

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico Sector Educación en la Región**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Piranyeli Zegarra Campana**

**Nohely Caveró Álvarez**

**Derly Leonardo Montalvo Mayorga**

**Asesor: Víctor Miranda Arica**

**Surco, junio 2017**

## **Agradecimientos**

A Victor Miguel Miranda Arica, nuestro profesor del curso Direccion Estrategica, por habernos brindado sus conocimientos y tiempo para concluir la tesis.

A los profesores de CENTRUM que nos apoyaron con su experiencia y conocimiento a lo largo de la maestria.

A nuestros compañeros de la maestria con quienes compartimos esta experiencia tan enriquecedora.



## Dedicatorias

A Dios por ayudarme a encontrar mi camino, a mí amada madre Luisa, por todo su apoyo e incondicional amor, que ve su sueño reflejado en este documento, a mi padre German, por su apoyo y aliento por seguir adelante, a mis hermanos Jenifer, Leandro e hijos Matheus y Thiago motores de mi vida y a nuestra profesora Kelly Rojas Valdez, por su consejo de seguir adelante.

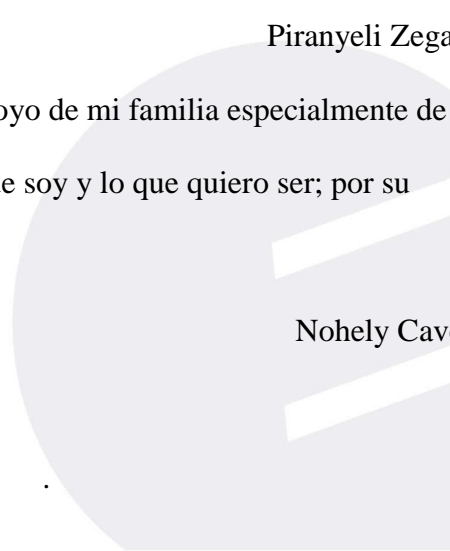
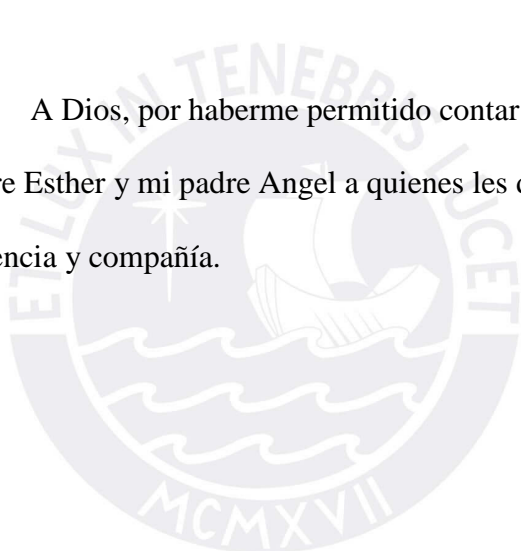
Leonardo Montalvo

A Dios, por la oportunidad, mi padre Abel por su ejemplo de esforzarme cada día y madre Elizabeth por todo su apoyo, hermanos que son mi motivación, enamorado y amigos; quienes son los merecedores de todo nuestro esfuerzo, sacrificio y dedicación.

Piranyeli Zegarra

A Dios, por haberme permitido contar con el apoyo de mi familia especialmente de mi madre Esther y mi padre Angel a quienes les debo lo que soy y lo que quiero ser; por su paciencia y compañía.

Nohely Caverro



## Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico se elaboró para poder fortalecer la educación en la región Cusco, y lograr que esta sea competitiva frente a otras regiones en el país. Hoy en día la educación atraviesa dificultades en el aprendizaje por parte de los alumnos y la falta de docentes calificados y motivados, lo que se desea es revertir esta situación implementando diferentes acciones que disminuyan esta problemática. Se realizó por ello un plan estratégico de la educación en la región del Cusco.

Este Plan se hizo mediante una investigación cualitativa, donde básicamente se recolectó información de fuentes primarias (entrevistas a directores y profesores que están involucrados con la educación en la región) también se recaudó información de fuentes secundarias como libros, documentos, información estadística, etc. las que ayudaron a tener mayor información y apreciación de la situación que atraviesa el sector.

En este presente plan estratégico hemos analizado el entorno que influye en el sector educación de la región Cusco, realizando a su vez un análisis externo, interno, lo que nos llevó a identificarlas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para concluir con las revisiones de las estrategias, la evaluación y el control de los resultados.

Finalmente, luego de realizar un análisis del planeamiento estratégico, se recomienda la capacitación integral de los profesores en la región, invertir en la infraestructura e implementación tecnológica de los centros educativos de la región. El presente plan estratégico busca de inmediato su implementación, con la finalidad de obtener resultados óptimos a futuro, y así elevar el nivel educativo de la región, contando con un buen capital humano.

## **Abstract**

This strategic plan was developed in order to strengthen education in the Cusco region and make it competitive with other regions in the country. Today education faces difficulties in learning by students and the lack of qualified and motivated teachers, what is wanted is to reverse this situation by implementing different actions that reduce this problem. A strategic plan for education was carried out in the Cusco region.

This Plan was done through qualitative research, where information was collected mainly from primary sources (interviews with directors and teachers who are involved with education in the region), and information was collected from secondary sources such as books, documents, statistical information, etc. Which helped to have more information and appreciation of the situation that crosses the sector.

In this strategic plan we have analyzed the environment that influences the education sector of the Cusco region, in turn carrying out an external, internal analysis, which led us to identify the opportunities, threats, strengths and weaknesses, to conclude with the obtain different strategies, evaluation and control of results.

Finally, after conducting an analysis of strategic planning, it is recommended the comprehensive training of teachers in the region, investing in infrastructure and technological implementation of educational centers in the region. The present strategic plan immediately seeks its implementation, in order to obtain optimal results in the future, and thus raise the educational level of the region, with a good human capital.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El proceso estratégico: Una visión general .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación general del sector educación en la región Cusco .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación general.....	1
1.2. Conclusiones .....	14
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de etica .....</b>	<b>16</b>
2.1. Antecedentes .....	16
2.2. Visión .....	16
2.3. Misión .....	17
2.4. Valores .....	17
2.5. Código de ética.....	19
2.6. Conclusiones .....	20
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>21</b>
3.1. Análisis tridimensional de las naciones .....	21
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	22
3.1.2. Potencial nacional.....	23
3.1.3. Principios cardinales.....	37
3.2. Análisis competitivo del país .....	40
3.2.1. Condiciones de los factores .....	40
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	45
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	47
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	49
3.3. Análisis del entorno PESTE.....	50

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	50
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	52
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	56
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	59
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	61
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	62
3.5. La Educación escolar en el Perú y sus competidores.....	65
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	65
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	66
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	67
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	68
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	68
3.6. La educación escolar en el Perú y sus referentes .....	69
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	71
3.8. Conclusiones .....	75
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>77</b>
4.1. Análisis interno AMOFHIT .....	77
4.1.1. Análisis de administración y gerencia (A) .....	78
4.1.2. Análisis de marketing y ventas (M).....	79
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	82
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	84
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	86
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	88
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	90
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	91

4.3. Conclusiones .....	91
<b>Capítulo V: Intereses del sector educación cusqueño y objetivos de largo plazo .....</b>	<b>94</b>
5.1. Intereses del sector educación en la región Cusco .....	94
5.2. Potencial del sector en la región Cusco.....	95
5.3. Principios cardinales del sector educación en la región Cusco .....	98
5.4. Matriz de Intereses de Organizacionales del Sector Educación (MIO) .....	100
5.5. Objetivos de largo plazo.....	101
5.6. Conclusiones .....	103
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>104</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	104
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA); <b>Error! Marcador no definido</b>	
6.3. Matriz <i>Boston Consulting Group</i> (MBCG).....	112
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	114
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) .....	116
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	117
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	118
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	120
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	123
6.10. Estrategias retenidas y de contingencia.....	123
6.11. Matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo .....	126
6.12. Matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos .....	127
6.13. Conclusiones .....	129
<b>Capítulo VII: Implementación estratégica .....</b>	<b>131</b>
7.1. Objetivos de corto plazo.....	131
7.2. Recursos asignados a los objetivos de corto plazo.....	136



7.3. Políticas de cada estrategia.....	136
7.4. Estructura organizacional del sector educación en la región Cusco .....	139
7.5. Medio ambiente, ecología, y Responsabilidad Social.....	144
7.6. Recursos humanos y motivación.....	144
7.7. Gestión del cambio.....	144
7.8. Conclusiones .....	145
<b>Capítulo VIII: Evaluación estratégica .....</b>	<b>147</b>
8.1. Perspectivas de control.....	147
8.1.1. Aprendizaje interno .....	148
8.1.2. Procesos.....	148
8.1.3. Clientes.....	148
8.1.4. Financiera .....	148
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	148
8.3. Conclusiones .....	150
<b>Capítulo IX: Competitividad del sector educación en la región Cusco .....</b>	<b>151</b>
9.1. Análisis competitivo del sector educación en la región Cusco .....	151
9.2. Identificación de las ventajas competitivas del sector educación región Cusco .....	153
9.3. Identificación y análisis de los potenciales clústeres del sector educación región Cusco.....	154
9.4. Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres del sector educación región Cusco .....	155
9.5. Conclusiones .....	155
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>157</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	157
10.2. Conclusiones finales.....	157
10.3. Recomendaciones finales .....	158

