
Secundaria	2,390,708	1,818,362	572,346	2,066,392	324,316	1,511,407	306,955
<b>En Porcentajes:</b>							
Total	100%	73%	27%	81%	19%	54%	18%
Sistema Escolar	73%	56%	17%	58%	15%	41%	15%
Primaria	43%	33%	10%	32%	11%	22%	11%
Secundaria	30%	23%	7%	26%	4%	19%	4%

Nota. Adaptado de Escale del MINEDU, 2014. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=311&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=311&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

De las divisiones antes indicadas, los sistemas de las letras (b), (d) y (e) servirán y serán analizadas desde el punto de vista de la matriz MBCG para explicar el comportamiento de estas divisiones y situarlas en alguno de los cuadrantes de la Figura 32.

#### **6.4 Matriz Interna Externa (MIE)**

Se podrá observar que las Figuras 33 y 34 representan a la MIE y que, “al igual que la MBCG, es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene. Su elaboración requiere de las matrices MEFE y MEFI” (D’Alessio, 2013, p. 336).

La MIE toma en consideración los valores finales de la matriz EFE (Capítulo 3 – 1.90 de ponderación) y la matriz EFI (Capítulo 4 – 1.50 de ponderación). El intersección de ambas muestra la posición del Sistema Escolar Público en una matriz de nueve cuadrantes. Esa posición permite crear estrategias que deberían ser tomadas en cuenta durante la elaboración del plan (D’Alessio, 2012, p. 263).

Las Figuras 33 y 34 representan el comportamiento de esta matriz con respecto al Sistema Escolar Público.

#### **6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)**

La MGE evalúa la posición competitiva de la organización (para el presente trabajo se refiere al ESP) y el crecimiento del mercado, a través de cuatro cuadrantes.

Dependiendo del cuadrante que la organización ocupe o desee alcanzar. La MGE propone estrategias que deberían ser consideradas en la elaboración del plan estratégico (D’Alessio, 2012, p. 263).

La Figura 35 que se muestra más adelante, representa el comportamiento de esta matriz con respecto al Sistema Escolar Público, el cual se ubica en el Cuadrante II que se caracteriza por una posición competitiva débil y un mercado en crecimiento, si se toma en cuenta el actual estado del SEP y también si se toma en consideración los planes y las

acciones tomadas y por tomar, por parte del estado en los últimos años para hacer del sector educación y por ende del SEP, uno de los más competitivos, motivo por el cual se ha llegado a plantear, por ejemplo, más horas de estudio para el nivel de secundaria. Esta competitividad de la que se habla, es justamente a la que se apunta en el presente trabajo.

Tabla 52

*Clasificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)*

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad/ utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Poder de negociación de los docentes	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto

*Nota.* Adaptada de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por D’Alessio, 2013.

Tabla 53

*Clasificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)*

1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de remplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida

*Nota.* Adaptada de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por D’Alessio, 2013.

Tabla 54

*Clasificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)*

1. Cambios Tecnológico	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de Inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la Demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de Precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de Entrada al Mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad/ Presión Competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la Demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos Sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja

*Nota.* Adaptada de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por D’Alessio, 2013.

Tabla 55

*Clasificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)*

1. Retorno a la Inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceada
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Inversión privada o cooperación internacional	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Economías de escala y de experiencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto

*Nota.* Adaptada de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por D’Alessio, 2013.

Tabla 56

*MPEYEA del Sistema Escolar Público*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza del sistema escolar público (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	5
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	1
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	1
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de remplazo del producto	NA
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores.	NA
7. Facilidad de entrada al mercado	1	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/ utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	5
9. Poder de negociación de los docentes	5	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio =	3.56	Promedio - 6 =	-3.57
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno a la Inversión	0
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	NA
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	NA
4. Rango de Precios de productos competitivos	0	4. Capital requerido versus capital disponible	1
5. Barreras de entrada al mercado	1	5. Flujo de caja	1
6. Rivalidad/ Presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del mercado	0
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	5
8. Presión de los productos sustitutos	1	8. Inversión privada o cooperación internacional	4
Promedio - 6 =	-3.88	9. Economías de escala y de experiencia	5
		Promedio =	2.29
X = FI + VC		Y = EE + FF	
	-0.01		-1.59

La postura defensiva, según el resultado obtenido: baja estabilidad del entorno (EE) y baja ventaja competitiva (VC) tiene las siguientes características:

- Es típica de una industria no atractiva en la cual la organización (Educación Escolar) carece de productos competitivos (Pública) y fortaleza financiera (limitado presupuesto). Describe casi perfectamente al Sistema Escolar Público.
- Esta estrategia está caracterizada por la concentración, el control centralizado, y el monitoreo del entorno limitado. Igualmente, describe casi perfectamente al Sistema Escolar Público (D'Alessio, 2013, p.301)

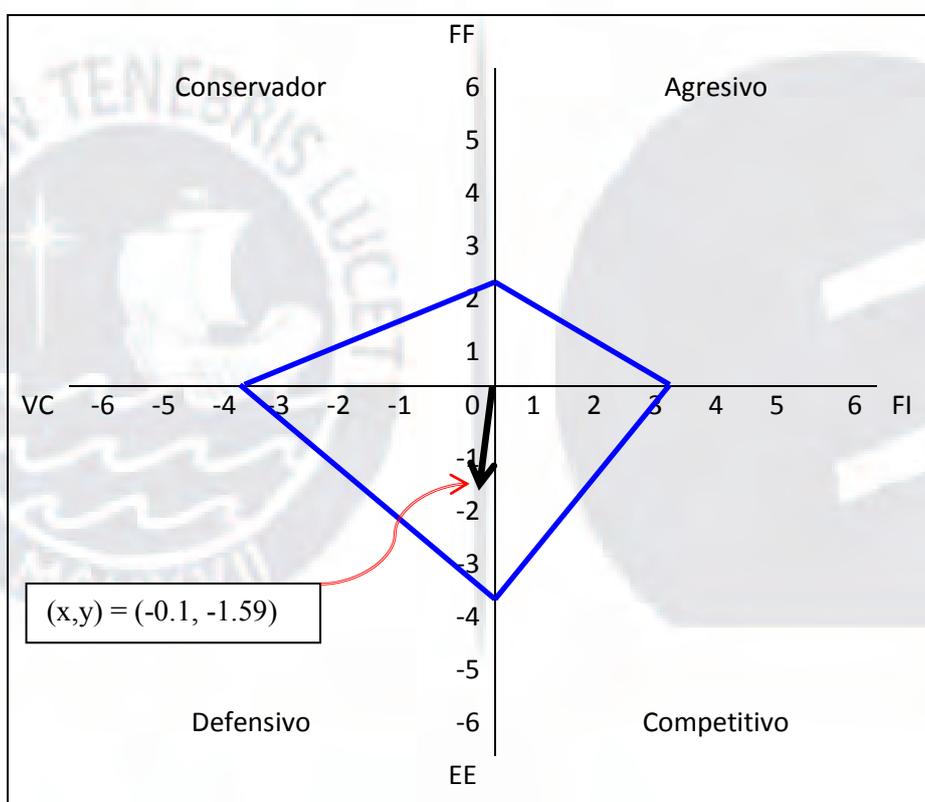


Figura 31: MPEYEA del Sistema Escolar Público



Figura 32: Matriz BCG de los sistemas educativos antes señalados

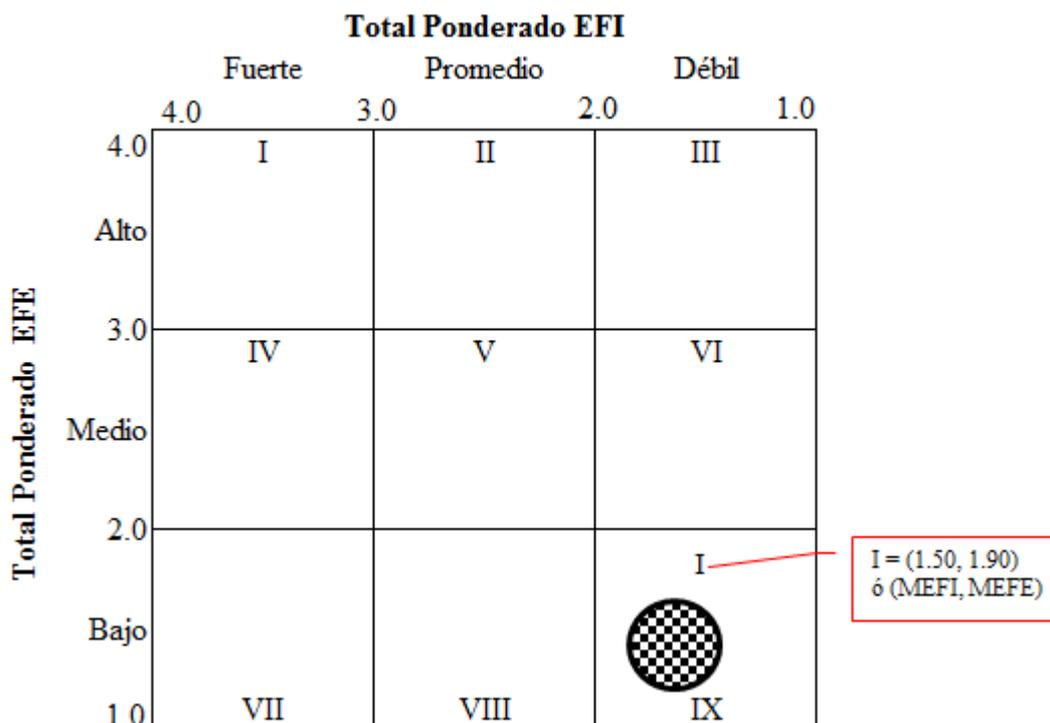
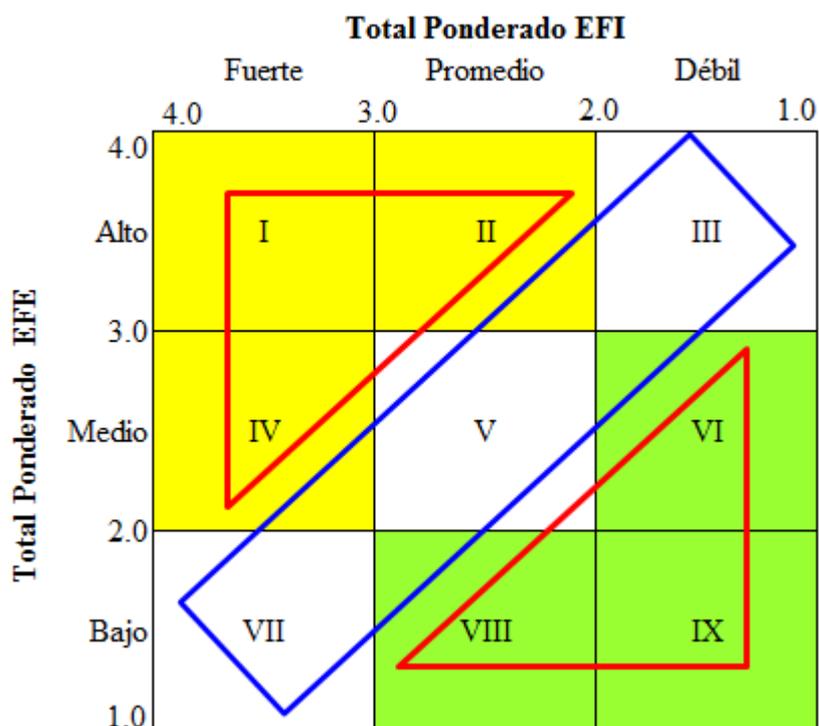


Figura 33: MIE del Sistema Escolar Público – Celda IX



Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II y IV	Crecer y construir	Intensivas e Integración
2	III, V y VII	Retener, mantener	Penetración en el mercado y Desarrollo de productos
3	VI, VIII y IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

*Figura 34: MIE del Sistema Escolar Público – Acciones Especificas*

Observando las Figuras 33 y 34 y relacionadas a la MIE del Sistema Escolar Público, se puede apreciar que la estrategia sugerida en base a los resultados ponderados de las matrices MEFÉ y MEFI da como resultado una estrategia defensiva.

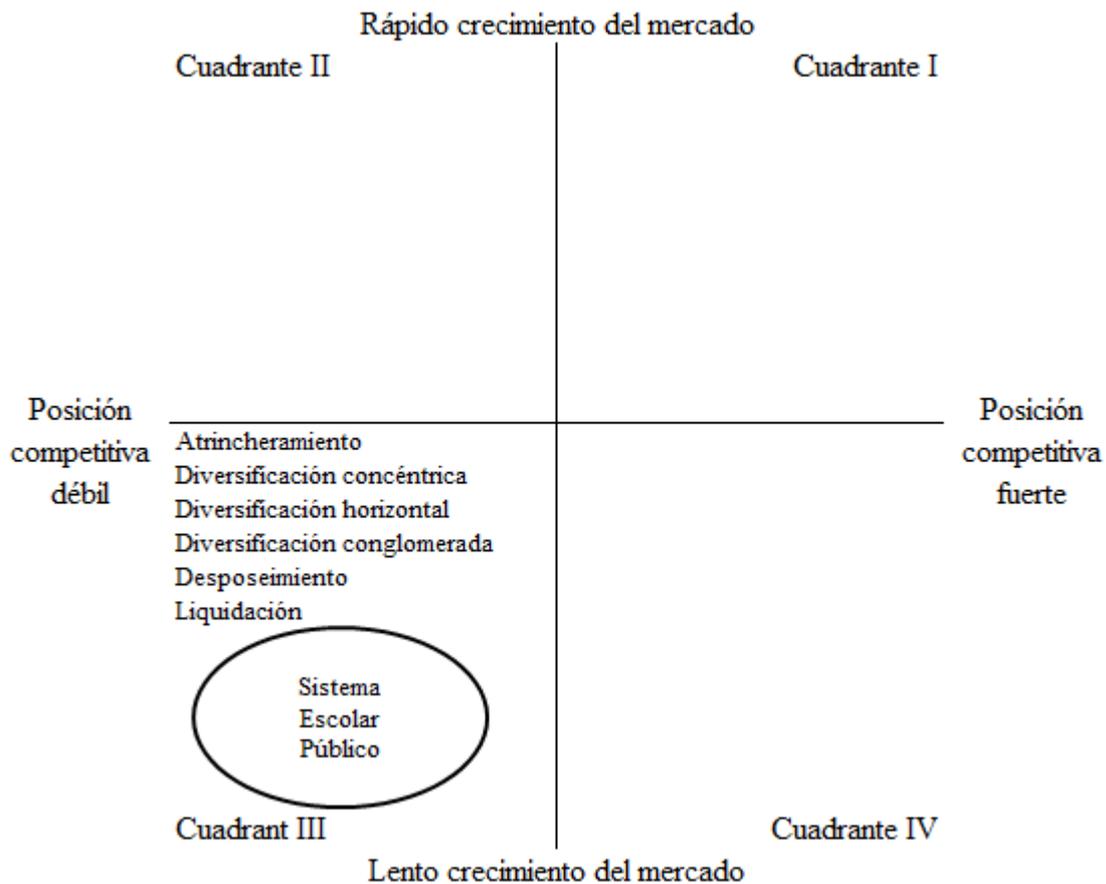


Figura 35: MGE del Sistema Escolar Público

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE agrupa las estrategias formuladas en la MFODA y otras estrategias que pueden haberse encontrado luego de haber desarrollado las matrices MPEYEA, MBCG, MIE y MGE. La MDE contribuye contando la cantidad de veces que cada estrategia aparece en cada una de las matrices. Así, utilizando un criterio de selección, se retienen las estrategias que tengan mayores probabilidades de éxito para la organización (el SEP), por lo general se retienen aquellas que aparecen tres o más veces (D'Alessio, 2012, p. 288).

Tabla 57

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Firmar acuerdos y alianzas estratégicas con instituciones privadas y organismos de cooperación internacional para mejorar la calidad educativa	X	X		X		3
FO2	Invertir en capacitación de docentes para mejorar sus competencias pedagógicas	X	X	X	X	X	5
FO3	Capacitar docentes en el uso de las TIC y Educación virtual	X	X	X	X		4
FO4	Certificar IIEE y docentes	X	X	X	X	X	5
FO5	Premiar docentes en base al logro de aprendizaje de sus estudiantes	X	X	X	X	X	5
FO6	Premiar IIEE que sobresalgan en las pruebas LLECE y PISA	X	X	X		X	4
FO7	Elaborar software para la educación virtual a distancia	X	X	X	X	X	5
DO1	Invertir en infraestructura y equipamiento	X	X		X	X	4
DO2	Ampliar la cobertura y jornada escolar primaria y secundaria	X	X	X	X	X	5
DO3	Invertir en tecnología (Uso de TIC y Educación virtual)	X	X	X	X	X	5
DO4	Asignar a docentes 100 horas remuneradas de capacitación anual en metodologías para la enseñanza y el aprendizaje	X	X	X	X	X	5
FA1	Asignar recursos para programas socioeducativos (asistencia social, alimentación y salud)	X	X				2
FA2	Utilizar el Sistema Digital (PerúEduca) para mejorar la competencia de los docentes	X	X		X	X	4
FA3	Fortalecer la Carrera Pública Magisterial mediante programas de formación e incentivos a través de PRONABEC	X	X	X	X	X	5
DA1	Implementar desayunos escolares y asesoría familiar con apoyo de gobiernos locales y regionales	X	X				2
DA2	Premiar el ejercicio de docencia destacada, SERUM y voluntariado estudiantil en zonas rurales y desfavorecidas a través de PRONABEC	X	X		X		3
DA3	Establecer juntas de negociación permanentes con el SUTEP y con organizaciones políticas locales y regionales, orientadas a mejorar la educación	X				X	2
DA4	Crear un órgano de control para la ejecución presupuestal del sector educación	X	X				2

**6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La MCPE considera las estrategias retenidas en la MDE, es decir aquellas que aparecen tres o más veces y las evalúa con la intensidad de conocer cómo es que cada

una de ellas responde a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización que en este caso es del SEP. Sin embargo, en el caso de esta matriz y a diferencia de la matriz MDE, se retienen aquellas que obtienen el puntaje mayor o igual a 5, constituyen estas opciones las que tienen mayores probabilidades de éxito (D'Alessio, 2012, p. 288).