10.4. Futuro del sector educación en la región Cusco.....	159
<b>Referencias.....</b>	<b>163</b>
<b>Apéndice A: Encuesta sobre la educación escolar en la región del Cusco.....</b>	<b>176</b>

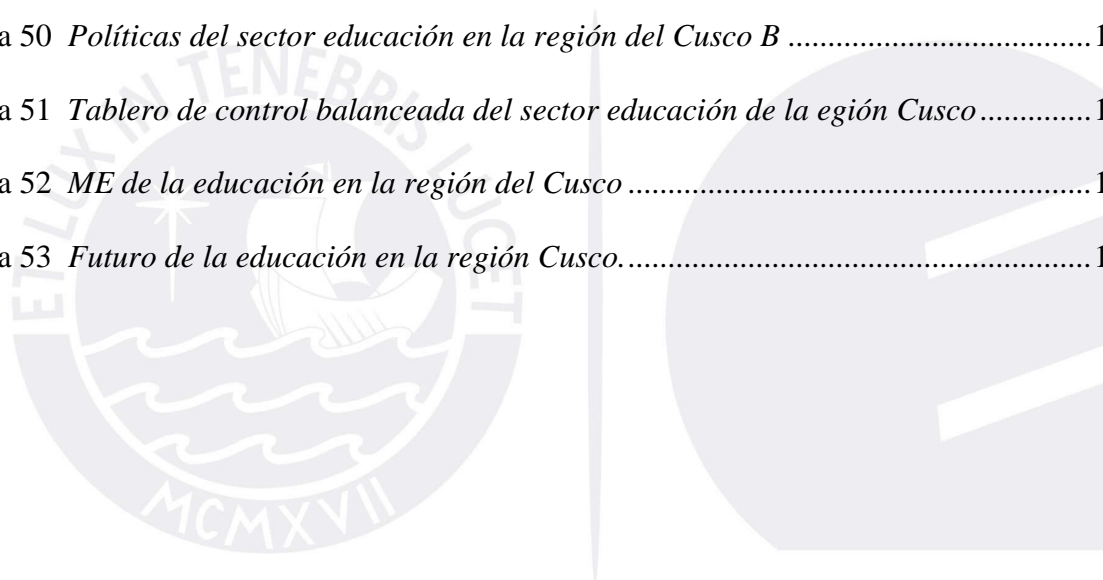


## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Anuario mundial de competitividad 2015</i> .....	3
Tabla 2	<i>Evolución del gasto público por alumno de educación escolar versus PBI del Perú</i> 6	
Tabla 3	<i>Ranking de competitividad regional en el sector educación de 2013 al 2016</i> .....8	
Tabla 4	<i>Indicadores de evaluación del sector educación en la región del Cusco</i> .....9	
Tabla 5	<i>Índice de analfabetismo regional 2014, 2015 y 2016</i> .....9	
Tabla 6	<i>Docentes de primer y segundo grado de primaria que participan en programas de capacitación en 2013 y 2014</i> .....11	
Tabla 7	<i>Principales situaciones por la inasistencia de los escolares en la región Cusco</i> .....11	
Tabla 8	<i>Instituciones educativas del sector público con acceso a internet en la región del Cusco</i> .....14	
Tabla 9	<i>Instituciones educativas del sector público y la relación de estudiantes por computadora</i> .....14	
Tabla 10	<i>Evaluación de la Visión del Proyecto Educativo Regional –Cusco</i> .....16	
Tabla 11	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....22	
Tabla 12	<i>Población estimada proyectada del Perú al 2026</i> .....24	
Tabla 13	<i>Población Peruana Proyectada al 2020 por segmento de edad</i> .....24	
Tabla 14	<i>Superficie de las regiones</i> .....26	
Tabla 15	<i>Resumen de las proyecciones de la actividad económica del Perú</i> .....29	
Tabla 16	<i>PBI por sectores económicos (Variaciones Porcentuales Reales)</i> .....30	
Tabla 17	<i>Producción minera (Variaciones Porcentuales)</i> .....31	
Tabla 18	<i>Exportaciones según sector económico, Agosto 2016</i> .....43	
Tabla 19	<i>Demanda interna y PBI (Variaciones porcentuales reales)</i> .....46	
Tabla 20	<i>Demanda interna y PBI (Variaciones porcentuales reales)</i> .....48	
Tabla 21	<i>Perú: Oferta y demanda global trimestral</i> .....55	

Tabla 22	<i>Población al 30 de junio 2015</i> .....	57
Tabla 23	<i>Grupos quinquenales de edad</i> .....	58
Tabla 24	<i>Población que hace uso de internet, según grupo de edad, 2007- 2014.</i> .....	60
Tabla 25	<i>Matriz de evaluación de factores externos del sector eEducación en la región del Cusco.</i> .....	62
Tabla 26	<i>Comparación de referentes en la prueba PISA 2015</i> .....	69
Tabla 27	<i>Gasto público por alumno en educación nivel básico</i> .....	72
Tabla 28	<i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC) del sistema educativo escolar</i> .....	74
Tabla 29	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR) del Sistema educativo escolar.</i> .....	75
Tabla 30	<i>Región Cusco. Matricula en el sistema educativo básico regular solo primaria y ecundaria por tipo de gestión</i> .....	82
Tabla 31	<i>Instituciones educativas de la región Cusco</i> .....	83
Tabla 32	<i>Región Cusco: número de docentes de la Región</i> .....	84
Tabla 33	<i>MEFI de la educación escolar en la región del Cusco</i> .....	93
Tabla 34	<i>Matriz de intereses organizacionales de educación en la región del Cusco</i> .....	101
Tabla 35	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, del sector educación en la región del Cusco.</i> .....	108
Tabla 36	<i>Clasificación de factores determinantes de la estabilidad del entorno posición estratégica externa.</i> .....	109
Tabla 37	<i>Clasificación de factores determinantes de la fortaleza de la industria posición estratégica externa.</i> .....	110
Tabla 38	<i>Clasificación de factores determinantes de la fortaleza financiera posición estratégica interna</i> .....	110
Tabla 39	<i>Clasificación de factores determinantes de ventaja competitiva posición estratégica externa.</i> .....	111

Tabla 40	<i>MDE del sector educación en la región del Cusco.</i>	119
Tabla 41	<i>MCPE de la educación en la eegión del Cusco.</i>	122
Tabla 42	<i>MR de la educación en la región del Cusco.</i>	124
Tabla 43	<i>ME de la educación en la región del Cusco</i>	125
Tabla 44	<i>MER de la educación en la región del Cusco.</i>	126
Tabla 45	<i>Matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo.</i>	128
Tabla 46	<i>ME vs posibilidades de competidores de la educación en la región del Cusco</i>	129
Tabla 47	<i>MOCP del sector educación de la región Cusco.</i>	135
Tabla 48	<i>Recursos del sector educación de la región Cusco</i>	137
Tabla 49	<i>Políticas del sector educación en la región del Cusco A</i>	140
Tabla 50	<i>Políticas del sector educación en la región del Cusco B</i>	141
Tabla 51	<i>Tablero de control balanceada del sector educación de la egión Cusco.</i>	149
Tabla 52	<i>ME de la educación en la región del Cusco</i>	161
Tabla 53	<i>Futuro de la educación en la región Cusco.</i>	162



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Mapa departamental del Cusco.....	4
<i>Figura 2.</i> Tasa de deserción acumulada, educación básica 2012, 2013, 2014 y 2015 (% de edades 13 – 19 con educación básica incompleta). .....	12
<i>Figura 3.</i> Instituciones educativas públicas de la región Cusco las cuales cuentan con una infraestructura en buen estado 2012 y 2015.....	13
<i>Figura 4.</i> Teoría Tridimensional de Hartmann aplicada al Perú. ....	21
<i>Figura 5.</i> Población y tasa de crecimiento estimada y proyectada.....	25
<i>Figura 6.</i> Población y tasa de crecimiento estimada y proyectada.....	32
<i>Figura 7.</i> Delimitación marítima entre Perú y Chile, de acuerdo al fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya. ....	36
<i>Figura 8.</i> Importaciones y exportaciones del Perú, en millones US\$. ....	37
<i>Figura 9.</i> Saldo de inversión extranjera directa del país. ....	38
<i>Figura 10.</i> Diamante de Porter del país.....	41
<i>Figura 11.</i> Ranking de facilidad de hacer negocios. ....	50
<i>Figura 12.</i> Reservas internacionales netas 2006- 2015. ....	53
<i>Figura 13.</i> Reserva internacional neta en América Latina RIN (% del PBI al 2013). ....	53
<i>Figura 14.</i> Inflación (variación porcentual últimos doce meses) .....	54
<i>Figura 15.</i> Funciones en intervenciones sociales (millones de S/)... ..	56
<i>Figura 16.</i> Perú Evolución de la pobreza extrema (porcentaje) .....	58
<i>Figura 17.</i> Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, 20017-2015 (en porcentaje).....	59
<i>Figura 18.</i> Ciclo operativo de la organización. ....	77
<i>Figura 19.</i> Secuencia de las matrices y etapas del proceso estratégico.....	104

<i>Figura 20.</i> La Matriz PEYEA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<i>Figura 21.</i> Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción. ....	112
<i>Figura 22.</i> Matriz de Boston <i>Consulting Group</i> (BCG).....	113
<i>Figura 23.</i> Matriz de Boston <i>Consulting Group</i> , del sector educación de la región Cusco. .	114
<i>Figura 24.</i> Matriz Interna - Externa.....	114
<i>Figura 25.</i> Matriz Interna – Externa del sector educación de la región Cusco. ....	115
<i>Figura 26.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	116
<i>Figura 27.</i> Matriz de la Gran Estrategia del sector educación de la region Cusco.....	117
<i>Figura 28.</i> Matriz de Decisión Estrategica (MDE). ....	118
<i>Figura 29.</i> Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE).....	120
<i>Figura 30.</i> Matriz de prueba de estrategias o Matriz Rumelt (MR).....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<i>Figura 31.</i> Organigrama de la DREC. ....	142
<i>Figura 32.</i> Organigrama del colegio parroquial de mujeres San Martin de Porres del Cusco.....	143
<i>Figura 33.</i> Análisis competitivo del departamento de Cusco, 2016.....	151

## El proceso estratégico: una visión general

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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 que es la más complicada por lo rigurosa que es; 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)..

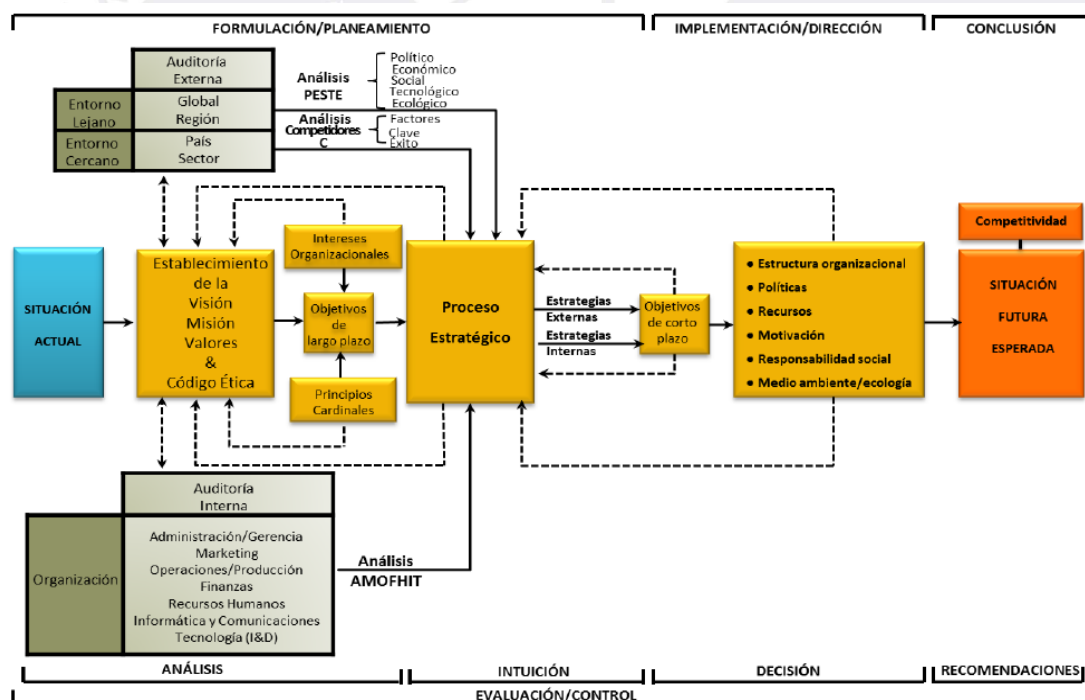


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



Aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido 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 Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse; y de que manera la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a éstos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

La evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores 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 para 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), de éste análisis interno 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que ésta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compete. De éstos intereses organizacionales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los objetivos de largo plazo (OLP). Estos son los resultados que la organización espera alcanzar.

La “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los objetivos de corto plazo (OCP) resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica 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).

La fase 3, al final de la formulación estratégica, viene por la elección de las estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).

Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico: la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) 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, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica 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 esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. 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 nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO).

Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la evaluación estratégica, la cual se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. Se utiliza también el Tablero de Control Balanceado (*balanced scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes.

En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales, necesarias para alcanzar la situación futura deseada para la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso de una sola vez. El Planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General del Sector Educación en la Región Cusco

Para realizar una descripción general sobre el sector educación en el Perú, se utilizará algunas estadísticas referenciales; la cual permitirá a su vez hacer un análisis de la realidad actual de la educación peruana comparándola con otras experiencias a nivel mundial. De la misma manera se necesita medir y analizar la educación en el Perú comparando las regiones que conforman el país. Finalmente se va a describir la situación de educación en la región del Cusco y los principales indicadores que tengan relación con el sector de educación pública y privada en los niveles primario y secundario, lo que permitirá analizar los limitantes que tiene el sector para su desarrollo.

### 1.1. Situación General

La educación es un tema importante para lograr los objetivos de desarrollo sostenible, es por ello que muchos países destinan muchos de sus recursos a la educación de su país; porque una Educación Básica Regular de calidad, es la base para el aprendizaje de toda la vida de una persona (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2015a).

Así también las precipitadas transformaciones globales económicas y sociales sumados a los inesperados cambios del mercado productivo, generan un nuevo marco de formación y competencias del sistema educativo, buscando una dirección enfocada en la eficacia y la excelencia (Real, 2014). En tal sentido hay un gran interés en los países en mejorar sus sistemas educativos y mejorar su posicionamiento en las evaluaciones de rendimiento que se hacen a nivel mundial, como por ejemplo, la Prueba PISA (*Programme for International Student Assessment*) organizada por la Organización para la Cooperación y el desarrollo económico [OCDE], esta prueba permite evaluar a los alumnos que culminan la etapa de formación obligatoria desde los 15 años hasta los 16 años (Organización para la Cooperación y el desarrollo económico [OCDE], 2006).

Asimismo de acuerdo a la prueba PISA del 2012 donde participaron 65 naciones el Perú se ubicó en el último lugar de los países evaluados en las tres materias básicas: matemática, comunicación y ciencias, mostrando así que el sector educación necesita una gran mejora y apoyo por parte de las entidades relacionadas (Organización para la Cooperación y el desarrollo económico [OCDE, 2014]).

Por otro lado, la educación peruana comparada con el resto de los países de acuerdo con el *Institute of Management Development* [IMD] (2015) en el *IMD World Competitiveness Yearbook 2015*, en un periodo de tres años consecutivos 2013, 2014 y 2015, ocupan los puestos 43, 50 y 53 respectivamente, lo cual muestra que ha ido bajando en su nivel competitivo por ello es necesario diseñar estrategias conjuntamente con otros sectores para desarrollar al país de manera más integral. Asimismo se puede notar que la mayoría de los países que se ubican en los primeros lugares del ranking son países con un buen desarrollo económico y esto es producto de la inversión que realizan para el desarrollo de su capital humano mediante la educación (ver Tabla 1).

La educación en América Latina en general, ha mejorado debido al desarrollo económico, muestras de superación de la pobreza y cambios en la infraestructura en algunos países. pero, a su vez es necesario poner atención a los países en los cuales aún persisten algunas limitaciones educativas con grandes tasas de analfabetismo debido a que un alto porcentaje de la población aún siguen viviendo en zonas rurales y la accesibilidad a las instituciones educativas es limitada. En el Perú existen altas tasas de abandono de las escuelas y si bien la educación ha ido mejorando con los años, éstas aún persisten, especialmente en las áreas rurales, por las exigencias en el área agrícola confrontación en el área agrícola. El nivel de inversión pública por parte de los gobiernos en educación ha ido aumentando en los 10 últimos años mejorando de un 4.6% del promedio en el 2000 a 5.2% en promedio al 2013 de todos los países de Latinoamérica y

el Caribe. En muchos casos este dinero fue utilizado para mejoramiento de infraestructura más no en inversión de gasto por alumno en los niveles de primaria y en secundaria según (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2013) . En el caso del Perú la inversión del PBI en el sector de educación se incrementó en un 0.35 % para el año 2016 respecto al año 2015 esto significa un aumento de S/ 2,500 millones de nuevos soles; haciendo una comparación con Bolivia que actualmente es el país que más invierte en el sector educación con una inversión de un 6.4 % de su PBI según, Cateriano (2016), es necesario que en el Perú, siguiendo con las recomendaciones de la UNESCO, Se aumente el presupuesto hasta un 6% del PBI para que la situación de la educación mejore.

Tabla 1

*Anuario Mundial de Competitividad 2015*

WCY		WCY	WCY
2015	Países	2014	2013
1	USA	1	1
2	China Hong Kong	4	3
3	Singapur	3	5
4	Suiza	2	2
5	Canadá	7	7
6	Luxemburgo	11	13
54	Perú	50	43

*Nota.* Adaptado de "World Competitiveness Yearbook 2015," por Institute of Management Development [IMD], 2015. (<http://www.imd.org/news/IMD-releases-its-2015-World-Competitiveness-Ranking.cfm>).