La elaboración de esta matriz sigue seis pasos, que son:

- (a) Escribir la lista de oportunidades y amenazas a partir de las matrices EFE y EFI.
- (b) Tomar en consideración, para las oportunidades y amenazas, el mismo peso asignado en las matrices EFE y EFI, recordando que la suma de los pesos debe ser igual a dos.
- (c) Considerar las estrategia específicas a partir de la matriz DE.
- (d) Determinar las calificaciones de Atractivo o Puntaje de Atractividad (PA), siendo el rango de atraktividad el siguiente:
  - 1 = No atractivo (no aceptable)
  - 2 = Algo atractivo (algo aceptable)
  - 3 = Razonablemente atractivo (aceptable)
  - 4 = Altamente atractivo (muy aceptable)
- (e) Calcular el total de las calificaciones de atractivo o total de puntaje de atraktividad (TPA).
- (f) Calcular la suma de los totales de atractivo o TPA.

(D'Alessio, 2013, pp. 371-372).

Tabla 58

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégica (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	1. Firmar acuerdos y alianzas estratégicas con instituciones privadas y organismos de cooperación internacional para mejorar la calidad educativa		2. Invertir en capacitación de docentes para mejorar sus competencias pedagógicas		3. Capacitar docentes en el uso de las TIC y Educación virtual		4. Certificar IIEE y docentes		5. Premiar docentes en base al logro de aprendizaje de sus estudiantes		6. Premiar IIEE que sobresalgan en las pruebas LLECE y PISA		7. Elaborar software para la educación virtual a distancia		8. Invertir en infraestructura y equipamiento		9. Ampliar la cobertura y jornada escolar primaria y secundaria		10. Invertir en tecnología (Uso de TIC y Educación virtual)		11. Asignar a docentes 100 horas remuneradas de capacitación anual en metodologías para la enseñanza y el aprendizaje		13. Utilizar el Sistema Digital (PerúEduca) para mejorar la competencia de los docentes		14. Fortalecer la Carrera Pública Magisterial mediante programas de formación e incentivos a través de PRONABEC		16. Premiar el ejercicio de docencia destacada, SERUM y voluntariado estudiantil en zonas rurales y desfavorecidas			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades:</b>																															
1 Estabilidad y crecimiento económico del país (incremento del presupuesto educativo)	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60	3	0.60	4	0.80
2 Uso de las TIC y Educación virtual	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80	2	0.40		
3 Demanda de la población escolar de cero a 15 años (30%)	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20		
4 Cooperación y Convenios Nacionales (Planes de desarrollo concertado intersectoriales), PRONABEC, Universidades, Empresarios por la Educación) / Cooperación y Convenios Internacionales (UNESCO, UNICEF, PNUD, BID y OBI (Organización de Bachillerato Internacional)	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20		
<b>Amenazas:</b>																															
1 Desnutrición infantil y enfermedades sociales (drogas, alcohol)	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10		
2 Sindicato Único de Trabajadores de la Educación Peruana – SUTEP	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10		
3 Conflictos sociales y políticos a nivel regional y local	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10		
4 Pobreza, desigualdad social y trabajo infantil	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20		
5 Corrupción	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20		
<b>Fortalezas:</b>																															
1 Educación gratuita	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20		
2 Evaluación anual de docentes por competencias	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30		
<b>Debilidades:</b>																															
1 Tasa de conclusión primaria del 82% y secundaria del 68% (atraso y deserción escolar a nivel secundaria)	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20		
2 Cobertura educativa insuficiente y bajo rendimiento escolar	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20		
3 Bajo nivel de formación docente e inadecuadas estrategias de entrenamiento	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60		
4 Presupuesto insuficiente destinado a educación (3.5% del PBI del 2014 y 17.9% del Presupuesto General de la República, 2012)	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60		
5 Deficiente infraestructura y equipamiento	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20		
6 Uso de las TIC y Educación virtual	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30		
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>4.95</b>		<b>6.15</b>		<b>6.25</b>		<b>5.25</b>		<b>5.85</b>		<b>4.95</b>		<b>5.80</b>		<b>5.85</b>		<b>5.95</b>		<b>6.40</b>		<b>5.65</b>		<b>5.05</b>		<b>5.60</b>		<b>4.90</b>		

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Tabla 59

### Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
F02	2. Invertir en capacitación de docentes para mejorar sus competencias pedagógicas.	Sí	Si	Sí	Sí	Sí
F03	3. Capacitar docentes en el uso de las TIC y Educación virtual.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	4. Certificar IIEE y docentes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	5. Premiar docentes en base al logro de aprendizaje de sus estudiantes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO7	7. Elaborar software para la educación virtual a distancia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	8. Invertir en infraestructura y equipamiento.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	9. Ampliar la cobertura y jornada escolar primaria y secundaria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	10. Invertir en tecnología (Uso de TIC y Educación virtual).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	11. Asignar a docentes 100 horas remuneradas de capacitación anual en metodologías para la enseñanza y el aprendizaje.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	13. Utilizar el Sistema Digital (PerúEduca) para mejorar la competencia de los docentes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	14. Fortalecer la Carrera Pública Magisterial mediante programas de formación e incentivos a través de PRONABEC.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	16. Premiar el ejercicio de docencia destacada, SERUM y voluntariado estudiantil en zonas rurales y desfavorecidas a través de PRONABEC.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

Tabla 60

ME del Sistema Escolar Público

Estrategias	Derechos							Justicia		Utilitarismo			Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
F02	2. Invertir en capacitación de docentes para mejorar sus competencias pedagógicas	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	E	Sí
F03	3. Capacitar docentes en el uso de las TIC y Educación virtual	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	E	Sí
FO4	4. Certificar IIEE y docentes	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	E	Sí
FO5	5. Premiar docentes en base al logro de aprendizaje de sus estudiantes	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	E	Sí
FO7	7. Elaborar software para la educación virtual a distancia	N	N	N	N	P	P	N	J	N	E	E	E	Sí
DO1	8. Invertir en infraestructura y equipamiento	N	N	P	N	N	N	N	J	N	E	E	E	Sí
DO2	9. Ampliar la cobertura y jornada escolar primaria y secundaria	N	N	N	N	P	N	N	J	N	E	E	E	Sí
DO3	10. Invertir en tecnología (Uso de TIC y Educación virtual)	N	N	N	N	P	N	N	J	N	E	E	E	Sí
DO4	11. Asignar a los docentes 100 horas remuneradas de capacitación anual en metodologías para la enseñanza y el aprendizaje	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	E	Sí
FA2	13. Utilizar el Sistema Digital (PerúEduca) para mejorar la competencia de los docentes	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	E	Sí
FA3	14. Fortalecer la Carrera Pública Magisterial mediante programas de formación e incentivos a través de PRONABEC	N	N	N	N	P	N	N	J	N	E	E	E	Sí
DA2	16. Premiar el ejercicio de docencia destacada, SERUM y voluntariado estudiantil en zonas rurales y desfavorecidas a través de PRONABEC	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; Utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de que las estrategias han pasado por varias matrices para ser filtradas, se definen aquellas que se quedan (retenidas) y aquellas que estarán en lista de espera (contingencia).

Tabla 61

### *Estrategias Retenidas y de Contingencia*

<u>Estrategias retenidas</u>	
FO2	2. Invertir en capacitación de docentes para mejorar sus competencias pedagógicas
FO3	3. Capacitar docentes en el uso de las TIC y Educación virtual
FO4	4. Certificar IIEE y docentes
FO5	5. Premiar docentes en base al logro de aprendizaje de sus estudiantes
FO7	7. Elaborar software para la educación virtual a distancia
DO1	8. Invertir en infraestructura y equipamiento
DO2	9. Ampliar la cobertura y jornada escolar primaria y secundaria
DO3	10. Invertir en tecnología (Uso de TIC y Educación virtual)
DO4	11. Asignar a los docentes 100 horas remuneradas de capacitación anual en metodologías para la enseñanza y el aprendizaje
FA2	13. Utilizar el Sistema Digital (PerúEduca) para mejorar la competencia de los docentes
FA3	14. Fortalecer la Carrera Pública Magisterial mediante programas de formación e incentivos a través de PRONABEC
DA2	16. Premiar el ejercicio de docencia destacada, SERUM y voluntariado estudiantil en zonas rurales y desfavorecidas a través de PRONABEC
<u>Estrategias de contingencia</u>	
FO1	1. Firmar acuerdos y alianzas estratégicas con instituciones privadas y organismos de cooperación internacional para mejorar la calidad educativa
FO6	6. Premiar IIEE que sobresalgan en las pruebas LLECE y PISA
FA1	12. Asignar recursos para programas socioeducativos (asistencia social, alimentación y salud)
DA1	15. Implementar desayunos escolares y asesoría familiar con apoyo de gobiernos locales y regionales
DA3	17. Establecer juntas de negociación permanentes con el SUTEP y con organizaciones políticas locales y regionales, orientadas a mejorar la educación
DA4	18. Crear un órgano de control para la ejecución presupuestal del sector educación

## 6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Tabla 62

### MEOLP del Sistema Escolar Público

Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Brindar educación de calidad	Al 2024 lograr un nivel "satisfactorio" en ECE con índices del 80% en comprensión lectora y 70% en matemática. En la última ECE realizada al 2013 el índice en comprensión lectora fue de 33.0% y 16.8% en Matemática	Lograr al 2024 una tasa de conclusión primaria (12 a 13 años) y secundaria (17 a 18 años) del 100%. La última medición realizada al 2013 dio como resultado una tasa de conclusión primaria del 80.3% y secundaria del 64.8%	Al 2024 lograr la acreditación del 50% de las IIEE (IPEBA). Al 2014 se tiene al 0.0% de IIEE acreditadas	Al 2024 el 100% de docentes del sistema escolar público contará con 100 horas de capacitación anual. Al 2014 no todos docentes son capacitados y las horas de capacitación por docente no han sido claramente definidas	Al 2024 el 100% de IIEE contará con la infraestructura, equipamiento y tecnología (internet) básicos. Al 2014 el 41.5% de IIEE cuenta con los tres servicios básicos (agua, luz y desagüe), el 59% con desagüe, el 56.9% con agua potable, el 75.4% con electricidad, el 80.4% con carpetas suficientes, el 56.5% con pizarras y el 47.4% con acceso a internet
2	Estudiantes aptos para educación superior					
3	Formación docente certificada					
4	Acreditación de IIEE					
5	Cobertura de matrícula en la EBR a nivel nacional					
6	Presupuesto suficiente según necesidad del sistema					
7	IIEE con infraestructura y equipamiento necesario para uso de las TIC					
Estrategias:						
F02	2. Invertir en capacitación de docentes para mejorar sus competencias pedagógicas	X	X	X	X	
F03	3. Capacitar docentes en el uso de las TIC y Educación virtual	X	X	X	X	X
FO4	4. Certificar IIEE y docentes	X	X	X	X	X
FO5	5. Premiar docentes en base al logro de aprendizaje de sus estudiantes	X	X	X	X	
FO7	7. Elaborar software para la educación virtual a distancia	X	X	X	X	X
DO1	8. Invertir en infraestructura y equipamiento	X	X	X	X	X
DO2	9. Ampliar la cobertura y jornada escolar primaria y secundaria	X	X	X	X	X
DO3	10. Invertir en tecnología (Uso de TIC y Educación virtual)	X	X	X	X	X
DO4	11. Asignar a los docentes 100 horas remuneradas de capacitación anual en metodologías para la enseñanza y el aprendizaje	X	X	X	X	
FA2	13. Utilizar el Sistema Digital (PerúEduca) para mejorar la competencia de los docentes			X	X	X
FA3	14. Fortalecer la Carrera Pública Magisterial mediante programas de formación e incentivos a través de PRONABEC	X	X	X	X	
DA2	16. Premiar el ejercicio de docencia destacada, SERUM y voluntariado estudiantil en zonas rurales y desfavorecidas a través de PRONABEC	X	X	X	X	X

## 6.12 Matriz de Posibilidad de los Competidores

Tabla 63

### MEPCS del Sistema Escolar Público

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Sistema Escolar Privado	Sistema Escolar Público de países extranjeros	Organismos no gubernamentales	Educación familiar en casa
F02 2. Invertir en capacitación de docentes para mejorar sus competencias pedagógicas.	Indiferente. Contratan docentes calificados y con competencias ya desarrolladas.	Indiferente. Cada país cuenta con su propio presupuesto para educación.	Servir de nexo y/o apoyo que podría ser con recursos financieros o técnicos.	Evaluarían la posibilidad de optar por el Sistema Escolar Público.
F03 3. Capacitar docentes en el uso de las TIC y Educación virtual.	Indiferente. Contratan docentes calificados y con competencias ya desarrolladas.	Indiferente. Cada país cuenta con su propio presupuesto para educación.	Servir de nexo y/o apoyo que podría ser con recursos financieros o técnicos.	Evaluarían la posibilidad de optar por el Sistema Escolar Público.
FO4 4. Certificar IIEE y docentes.	Indiferente. Contratan docentes calificados y con competencias ya desarrolladas.	Indiferente. Cada país cuenta con su propio presupuesto para educación.	Buscarían apoyar técnicamente.	Evaluarían la posibilidad de optar por el Sistema Escolar Público.
FO5 5. Premiar docentes en base al logro de aprendizaje de sus estudiantes.	Invertirían más recursos para una gestión eficiente dado que tienen los recursos necesarios para captar alumnos del SEP y retener a los propios.	Invertirían con la finalidad de mantener y mejorar su nivel de competitividad y gestión educativa.	Servir de nexo y/o apoyo para hacer viable la estrategia.	Evaluarían la posibilidad de optar por el Sistema Escolar Público.
FO7 7. Elaborar software para la educación virtual a distancia.	Invertirían más recursos para una gestión eficiente dado que tienen los recursos necesarios para captar alumnos del SEP y retener a los propios.	Indiferente. Cada país cuenta con su propio presupuesto para educación.	Servir de nexo y/o apoyo que podría ser con recursos financieros o técnicos.	Evaluarían la posibilidad de optar por el Sistema Escolar Público.
DO1 8. Invertir en infraestructura y equipamiento.	Invertirían más recursos para una gestión eficiente dado que tienen los recursos necesarios para captar alumnos del SEP y retener a los propios.	Indiferente. Cada país cuenta con su propio presupuesto para educación.	Servir de nexo y/o apoyo que podría ser con recursos financieros o técnicos.	Evaluarían la posibilidad de optar por el Sistema Escolar Público.
DO2 9. Ampliar la cobertura y jornada escolar primaria y secundaria.	Indiferente. Las IIEE de este sistema cuentan con más hora de estudio que las IIEE públicas.	Indiferente. Cada país define su propia política y cantidad de horas.	Buscarían apoyar técnicamente.	Evaluarían la posibilidad de optar por el Sistema Escolar Público.
DO3 10. Invertir en tecnología (Uso de TIC y Educación virtual).	Invertirían más recursos para una gestión eficiente dado que tienen los recursos necesarios para captar alumnos del SEP y retener a los propios.	Indiferente. Cada país cuenta con su propio presupuesto para educación.	Servir de nexo y/o apoyo que podría ser con recursos financieros o técnicos.	Evaluarían la posibilidad de optar por el Sistema Escolar Público. Además, si no tiene, optaría por un paquete de internet.
DO4 11. Asignar a los docentes 100 horas remuneradas de capacitación anual en metodologías para la enseñanza y el aprendizaje.	Indiferente. Contratan docentes calificados y con competencias ya desarrolladas.	Indiferente. Cada país cuenta con su propio presupuesto para educación.	Buscarían apoyar técnicamente.	Evaluarían la posibilidad de optar por el Sistema Escolar Público.

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Sistema Escolar Privado	Sistema Escolar Público de países extranjeros	Organismos no gubernamentales	Educación familiar en casa
FA2 13. Utilizar el Sistema Digital (PerúEduca) para mejorar la competencia de los docentes.	Indiferente. Las IIEE de este sistema cuentan con los recursos necesarios para desarrollar sus propios sistemas.	Indiferente. Cada país define su propio sistema y/o recurso tecnológico.	Servir de nexo y/o apoyo que podría ser con recursos financieros o técnicos.	Evaluarían la posibilidad de optar por el Sistema Escolar Público.
FA3 14. Fortalecer la Carrera Pública Magisterial mediante programas de formación e incentivos a través de PRONABEC.	Indiferente. Contratan docentes calificados y con competencias ya desarrolladas.	Indiferente. Cada país cuenta con su propia política respecto de los docentes.	Buscarían apoyar técnicamente.	Evaluarían la posibilidad de optar por el Sistema Escolar Público.
DA2 16. Premiar el ejercicio de docencia destacada, SERUM y voluntariado estudiantil en zonas rurales y desfavorecidas a través de PRONABEC	Indiferente. Contratan docentes calificados y con competencias ya desarrolladas.	Indiferente. Cada país cuenta con su propio presupuesto para educación.	Apoyarían vía PRONABEC.	Evaluarían la posibilidad de optar por el Sistema Escolar Público.