La Región del Cusco se localiza en la parte sur-oriental del territorio nacional, abarca un área de 72,104 kilómetros cuadrados, posee una latitud sur 11° 13' 19 y una longitud de Longitud Oeste: 72° 59' 52" y 73° 57' 45" y limita con los departamentos de Junín y Ucayali por el Norte, Madre de Dios y Puno por el Este, Arequipa por el Sur-Oeste y Apurímac y Ayacucho por el Oeste, asimismo la región se encuentra a una altura de 3.999 m.s.n.m.

La región cuenta hoy en día con 13 provincias que son: Acomayo, Anta, Calca, Canas, Canchis, Cusco, Chumbivilcas, Espinar, La Convención, Paruro, Paucartambo, Quispicanchi,

Urubamba y 108 distritos según el Banco Central de Reserva (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2011) (ver Figura 1).

Según el último censo de población y vivienda, la población de la Región del Cusco alcanzó los 1'316,729 habitantes de los cuales 397,332 se encuentran entre las edades de cinco a 19 años siendo el 30% del total de la población se encuentran en la etapa estudiantil ya sea en inicial, primaria y secundaria. De esta superficie total, se tiene una densidad demográfica de 18.9 hab. /km<sup>2</sup>, lo cual influye de manera importante en la agricultura y en la distribución de la población (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a).



*Figura 1.* Mapa departamental del Cusco.

Tomado de "Ubicación Geográfica del centro poblado de Sausaya," por N. R. Mayma, 2015 (<http://nestorabelinasausaya.blogspot.pe/2015/04/ubicacion-geografica-del-centro-poblado.html>).



En las partes más bajas (menos de 2 000 m.s.n.m.) se dan los más variados tipos de clima cálido; en los pisos intermedios el clima es templado, y hacia las partes más altas (3 700 m.s.n.m. o más) predominan las temperaturas frías [Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2009]. La Región Cusco se caracteriza por contar por un gran legado cultural, el mismo que se manifiesta a través de las costumbres, tradiciones idioma y diversas expresiones artísticas que deben ser valoradas para perdurar en el tiempo las cuales expresan la identidad de las personas que habitan la Región (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2009).

Adicionalmente posee una gran oferta, diversa de atractivos turísticos arqueológicos, culturales, étnicos, paisajísticos, naturales, etc. En este campo, las alternativas regionales son superiores a las nacionales, lo cual significa una ventaja comparativa para la Región; ésta recibe ganancias por parte del turismo y los servicios relacionados a estos servicios turísticos como son los hoteles, restaurantes. Otro ingreso importante es la venta de boletos turísticos, los cuales están gestionados por entidades involucradas las que registraron para el año 2015 ventas por un valor de S/ 74, 783.572 con un crecimiento del 14% respecto al año anterior (según el Comité que está formado por la Municipalidad Provincial del Cusco, Dirección de Cultura Cusco y la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (COSITUC, 2015).

La región del Cusco aporta el 4.8% al Valor Agregado Bruto (VAB) nacional y se ubicó en el tercer lugar a nivel departamental. Por otra parte, Cusco mostró un crecimiento promedio anual de 8.5 por ciento en el periodo 2008-2015. La actividad económica con mayor aporte fue la extracción de gas y minerales, con el 48.4 % del VAB a nivel departamental; le sigue el sector “construcción (7.7 %), comercio (7.4%), manufactura (4.9%), agricultura, ganadería, caza y silvicultura (4.7%), y las

demás actividades económicas (26.9 %)” (Banco Central de Reserva del Perú, 2016a, p. 3). En relación al gasto público en educación, a nivel nacional, este presentó el 3.6% del producto bruto interno (PBI) en el año 2015, teniendo así un incremento con respecto a años pasados. Sin embargo, revisando el gasto público en instituciones educativas por alumno escolar a nivel regional, se aprecia un incremento desde el año 2010 hasta el 2015, de S/ 1,633 a S/ 3,103 en el nivel primario, y en el nivel secundario de S/ 1,475 a S/ 3,365. (ver Tabla 2).

Tabla 2

*Evolución del Gasto Público por Alumno de Educación Escolar Versus PBI del Perú*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. PBI Total Nacional %	2.9	3	2.9	3.3	3.3	3.6
2. PBI Regional Cusco %	4.8	4.9	4.6	5.2	5	4.2
3. Gasto Publico por alumnos	1,633	1,887	2,304	2,862	3,091	3,103
4. Primaria						
5. Gasto Publico por alumnos	1,475	1,796	2,280	2,623	3,118	3,365
6. Secundaria						

*Nota.* Adaptado de "Tendencia," por el Ministerio de Educación [MINEDU], 2015a (<http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>).

La Población Económicamente Activa [PEA] en la región del Cusco en el año 2015 fue de 765 912 personas, equivalente al 4.6% de la PEA nacional. Con respecto a la PEA ocupada a nivel departamental, esta representó el 98.3% del total mientras que la PEA desocupada el 1.7 %. En el año 2014 la región del Cusco registró 62, 537 empresas formales, distribuidas en 60, 886 micro empresas, 1, 509 pequeñas empresas, 38 medianas empresas y 104 grandes empresas (Banco Central de Reserva del Perú)

La región Cusco cuenta con un Proyecto Educativo Regional – Cusco 2021, elaborado el 2007, donde también comparten el objetivo de realizar una educación de calidad con justicia y equidad tal como lo propone el Ministerio de Educación, y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] en su Plan Estratégico Sectorial Multianual

[PESM]. En este Plan mencionan involucrar a la sociedad conjuntamente con la dirección regional de educación, el gobierno regional, las Unidades de Gestión Educativa UGELES, los colegios profesionales, las asociaciones de padres de familia (APAFA). Se menciona a los responsables del Proyecto Educativo Distrital (PED) para un mejor control del tema educativo.

La educación en el Perú, según los lineamientos del sector y el Instituto Peruano de Economía (IPE) se encuentra dividida en tres instancias: (a) la principal y la que vela por la Educación a nivel nacional, es el Ministerio de Educación; (b) la entidad encargada de la administración del sector educación a nivel regional, es el gobierno regional a través la direcciones regionales de educación, y (c) las unidades de gestión educativa local que son las UGEL'S las cuales se organizan de acuerdo a la población escolar.

La Educación Básica Regular (EBR) está integrada por tres niveles fundamentales: nivel inicial donde predominan niños de 3 a 5 años, el nivel primario, con estudiantes de 6 a 11 años; y el nivel secundario que atiende a estudiantes con 12 a 16 años de edad.

Para conocer cómo se encuentra el sector educación en la Región, se mostrará una comparación con el resto de regiones del Perú mediante el índice de competitividad en educación según el Instituto Peruano de Economía [IPE] en donde se aprecia que para el año 2016 la Región del Cusco se encuentra ubicada en el puesto 15 de las 24 regiones, comparando con Tacna (puesto 1), Ica (puesto 2), Moquegua (puesto 3), Lima (puesto 4), Arequipa (puesto 5), viéndose un cambio drástico en los años 2013 a 2014. Los datos mencionados demuestran brechas en el sector, esto permite ver que pese a que Cusco es una de las ciudades más importantes del país y generadora de muchos ingresos mediante el turismo, tiene un nivel educativo bajo, por ello necesita que las autoridades se preocupen por el desarrollo intelectual de su capital humano (ver tabla 3).

Tabla 3

*Ranking de Competitividad Regional en el Sector Educación de 2013 al 2016*

Puesto	2016	2015	2014	2013
1	Tacna	Moquegua	Tacna	Tacna
2	Ica	Tacna	Lima	Moquegua
3	Moquegua	Ica	Moquegua	Arequipa
4	Arequipa	Lima	Arequipa	Ica
5	Lima	Arequipa	Ica	Tumbes
6	Tumbes	Tumbes	Tumbes	Lima
-	Cusco (15)	Cusco (16)	Cusco(15)	Cusco (11)

*Nota.* Adaptado de "Indicador compuesto de actividad económica" por el Instituto Peruano de economía [IPE], 2016a

Para realizar un diagnóstico más exhaustivo del sector educación en la región Cusco, se ha tomado en cuenta cinco indicadores, tomando en cuenta los indicadores observados del IPE, INEI y ESCALE,. Estos son: (a) analfabetismo, (b) capacitación docente, (c) deserción escolar, (d) condición de infraestructura de obras civiles, y (e) infraestructura tecnológica. Estos indicadores serán comparados con el resto de regiones pertenecientes a la macro región sur, según: (a) Arequipa, (b) Puno, (c) Moquegua, (d) Apurímac, (e) Madre de Dios, y (f) Tacna (ver Tabla 4).

Parte de la problemática que debe enfrentar la dirección regional de educación del Cusco es la alta tasa de analfabetismo que se presenta, en la región del Cusco al 2015 existen 1'316, 729 personas de las cuales 731,284 viven en la zona urbana y 585, 445 viven en el área rural, siendo ésta zona donde existe mayor analfabetismo según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015a) (ver Tabla 5).

Tabla 4

*Indicadores de Evaluación del Sector Educación en la Región del Cusco*

Años	Analfabetismo				Asistencia de capacitación docente		Tasa de deserción escolar				Instituciones educativas con infraestructura en buen estado				Infraestructura tecnológica-acceso a internet			
	2012	2013	2014	2015	2013	2014	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Cusco	10.8	11.4	12.7	11.5	9.9	8.7	8.6	4.8	4.5	4.4	21.4	19.7	17.2	12.1	29.1	29.7	32.6	39.9
Arequipa	4.2	4.4	4.6	4.7	21.1	8.9	4.5	4.5	6.4	3.9	30.9	31.1	28.5	23.7	37.1	37.2	38	40.7
Puno	10.5	10	10.5	9.4	14.3	7.1	5.6	5.9	6.4	7.2	11.4	10.7	6.6	7.6	25.3	24.8	31.3	40
Moquegua	4.8	4.7	4.8	4.8	6.6	3.1	3.1	3.9	5.1	2.4	23.5	22.1	16.1	15.5	32.9	32.8	33.7	36.1
Apurímac	14.5	15.2	17.1	13.8	18.6	10.1	7	6.1	7	7.1	7.6	7.1	6.3	7	25	26.8	29.2	37.5
Madre de Dios	3.6	3.7	4.2	3.8	0	3.4	10.3	10.1	8.3	11.8	10.9	8.3	11.9	11.7	28.1	34.1	32	40.1
Tacna	4.1	3.5	3.4	3.9	0	0.5	6.3	2.7	6.8	6	32.8	27.5	27.4	32.8	38.7	39	42.8	45.4

Nota. Adaptado de "Índice de analfabetismo" por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]

Tabla 5

*Índice de Analfabetismo Regional 2014, 2015 y 2016.*

Puesto	Región	2016 %	Región	2015 %	Región	2014 %
1	Lima	2.2	Lima	2.4	Lima	2.7
2	Ica	2.7	Ica	2.8	Ica	2.9
3	Tumbes	3	Tumbes	3.2	Tacna	4.1
4	Madre de Dios	3.8	Tacna	4.4	Tumbes	4.3
5	Tacna	3.9	Madre de Dios	4.5	Moquegua	5.4
6	Ucayali	4.6	Arequipa	5.1	Arequipa	5.5
7	Arequipa	4.7	Moquegua	5.2	La Libertad	6.5
8	Moquegua	4.8	Lambayeque	6	Loreto	6.6
19	Cusco	1.5	Cusco (19)	11.4	Cusco (18)	12.7

Nota. Adaptado de "Índice de analfabetismo" por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015b ().

Lo esencial a considerar en todo sistema educativo público peruano, son los maestros o docentes que están a cargo de la educación de las regiones del Perú, motivo por

el cual “hoy se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo sistema educativo, en el porcentaje de la varianza explicada por la escuela, depende fundamentalmente, o al menos en gran medida, de la calidad del desempeño de sus docentes.” (Shulmeyer, 2002, p. 26)

Preocupados por esta situación la región del Cusco está interesada en que los docentes estén bien calificados según el Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente PRONAFCAP de acuerdo a La Ley General de Educación, Ley 28044 (2014) normado por MINEDU quien tiene por finalidad: organizar y desarrollar capacidades en favor de los profesores,, actividades de actualización, capacitación y especialización.

Dichas actividades deben responder a las exigencias de aprendizaje de los estudiantes, de la comunidad y a las necesidades reales de capacitación de los profesores. Este programa fue acatado por la DREC la cual ha venido desarrollando y organizando los diferentes cursos de capacitación en coordinación de las UGELES. Según los resultados de la Encuesta Nacional de Instituciones Educativas los años 2013 y 2014, (ver Tabla 6 y 7), el porcentaje de asistencia de los maestros a las capacitaciones organizadas por el sistema educativo muestra la baja iniciativa por parte de los docentes para asistir a las capacitaciones, resaltando que la región del Cusco tiene promedios muy bajos de asistencia comparadas con algunas otras regiones del país.

De acuerdo con algunas de las intervenciones estratégicas que está realizando el Ministerio de Educación conjuntamente con sus otras dependencias, es la mejora de la infraestructura educativa muy necesaria, es por esta razón la creación del Programa Nacional de Infraestructura Educativa [PRONIED] vigente por siete años según ley.

Tabla 6

*Docentes de primer y segundo grado de Primaria que participan en Programas de Capacitación en 2013 y 2014*

2013		2014	
Departamento	%	Departamento	%
1 Lima	30	Ica	21.8
2 Ica	29.3	Lima	14.3
3 Huánuco	21.6	Ucayali	12.5
4 Arequipa	18.8	Arequipa	11
5 Puno	16.5	La Libertad	10.6
6 Apurímac	12.5	Ayacucho	9.9
7 Tumbes	12.2	Lambayeque	9.8
8 Lambayeque	12	Huancavelica	9.1
9 La Libertad	11.4	Huánuco	7
Cusco (15)	7.7	Cusco (11)	8
Tacna (24)	0	Tacna (24)	0.4

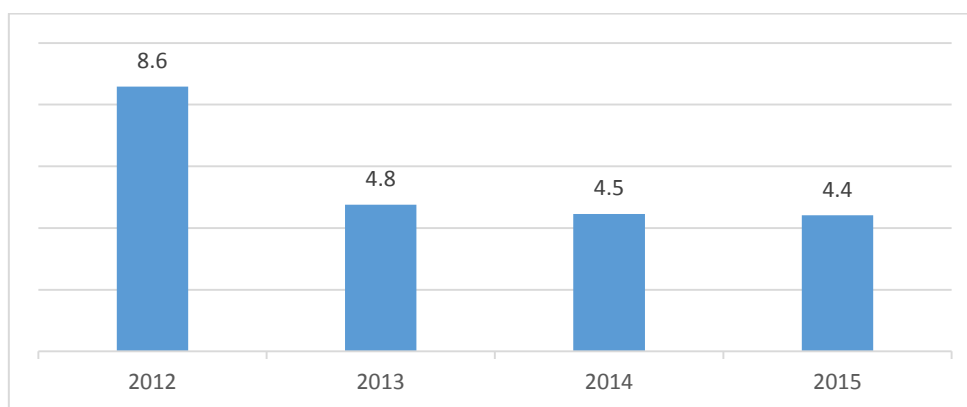
*Nota.* Adaptado de “Resultados de la encuesta nacional a instituciones educativas de nivel inicial, primaria y secundaria,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014a ().

Tabla 7

*Principales factores que Provocan Inasistencia en los Escolares en la Región Cusco.*

	Domicilios de los estudiantes están muy alejados de la institución educativa	Falta de responsabilidad de los padres de familia	Problemas de salud	El trabajo infantil (ejemplo: cosecha, tareas agrícolas, tareas domésticas, etc.)	Los factores climáticos (frío, lluvias, calor)	
<b>2013</b>	Primaria	40.6	27.9	7.5	13.7	10.4
	Secundaria	54.7	31.2	3.0	11.1	0.0
<b>2014</b>	Primaria	41.3	20.7	22.9	10.9	4.1
	Secundaria	54.4	26.5	5.8	4.2	7.4
<b>2015</b>	Primaria	70.9	18.9	0.5	4.5	5.2
	Secundaria	47.9	33.3	8.6	4.0	6.2

*Nota.* Adaptado de los datos de permanencia y progreso de los ESCALE 2013,2014 y 2015 (<http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>)

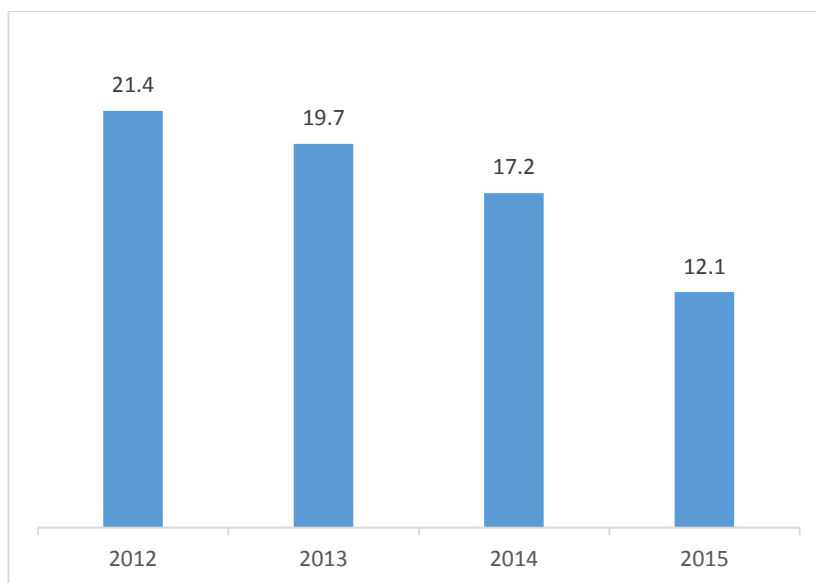


*Figura 2.* Tasa de deserción acumulada, educación básica regular 2012, 2013, 2014 y 2015 (% de edades 13 – 19 con educación básica regular incompleta). Tomado de “Permanencia y progreso” Escala 2015 ( <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>).

Como se puede apreciar en la región del Cusco el número de instituciones de ha ido incrementando, pese a ello, según se aprecia en la Figura 3, hay cierto nivel de despreocupación en el mantenimiento o reparación total de algunas instituciones educativas. Tomando en cuenta que la infraestructura es uno de los cuatro pilares de la política educativa según el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016- 202, una buena infraestructura mejora las condiciones físicas de las instituciones educativas partiendo de la rehabilitación, remodelación y la dotación de equipamiento según (MINEDU, 2016).