## 6.12 Conclusiones

En base al análisis de la MFODA se identifican y establecen las estrategias de sistema para la consecución o logro de los OLP y por consiguiente de la visión del sistema. El criterio para seleccionar las estrategias, base de la combinación de las fortalezas y oportunidades así de las debilidades y amenazas, fue determinado en base a conveniencia.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Las Tablas 64 y 65 ha sido elaboradas para intentar identificar, en la medida de lo posible, los objetivos de corto plazo del Sistema Escolar Público, los cuales provienen y/o fueron diseñados justamente a partir de los objetivo de largo plazo (OLP) y que permitirán alcanzar o lograr estos últimos. No se pretende que los objetivos de corto plazo presentados a continuación, sean los únicos, éstos constituyen una propuesta para alcanzar los OLP presentados en el Capítulo 5.

Tabla 64

#### *OCP del Sistema Escolar Público*

Descripción del OLP / OCP	
OLP1 - Al 2024 lograr un nivel "satisfactorio" en ECE con índices del 80% en comprensión lectora y 70% en matemática. En la última ECE realizada al 2013 el índice en comprensión lectora fue de 33.0% y 16.8% en Matemática.	
Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1)	En el 2015 realizar tres talleres para difundir entre los Directores de IIEE los Mapas de Progreso del Aprendizaje al 100% a fin de que éstos los puedan replicar también en tres talleres a sus docentes y que todos tengan claras las metas de los aprendizajes.
Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2)	A partir del 2015 ampliar la jornada escolar pública a nivel secundaria a 45 horas semanales, para IIEE que cuenten con un solo turno de enseñanza a nivel nacional.
Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3)	A partir del 2016 implementar y mantener anualmente programas de capacitación docente continua anuales para el desarrollo de técnicas de enseñanza y aprendizaje en matemática y comprensión lectora.
Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP1.4)	A partir del 2017 ampliar la jornada escolar pública a nivel primaria a 45 horas semanales, para IIEE que cuenten con un solo turno de enseñanza a nivel nacional.
Objetivo de corto plazo 1.5 (OCP1.5)	A partir del 2018 realizar pruebas ECE (comprensión lectora y matemática) a todos los ciclos del sistema escolar público. Al 2013 solo se realizan al ciclo III del sistema.
OLP2 - Lograr al 2024 una tasa de conclusión primaria (12 a 13 años) y secundaria (17 a 18 años) del 100%. La última medición realizada al 2013 dio como resultado una tasa de conclusión primaria del 80.3% y secundaria del 64.8%.	
Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1)	Al 2016 implementar un departamento de psicología y tutoría (Tutoría y Orientación del Educando - TOE) en las IIEE a nivel nacional que ayude a identificar y corregir los factores críticos para mejorar la tasa de conclusión.
Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2)	Al 2017 implementar una reunión obligatoria anual con todos los padres de familia de primaria y secundaria a fin de informarles y explicarles el efecto negativo, en la educación de sus hijos, de la tasa de repitencia, la deserción y extra-edad y explicarles que la corrección de estos males mejorará la conclusión oportuna.
Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3)	Desde el 2018 implementar y mantener anualmente tres reuniones obligatorias al año con padres de familia de estudiantes con bajo rendimiento académico, problemas repitencia y deserción escolar.
OLP3 - Al 2024 lograr la acreditación del 50% de las IIEE (IPEBA). Al 2014 se tiene al 0.0% de IIEE acreditadas.	

Descripción del OLP / OCP	
Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1)	Al 2016 consolidar la matriz de evaluación, certificación y acreditación de las IIEE a fin de contar con las actividades y parámetros establecidos y necesarios para la acreditación.
Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2)	Al 2017 seleccionar 10 agencias evaluadoras para acreditar a IIEE.
Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3)	A partir del 2018 evaluar y acreditar el 20% IIEE a través de las agencias evaluadoras seleccionadas.
Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP3.4)	Al 2023 haber capacitado 1,000 evaluadores propios para evaluar y acreditar IIEE.
Objetivo de corto plazo 3.5 (OCP3.5)	Al 2024 evaluar y acreditar el 50% IIEE a través de las agencias evaluadoras y evaluadores propios.
<p>OLP4 - Al 2024 el 100% de docentes del sistema escolar público contará con 100 horas de capacitación anual. Al 2014 no todos docentes son capacitados y las horas de capacitación por docente no han sido claramente definidas.</p>	
Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1)	Al 2015 invertir en programas de capacitación docente continua el 50% del incremento el PBI en el sector educación de dicho año.
Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2)	A partir del 2016 implementar un programa de incentivos que pague S/. 100 por cada hora de capacitación docente a los 100 maestros o docentes más destacados a nivel nacional.
Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3)	Al 2017 de manera anual proporcionar cursos TIC y de Educación virtual de 20 horas al 100% de IIEE a nivel nacional para docentes con habilidades demostradas en el uso de internet y TIC.
Objetivo de corto plazo 4.4 (OCP4.4)	A partir del 2018 otorgar y mantener anualmente 20 horas de capacitación internacional a los 100 docentes más destacados en base al logro de objetivos de sus estudiantes en los exámenes LLECE y PISA
Objetivo de corto plazo 4.5 (OCP4.5)	A partir del 2019 lograr el compromiso de las Municipalidades Distritales, Provinciales y a la empresa privada para asumir el pago de 10 horas de capacitación de los docentes más destacados de su jurisdicción.
<p>OLP5 - Al 2024 el 100% de IIEE contará con la infraestructura, equipamiento y tecnología (internet) básicos. Al 2014 el 41.5% de IIEE cuenta con los tres servicios básicos (agua, luz y desagüe), el 59% con desagüe, el 56.9% con agua potable, el 75.4% con electricidad, el 80.4% con carpetas suficientes, el 56.5% con pizarras y el 47.4% con acceso a internet.</p>	
Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1)	Al 2015 invertir en infraestructura, equipamiento y tecnología básicos el 50% del incremento del PBI en el sector educación.
Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2)	Al 2015 ejecutar obras de mejoramiento de infraestructura de IIEE con apoyo de la empresa privada, gobiernos locales y regionales en base a convenios de obras por impuestos.
Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3)	Al 2015 iniciar la construcción de páginas WEB de las IIEE para facilitar la comunicación, seguimiento del rendimiento escolar y uso de recursos multitudinaria.
Objetivo de corto plazo 5.4 (OCP5.4)	Al 2015 implementar y mantener anualmente la construcción de laboratorios para la enseñanza y uso de las TIC en todas la IIEE.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Definidos los objetivos de corto plazo (OCP) en la Tabla 64, y necesarios claro está para el logro de los OLP, es importante definir e indicar con qué herramientas o recursos se cuenta o se debe contar, para llevando a cabo estos OCP, se logren a su vez los OLP.

“Los recursos son insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Su correcta asignación permitirá ejecutar estrategias y definir el plan a seguir. Estos recursos son de cuatro tipos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos” (D’Alessio, 2013, p. 483).

Un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos antes mencionados, los cuales deberán reforzar las competencias distintivas que llevarán al Sistema Escolar Público hacia a visión esperada. Para efectos del proceso estratégico, éstos pueden definirse tomando en consideración las 7 M que se indican a continuación:

- Materiales: directos (insumos básicos) e indirectos (de apoyo). Tangibles.
- Mano de obra: personas (conocimiento desde gerentes hasta trabajadores). Humanos.
- Maquinarias: activos productivos con sus tecnologías. Tangibles e intangibles.
- Métodos: procedimientos, procesos y sistemas. Tangibles e intangibles.
- Medio ambiente: clima organizacional, motivación, y ambiente labora. Humanos.
- Mentalidad: cultural organizacional y paradigmas. Intangibles / Humanos.
- Moneda: dinero. Tangible

A cada OCP le corresponde determinados recursos que le serán asignados a las denominadas 7 M, los cuales serán de gran utilidad para evaluar los resultados esperados (D’Alessio, 2013, pp. 483-484).

Como se ha indicado, la correcta asignación de los cuatro recursos (financieros, físicos, humanos, y tecnológicos) permitirá primero el logro de los OCP y segundo de los OLP, pero se podría agregar que el uso combinado, oportuno y adecuado de los mismos lo que daría el mejor resultado posible y deseado. Es decir, si como visión, se quiere o aspira una educación de calidad y competitiva, deseándose alcanzar los primeros puestos en la

prueba PISA a nivel sudamericano, se necesitará inversión (recursos financieros) para capacitar y tener los mejores docentes o maestros y por ende alumnos (recurso humano) en instalaciones adecuadas (recursos físicos) y con materiales que potencien y faciliten la capacitación (la mejor y más conveniente tecnología disponible). De la asignación de recursos financieros al sector educación por parte del estado, dependerá en gran parte, aunque no solo esto es necesario, el logro de los objetivos planteados en el sector educación.

Según el cierre del presupuesto del sector público del MEF, en los cinco últimos años sin considerar el año en curso (2014), se gastó en el sector educación el 15.4% (2009), 14.3% (2010), 14.9% (2011), 16.0% (2012) y 15.5% (2013) del presupuesto, observándose aumentos y disminuciones nada lógicos si de lo que se trata es mejorar la educación en el Perú. Hoy en día se ha planteado incrementar en al menos en 0.25% por año, el presupuesto para el sector educación a partir del 2015, tomando en consideración que lo que se desea es dedicar el 6% del PBI al sector educación hacia el 2025 para el presente trabajo. Finalmente, en qué se invertirá y cómo se invertirán los recursos financieros dependerá el éxito del sector, siendo una gran preocupación “*la corrupción*” que afecta a todo sector, corrupción que se pone en práctica en algo tan simple como seleccionar para un cargo o puesto importante, a un recurso humano que no tiene la capacitación necesaria para la función a desempeñar, dejándose de lado a verdaderos expertos en la materia por cuestiones simplemente partidarias y porque no por la remuneración a percibir.

Tabla 65

*Recursos Asignados a los OCP del Sistema Escolar Público*

# OCP'S	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OCP1.1 En el 2015 realizar tres talleres para difundir entre los Directores de IIEE los Mapas de Progreso del Aprendizaje al 100% a fin de que éstos los puedan replicar también en tres talleres a sus docentes y que todos tengan claras las metas de los aprendizajes.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Oficinas del MINEDU, y órganos descentralizados (DRE y UGEL).	Personal administrativo del MINEDU y de los demás órganos de este ministerio.	Base de datos de ESCALE y UMC.
OCP1.2 A partir del 2015 ampliar la jornada escolar pública a nivel secundaria a 45 horas semanales, para IIEE que cuenten con un solo turno de enseñanza a nivel nacional.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Locales donde funcionan las IIEE.	Docentes y demás personal administrativo del MINEDU.	Base de datos de IIEE y docentes por DRE, UGEL y Redes educativas.
OCP1.3 A partir del 2016 implementar y mantener anualmente programas de capacitación docente continua anuales para el desarrollo de técnicas de enseñanza y aprendizaje en matemática y comprensión lectora.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Oficinas del MINEDU, y órganos descentralizados (DRE y UGEL).	Personal administrativo del MINEDU y de los demás órganos de este ministerio.	Base de datos de ESCALE y UMC.
OCP1.4 A partir del 2017 ampliar la jornada escolar pública a nivel primaria a 45 horas semanales, para IIEE que cuenten con un solo turno de enseñanza a nivel nacional.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Locales donde funcionan las IIEE.	Docentes y demás personal administrativo del MINEDU.	Base de datos de IIEE y docentes por DRE, UGEL y Redes educativas
OCP1.5 A partir del 2018 realizar pruebas ECE (comprensión lectora y matemática) a todos los ciclos del sistema escolar público. Al 2013 solo se realizan al ciclo III del sistema.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Oficinas del MINEDU, y órganos descentralizados (DRE y UGEL).	Personal administrativo del MINEDU y de los demás órganos de este ministerio.	Base de datos de ESCALE y UMC.
OCP2.1 Al 2016 implementar un departamento de psicología y tutoría (Tutoría y Orientación del Educando - TOE) en las IIEE a nivel nacional que ayude a identificar y corregir los factores críticos para mejorar la tasa de conclusión.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Locales donde funcionan las IIEE.	Psicólogos o Psicólogas contratados por el MINEDU.	Base de datos de IIEE.
OCP2.2 Al 2017 implementar una reunión obligatoria anual con todos los padres de familia de primaria y secundaria a fin de informarles y explicarles el efecto negativo, en la educación de sus hijos, de la tasa de repitencia, la deserción y extra-edad y explicarles que la corrección de estos males mejorará la conclusión oportuna.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Locales donde funcionan las IIEE.	Directores y Docentes de las IIEE, APAFA y Padres de familia.	Base de datos de IIEE.
OCP2.3 Desde el 2018 implementar y mantener anualmente tres reuniones obligatorias al año con padres de familia de estudiantes con bajo rendimiento académico, problemas repitencia y deserción escolar.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Locales donde funcionan las IIEE.	Directores y Docentes de las IIEE, APAFA y Padres de familia.	Base de datos de IIEE.

# OCP'S	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OCP3.1 Al 2016 Consolidar la matriz de evaluación, certificación y acreditación de las IIEE a fin de contar con las actividades y parámetros establecidos y necesarios para la acreditación.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Oficinas del MINEDU, y órganos descentralizados (DRE y UGEL).	Personal de Oficina de Capacitación del SINEACE.	Base de datos de ESCALE y UMC.
OCP3.2 Al 2017 Seleccionar 10 agencias evaluadoras para acreditar a IIEE.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Oficinas del MINEDU, y órganos descentralizados (DRE y UGEL).	Personal de Oficina de Capacitación del SINEACE.	Base de datos de IIEE.
OCP3.3 A partir del 2018 evaluar y acreditar el 20% IIEE a través de las agencias evaluadoras seleccionadas.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Oficinas del MINEDU, y órganos descentralizados (DRE y UGEL).	Personal de Oficina de Capacitación del SINEACE.	Base de datos de IIEE.
OCP3.4 Al 2023 haber capacitado 1,000 evaluadores propios para evaluar y acreditar IIEE.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Oficinas del MINEDU, y órganos descentralizados (DRE y UGEL).	Personal de Oficina de Capacitación del SINEACE.	Base de datos de IIEE.
OCP3.5 Al 2024 evaluar y acreditar el 50% IIEE a través de las agencias evaluadoras y evaluadores propios.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Oficinas del MINEDU, y órganos descentralizados (DRE y UGEL).	Personal de Oficina de Capacitación del SINEACE.	Base de datos de IIEE.
OCP4.1 Al 2015 invertir en programas de capacitación docente continua el 50% del incremento el PBI en el sector educación de dicho año.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Oficinas del MINEDU, y órganos descentralizados (DRE y UGEL).	Personal del MINEDU.	Base de datos ESCALE, SIAGIE, UGEL e IIEE.
OCP4.2 A partir del 2016 implementar un programa de incentivos que pague S/. 100 por cada hora de capacitación docente a los 100 maestros o docentes más destacados a nivel nacional.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Oficinas del MINEDU en Lima.	Personal del MINEDU y de las oficinas de Admisión de instituciones de formación docente.	Base de datos ESCALE, SIAGIE, UGEL e IIEE.
OCP4.3 Al 2017 proporcionar y mantener anualmente cursos TIC y de Educación virtual de 20 horas al 100% de IIEE a nivel nacional para docentes con habilidades demostradas en el uso de internet y TIC.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Oficinas del MINEDU en Lima.	Personal del MINEDU y de las oficinas de Admisión de instituciones de formación docente.	Base de datos ESCALE, SIAGIE, UGEL e IIEE.
OCP4.4 A partir del 2018 otorgar y mantener anualmente 20 horas de capacitación internacional a los 100 docentes más destacados en base al logro de objetivos de sus estudiantes en los exámenes LLECE y PISA.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Oficinas del MINEDU, y órganos descentralizados (DRE y UGEL).	Personal del MINEDU y de las oficinas de Admisión de instituciones de formación docente.	Base de datos ESCALE, SIAGIE, UGEL e IIEE.

# OCP'S	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OCP4.5 A partir del 2019 lograr el compromiso de las Municipalidades Distritales, Provinciales y a la empresa privada para asumir el pago de 10 horas de capacitación de los docentes más destacados de su jurisdicción.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Oficinas del MINEDU, y órganos descentralizados (DRE y UGEL).	Personal del MINEDU y de las oficinas de Admisión de instituciones de formación docente.	Base de datos de IIEE.
OCP5.1 Al 2015 invertir en infraestructura, equipamiento y tecnología básicos el 50% del incremento del PBI en el sector educación.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Locales donde funcionan las IIEE.	Personal del MINEDU y OINFES.	Base de datos de IIEE.
OCP5.2 Al 2015 ejecutar obras de mejoramiento de infraestructura de IIEE con apoyo de la empresa privada, gobiernos locales y regionales en base a convenios de obras por impuestos.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Locales donde funcionan las IIEE.	Personal del MINEDU y OINFES.	Base de datos de IIEE.
OCP5.3 Al 2015 iniciar la construcción de páginas WEB de las IIEE para facilitar la comunicación, seguimiento del rendimiento escolar y uso de recursos multitudinaria.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Oficinas del MINEDU en Lima.	Personal especializado del MINEDU.	Portal de PerúEduca.
OCP5.4 Al 2015 implementar y mantener anualmente la construcción de laboratorios para la enseñanza y uso de las TIC en todas la IIEE.	El Estado dispondrá de partidas presupuestales para estos fines.	Locales donde funcionan las IIEE.	Personal especializado del MINEDU.	Portal de PerúEduca.

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

En la Tabla 66 se detallan las políticas diseñadas para ayudar a que cada una de las estrategias retenidas (a partir de la MFODA), del Sistema Escolar Público sean posibles de alcanzar.

Las políticas son directrices traducidas en reglas, métodos, formas y procedimientos que sirven para hacer posible y para favorecer la implementación de cada una de las estrategias seleccionadas para el logro de objetivos. Las políticas son micro-valores, acciones y puentes que permiten que las estrategias puedan conducir a la organización de la situación actual a la futura. La selección de políticas debe estar orientada a posibilitar el logro de las estrategias ser guiada por principios básicos, legalidad y

responsabilidad la dirección de una organización. Las políticas son relevantes en la organización dado que representan:

- La base para solucionar problemas recurrentes.
- Las fronteras, restricciones y límites sobre las acciones administrativas.
- Las expectativas para gerentes y empleados.
- La base para el control y la coordinación de la gestión.

(D'Alessio, 2013, pp.468-469).

Tabla 66

*Políticas del Sistema Escolar Público*

Estrategia		Políticas	
F02	2. Invertir en capacitación de docentes para mejorar sus competencias pedagógicas	P1	Considerar la capacitación docente como una política de estado y eje fundamental de la mejora de la educación peruana.
		P2	Reclutar un grupo profesional y especializado para identificar y replicar las mejores prácticas internacionales en cuanto a capacitación docente.
		P3	Contar con una base de datos de profesionales en educación de reconocida experiencia y prestigio nacional e internacional para el diseño e implementación de programas de capacitación docente anual necesarios.
		P4	Definir con ayuda del grupo especializado y de los profesionales en educación, las competencias pedagógicas necesarias a considerar en la capacitación docente.
		P5	Definir de manera técnica y acorde a la realidad peruana, la cantidad anual de horas mínimas necesarias de capacitación docente que mejoren sus competencias pedagógicas.
F03	3. Capacitar docentes en el uso de las TIC y Educación virtual	P6	Considerar la capacitación docente en el uso de las TIC y Educación virtual como parte importante de la carrera magisterial.
		P7	Ofrecer cursos gratuitos online en el uso de TICs y en técnicas de educación virtual a través del Sistema Digital para el Aprendizaje (PerúEduca) dirigido a estudiantes de educación y a docentes ya egresados.
		P8	Promover mediante cursos virtuales las competencias pedagógicas que los docentes deben desarrollar a fin de mejorar las técnicas y metodologías de enseñanza y aprendizaje.
		P9	Fomentar y premiar grupos de estudiantes y grupos profesionales de las carreras de sistemas e informática, el diseño de cursos virtuales en educación con valor agregado según el MINEDU.
FO4	4. Certificar IIEE y docentes	P10	Crear la Certificación de Excelencia Magisterial (CEM) para docentes, sin distinción entre docentes nombrados y docentes contratados.
		P11	Normar la obligatoriedad, así como los requisitos y plazos para la certificación de las IIEE y docentes a nivel nacional.
FO5	5. Premiar docentes en base al logro de aprendizaje de sus estudiantes	P12	Promover entre las IIEE la competencia de sus docentes basada en la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes (ECE).
		P13	Ofrecer premios (viajes, becas de estudio) a docentes que destaquen por el logro de aprendizaje de sus estudiantes.
		P14	Premiar con laboratorios de cómputo y bibliotecas a las IIEE cuyos docentes logren los 10 primeros puestos en las ECE.

Estrategia	Políticas
FO7 7. Elaborar software para la educación virtual a distancia	<p>P7 Ofrecer cursos gratuitos online en el uso de TICs y en técnicas de educación virtual a través del Sistema Digital para el Aprendizaje (PerúEduca) dirigido a estudiantes de educación y a docentes ya egresados.</p> <p>P9 Fomentar y premiar grupos de estudiantes y grupos profesionales de las carreras de sistemas e informática, el diseño de cursos virtuales en educación con valor agregado según el MINEDU.</p> <p>P16 Definir mecanismos que permitan monitorear el uso del Sistema Digital para el Aprendizaje (PerúEduca) por parte de los estudiantes de educación y docentes a nivel nacional.</p>
DO1 8. Invertir en infraestructura y equipamiento	<p>P17 Delegar en OINFES la determinación y mapeo de las necesidades de infraestructura, equipamiento y tecnología básicas de las IIEE a nivel nacional.</p> <p>P18 Comprometer a la APAFA para valore las mejoras necesarias en la infraestructura, equipamiento y tecnología básicas.</p> <p>P19 Coordinar con el MEF la asignación de los fondos necesarios para la implementación de mejoras determinadas por OINFES.</p> <p>P20 Fomentar a que la APAFA coordine con OINFES la implementación y ejecución de las mejoras necesarias en sus IIEE a fin de que cuenten con la infraestructura, equipamiento y tecnología básicas determinadas por OINFES.</p>
DO2 9. Ampliar la cobertura y jornada escolar primaria y secundaria	<p>P21 Promover el nivel de satisfactorio en ECE (matemática y comprensión lectora) mediante la ampliación de horas de estudio. Llegar hasta 35 hora semanales tanto a nivel primaria como secundaria en aquellas IIEE que tienen un solo turno.</p> <p>P22 Promover la construcción de más aulas en las IIEE a fin de facilitar la ampliación de la cobertura y jornada escolar a nivel primaria y secundaria.</p>
DO3 10. Invertir en tecnología (Uso de TIC y Educación virtual)	<p>P7 Ofrecer cursos gratuitos online en el uso de TICs y en técnicas de educación virtual a través del portal "PerúEduca" dirigido a estudiantes de educación y a docentes ya egresados.</p> <p>P9 Fomentar y premiar grupos de estudiantes y grupos profesionales de las carreras de sistemas e informática, el diseño de cursos virtuales en educación con valor agregado según el MINEDU.</p> <p>P23 Impulsar el uso de las TIC y Educación virtual en IIEE sobre todo en las más alejadas y/o de difícil acceso dada la falta de redes viales.</p>
DO4 11. Asignar a los docentes 100 horas remuneradas de capacitación anual en metodologías para la enseñanza y el aprendizaje	<p>P24 Promocionar la capacitación docente como eje fundamental del desarrollo económico del país a fin de que la empresa privada apoye económicamente para el pago de este incentivo a docentes destacados.</p> <p>P25 Alentar la participación de docentes técnicamente preparados y experimentados de países como Finlandia y Corea del Sur para que expongan sus vivencias en cuanto a metodologías de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>P26 Destinar una partida presupuestal que permita la asignación de recursos económicos para cumplir con las 100 horas de capacitación.</p>
FA2 13. Utilizar el Sistema Digital (PerúEduca) para mejorar la competencia de los docentes	<p>P6 Considerar la capacitación docente en el uso de las TIC y Educación virtual como parte importante de la carrera magisterial.</p> <p>P7 Ofrecer cursos gratuitos online en el uso de TICs y en técnicas de educación virtual a través del Sistema Digital para el Aprendizaje (PerúEduca) dirigido a estudiantes de educación y a docentes ya egresados.</p> <p>P9 Fomentar y premiar grupos de estudiantes y grupos profesionales de las carreras de sistemas e informática, el diseño de cursos virtuales en educación con valor agregado según el MINEDU.</p>
FA3 14. Fortalecer la Carrera Pública Magisterial mediante programas de formación e incentivos a	<p>P10 Crear la Certificación de Excelencia Magisterial (CEM) para docentes, sin distinción entre docentes nombrados y docentes contratados.</p> <p>P27 Fomentar la Carrera Pública Magisterial como un medio para revalorar la labor docente.</p>

Estrategia		Políticas	
	través de PRONABEC	P28	Crear la distinción de Maestro Fortaleza y otorgarla a docentes de excelencia.
		P29	A través del PRONABEC premiar anualmente a los Maestros Fortaleza con becas internacionales para estudios en educación.
		P30	Promocionar la Carrera Pública Magisterial como la carrera más importante, mejor remunerada y trascendental para el desarrollo político, social y económico del país.
DA2	16. Premiar el ejercicio de docencia destacada, SERUM y voluntariado estudiantil en zonas rurales y desfavorecidas a través de PRONABEC	P29	A través del PRONABEC premiar anualmente a los Maestros Fortaleza con becas internacionales para estudios en educación.
		P30	Promocionar la Carrera Pública Magisterial como la carrera más importante, mejor remunerada y trascendental para el desarrollo político, social y económico del país.

#### 7.4 Estructura del Sistema Escolar Público

La estructura organizacional, valga la redundancia, expresada en el organigrama de toda organización, refleja por lo general las áreas clave existentes, pudiendo ser éstas de dirección, ejecución y control (monitoreo), que hacen posible la realización de actividades operacionales y no operacionales para el cumplimiento de los objetivos. La estructura organizacional como una buena práctica debe contar con un monitoreo constante y actualización continua, debe también ser revisada por lo menos anualmente en base a los principales cambios internos y externos que afecten o puedan afectar o impactar de manera significativa a la organización en el logro de sus objetivos de corto y largo plazo.

En tal sentido se recomienda una revisión al organigrama y a la estructura organizacional actual del MINEDU, de forma tal que contemple y/o tome en consideración las políticas, así como los objetivos de corto y largo plazo, sugeridos en el presente documento con miras a incorporar acciones concretas que tomen muy en cuenta las sugerencias del Concejo Nacional de Educación y a convertir el sistema educativo peruano, en el especial al SEP, en uno de los pilares del desarrollo económico futuro y que además pueda ayudar en parte a la erradicación o por lo menos disminuir, en gran medida, la corrupción que tanto mal le hace a este sector cuando por ejemplo se contrata a personal no calificado por la simple relación con el “*partido del gobierno de turno*” para ocupar puestos

clave y de vital importancia para el sistema en su conjunto, cuando en realidad se cuenta con profesionales muy calificados que puedan ser el motor del cambio que se necesita. Cabe indicar que el presente trabajo no pretende ser la única receta para contar con un SEP de calidad, con valor agregado, competitividad y mucha responsabilidad social.

Existen mecanismos que permiten modificar la estructura organizacional y de acuerdo a las estrategias elegidas, siendo las principales alternativas la reestructuración y la reingeniería que se indican a continuación:

(a) Reestructuración orientada a:

a.1 Reducir el tamaño de la organización.

- Empleados (Docentes y personal técnico y administrativo).
- Divisiones y Unidades.
- Niveles jerárquicos.

a.2 Adaptarse al tamaño adecuado.

a.3 Reestructurarse totalmente.

a.4 Usar benchmarking con relación a competidores (por comparación).

a.5 Reducción de costos como beneficio primario.

(b) Reingeniería orientada a:

b.1 El bienestar del empleado (docente) / cliente (alumno).

- Rediseñar labores.
- Rediseñar trabajo.
- Rediseñar procesos.

b.2 Las mejoras son en:

- Costos.
- Calidad.
- Servicio al cliente.

- Respuesta.

(D'Alessio, 2

013, p. 487)

### **7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

Como se indica en análisis PESTE del Capítulo III, existen las denominadas fuerzas ecológicas y ambientales que toman en consideración el efecto de lo que se haga en el curso normal de las operaciones de una empresa u organización y porque no en el Sistema Escolar Público de un país. Los efectos de lo que se haga o hizo son por ejemplo: las sequías, destrucción de bosques, contaminación de ríos, etc. Pues bien, ¿cuál sería la relación entre medio ambiente, ecología y responsabilidad social, y el sistema escolar público? La respuesta es sencilla, la relación es mucha y muy estrecha, pero a largo plazo y pensando a futuro dado que la falta de educación con respecto a estos temas entre los niños y adolescente hace que hoy en día no se tomen en cuenta los efectos arriba mencionados. De haberse educado a los niños y adolescentes de hace 50 años atrás, con respecto al impacto y efectos en el medio ambiente y ecología de todo lo hecho por las diferentes industrias y por el hombre mismo habría evitado afectar el globo de la manera que se ha afectado y cuyos efectos en muchos casos son casi irreversibles. Lo anterior implicaba un cambio en la manera de pensar, cómo se verá en la Gestión de Cambio. Nuevamente, si la educación de los niños de hace 50 años atrás o más, hubiese tomado en cuenta los efectos de hoy en el medio ambiente y el cambio climático que afecta al mundo hoy, que de haberse tomando en cuenta e incluido en la educación a importancia de cuidar el medio ambiente, muchas empresas, organizaciones, grupos y personas no hubiesen hecho lo que hasta ahora han venido haciendo y que afecta de manera significativa al medio ambiente, la ecología puesto que no cuentan con un sentido de responsabilidad social de sus actos y decisiones. Para poner un ejemplo simple y sencillo bastaría con indicar que si un banco que tiene sentido de responsabilidad social para cuidar el

medio ambiente y ecología tendría muy en cuenta a quienes otorga crédito en la zona de la selva peruana, pues puede darse el caso de que un minero informal solicite un crédito para la compra de la maquinaria que usará en la realización de la minería ilegal.

### **7.6 Recursos Humanos**

El recurso humano desde el punto de vista de SEP cuenta con dos agentes importantes que son los docentes y los alumnos, cuya educación será el reflejo de lo que recibieron como educación de sus maestros. Así para graficar la gran importancia y efecto exponencial de no contar con docentes de calidad se recurre a una simple idea como la siguiente:

- Los errores de médico, se entierran.
- Los errores de un contador, de ajustan.
- Los errores de un dentista, se extraen; pero
- Los errores de un maestro, se multiplican y se multiplican.

Si no se cuenta con maestros verdaderamente preparados para la docencia y con metodologías de enseñanza adecuadas, no se puede pensar en contar con un producto final de calidad, que lo constituyen justamente sus alumnos. De ahí la gran importancia de contar con docentes preparados y de calidad para que un país cuente con un capital humano también de calidad. Un docente, puede ser visto en realidad, como un líder. Así, “una organización sin líder ni con una visión clara no avanza, sino se estanca o retrocede” (D’Alessio, 2013, p. 489).

### **7.7 Gestión del Cambio**

La gestión del cambio, pensado como un cambio de enfoque, puede ser tratado y tiene que ver por ejemplo con el cambio de mentalidad de una persona, de una organización y porque no de un país. Así, un sistema educativo puede constituir una herramienta poderosa para justamente cambiar la mentalidad de un país o nación, si se considera importante al sistema educativo de un país o una nación. Así, dada la gran resistencia al cambio a medida

que el ser humano se hace adulto, es importante gestionar este cambio desde que la persona es un niño. Así por ejemplo y aunque no nace en el ámbito de la escuela, pero donde sí se puede reforzar, si desde niño se le enseña a un individuo a no tirar desperdicios en la calle o a no pasarse una luz roja del semáforo, es muy probable que ese niño no haga de adolescente ni de adulto, y es también seguro que así se lo enseñará a sus hijos. De esta forma, al educar correctamente a ese niño, se estará asegurando educar correctamente a un país. Esto no es inmediato y tendrá mucha resistencia cuando lo que se quiere es gestionar el cambio en un país.

### **7.8 Conclusiones**

El presente capítulo toma en consideración los denominados OLP's del Capítulo VI para poder definir los Objetivos de Corto Plazo, las Políticas necesarias a seguir para cumplir con éstos últimos, así como los recursos físico, humanos, financieros y tecnológicos que se requiera para lograr la visión y misión planteadas. Para ello es importante destacar la gran importancia y/o rol preponderante del principal recurso como lo es, el recurso humano y que lo constituyen el docente y sus alumnos, así como también las herramientas necesarias para lograr que ambos sean el motor de cambio y desarrollo económico de un país cuyas estrategias en gestión constituyen la brújula para lograrlo.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

La Tabla de Control Balanceado es una herramienta de Gestión Integral que une indicadores financieros y no financieros, además permite a los responsables del MINEDU fijar estrategias y medirlas claramente. Es un excelente mecanismo para lograr el consenso con todos los niveles jerárquicos respecto a logros de los objetivos a corto plazo alineados con los objetivos de largo plazo. La implementación del uso de la Tabla de Control Balanceado permite monitorear, revisar, planificar las estrategias en cualquier momento, es decir ayuda a tomar decisiones para cambiar estrategias o mejorar las existentes.

El tener información disponible en menor tiempo ayudará a mejorar la percepción de la comunidad sobre la gestión del MINEDU y sus organismos descentralizados. Además la información estadística que genera es utilizada en la revisión de logro del cumplimiento de objetivos analizando el proceso de medición de la gestión en cuatro dimensiones, Kaplan y Norton (1996) señalan tales dimensiones como los pilares de la gestión que se pueden aplicar al MINEDU respecto al Sistema Escolar Público: (a) aprendizaje, (b) proceso, (c) Cliente y (d) financiera.

#### 8.1.1 Aprendizaje Interno

Basados en los criterios del aprendizaje interno el MINEDU centra sus expectativas de mejora en el capital humano, dentro de sus objetivos a largo plazo se establece la inversión en capacitación y formación docente como elemento clave para lograr el cambio esperado en la EBR. Las estrategias alineadas a los objetivos de corto plazo reconocen claramente que los docentes al ser portadores de una la responsabilidad tan sensible como es la construcción de conocimiento a los alumnos, requieren de los instrumentos acordes a los cambios de la Tecnología de Información.