La región del Cusco para el mes de abril del 2015 recibió una ayuda S/ 152 millones de nuevos soles de los cuales S/ 52 millones fue entregado al gobierno regional y lo demás a los gobiernos locales para permitir se desarrollen obras educativas en la Región según el Ministerio de Educación [MINEDU], por parte del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED, 2015). Adicionalmente es necesario que exista investigaciones más formales que ayuden a entender de mejor manera cómo influencia la mejora de infraestructura u otros tipo de intervenciones para mejorar la educación en la región.





*Figura 3.* Instituciones educativas públicas de la región Cusco las cuales cuentan con una infraestructura en buen estado 2012 y 2015.

Adaptado de estado de conservación de las Instituciones Educativas, por ESCALE.

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

El desarrollo de la tecnología ha obligado a los sistemas educativos a implementar nuevas políticas de recursos tecnológicos con el fin mejorar la calidad educativa, hacerla más pertinente y de acuerdo a la demanda del siglo XXI siendo enfocadas a docentes y a estudiantes (Laura, Sosa, & Almanza, 2014).

El desarrollo de las Tecnología de Información y Comunicación ( TIC) en el territorio peruano incluyendo la región del Cusco busca facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje y hacerlos sostenibles en el tiempo, lamentablemente estas aún tiene algunas brechas por superar, en muchos casos existen grupos de estudiantes que se benefician más comparados con otros ya que el uso de las TICs no puede implementadas por falta de infraestructura y equipamiento. Uno de los principales impedimentos que se presenta para la utilización de la tecnología es el limitado acceso a internet que se tiene, especialmente en los IE del sector público en el área rural,. Para implementar las TIC una limitación es el insuficiente número de computadoras por falta de recursos económicos para su implementación (ver Tabla 8 y Tabla 9).

Tabla 8

*Instituciones Educativas del Sector Público con Acceso a Internet en la Región del Cusco*

Instituciones Educativas con acceso a Internet				
	2012	2013	2014	2015
Primaria	20.0	18.4	21.8	31.7
Secundaria	43.3	40.4	46.9	61.3

*Nota.* Adaptado de "Tendencias," por el Ministerio de Educación [MINEDU], 2015a ().

Tabla 9

*Instituciones Educativas del Sector Público y la Relación de Estudiantes por Computadora*

Instituciones Educativas Relación de número de alumnos por computadora				
	2012	2013	2014	2015
Primaria	5	6	5	6
Secundaria	6	8	6	7

*Nota.* Adaptado de "Tendencias," por el Ministerio de Educación [MINEDU], 2015a ().

Uno de los objetivos del Plan Operativo Institucional del Gobierno Regional del Cusco (2016) busca la implementación de Centros de Recursos Tecnológicos [CTR], los cuales se basan en un enfoque constructorista, lúdico-recreativo y de empleo de tecnologías uno a uno en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Las TICs están constituido inicialmente por un equipamiento para desarrollar dicho enfoque: computadoras portátiles y dotación de contenidos educativos en soporte digital para la enseñanza de los estudiantes.

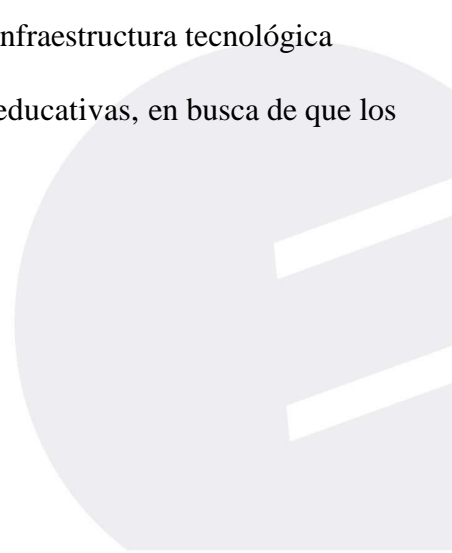
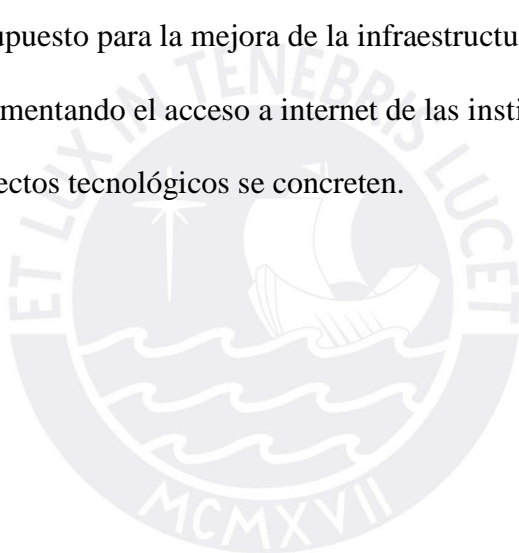
## 1.2. Conclusiones

En el primer capítulo se da a conocer el estado en que se encuentra la educación en los niveles primario y secundaria del sector público y privada de la región del Cusco, la cual se encuentra en el puesto 15 de las 26 regiones que conforman el país. Esta ubicación muestra que es necesario mejorar en algunos puntos importantes como disminuir, al menos, un 0.5% por año la tasa de analfabetismo la cual se mantiene constante en casi tres años consecutivos, para la disminución del analfabetismo es necesario replantear las estrategias de capacitación a

los usuarios y pedagógicas. Por otro lado se busca aumentar la tasa de participación docente en las capacitaciones brindadas por el Ministerio de Educación, debiendo subir por lo menos cinco posiciones. Para mejorar la capacitación a los docentes es necesario que se identifique las causas de la problemática de docentes desactualizados y se priorice en dar capacitación sobre los temas de interés para los docentes,

Se pudo identificar que aún existe un alto nivel de deserción del alumnado especialmente en la zona rural el cual se viene manteniendo desde el año 2013, lo que se espera es que este indicador disminuya en un 2% trabajando directamente contra las causas de esta deserción que en su mayoría es por embarazos adolescentes, trabajo infantil.

Como otra conclusión, podemos señalar la necesidad de asignar un mejor presupuesto para la mejora de la infraestructura civil e infraestructura tecnológica incrementando el acceso a internet de las instituciones educativas, en busca de que los proyectos tecnológicos se concreten.



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

### 2.1. Antecedentes

Para la elaboración del presente plan estratégico se plantea una visión y misión; en los cuales se incluyen los componentes básicos con los que se debe contar. Según D'Alessio (2008), el planteamiento de la visión y misión permite identificar el futuro que el sector educación de la región Cusco desea alcanzar, así como su direccionamiento en un largo plazo teniendo en cuenta entre otras cosas la industria de su territorio. En la actualidad la visión que tiene el Proyecto Educativo Regional Cusco (PEN) - Cusco es: “Al 2021, las personas de la región Cusco participan de una educación intercultural y equitativa, desde la afirmación cultural andino amazónica y sus lenguas originarias, constructora de ciudadanía y democracia, impulsora de un desarrollo integral, respetuosa de la diversidad y basada en el compromiso de una sociedad educadora” (Gobierno Regional de Cusco 2007, p. 32). Actualmente este proyecto no cuenta con una misión.

### 2.2. Visión

Para la elaboración de la visión, se han tomado en cuenta los lineamientos propuestos por Collins y Porras (1994), citado por D'Alessio (2008). Es importante mencionar que en la visión se describe lo que se busca alcanzar en el largo plazo y responde a la siguiente pregunta: “¿qué se quiere llegar a ser?” (p. 61). En la Tabla 10, se ha realizado una evaluación de la visión actual.

Tabla 10

#### *Evaluación de la Visión del Proyecto Educativo Regional –Cusco*

Ideología Central	Visión de futuro	Simple, clara y comprensible	Ambiciosa, convincente y realista	Definida en el tiempo
No	No	No	No	Si
Alcance geográfico	Conocida por todos	Permite crear sentido de urgencia	Idea clara de donde desea ir	
No	Si	No	No	

*Nota.* Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2008. pp. 63.

A partir de la evaluación anterior, se puede definir la nueva visión:

Al 2027 el sector educación escolar público y privado de la región del Cusco se encontrará en las primeras diez posiciones del país, buscando reducir el analfabetismo de la comunidad, a través de docentes altamente capacitados que brinden servicios educativos con altos estándares de eficiencia preocupados por el potencial de los alumnos, contribuyendo sosteniblemente al desarrollo del capital humano y la sociedad.

### **2.3. Misión**

Según D'Alessio (2008), la misión es promotora de la organización para alcanzar, en el futuro, la situación deseada, y responde a la siguiente pregunta: ¿cuál es nuestro negocio? La declaración de la misión es la siguiente: Brindar servicios educativos escolares en la región Cusco, con docentes de alto desempeño, orientados en la búsqueda de transformar estudiantes con alto valor agregado bajo una cultura de honestidad, transparencia, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, lo cual redundará en la satisfacción de la comunidad vinculada y del equipo humano que lo conforma.

### **2.4. Valores**

El autor mencionado indicó que los valores pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes, ya que norman, guían el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el modelo de conducta y la toma de decisiones.

La educación es la parte fundamental del desarrollo de los jóvenes, fortalece el desarrollo del país y de la misma región del Cusco, así como a los integrantes de su organización para la formación de una conciencia con ética y morales de buenas costumbres. Los valores que guiarán el camino para el desarrollo del sector educación en los niveles primario y secundario de la región del Cusco se desprenden de su futuro visualizado y son (a) equidad, (b) calidad, (c) creatividad e innovación, (d) participación, (e) humildad, y (f) perseverancia.