Para que los estudiantes reciban una educación de calidad dentro, la perspectiva del aprendizaje interno, la implementación de la currícula nunca debe ser definitiva, el uso de la tecnología de información y comunicaciones debe ser explotada al máximo, de allí la importancia del uso de las bases de datos de ESCALE, los resultados de las pruebas ECE y las pruebas de organismos internacionales para poder retroalimentar las estrategias y procesos.

Estrategias como la movilización de docentes destacados a lugares menos favorecidos se hace con la finalidad de replicar sus experiencias en las IIEE en los que los docentes tienen formación deficiente. La capacitación a distancia por medio de las aulas virtuales permitirá acelerar y mejorar el proceso del aprendizaje de los docentes y alumnos.

### **8.1.2 Procesos**

Todos los procesos se mantienen en una permanente evaluación con la finalidad de identificar los más críticos. La magnitud y el impacto en la atención a los estudiantes, las competencias de los docentes y la ejecución de las actividades dentro del SEP determinan qué procesos requieren revisiones, cambios y actualizaciones. Los procesos atraviesan por distintas etapas durante el ciclo su vida y en bases a la perspectiva del cliente y el aprendizaje interno, éstos se van ejecutando con eficacia y eficiencia en la formación de los estudiantes. Los OCP van dirigidos a una educación de calidad, pues se enfocan en los procesos de reclutamiento y formación de docentes con las competencias desarrolladas para la educación de calidad, procesos de estandarización de niveles de rendimiento según el Mapa de Proceso, la acreditación de las IIEE como obligatoriedad, la mejora de procesos de evaluación de estudiantes para monitorear la eficiencia y eficacia de los programas y estrategias.

### **8.1.3 Clientes**

El servicio de educación que brinda el Estado fija su perspectiva del cliente en los estudiantes, para el presente Plan se podría considerar que los clientes son los estudiantes de primaria y secundaria de la EBR. Los OCP están dirigidos a lograr una educación de calidad utilizando instrumentos de evaluación y medición, para ello contempla el uso de los Mapas de Proceso cuyos resultados se reflejan en las evaluaciones periódicas ECE.

Además se pretende lograr la mayor tasa cobertura y conclusión de estudios para la primaria y secundaria desarrollando programas que motiven el estudio escolar, como atención alimentarias, implantación de colegios de alternancia para zonas rurales, calidad de docentes e infraestructura adecuada. El logro de los objetivos y el cumplimiento de la visión y misión del SEP deben ser difundidos con la finalidad de sensibilizar a la comunidad para ejercer su derecho a la educación sobre la base de los principios que la LGE establece (ética, equidad, inclusión, la calidad, la democracia, la interculturalidad, la conciencia ambiental y la creatividad e innovación).

### **8.1.4 Financiera**

En general para todas las organizaciones la perspectiva financiera se enfoca en la revisión de los resultados que se logran o no con las estrategias planteada, su implementación es decir validez si su ejecución están contribuyendo a generar el cambio esperado, los objetivos financieros típicos tienen relación con la rentabilidad, retorno de la inversión, el crecimiento en el mercado, el valor de las acciones y un sin número de ratios financieros. Sin embargo para el caso del SEP esta revisión se basa específicamente en la ejecución presupuestal asignada por el Estado para todos los años al sector educación. Si la ejecución se ha llevado de manera diligente y responsable se verá reflejado en los resultados del avance del aprendizaje de los estudiantes, la mejora de competencias de los docentes y la optimización de los procesos.

Resultados para el gobierno, parlamento, fiscalizadores, proceso presupuestario.

## 8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Tabla 67

### BSC del Sistema Escolar Público

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades
<b>Perspectiva Financiera</b>			
OCP4.1	Al 2015 invertir en programas de capacitación docente continua el 50% del incremento el PBI en el sector educación de dicho año.	Presupuesto anual aprobado	Nuevos Soles
OCP4.5	A partir del 2019 lograr el compromiso de las Municipalidades Distritales, Provinciales para asumir el pago de 10 horas de capacitación de los docentes más destacados de su jurisdicción.	Presupuesto anual aprobado	Nuevos Soles
OCP5.1	Al 2015 invertir en infraestructura, equipamiento y tecnología básicos el 50% del incremento del PBI en el sector educación.	Presupuesto anual aprobado	Nuevos Soles
OCP5.2	Al 2015 ejecutar obras de mejoramiento de infraestructura de IIEE con apoyo de la empresa privada, gobiernos locales y regionales en base a convenios de obras por impuestos.	Presupuesto anual aprobado	Nuevos Soles
<b>Perspectiva del Procesos</b>			
OCP1.2	A partir del 2015 ampliar la jornada escolar pública a nivel secundaria a 35 horas semanales, para IIEE que cuenten con un solo turno de enseñanza a nivel nacional.	Cantidad de horas pedagógicas	Número de horas
OCP1.4	A partir del 2017 ampliar la jornada escolar pública a nivel primaria a 35 horas semanales, para IIEE que cuenten con un solo turno de enseñanza a nivel nacional.	Cantidad de horas pedagógicas	Número de horas
OCP3.1	Al 2016 consolidar la matriz de evaluación, certificación y acreditación de las IIEE a fin de contar con las actividades y parámetros establecidos y necesarios para la acreditación.	Matriz de evaluación, certificación y acreditación	Matriz
OCP3.2	Al 2017 seleccionar 10 agencias evaluadoras para acreditar a IIEE.	Cantidad de agencias evaluadoras	Número de agencias
OCP3.3	A partir del 2018 evaluar y acreditar el 20% IIEE a través de las agencias evaluadoras seleccionadas.	Cantidad de IIEE evaluadas	Número de agencias
OCP3.5	Al 2024 evaluar y acreditar el 50% IIEE a través de las agencias evaluadoras y evaluadores propios.	Cantidad de IIEE evaluadas y acreditadas	Número de agencias y evaluadores
OCP4.2	A partir del 2016 implementar un programa de	Cantidad de	Nuevos soles

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades
	incentivos que pague S/. 100 por cada hora de capacitación docente a los 100 maestros o docentes más destacados a nivel nacional.	horas de capacitación	
OCP4.3	Al 2017 proporcionar cursos TIC y de Educación virtual de 20 horas al 100% de IIEE a nivel nacional para docentes con habilidades demostradas en el uso de internet y TIC.	Cantidad de docentes capacitados en el uso de TIC	Número de horas
OCP4.4	A partir del 2018 otorgar 20 horas de capacitación internacional a los 100 docentes más destacados en base al logro de objetivos de sus estudiantes en los exámenes LLECE y PISA	Cantidad de docentes capacitados en el exterior	Número de horas

#### Perspectiva del Aprendizaje Interno

OCP1.1	En el 2015 realizar tres talleres para difundir entre los Directores de IIEE los Mapas de Progreso del Aprendizaje al 100% a fin de que éstos los puedan replicar también en tres talleres a sus docentes y que todos tengan claras las metas de los aprendizajes.	Numero de talleres por año	Unidades
OCP1.3	A partir del 2016 implementar y mantener anualmente programas de capacitación docente continua anuales para el desarrollo de técnicas de enseñanza y aprendizaje en matemática y comprensión lectora.	Numero de capacitaciones por año	Unidades
OCP1.5	A partir del 2018 realizar pruebas ECE (comprensión lectora y matemática) a todos los ciclos del sistema escolar público. Al 2013 solo se realizan al ciclo III del sistema.	Cantidad de pruebas ECE	Unidades
OCP2.1	Al 2016 implementar un departamento de psicología y tutoría (Tutoría y Orientación del Educando - TOE) en las IIEE a nivel nacional que ayude a identificar y corregir los factores críticos para mejorar la tasa de conclusión.	IIEE con departamentos de psicología y tutoría	Unidades
OCP3.4	Al 2023 haber capacitado 1,000 evaluadores propios para evaluar y acreditar IIEE.	Cantidad de evaluadores	Unidades

#### Perspectiva del Cliente

OCP2.2	Al 2017 implementar una reunión obligatoria anual con todos los padres de familia de primaria y secundaria a fin de informarles y explicarles el efecto negativo, en la educación de sus hijos, de la tasa de repitencia, la deserción y extra-edad y explicarles que la corrección de estos males mejorará la conclusión oportuna.	Cantidad de Departamentos de Psicología	Unidades
OCP2.3	Desde el 2018 implementar y mantener anualmente tres reuniones obligatorias al año con padres de familia de estudiantes con bajo	Cantidad de reuniones con padres de	Unidades

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades
	rendimiento académico, problemas repitencia y deserción escolar.	familia	
OCP5.3	Al 2015 iniciar la construcción de páginas WEB de las IIEE para facilitar la comunicación, seguimiento del rendimiento escolar y uso de recursos multimedia.	Cantidad de IIEE con páginas WEB desarrolladas	Unidades
OCP5.4	Al 2015 implementar y mantener anualmente la construcción de laboratorios para la enseñanza y uso de las TIC en todas la IIEE.	Cantidad de IIEE con laboratorio de para TIC	Unidades

### 8.3 Conclusiones

Las perspectivas de control enfocada a los cuatro elementos que señalan Kaplan y Norton (1996), pueden ser monitoreadas en el tablero de control durante todo el proceso de implementación del Plan estratégico y aun después. Los indicadores que se plantean son sensibles de medición lo que facilita la posibilidad de detectar fallas en los procesos, realizar modificaciones, o dejar sin efecto ciertas estrategias que quedaron obsoletas debido a los cambios en tecnología o entorno; o simplemente no se ajustan a la realidad y necesidades del SEP dentro de un mundo cambiante y competitivo.

## Capítulo IX: Competitividad del Sistema Escolar Público

### 9.1 Análisis Competitivo del Sistema Escolar Público

La educación es un factor importante para el desarrollo competitivo del país, porque permite generar las capacidades que éste necesita para operar de modo más productivo y avanzar en un crecimiento competitivo. Ello demanda replantear una política de inversión económica en el sector, que permita lograr mayor productividad y responder de forma eficaz y eficiente a las necesidades de formación. Desde la Conferencia Mundial de Educación para Todos (1990), los estados plantearon el compromiso de asumir la educación como factor de desarrollo y lo reafirmaron en Dákar (2000), esto se ve reflejado en el incremento que han ido realizando los países que están logrando destacar en educación como es el caso de Finlandia (6.8% del PBI al 2013) según datos del Banco Mundial.

The World Economic Fórum (WEF), realizó el análisis de competitividad 2014-2015, el cual evalúa el desempeño de la gran mayoría de naciones, plasmando sus resultados en un ranking global de competitividad. El WEF define competitividad como un conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país y la mide por medio de 12 pilares agrupados en función del nivel de avance competitivo. En esta oportunidad ha considerado 144 países, cuatro menos que el año pasado. (World Economic Forum, 2014).

Se identificaron 12 pilares de competitividad, los cuales son:

- (a) instituciones, determinadas por el marco legal y administrativo, donde personas, empresas y Estado interactúan generando ingresos a la economía; la calidad de las instituciones tiene una fuerte contribución en la competitividad y crecimiento, además, influye en las decisiones de inversión y en la producción;
- (b) infraestructura, el desarrollo reduce distancias entre regiones e integra los mercados nacionales ayudando a la reducción de la pobreza e inequidad. Asimismo, el

transporte efectivo y de calidad tanto para personas como para productos alrededor del país y las telecomunicaciones, permiten un rápido crecimiento a través de la mejora de los canales y flujo de información;

(c) estabilidad macroeconómica;

(d) salud y educación primaria, una fuerza de trabajo sana es vital para la competitividad y productividad, asimismo, la cantidad y calidad de la educación básica es necesaria para la adaptación a nuevas tecnologías y procesos. La falta de educación básica dificulta el desarrollo de los negocios y no permite producir a través de la cadena de aprovisionamiento productos de valor agregado más sofisticados;

(e) educación superior y entrenamiento, este pilar es crucial cuando el país busca ir más allá, es decir, más allá de la producción básica de procesos y productos;

(f) eficiencia del mercado de productos, manejo eficiente de la cartera de productos y servicios, inversiones extranjeras directas (FDI, por sus siglas en inglés) y *trade marketing*;

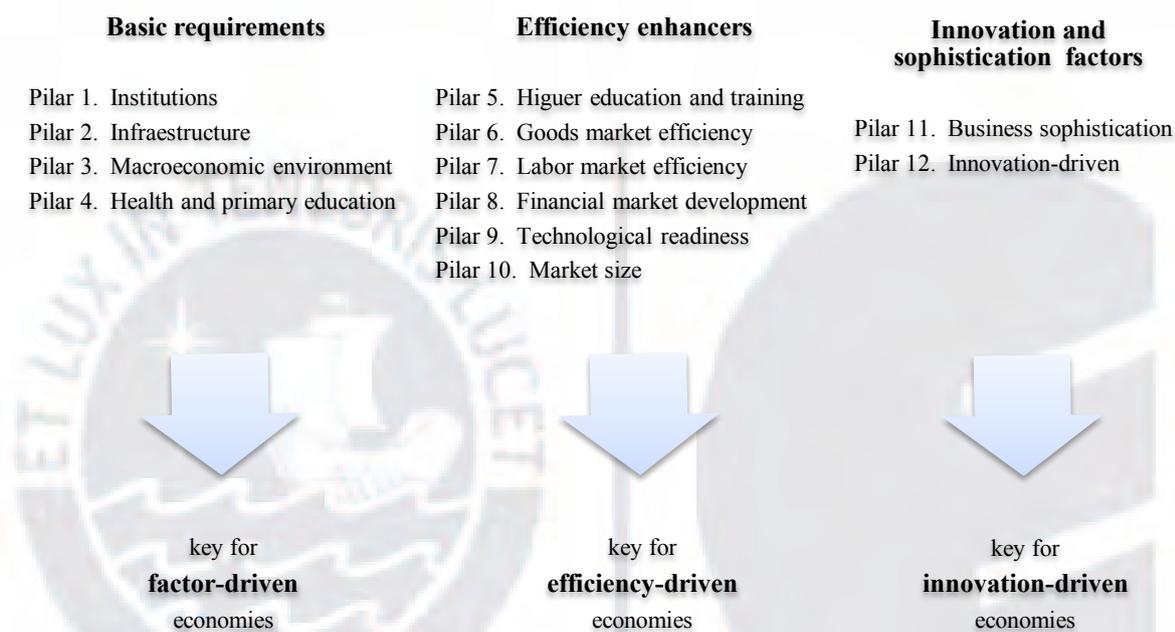
(g) eficiencia del mercado de productos, manejo eficiente de la cartera de puestos de trabajo y los incentivos de equidad e inserción al mercado laboral en hombres y mujeres;

(h) sofisticación del mercado financiero, analiza la aversión al riesgo y las inversiones críticas para la productividad y competitividad;

(i) tecnología, adopción de tecnologías existentes para mejorar la productividad de las industrias, en particular, tecnologías de comunicación e información;

(j) tamaño del mercado, se incluyen los mercados domésticos y extranjeros, especialmente el análisis de las exportaciones;

- (k) sofisticación en negocios, conduce a la eficiencia en la producción de los productos y servicios a través del fortalecimiento de las marcas y reduce las barreras de ingreso a otras geografías mediante estrategias orientadas a la calidad; e
- (l) innovación, considerando presupuesto para investigación y desarrollo ya que permite adelantarse al futuro (World Economic Forum, 2014).



*Figura 36:* Los 12 Pilares de la competitividad del World Economic Forum (WEF). Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015” por el World Economic Forum (WEF), 2014. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

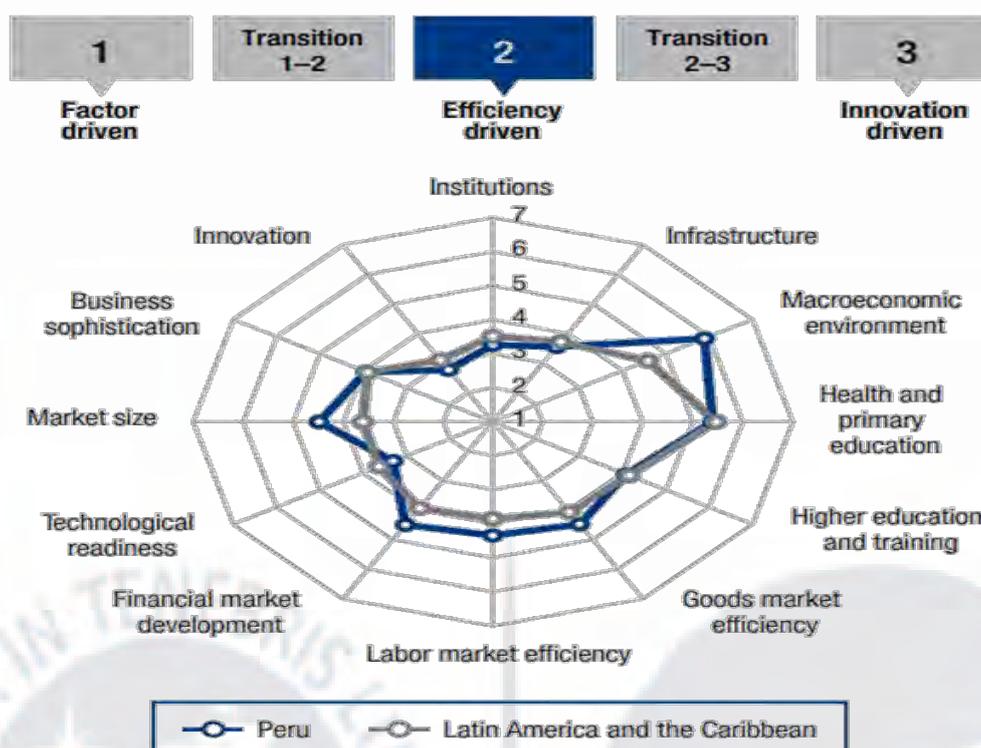


Figura 37: Análisis del Estado de Desarrollo del Perú.

Según el World Economic Forum (WEF), 2014-2015. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015,” por el World Economic Forum (WEF) 2014. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

Tal como se muestra en la Figura 36 y 37, los 12 pilares se categorizan en tres subíndices a los cuales se les asignan pesos indicados en la Tabla 68.

Tabla 68

*Pesos de los Tres Subíndices*

Grupos	Factores	Eficiencia	Innovación
Peso Requerimientos Básicos	60%	40%	20%
Peso Mejoras en Eficiencia	35%	50%	50%
Peso Innovación	5%	10%	30%

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015,” de Cologny / Ginebra Suiza, 2014, Insight Report, p.10. Copyright 2014 por el World Economic Forum.

En cuanto al análisis de competitividad y como también se puede apreciar en las Figuras 36 y 37, el Sistema Escolar Público peruano se enmarca en el cuarto pilar, el cual comprende: salud y educación primaria. El resultado del estudio de la WEF (2014) indicó que el Perú se encuentra en el estado de desarrollo de eficiencia, *efficiency-driven*, observándose una ligera mejora avanzando del puesto 95 al 94. Sin embargo, todavía se tiene una falta de

calidad y cobertura en la educación, así como poca inversión que no permite lograr una transición hacia el estado de innovación que aprecia en la Figura 37 (World Economic Forum, 2014).

El cuarto pilar, *salud y educación primaria*, comprende tres factores fundamentales que determina la competitividad de un país. Estos factores son: (a) calidad de educación, (b) cobertura y asistencia, y (c) gasto en educación.

El cuarto pilar de competitividad del país se centra en la educación de calidad, que si bien los documentos rectores como la LGE lo sustenta, se demanda también un conjunto de procesos, acciones y compromisos que permitan alcanzar ese nivel de educación deseado. Además, es importante que se asegure la cobertura y asistencia a clases por parte de niños y adolescentes a las escuelas, implementando para ello diversos programas, incentivos y estrategias que permitan mantener el interés así como la permanencia, continuidad y culminación de su educación. De ahí la importancia de atender y tomar muy en cuenta el gasto e inversión en educación, lo cual permitirá a países que se centran su atención e importancia en la educación de sus niños y adolescentes, la gran oportunidad de desarrollar su recurso humano para el desarrollo a la vez como potencial y que facilitará seguir creciendo económicamente. Es por ello también que los sistemas educativos con más alto rendimiento en los países de la OCDE basan sus estrategias educativas gubernamentales en la inversión en educación infantil y hasta el nivel medio superior (OECD, 2012). En la realidad peruana, el aspecto que afecta al Sistema Escolar Público es el bajo presupuesto asignado al sector educación, equivalente hoy en día aproximadamente al 3% del PBI (2014), a pesar que se demanda el 6% según lo propuesto por el CNE (2007) a fin de lograr los objetivos fijados en el PEN al 2021. Añadiendo a ello está, la poca capacidad del sistema para controlar los procesos que aseguren el destino de una educación que se jacta de gratuita pero que adolece de calidad. Esta baja capacidad del sistema, limita el ejecutar proyectos de inversión en

cuanto a formación continua de maestros, mejoramiento y ampliación de infraestructura, equipamiento en medios y materiales educativos y tecnológicos, así como el desarrollo de programas de apoyo complementario dirigido a los estudiantes del sistema.

Durante estos últimos años, ante los pobres resultados de las pruebas ECE (2013) y PISA (2012), los cuales revelan bajos índices de calidad del sistema, se ha iniciado una fuerte campaña por la mejora de los aprendizajes, evidenciando un gran compromiso de la empresa privada en apoyar diversos programas, reconociendo las buenas prácticas pedagógicas de los docentes en aula y la buena gestión de las instituciones educativas, a través de la implementación recursos tecnológicos y becas para la formación de maestros y estudiantes. También se aprecia un renovado compromiso de las agencias de apoyo internacional como UNESCO, BID, UNICEF, entre otras, en apoyo a la educación a nivel de la región Iberoamericana, para asegurar los compromisos asumidos por los gobiernos en las diversas Conferencias Mundiales.

Tabla 69

*Iniciativas Internacionales en Educación (1981-2015)*

Proyecto Principal de Educación (PEE) (1979-1981-2000) México (1979), Quito (1981), Cochabamba (2001) Regional 37 países, América Latina y el Caribe (incluye Cuba)	Educación para todos (EPT) (1990-2000-2015) Jomtien (1990),Dakar (2000)  Mundial Todos los países del mundo	Cumbres Iberoamericanas (1994-2010)  Miami (1994), Santiago (1994), Quebec (2001) Hemisférico 34 países del continente americano (incluye EU y Canadá, no incluye Cuba)	Cumbres de las Américas -Plan de Acción Hemisférico Sobre Educación (Pahe) (Desde 1991, anuales, en diversas ciudades) Iberoamericano 21 países iberoamericanos (incluye Cuba, España y Portugal)
UNESCO-OREALC	Organismos internacionales involucrados UNESCO, UNICEF, FNUAP, PNUD, B. MUNDIAL		OEI/AECI/SECIB
Metas			
1. Escolarización de todos los niños en edad escolar y educación general mínima de 8 a 10 años	1. Acceso universal y terminación de la educación primaria o de un nivel mayor considerado "básico".	1. Acceso universal a una educación primaria de calidad, con una tasa de terminación del 100%	No se plantean metas sino programas y proyectos, sometidos a consideración en cada Cumbre.
2. Mejorar la calidad y la eficiencia de los sistemas educativos.	2. Reducir el analfabetismo a la mitad de la tasa de 1990.	2. Acceso de por lo menos 75% de los jóvenes a la educación secundaria	Hasta la fecha se han realizado 10 Cumbres:
3. Eliminar el analfabetismo y ampliar los servicios educativos para adultos.	3. Expandir los programas de desarrollo infantil.	3. Eliminación del analfabetismo.	1991: Guadalajara, México 1992: Madrid, España 1993: Salvador-Bahía, Brasil 1994: Cartagena, Colombia 1995: Bariloche, Argentina 1996: Santiago y Viña , Chile 1997: Isla Margarita, Venezuela 1998: Oporto, Portugal 1999: La Habana, Cuba 2000: Panamá, Panamá 2001: Lima, Perú 2002: Babaro, Rep. Dominicana 2003: Sta. De la Sierra, Bolivia 2004: San José: Costa Rica 2005: Salamanca, España 2006: Montevideo, Uruguay 2007: Santiago de Chile, Chile 2008: San Salvador, El Salvador 2009: Estoril, Portugal 2010: Mar del Plata, Argentina 2011: Asunción, Paraguay 2012: Cadiz, España 2013: Ciudad de Panamá, Panamá 2014: Veracruz, México
	4. Mejorar los resultados del aprendizaje asegurando al menos el 80% de los aprendizajes esenciales.	4. Capacitación técnica y profesional de los trabajadores y del magisterio en particular	
	5. Ampliar los servicios de educación básica y de capacitación de jóvenes y adultos.	5. Aumentar el acceso y fortalecer la calidad de la educación superior.	
	6. Diseminar información relevante a la población a fin de contribuir a mejorar la calidad de su vida.	6. Estrategias para superar las deficiencias nutricionales de los escolares	
		7. Descentralización escolar, participación de padres, docentes, comunidad y funcionarios gubernamentales	
		8. Revisar y actualizar los programas de capacitación existentes.	
		9. Crear una asociación hemisférica como foro de consulta de gobiernos, ONGs, empresarios, donantes y organismos internacionales	
		10. Instar a la Cumbre Social (1995) y a la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer (1995) a abordar el acceso universal a la educación.	

Identificamos con colores las metas similares entre las diversas iniciativas.

*Nota.* Tomado de Cooperación internacional en educación en América Latina: ¿Parte de la solución o parte del problema?. Recuperado de <http://www.campus-oei.org/equidad/coopal.PDF>

Según Palacios, Rosa (s/a, p.11) la cooperación internacional ha sido mirada muchas veces como solución pero también como problema. Lo primero, por el soporte financiero y/o técnico para sostener diferentes programas contemplados en los compromisos que los diferentes países asumen en las Conferencias Internacionales. Lo segundo, por la insatisfacción de los resultados obtenidos en los programas financiados, los cuales han venido siendo criticados por académicos, docentes y sociedad civil. Sin embargo, no se puede negar que las agencias siguen financiando muchos proyectos educativos en el país centrados principalmente en el potencial humano, caracterizados por el entrenamiento y capacitación de maestros, así como programas de atención a la niñez, y es gracias a esta inversión que el SEP puede seguir financiando un gran número de proyectos.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema Escolar Público**

Si bien es importante destacar que el Perú en estos últimos años ha sostenido su crecimiento económico y ha realizado esfuerzos por mejorar el gasto en educación, según la WEF (2013) este crecimiento no garantiza una mejor calidad de vida, por lo que es necesario un mayor esfuerzo en infraestructura, educación, eficiencia gubernamental y empresarial que constituyen los fundamentos de la competitividad.

La eficiencia en el gasto será una ventaja competitiva para responder a las demandas y necesidades del sector educación, y así cumplir con los planes y programas establecidos. Esto implica seguir avanzando en el incremento del PBI para educación al 2025 (más del 6%), así como fortalecer y generar nuevas alianzas estratégicas con las agencias de cooperación internacional.

Las ventajas de competitividad del SEP también lo constituye el recurso humano, siendo este, el gran capital que permitirá desarrollar y alcanzar las metas propuestas. Este factor está representado principalmente por el docente, el cual revela un diagnóstico de baja calidad según la única evaluación censal a nivel nacional de docentes nombrados, realizada

hasta ahora en entre los años 2006-2007 cuyos resultados se muestran en las Figuras 35 y 36. Esta evaluación censal fue carácter oficial, solicitada por el MINEDU, a partir de los bajos resultados obtenidos en las pruebas de evaluación nacional de estudiantes de los años 2001 y 2004. Si bien es cierto, actualmente existen evaluaciones anuales de docentes, se hacen con la finalidad de cubrir plazas pero en calidad de contrato y para reemplazar a docentes nombrados que solicitan licencias, con goce y sin goce de haberes, por diferentes motivos.

Cabe acotar que estas plazas deberían ser asignadas a aquellos docentes que logran un puntaje mínimo de 14 en las denominadas pruebas regionales para contratos docentes.

---

Evaluación censal de docente - Resultados por niveles  
de logro: Comprensión de Textos

---

- Nivel 0: Solo resuelve algunas preguntas del nivel 1.  
 Nivel 1: Ubica datos concretos y evidentes e identifica el tema central del texto.  
 Nivel 2: Realiza interferencias sencillas a partir de las ideas del texto.  
 Nivel 3: Logra contrastar e integrar las ideas del texto, realiza inferencias más complejas.



Figura 38: Evaluación Censal al Docente: Comprensión de Textos

Nota. Tomado de “Algunos rasgos en la situación del docente en el Perú 2008”. Recuperado de <http://es.slideshare.net/intercadperu/situacin-del-docente-peruano>

Los resultados que se muestran en Figuras 38 y 39, revelaron no solo los bajos niveles alcanzados por los docentes sino su baja calidad en la formación académica, así como el abandono que el sistema tuvo de este importante recurso como motor de desarrollo, a quien se entrega la formación del capital humano del país, como son los niños y adolescente que se encuentran en el SEP. Este triste diagnóstico demandó la ejecución del Programa Nacional de Formación y Capacitación (PRONAFCAP) para la formación general y especialización del docente, el que ha venido ejecutándose durante los años 2008 al 2013, participando en

este proceso las universidades públicas y privadas del país. En el 2014, a través del PRONABEC se siguen ofreciendo becas de formación y capacitación docente mediante cursos cortos, especializaciones y maestrías, las cuales se ejecutan previa selección y calificación, como forma de reconocimiento y mérito a la buena labor desempeñada por los docentes en las diferentes regiones a nivel nacional.

---

Evaluación censal de docente - Resultados por niveles  
de logro: Razonamiento lógico matemático

---

- Nivel 0: Solo resuelve algunas preguntas del nivel 1.  
 Nivel 1: Realiza cálculos aritméticos simples, reproduce procedimientos rutinarios cortos.  
 Nivel 2: Establece relaciones matemáticas, adapta procedimientos rutinarios y estrategias sencillas.  
 Nivel 3: Resuelve problemas de varias etapas elaborando estrategias adecuadas.



Figura 39: Evaluación Censal al Docente: Razonamiento Lógico Matemático.

Nota. Tomado de "Algunos rasgos en la situación del docente en el Perú 2008". Recuperado de <http://es.slideshare.net/intercadperu/situacin-del-docente-peruano>.

La Ley de Reforma Magisterial, Ley N° 29944, en su artículo 24° establece la evaluación del desempeño docente con la finalidad de garantizar las competencias y desempeños profesionales del profesor, los cuales se describen en el Marco del Buen Desempeño Docente (MBD, 2012); estableciéndose en documentos rectores que brindan los lineamientos para garantizar una docencia de calidad que responda a criterios de desempeño y permitan alcanzar resultados esperados. Es importante resaltar que el docente se constituye en la pieza clave del cambio y transformación de la educación peruana, por lo tanto es necesario comprometerlo en ese cambio, asumiendo retos y compromisos centrados en nuevas formas de concebir la docencia, pero a la vez de revalorizar la profesión a nivel social, otorgándole el valor privilegiado que perdió históricamente en la gestión del conocimiento de las nuevas generaciones. Por tanto, al desarrollar el potencial docente se estará incrementando

la competitividad del sistema y del país. Los niños y adolescentes son el gran potencial humano del SEP, matriculados en el nivel de primaria (2,584,309) y secundaria presencial (1,826,840), lo que representa el 79% de los estudiantes matriculados en el sistema escolar público al 2014 según Tabla xx. Estos mismos estudiantes revelan bajos niveles de logro en comprensión lectora y matemática en las pruebas de medición ECE- 2013, alcanzando niveles de logro tipo *satisfactorio* (27.6% en comprensión lectora y 15.8% en matemática); mientras que en los niveles *proceso e inicio* (72.4 en comprensión lectora y 84.2% en matemática) se ubican la gran mayoría de estudiantes de segundo grado de primaria, estudiantes a los cuales se aplica este tipo de evaluación según lo indicado en la sección 4.1.2. Marketing y Ventas del Capítulo IV. Además, se añade a esta situación la preocupación por los indicadores de salud y nutrición, revelándose la presencia de anemia según Tabla 66 (INEI, 2013). Es por ello la prioridad del SEP en atender a los estudiantes del país, concentrando la atención en las zonas vulnerables y de pobreza extrema, con desayunos y almuerzos escolares, así como diversos programas de asistencia y de compensación, lo cual permitiría asegurar la capacidad de atención de los estudiantes para lograr mejores aprendizajes, evitar las inasistencias por enfermedad y garantizar la culminación de la primaria y secundaria en las edades óptimas, evitando la deserción y abandono escolar.

Tabla 70

*Indicadores de Salud y Nutrición (2007 a 2013)*

Indicador	Años					
	2007	2009	2010	2011	2012	2013
Anemia	56.8	50.4	50.3	41.6	44.5	43.7
Enfermedad diarreica (EDA)	17.4	18.0	18.9	17.6	15.3	13.7
Infección respiratoria aguda (IRA)	24.0	17.2	18.3	17.8	14.6	16.0
Nacidos con bajo peso (menos de 2.5 Kg.)	8.4	8.0	8.0	7.1	7.4	7.1
Menores de seis meses sin lactancia exclusiva	31.3	31.5	31.7	29.4	32.4	31.4
Menores de 12 meses con vacunas completas	68.4	61.5	67.3	78.3	77.1	75.5

*Nota.* Encuesta demográfica y de Salud Familiar – ENDES, INEI

Si bien el SEP se ha esforzado en estos últimos años por mostrar los beneficios que brinda la educación pública, a través de diferentes proyectos en atención a los niños y adolescentes, como son: programas alimenticios, recreación, complementación y recuperación académica, atención psicológica, tutorial, distribución de textos escolares, materiales educativos y tecnológicos; todavía no ha logrado garantizar la calidad deseada. Es necesario elevar la confiabilidad en el SEP, mejorar el modelo de gestión, del equipo directivo y especialistas, del diseño y la implementación de programas, de los procesos técnicos, del logro de metas; así como comprometer a la sociedad civil en pleno, maestros, empresarios y académicos por el cambio y transformación de la educación del país.

El SEP aspira a brindar un servicio de calidad educativa que alcance mayores niveles de cobertura en primaria y secundaria, que logre altas tasas de culminación en las edades esperadas, reduciendo así la brecha social educativa entre regiones y que además asegure las mismas oportunidades para las zonas urbanas y rurales; seguir creciendo en desarrollo de infraestructura, implementado colegios de alto nivel académico, con amplios ambientes de estudio y recreación, equipados con medios y materiales tecnológicos, bibliotecas interconectadas con redes de aprendizajes virtual, módulos educativos para las diferentes áreas de aprendizaje. Se hace pues necesario establecer un Sistema Curricular Nacional (SCN), con un currículo renovado, acorde a las demandas y necesidades de formación de los estudiantes, que asegure el logro de los aprendizajes y permita alcanzar mayores niveles de desempeño a nivel nacional e internacional. Establecer paralelamente currículos con bachillerato internacional que permita a los estudiantes del sistema competir en las mismas oportunidades de formación a nivel de la región.