*Equidad.* Se busca consolidar el sector educación en toda la región dando un trato igualitario, a todos los alumnos en etapa escolar, pudiendo así acceder al conocimiento y aprendizaje, la equidad deberá verse reforzada en la igualdad de oportunidades y resultados para todos los involucrados. Todos deberán acceder al sistema educativo, independientemente de su situación económica, raza, impedimento físico, sea varón o mujer.

*Calidad.* La calidad es un valor que se despliega con una mente educada, abierta y libre, la educación y el aprendizaje deberá velar por formar este valor en forma integral en todos los niños y jóvenes de nuestra Región del Cusco brindando un servicio adecuado. “Hacer las cosas bien hechas” es una frase que puede sintetizar este valor de calidad.

*Creatividad e innovación.* La etapa escolar de incentivar a los niños y jóvenes de la región a poder buscar la creatividad e innovación de nuevas formas de conocimiento, exhortando así la investigación por parte de los involucrados.

*Participación.* La etapa escolar exhorta a la participación de los mismos estudiantes, familiares, de la población local, de las autoridades educativas, es decir de los mismos colegios, ya que es la responsabilidad de todos, no sólo de los maestros Sólo así se logrará que todos caminen hacia un mismo horizonte.

*Humildad.* Los alumnos en etapa escolar deben permitir una claridad y aceptación positiva que no hay personas perfectas y que se necesita cada día aprender más, siendo consciente cada persona de sus limitaciones e insuficiencias de modo realista; y actuando sabiamente de acuerdo a esto. No se contradice con la autoestima ni con la valoración de sí mismos.

*Perseverancia.* La educación escolar debe enseñar a los niños y jóvenes a tener voluntad y empeño, tenacidad en lograr sus objetivos, siendo constantes y no desalentándose por los fracasos o problemas que pudieran tener, sino estar dispuesto a volver a comenzar una y otra vez.

## 2.5. Código de Ética

D'Alessio (2008) comentó que se debe crear un ambiente que fomente la toma de decisiones de forma apropiada y justa, aplicando la ética en las acciones diarias. Para ello, cada organización debe redactar un código de ética, donde se plantee un conjunto de principios de buena conducta, que guíen la forma de actuar de los estudiantes y empleados en general, y que demuestren a los ciudadanos que existe un modelo de conducta claro y conocido por todos. Para el fortalecimiento y desarrollo de la educación en la región del Cusco se exigirá que se cumplan de manera responsable y fundamentada su plan estratégico.

1. Que exista buenas relaciones entre las instituciones que coordinan con el sistema educativo, ello para que exista un clima social y laboral armónico y organizado con un marco de respeto, comunicación y solidaridad.
2. Incentivar la mejora de la educación, llegando a ser de alta calidad, competitiva y con equidad.
3. Promover que existan mejores condiciones para el desarrollo integral, como cuidado de la salud, seguridad e higiene, buscando el bienestar de los niños-niñas y jóvenes en edad escolar.
4. Buscar un alto nivel de compromiso con el bien común, trabajando con ética y valores.
5. Seguimiento permanente a una buena aplicación del sistema educativo, buscando una mejora continua que incorpore maestros capacitados y comprometidos con su trabajo.
6. Propiciar la conciencia ambiental y ecológica, a través de acciones, en los niños niñas y jóvenes en edad escolar.

## 2.6. Conclusiones

Como antecedentes se tiene leyes y planes que buscan realzar esfuerzos buscando una educación sostenible en el tiempo, con igualdad de oportunidades y con una educación de calidad. La visión desarrollada para el sector ha sido planificada con miras al año 2027, tiempo en la que se espera que la educación en la Región mejore su índice de competitividad a nivel nacional. Los valores y el código de ética establecen el marco de acción de este plan estratégico y son aplicables para todos los entes del sector. Los valores que destacan son los siguientes: (a) equidad, (b) calidad, (c) creatividad e innovación, (d) participación, (e) humildad, y (f) perseverancia. Al final, se pretende que en un futuro exista una sociedad compuesta de personas más competitivas.





### Capítulo III: Evaluación Externa

Análisis global del entorno es fundamental para el desarrollo de las estrategias de un país, pero también para el desarrollo de las estrategias de un sector (D'Alessio, 2008)

La evaluación externa para el sector educación de la región del Cusco, comprenderá los siguiente puntos: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del Perú, y (c) análisis del entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE). A partir de los resultados obtenidos, se desarrollará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permitirá determinar las oportunidades y amenazas del entorno. Luego se analizará la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), donde se identificarán a los principales competidores, y se establecerán las estrategias necesarias que compita de manera adecuada con el resto de las regiones, lo cual será complementado con la Matriz de Perfil Referencial (MPR).

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

D'Alessio (2008), mencionó que existen tres grandes dimensiones que se deben tener en cuenta en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones son: (a) Los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (ver Figura 4).

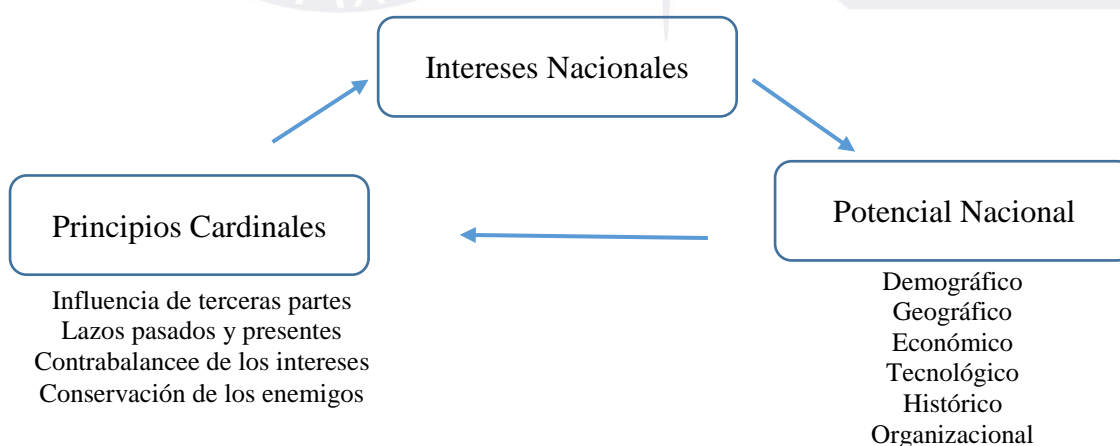


Figura 4. Teoría Tridimensional de Hartmann aplicada al Perú.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed., p. 10), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

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

Los intereses nacionales es lo que busca el Estado, para poder conseguir algo o simplemente para protegerse frente a otros Estados, existen dos: intereses comunes o intereses opuestos para poder ver si existe la probabilidad de un acuerdo o una alianza. (D'Alessio, 2015). Nuechterlein (1073) clasificó estos intereses en cuatro niveles: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores, y (D) periféricos. El primer nivel (Supervivencia), es de gran relevancia, la existencia del país depende de ellos. Son niveles vitales si el hecho de no alcanzarlos genera daños peligrosos, si es relevante, primordial, y afecta adversamente corresponde a un nivel de mayores y periféricos, si solo tiene consecuencias marginales o no es tan importante.

**El plan Bicentenario.** El Perú hacia el 2021 presentado por el Centro Nacional de Planeamiento estratégico [CEPLAN] (2011, p.9) recogió las 21 políticas de Estado del Acuerdo Nacional, las cuales se estructuraron en cuatro ejes temáticos: (a) democracia, (b) equidad, (c) competitividad del país, y (d) Estado eficiente. Estas políticas constituyen todo el marco orientador que busca el Estado para sus objetivos nacionales (ver Tabla 11).

Tabla 11

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Intereses Nacionales	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Disminuir el índice de analfabetismo en el País.			* Chile * Brasil * Colombia	**Venezuela
2. Igualdad de oportunidades o condiciones y acceso a los servicios.			* Chile * Ecuador	
3. Estabilidad Económica y Competitividad del País.		* China * Estados Unidos		
4. Desarrollo regional descentralizado e infraestructura adecuada.		* Brasil	* Estados Unidos ** Chile * Brasil	* China
5. Seguridad Nacional.		* China	* Chile * Bolivia **Venezuela	* Ecuador

Nota: \* Comunes / \*\* Opuestos

### 3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional indica que tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar esos intereses nacionales, es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales (D'Alessio, 2015). Según, Hartmann (1957/1983) refiere que son siete elementos del poder nacional como son: (a) Demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, (f) organizacional, y (g) militar (D'Alessio, 2015).

**Demográfico.** Al concluir el 30 de junio del 2015 la población del Perú se estimó en 31'488,625 personas, de los cuales el 31.6% se concentró en la capital del Perú y el 4.2% se concentró en la Región del Cusco de los cuales el 50.7% son hombres y el 49.3% mujeres (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015c). A nivel de América Latina y el Caribe, Perú es el quinto país más poblado luego de Brasil 207.8 millones, México 127 millones, Colombia 48.2 millones, y Argentina 43.4 millones (Banco Mundial, 2014).