Fortalecer el Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación (SINEACE), que permita desarrollar un plan de evaluación y certificación gradual de instituciones educativas de primaria y secundaria, acorde a los estándares internacionales de

calidad, que asegure los procesos técnicos y el soporte tecnológico para el registro de entidades evaluadas, agencias evaluadoras, evaluadores, así como los instrumentos, medios y materiales necesarios para asegurar la calidad del SEP.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sistema Escolar Público**

El concepto de clúster, como elemento de análisis en los estudios de competitividad de los países, fue desarrollado por Porter (1998, p.32) quien define que el clúster se constituye en concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que agrupan industrias y empresas que cooperan y ayudan a competir. Los clústeres alientan la competencia, los competidores compiten para mantener a sus clientes; aumentan el ritmo de productividad, la innovación y formación de nuevas empresas. Existen clústeres que incluyen organismo de gobierno, universidades, organismos no gubernamentales, empresas, proveedores de capacitación, soporte técnico, entre otros que conforman un conglomerado. Pertenecer a un clúster beneficia a la organización porque actúa en razón de la productividad y la especialización, permitiendo explotar las oportunidades que brinda la comunidad.

Para el Sistema Escolar Público se propone el clúster de la Educación Básica Regular (primaria y secundaria), el cual cohabita y comparte espacios de interacción, relaciones de cooperación y de servicio con diversas organizaciones, con la finalidad de cumplir con sus objetivos y metas organizacionales para brindar una educación de calidad. Este clúster demanda crecer en infraestructura educativa, dotar de los medios, materiales didácticos y tecnológicos para desarrollar los aprendizajes, asegurar una buena formación inicial y continua de los docentes, proveer para los programas de servicio alimentario, salud y recreación, evaluar los logros de aprendizajes a través de sistemas de medición nacional e internacional, crecer en innovación, desarrollo en ciencia y tecnología.

Se presenta a continuación diferentes actores y organizaciones que cohabitan con el clúster de la EBR (primaria y secundaria), así como la generación de subclústers a partir del modelo:

- (a) Organismos gubernamentales: CEPLAN, SINEACE, CONCYTEC, CNE, PRONABEC, gobiernos regionales y locales
- b) Organismos no gubernamentales: agencias de cooperación internacional (UNESCO, UNICEF, PNUD, etc.)
- c) Socios cooperantes: universidades, institutos de formación, empresarios, docentes, APAFA, sociedad civil.
- d) Servicios de equipamiento, soporte, desarrollo y producción.
- e) Comité de competitividad: sistemas educativos y sistemas de evaluación.

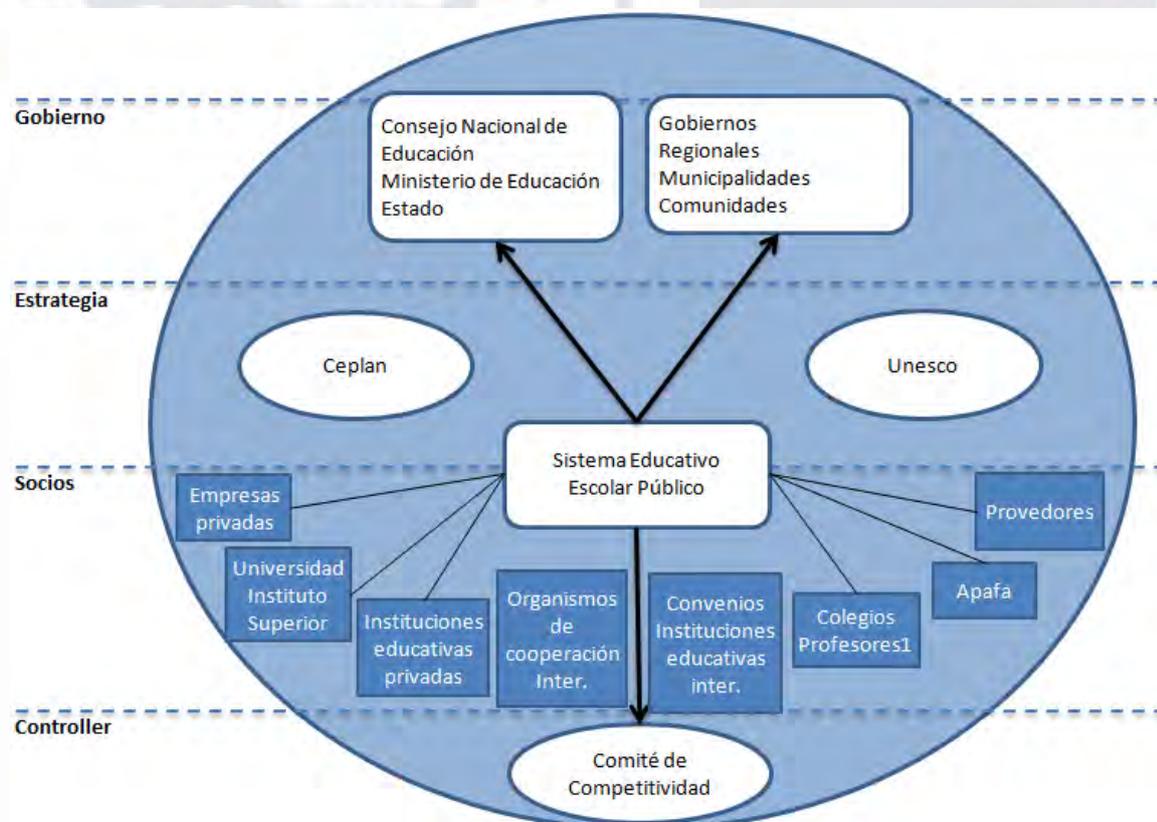


Figura 40: Modelos de organización de clúster para el SEP

Nota. Tomado de “Planeamiento Estratégico del Sistema Educativo del Perú” por F. D’Alessio, 2012.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Los clústeres ayudan a mejorar la organización de las empresas, a crecer y desarrollar la competitividad, ya que si bien cooperan entre sí, en muchos casos también están compitiendo.

Los Organismos no Gubernamentales: agencias de cooperación internacional (UNESCO, UNICEF, PNUD, etc.) y ONG han desarrollado sus estrategias a partir de las necesidades del entorno en el ámbito de salud y educación. Esto demanda la generación de proyectos y de profesionales especializados en el desarrollo de los mismos. Las agencias tienen la alcanzar sus metas a través del desarrollo de planes y programas.

Los socios cooperantes del SEP y EBA (primaria y secundaria) son las universidades, institutos de formación, empresarios, docentes, APAFA y sociedad civil. Cada uno de ellos están desarrollando estratégicamente para ganar una mejor posicionamiento y crecer organizacionalmente. Las universidades identifican oportunidades comunes de formación docente, pero a la vez van diversificando la atención a sus clientes. Los empresarios, colaboran con la educación y a través de ello reducen sus costos al participar e invertir económicamente en estos programas. Los docentes y la APAFA establecen su rol de apoyo a la educación desde las escuelas, pero a la vez contemplan gremios con la finalidad de lograr sus objetivos y alcanzar sus metas, muchas de estas estrategias están basadas en la competitividad y el liderazgo.

Los servicios son los clústeres que más se diversifican y desarrollan, generando subclústers, es el caso de los servicios de mantenimiento, el cual genera servicios especializados en la reparación y el mantenimiento de equipos y maquinarias. Los servicios de producción de medios y materiales educativos y tecnológicos generan oportunidades de diversificar sus rubros según sea la naturaleza y desarrollar competitividad. Los sistemas educativos compiten entre sí para ser más eficientes en el manejo de los recursos y eficaces

en el desarrollo de sus planes y programas para alcanzar sus metas y objetivos en el corto plazo. Los niveles de competitividad de un país consideran como un factor importante la educación y salud primaria, es por ello la necesidad de que se siga invirtiendo en educación para generar las capacidades necesarias y requeridas que desplieguen el crecimiento y desarrollo del mismo.

### **9.5 Conclusiones**

En este capítulo se ha descrito el análisis competitivo y las ventajas competitivas del Sistema Educativo Público (SEP). Además, se ha identificado, analizado, y evaluado los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres relacionados con el SEP. Este capítulo es importante porque permite identificar los factores competitivos, sus potencialidades y posibilidades de desarrollo, pero a la vez detectar puntos relevantes para la mejora del SEP.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

Ver Tabla 71, donde se presenta el Plan Estratégico Integral del SEP.

### 10.2 Conclusiones

Las conclusiones más relevantes son las indicadas a continuación:

1. El sistema escolar público es uno de los sistemas educativos menos desarrollados en Latinoamérica y en el mundo, debido principalmente a que por décadas los diferentes gobiernos no le han dado la importancia del caso, evidenciado en los pobres porcentajes del PBI asignado a este sector tan importante.
2. El principal componente o factor descuidado en el sistema escolar público es su recurso humano, es decir, los docentes del sistema. La capacitación continua de los docentes en cuanto a técnicas y/o metodologías de enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes ha sido por décadas nula o bastante limitada; la carrera de docente dista mucho de ser vista como una de las profesiones más importantes, lo cual hace que al menos a nivel estatal las remuneraciones de los docentes de este sistema estén muy cercanas al sueldo mínimo vital (S/. 750.00). En otras palabras, el sistema escolar público carece de docentes capacitados y valorados.
3. Otro componente o factor descuidado en el sistema escolar público, a nivel nacional, es la infraestructura, equipamiento tecnológico (computadoras) y recursos básicos con los que cuenta el sistema. Basta con recordar que al 2014 solo el 41.5% de las IIEE cuenta con los tres servicios básicos (agua, luz y desagüe) y de manera individual, tan solo el 56.9% con agua potable, el 59% con desagüe y el 75.4% con electricidad. Por otro lado, el 80.4% cuenta con carpetas suficientes, el 56.5% con pizarras y el 47.4% con acceso a internet siendo esto último un factor (internet) para considerar y explotar de manera importante.
4. El sistema escolar público está en crisis, carece de calidad y carece de competitividad. Prueba de ello son los pobres resultados en la prueba PISA 2012 (internacional) y ECE 2013

(nacional). En la primera de ellas, el Perú ocupó el último puesto de 65 países competidores y en la segunda solo el 33% alcanzó el nivel de satisfactorio.

### 10.3 Recomendaciones

Las recomendaciones finales más relevantes y relacionadas a las conclusiones son las indicadas a continuación:

1. Elevar el presupuesto para el sector educación y destinar por lo menos el 8% del PBI a este sector al 2024, que el 2014 ha logrado tan solo un 3.5 % del PBI.
2. Invertir en los docentes del sistema escolar público. Para ello será muy importante destinar a este recurso humano, por lo menos el 40% del incremento del PBI propuesto. La inversión pasará necesariamente por asignación de recursos financieros para programas anuales de capacitación continua, becas u otros incentivos y en incrementos de sueldos basado en el logro de resultados de aprendizajes de los estudiantes. Es importante que el sistema escolar público asegure el acceso a la Carrera Pública Magisterial de profesores que evidencien altos niveles de competencias y que sumadas a la capacitación continua garanticen, de alguna manera, el ejercicio de una docencia de calidad para el logro de los aprendizajes en los estudiantes. Los sistemas de acceso a la carrera deberán tener filtros desde la formación inicial docente que permita contar con el mejor cuerpo docente, que bajo sistemas de entrenamiento respondan a las exigencias y estándares del sistema. Se requiere pues, garantizar el acceso a la docencia escolar pública a los mejores maestros, invirtiendo en programas de formación inicial docente y continua.
3. Invertir en infraestructura, equipos tecnológicos y en los servicios básicos de las IIEE a nivel nacional, tanto las zonas urbanas como las rurales. Se deberá contar con una mayor cantidad de aulas por IIEE, y el 100% de ellas deberá contar con los tres servicios básicos (agua, luz y desagüe), así como con las carpetas y pizarras necesarias para el logro de los objetivos de enseñanza y aprendizaje. Es decir, invertir en infraestructura y equipamiento

tecnológico que combinado con la calidad del recurso humano asegure el establecimiento de instituciones educativas de alto rendimiento académico, asegurar la inversión en el desarrollo de ciencia, tecnología e innovación para elevar los índices de competitividad país.

4. Mejorar la calidad y competitividad del sistema escolar público, considerando a la educación como una política de estado y reconocer que ella, en particular la educación impartida en el sistema escolar pública, es la base o pilar para el desarrollo político, social y económico futuro del país, lo cual pasa necesariamente por implementar la recomendaciones anteriores, así como entre otras cosas por: la ampliación de la cobertura y jornada escolar pública; mejora de las tasas de culminación en las edades adecuadas; implementación gradual y obligatoria de la acreditación de las IIEE y de los docentes; mejora y ampliación de las ECE en los niveles de primaria y secundaria, para asegurar logros de los aprendizajes que permitan al país competir a nivel internacional y alcanzar mejores puestos de rendimiento académico que los actuales en evaluaciones internacionales como PISA.

#### **10.4 Futuro del Sistema Escolar Público**

Después de haberse realizado el análisis interno y externo del SEP, con miras a implementarse las estrategias a largo plazo, los objetivos de corto plazo así como las políticas, entre otras medidas, el SEP se prevé bastante positivo y prometedor si y solo si se toma en cuenta el análisis efectuado y se ejecutan las recomendaciones dadas, en especial la de incrementar el PBI destinado al sector educación, y realizar con dicho incremento las mejoras que requiere el sistema.

Finalmente, si el gobierno de Ollanta Humala cumple con lo indicado en el mensaje presidencial del 28 de Julio de 2014, con respecto a incrementar el PBI destinado al sector educación, se habrá dado un salto importante con miras a convertir al Perú en un país con un sistema escolar público de calidad que logre beneficios políticos, sociales y económicos necesarios para alcanzar la tan deseada competitividad.

Tabla 71

PEI del Sistema Escolar Público

Misión Brindar a los niños, niñas y adolescentes del país una educación escolar pública de calidad, con sentido ético y de responsabilidad social, que tome en cuenta las buenas prácticas y estándares internacionales, a través de un sistema que cuente con docentes valorados, motivados y comprometidos con la calidad pero pedagógica y técnicamente capacitados, y que usando la infraestructura y tecnologías adecuadas, hagan posible el desarrollo integral del educando, permitiéndoles aspirar a estudios superiores, también de calidad, en beneficio del desarrollo económico del país.		Visión					Valores	
		Al 2024 el sistema escolar público brindará una educación de calidad, integral, descentralizada e inclusiva con docentes altamente capacitados, cuyos estudiantes destaquen a nivel latinoamericano por sus habilidades y competencias adquiridas en las Instituciones Educativas, que les permita desenvolverse acorde a los requerimientos de la educación superior y generar verdaderas oportunidades de progreso personal y de la sociedad.					Principios cardinales	Código de Ética
	Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5		
	1. Brindar educación de calidad 2. Estudiantes aptos para educación superior 3. Formación docente certificada 4. Acreditación de IIEE 5. Cobertura de matrícula en la EBR a nivel nacional 6. Presupuesto suficiente según necesidad del sistema 7. IIEE con infraestructura y equipamiento necesario para uso de las TIC	Al 2024 lograr un nivel "satisfactorio" en ECE con índices del 80% en comprensión lectora y 70% en matemática. En la última ECE realizada al 2013 el índice en comprensión lectora fue de 33.0% y 16.8% en Matemática.	Lograr al 2024 una tasa de conclusión primaria (12 a 13 años) y secundaria (17 a 18 años) del 100%. La última medición realizada al 2013 dio como resultado una tasa de conclusión primaria del 80.3% y secundaria del 64.8%.	Al 2024 lograr la acreditación del 50% de las IIEE (IPEBA). Al 2014 se tiene al 0.0% de IIEE acreditadas.	Al 2024 el 100% de docentes del sistema escolar público contará con 100 horas de capacitación anual. Al 2014 no todos docentes son capacitados y las horas de capacitación por docente no han sido claramente definidas.	Al 2024 el 100% de IIEE contará con la infraestructura, equipamiento y tecnología (internet) básicos. Al 2014 el 41.5% de IIEE cuenta con los tres servicios básicos (agua, luz y desagüe), el 59% con desagüe, el 56.9% con agua potable, el 75.4% con electricidad, el 80.4% con carpetas suficientes, el 56.5% con pizarras y el 47.4% con acceso a internet.	1. Influencia de terceras parte 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos	a. Equidad b. Calidad c. Creatividad e innovación d. Participación e. Respeto f. Libertad g. Responsabilidad
F02	2. Invertir en capacitación de docentes para mejorar sus competencias pedagógicas	X	X	X	X	X	Políticas P1, P2, P3, P4 y P5	
F03	3. Capacitar docentes en el uso de las TIC y Educación virtual	X	X	X	X	X	P6, P7, P8 y P9	a. Mantener relaciones honestas, transparentes y claras con todos los integrantes de las diferentes organizaciones educativas sin discriminación alguna. Promoviendo un ambiente laboral armónico y organizado, en un marco de respeto, comunicación y solidaridad.
F04	4. Certificar IIEE y docentes	X	X	X	X	X	P10 y P11	b. Tener un alto sentido de responsabilidad, un compromiso con el bien común, laborar con ética e infundir estos conceptos de todos los integrantes del sistema escolar público.
F05	5. Premiar docentes en base al logro de aprendizaje de sus estudiantes	X	X	X	X	X	P12, P13 y P14	c. Se denunciará y rechazará toda acción inapropiada que esté en contra de la excelencia y calidad que se desea tener.
F07	7. Elaborar software para la educación virtual a distancia	X	X	X	X	X	P7, P9 y P16	d. Responsabilidad en el cuidado de la salud, seguridad e higiene, protección civil y medio ambiente.
DO1	8. Invertir en infraestructura y equipamiento	X	X	X	X	X	P17, P18, P19 y P20	e. Fomentar la integración del Sistema escolar con la sociedad mediante acciones solidarias.
DO2	9. Ampliar la cobertura y jornada escolar primaria y secundaria	X	X	X	X	X	P21 y P22	f. Búsqueda permanente de la mejora de la calidad de la educación.
DO3	10. Invertir en tecnología (Uso de TIC y Educación virtual)	X	X	X	X	X	P7, P9 y P23	g. El cumplimiento de este Código de Ética permitirá coexistir armónicamente, con base en los valores que guiarán el camino para el desarrollo del Sistema Escolar Público.
DO4	11. Asignar a los docentes 100 horas remuneradas de capacitación anual en metodologías para la enseñanza y el aprendizaje	X	X	X	X	X	P24, P25 y P26	
FA2	13. Utilizar el Sistema Digital (PerúEduca) para mejorar la competencia de los docentes	X	X	X	X	X	P6, P7 y P9	
FA3	14. Fortalecer la Carrera Pública Magisterial mediante programas de formación e incentivos a través de PRONABEC	X	X	X	X	X	P10, P27, P28, P29 y P30	
DA2	16. Premiar el ejercicio de docencia destacada, SERUM y voluntariado estudiantil en zonas rurales y desfavorecidas con incentivos a través de PRONABE	X	X	X	X	X	P29 y P30	
	Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	Tablero de Control	
	1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva del Cliente 3. Perspectiva del aprendizaje interno 4. Perspectiva del proceso	Al 2015 realizar tres talleres para difundir los Mapas de Progreso del Aprendizaje al 100% de Directores de las IIEE públicas a fin de tener claras las metas de los aprendizajes. OCP1.2 Al 2015 ejecutar tres réplicas de los talleres de difusión de Mapas de Progreso del Aprendizaje dirigidas a docentes de las IIEE públicas. OCP1.3 A partir del 2015 implementar anualmente programas de capacitación docente continua para el desarrollo de técnicas de enseñanza y aprendizaje OCP1.4 A partir del 2015 ampliar la jornada escolar pública a nivel secundaria a 45 horas semanales, para IIEE que cuenten con un solo turno de enseñanza a nivel nacional. OCP1.5 A partir del 2020 realizar pilotos de ECE (comprensión lectora y matemática) hasta cubrir todos los ciclos del sistema.	Al 2016 implementar un departamento de psicología y tutoría (TOE) en las IIEE a nivel nacional que ayude a mejorar la tasa de conclusión.. OCP2.2 Al 2017 reducir al 1.0% la tasa de repitencia, deserción y extra-edad en los niveles de primaria y secundaria. OCP2.3 Al 2018 anualmente, durante el año escolar, implementar tres reuniones obligatorias con padres de familia de estudiantes con bajo rendimiento académico.	Al 2016 consolidar la matriz de evaluación, acreditación y certificación de las IIEE. OCP3.2 Al 2017 seleccionar 10 agencias evaluadoras certificadas para evaluar, acreditar y certificar IIEE. OCP3.3 Al 2018 evaluar, acreditar y certificar el 20% IIEE a través de las agencias evaluadoras certificadas.. OCP3.4 Al 2023 haber capacitado 1,000 evaluadores propios para evaluar, acreditar y certificar IIEE.. OCP3.5 Al 2024 evaluar, acreditar y certificar el 50% IIEE a través de las agencias evaluadoras certificadas y evaluadores propios.	Al 2015 invertir en programas de capacitación docente continua el 50% del incremento del PBI en el sector educación de dicho año. OCP4.2 A partir del 2016 implementar un programa de incentivos que pague S/. 100 por cada hora de capacitación docente a los 100 maestros o docentes más destacados a nivel nacional. OCP4.3 Al 2017 de manera anual proporcionar cursos TIC y de Educación virtual de 20 horas al 100% de IIEE a nivel nacional para docentes con habilidades demostradas en el uso de internet y TIC. OCP4.4 A partir del 2018 anualmente otorgar 20 horas de capacitación internacional a los 100 docentes más destacados en base al logro de objetivos de sus estudiantes en los exámenes LLECE y PISA OCP4.5 A partir del 2019 lograr el compromiso de las Municipalidades Distritales, Provinciales para asumir el pago de 10 horas de capacitación de los docentes más destacados de su jurisdicción.	Al 2015 invertir en infraestructura, equipamiento y tecnología básicos el 50% del incremento del PBI en el sector educación.. OCP5.2 Al 2015 ejecutar obras de mejoramiento de infraestructura de IIEE con apoyo de la empresa privada, gobiernos locales y regionales en base a convenios de obras por impuestos. OCP5.3 Al 2015 iniciar la construcción de páginas WEB de las IIEE para facilitar la comunicación, seguimiento del rendimiento escolar y uso de recursos multimedia. OCP5.4 Al 2015 implementar de manera anual la construcción de laboratorios para la enseñanza y uso de las TIC en todas la IIEE.	1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva del Cliente 3. Perspectiva del aprendizaje interno 4. Perspectiva del proceso	

## Referencias

- Acuerdo Nacional. (2002). *Acuerdo Nacional del 22 de junio 2002*. Recuperado de <http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/5406/1/BVCI0005197.pdf>
- Banco Central de Reserva de Perú (octubre, 2014). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reporte-de-inflacion-octubre-2014.pdf>
- Benavides M., Espinosa G. & Montané A. (2002, noviembre). Evaluación del sistema y evaluación de aula. Ministerio de Educación, Unidad de Medición de la Calidad. Recuperado de [http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/publicaciones/artiumc/ev\\_sistema\\_ev\\_aula.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/publicaciones/artiumc/ev_sistema_ev_aula.pdf)
- CARE Perú. (2011). Análisis del éxito en la lucha contra la desnutrición en el Perú. Recuperado de <http://www.care.pe/pdfs/cinfo/libro/AN%C3%81LISIS%20DEL%20%C3%89XITO%20EN%20LA%20LUCHA%20CONTRA%20LA%20DESNUTRICI%C3%93N%20ESPANOL%20-%20INGLES.pdf>
- Chiroque, S. (2008). Algunos rasgos de la situación del docente en el Perú. <http://es.slideshare.net/intercadperu/situacin-del-docente-peruano>
- Concejo Nacional de Educación [CNE]. (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021: La educación que queremos para el Perú (PEN)*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/14184/PLAN\\_14184\\_Proyecto\\_Educativo\\_Nacional\\_\\_al\\_2021\\_2012.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/14184/PLAN_14184_Proyecto_Educativo_Nacional__al_2021_2012.pdf)

- Consejo Nacional de Educación [CNE]. (2010). *Propuesta de política de educación del Consejo Nacional de Educación*. Recuperado de <http://www.cne.gob.pe/images/stories/BANDERASFINAL.pdf>
- Consejo Participativo Regional de Educación [COPARE]. (2007). *Proyecto Educativo Regional – Cusco*. Recuperado de [http://www.cne.gob.pe/images/stories/per/PER\\_Cusco.pdf](http://www.cne.gob.pe/images/stories/per/PER_Cusco.pdf)
- D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencial* (2a. ed.), Lima. Pearson.
- D'Alessio, F. (2012). *Planeamiento Estratégico del Sistema Educativo del Perú*. Lima. CENTRUM Católica.
- Dirección General de Educación Básica Regular. (2008). *Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular*. Recuperado el 05 de mayo del 2014, de <http://ebr.minedu.gob.pe/pdfs/dcn2009final.pdf>
- Dirección de Investigación y Documentación Educativa [DIDE]. (2012). *Uso del Tiempo y otras Variables de Calidad Educativa*. Recuperado el 05 de mayo del 2014, de <http://disde.minedu.gob.pe/index.php/home/que-hacemos>
- Doing Business. (2010). *Reformar en Tiempos Difíciles*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Overview/DB10-Overview-Spanish.pdf>
- Doing Business. (2014). *Clasificación de Economías*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>
- Economía Política Peruana. Martes 28 de Mayo del 2013.  
Recuperado de [https://www.google.com.pe/search?q=PBI+desestacionalizado+2005+-+2013+\(%25+mensual\)&hl=es&rlz=1T4GGNI\\_esPE605PE605&source=lnms&tbm=](https://www.google.com.pe/search?q=PBI+desestacionalizado+2005+-+2013+(%25+mensual)&hl=es&rlz=1T4GGNI_esPE605PE605&source=lnms&tbm=)

isch&sa=X&ei=SOQoVNCfDPTCsAT5xoKICQ&ved=0CAgQ\_AUoAQ&biw=1366  
&bih=566

ESCALE (2014). Matrícula EBR según tipo de gestión al 2014. Recuperado de

[http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=321&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=321&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

ESCALE (2011). *Causas del atraso en la culminación de primaria en el área rural (2)*.

Recuperado el 05 de mayo del 2014, de

[http://escale.minedu.gob.pe/edudatos?p\\_p\\_id=115&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&\\_115\\_redirect=http%3A%2F%2Fescale.minedu.gob.pe%2Fedudatos%3Fp\\_p\\_id%3D115%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dnormal%26p\\_p\\_mode%3Dview%26p\\_p\\_col\\_id%3Dcolumn-2%26p\\_p\\_col\\_count%3D2&\\_115\\_struts\\_action=%2Fblogs\\_aggregator%2Fview\\_entry&\\_115\\_urlTitle=n%C2%BA-4-causas-del-atraso-en-la-culminacion-de-primaria-en-el-area-rural-2](http://escale.minedu.gob.pe/edudatos?p_p_id=115&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&_115_redirect=http%3A%2F%2Fescale.minedu.gob.pe%2Fedudatos%3Fp_p_id%3D115%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D2&_115_struts_action=%2Fblogs_aggregator%2Fview_entry&_115_urlTitle=n%C2%BA-4-causas-del-atraso-en-la-culminacion-de-primaria-en-el-area-rural-2)

ESCALE. (2011). MINEDU, Indicadores – Tendencias. Recuperado el 30 de mayo 2014, de

[http://escale.minedu.gob.pe/tendencias?p\\_auth=TnQIXN1M&p\\_p\\_id=TendenciasActualPortlet\\_WAR\\_tendenciasportlet\\_INSTANCE\\_90Hs&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=2&\\_TendenciasActualPortlet\\_WAR\\_tendenciasportlet\\_INSTANCE\\_90Hs\\_idCuadro=57](http://escale.minedu.gob.pe/tendencias?p_auth=TnQIXN1M&p_p_id=TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_90Hs&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&_TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_90Hs_idCuadro=57)

Guerrero L. (2002, agosto). *La actual política educativa y la investigación científica*. Revista Economía y Sociedad, 45, 3-38. Recuperado de

Historia crítica de la Educación Peruana, 2010. *Antimitología Educativa*. Recuperado de

<http://antimitologiaeducativa.blogspot.com/2010/04/historia-critica-de-la-educacion.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos Nacionales XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Encuesta Nacional de Hogares*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Perú: Encuesta Demográfica y de Salud Familiar*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/endes/2012/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Hogares con acceso a Internet*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap11006.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Población y Vivienda/Estimaciones y Proyecciones de Población Total de las principales ciudades*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Peruano de Evaluación y Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (2014). Recuperado de <http://www.ipeba.gob.pe/old/estandares-de-aprendizaje/>

IPEBA. (2013). *Mapas de Progreso del Aprendizaje*. Recuperado el 05 de mayo del 2014, de <http://ipeba.gob.pe/estandares/MapasProgresoPeru.pdf>

Ley 28044. Ley General de Educación [LGE]. Congreso de la República del Perú (2003). Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)

Ministerio de Educación [MINEDU]. *Boletín Electrónico, Municipalización Educativa*.

Recuperado el 15 de mayo del 2014, de

[http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/municipalizacion\\_boletin\\_electronico.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/municipalizacion_boletin_electronico.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF - MMM]. (2012). *Marco Macroeconómico*

*Multianual (MMM) 2013-2015*. Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM2013\\_2015.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2013_2015.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013). *Presupuesto Público, Estadísticas*.

Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=364&Itemid=100292&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=364&Itemid=100292&lang=es)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2012). *Elaboración de mapa de procesos del MINEDU*. Recuperado el 15 de mayo del 2014, de

[http://www.minedu.gob.pe/oaee/xtras/mapa\\_procesos.pdf](http://www.minedu.gob.pe/oaee/xtras/mapa_procesos.pdf)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2001). *Proyecto Huascarán*. Recuperado el 30 de mayo del 2014, de

<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/ROFHuascaran.php>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2012). *Proyecto Estratégico Sectorial Multianual*.

Recuperado el 01 de mayo del 2014, de

[http://www.minedu.gob.pe/files/5042\\_201212260900.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2013). *Resultados Evaluación Censal de Estudiantes*

*2013*. Recuperado el 05 de mayo del 2014, de [http://umc.minedu.gob.pe/wp-](http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2014/03/ppt-resultados-web-UMC-ECE2013.-3demarzo-ult2.pptx)

[content/uploads/2014/03/ppt-resultados-web-UMC-ECE2013.-3demarzo-ult2.pptx](http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2014/03/ppt-resultados-web-UMC-ECE2013.-3demarzo-ult2.pptx)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2003). *Estructura del Sistema Educativo Peruano, Ley*

*28044*. Tomado el 15 de mayo del 2014, de Propuesta de metas educativas e

Indicadores al 2021

[http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/133/PLAN\\_133\\_Propuesta\\_de\\_Metas\\_Educativas\\_e\\_Indicadores\\_al\\_2021\\_2013.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/133/PLAN_133_Propuesta_de_Metas_Educativas_e_Indicadores_al_2021_2013.pdf)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2006). *Reglamento de Gestión del Sistema Educativo*.

Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/centro\\_info/normas\\_educacion/NORMAS\\_GENERALES/DecSupN009-2005-](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/centro_info/normas_educacion/NORMAS_GENERALES/DecSupN009-2005-)

[ED\\_Reglamento\\_de\\_la\\_Gestiondel\\_Sistema\\_Educativo.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/centro_info/normas_educacion/NORMAS_GENERALES/DecSupN009-2005-ED_Reglamento_de_la_Gestiondel_Sistema_Educativo.pdf)

Ministerio de Educación [MINEDU]. 2010. *Propuesta de metas educativas e Indicadores al 2021*

Ministerio de Educación [MINEDU]. 2010. Unidad de Medición de la Calidad.

Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2012). *Tendencia*.

Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>

OECD (2013) Equity and Quality in Education. Supporting Disadvantaged Students and Schools . Summary in Spanish. Recuperado de

<http://www.oecd.org/edu/school/49620052.pdf>

Peña, J. (2009). Análisis Comparativo de la Competitividad de las Economías del Perú y

Chile desde un Enfoque Global (p. 95). Recuperado de

[http://investigaciones.esan.edu.pe/archivos/jesus\\_c.pdf](http://investigaciones.esan.edu.pe/archivos/jesus_c.pdf)

Peña, J. (s/a). Análisis Comparativo del Escenario de las Economías de Perú y Chile, desde la perspectiva del Doble Diamante de Moon, Rugman y Verbeke, en la Competitividad

Global. Recuperado de

<http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/598/analisiscomparativo.pdf>

Palacios, R. (s/a). Cooperación internacional en educación en América Latina: ¿Parte de la solución o parte del problema?. Recuperado de <http://www.campus-oei.org/equidad/coopal.PDF>

Parodi, C. (2012). Crisis Económica Mundial e Impactos sobre el Perú. Recuperado de [http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/10/11/tiempo\\_de\\_opinion\\_lima\\_parodi\\_trece.pdf](http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/10/11/tiempo_de_opinion_lima_parodi_trece.pdf)

Sindicato Unitario de Trabajadores n a Educación del Perú (Sutep). (2012). Institucional. Recuperado de <http://www.sutep.org.pe/index.html>

Schulmeyer, A. (2002, julio). Estado actual de la evaluación docente en trece países de América Latina. *Conferencia Regional “El Desempeño de los Maestros en América Latina y el Caribe: Nuevas Prioridades”*. pp. 25-64. Recuperado de <http://scholar.google.es/scholar>

Tiana, A. (1996, 10 de enero). La valuación de los sistemas educativos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 10, pp. 37-61. Recuperado de <http://www.rioei.org/oeivirt/rie10a02.pdf>

UNESCO. (1990). *Declaración Mundial sobre Educación para Todos*. Recuperado el 01 de mayo del 2013, de [http://www.unesco.org/education/nfsunesco/pdf/JOMTIE\\_S.PDF](http://www.unesco.org/education/nfsunesco/pdf/JOMTIE_S.PDF)

### Apéndice A: Expertos entrevistados

Nombres y apellidos	Cargo actual	Grado académico	DNI	Años de experiencia en el Sector	Teléfono
Elisa Socorro Robles Robles	Docente Universidad Ricardo Palma	Doctorado y MBA en Educación	10034048	Más de 25	999 404 731
Emma Arévalo Suarez	Subdirectora Administrativa del Colegio Manuel Gonzales Prada	MBA en Educación	09303713	Más de 25	996 409 689
José Alejandro Pezo de la Cuba	Especialista EBR Primaria del MINEDU	MBA y Doctorado en Educación - PUCP (Concluidos pero sin cartón)	09167637	Más de 25	999 452 033