Para el año 2021 se estima que el Perú alcanzará los 33 millones 232 mil habitantes en todo el territorio según la *International Monetary Fund* [IMF] (2016) pero con tendencia al envejecimiento y más notorio en la mujer; aunque en términos generales la población peruana joven y en edad de trabajar seguirá siendo la más numerosa. Donde se observa un crecimiento acelerado y continuo es en la proporción de personas mayores como resultado del mejoramiento de la esperanza de vida, o incremento del ciclo de vida en todas las etapas. Esta característica se evidencia cada año en el recuento de personas que superan los 60 años de edad. En la Tabla 12 se muestra la población estimada y proyectada, junto a la tasa de crecimiento al 2027. La Tabla 13 muestra la reducción de la tasa promedio del crecimiento poblacional y según documento del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011) en el Plan Bicentenario, se dará principalmente para los estratos de 0-4, 5-9 y de 10 a 14 años, que anticipa una reducción significativa del crecimiento de la población hacia los años 2025 y 2050, presentando la ampliación de la fuerza laboral al 2025.

La población ha venido creciendo de manera sostenida a razones de más de 1.1%, según las proyecciones al año 2040, la población será de 38'000,000, crecimiento que se mantendrá, pero a razones menores de 0.57% (ver Figura 5).

Tabla 12

*Población Estimada Proyectada del Perú al 2026*

Años	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (por cien)	
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Quinquenal	Periodo Anual
2014	30,814,175	15,438,887	15,375,288		1.11
2015	31,151,643	15,605,814	15,545,829		1.10
2016	31,488,625	15,772,385	15,716,240		1.08
2017	31,826,018	15,939,059	15,886,959	1.05	1.07
2018	32,162,184	16,105,008	16,057,176		1.06
2019	32,495,510	16,269,416	16,226,094		1.04
2020	32,824,358	16,431,465	16,392,893		1.01
2021	33,149,016	16,591,315	16,557,701		0.99
2022	33,470,569	16,749,517	16,721,052	0.95	0.97
2023	33,788,589	16,905,832	16,882,757		0.95
2024	34,102,668	17,060,003	17,042,665		0.93
2025	34,412,393	17,211,808	17,200,585		0.91
2026	34,718,378	17,361,555	17,356,823		0.89

*Nota.* Adaptado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de población, 1950 – 2050. Boletín de Análisis Demográfico Nro36,” por INEI, 2015d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/population-estimates-and-projections/>)

Tabla 13

*Población Peruana Proyectada al 2020 por Segmento de Edad.*

Sexo y grupo de edad	Población al 30 de Junio		Proporción	
	2015	2020	2015	2020
Total	31,151,643	32,824,358		
0 - 4	2,861,874	2,790,779	9.19	8.50
5 - 9	2,922,744	2,833,530	9.38	8.63
10 - 14	2,914,162	2,904,717	9.35	8.85
15 - 19	2,887,529	2,885,868	9.27	8.79
20 - 24	2,828,387	2,840,069	9.08	8.65
25 - 29	2,661,346	2,773,941	8.54	8.45
30 - 34	2,411,781	2,606,333	7.74	7.94
35 - 39	2,258,372	2,359,594	7.25	7.19
40 - 44	1,977,630	2,207,519	6.35	6.73
45 - 49	1,725,353	1,927,155	5.54	5.87
50 - 54	1,486,312	1,672,880	4.77	5.10
55 - 59	1,205,103	1,428,919	3.87	4.35
60 - 64	967,702	1,140,825	3.11	3.48
65 - 69	736,059	892,389	2.36	2.72
70 - 74	545,659	650,782	1.75	1.98
75 - 79	394,230	452,993	1.27	1.38
80 y más	367,400	456,065	1.18	1.39

*Nota.* Adaptado de “Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025. 37, por INEI, 2009 (<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>).

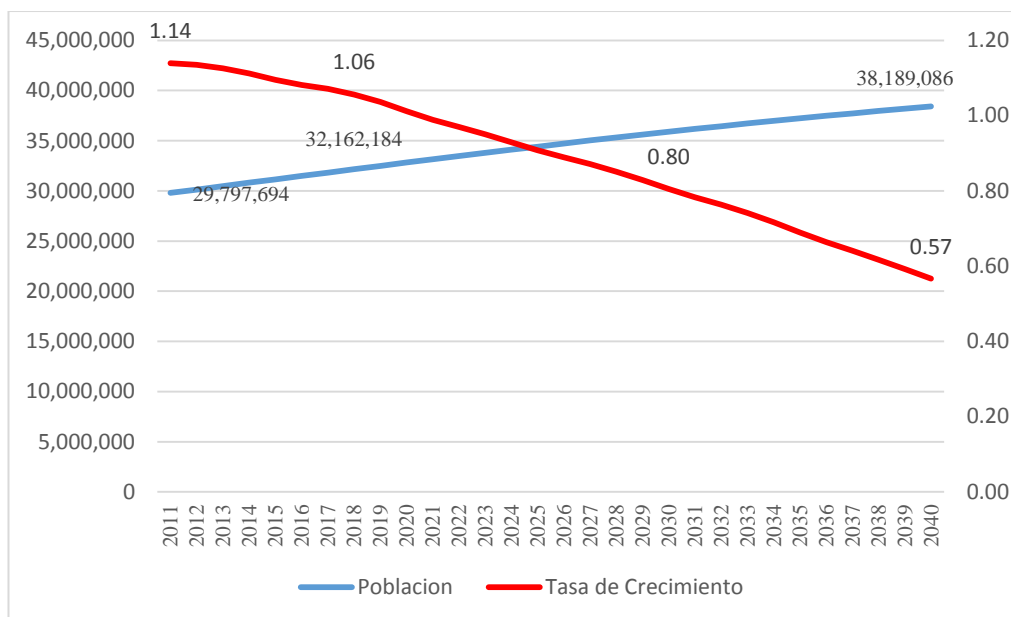


Figura 5. Población y tasa de crecimiento estimada y proyectada.

Adaptado de “Perú: Población total estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento según los años calendarios”, por el INEI, 2015d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-temático/population-estimates-and-projections/>).

**Geográfico.** El Perú se encuentra ubicado en la región central occidental de América del Sur, tiene una superficie de 1'285,216 km<sup>2</sup>, El mar peruano o *Mar de Grau* es la parte del Océano Pacífico que se extiende a lo largo de la costa peruana en una extensión de 3080 km. y un ancho de 200 millas mar adentro, su gran riqueza ictiológica es resultante de las corrientes marinas de Humboldt y del Niño. Su mar soberano cuenta con un área marítima de 991.194,97 km<sup>2</sup>, siendo un país con un gran potencial hidrológico (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MREP], 2012). El Perú tiene unos de los mares más ricos en el mundo, también cuenta con diversidad de microclimas, en la actualidad se tiene conocimiento que son 84 microclimas que permite que en gran parte del año se puede realizar labores agrícolas. También se puede observar que uno de los ríos más largo del mundo es el Amazonas, en el cual se puede encontrar una variedad de flora y fauna. Respecto a nuestro mar podemos mencionar que el 27 de enero de 2014, se dio el fallo de la *Corte Internacional de Justicia de la Haya* en relación a la demanda impuesta el 20 de marzo del 2009 por Perú, sobre la delimitación del mar peruano y chileno.

El fallo indicó que el límite marítimo con Chile seguirá una línea paralela hasta las 80 millas marítimas, a partir de allí seguirá una línea equidistante hacia el suroeste, buscando así definir los límites entre dichos países.

El Perú también cuenta con minerales de distintos tipos, en las regiones del Perú.

Un punto necesario, es conocer cómo se encuentra el Perú frente a otros países que se encuentran en el continente: el Perú es el tercer país más grande de América del Sur, después de Brasil y Argentina, su capital es la ciudad de Lima, centro de poder político, comercial y financiero. Como se muestra en la Tabla 14, se distinguen tres grandes regiones naturales; la costa que se ubica al lado del Océano Pacífico con una superficie de 136,233 km<sup>2</sup>, la sierra que está rodeada de las grandes alturas andinas con una superficie de 756,991 km<sup>2</sup>; la selva que se encuentra ubicada en las frondosas selvas de la Amazonia Peruana.

Tabla 14

*Superficie de las Regiones*

Superficie del territorio Regiones geográficas	Superficie (en Km <sup>2</sup> )	Porcentaje (% del Total)
Costa	136,233	11
Sierra	391,991	30
Selva	756,991	59
Total	1,285,215	100

*Nota.* Adaptado de "Capítulo II Perú en el Mundo del Libro Blanco de la Defensa Nacional," por el Ministerio de Defensa [MINDEF], 2014 ([https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo\\_II.pdf](https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_II.pdf)).

Años después López (2015), basado en sus constantes estudios del territorio peruano, y en teniendo en cuenta otros estudios anteriores a él, propuso la creación de ocho regiones naturales para poder crear un mapa fisiográfico que estuviera más acorde con la realidad biográfica del territorio peruano. En 1941, la III Asamblea General del Instituto Panamericano de Geografía e Historia aprobó esta moción, costa o *chala*, Se localiza entre el Océano Pacífico hasta los 500 msnm desde la frontera de Ecuador hasta la frontera con Chile, *Yunga*, en dos formas- dependiendo del flanco de la Cordillera de los Andes en que se

encuentren- Yunga Marítima, desde los 500 msnm de altitud hasta los 2300 msnm sobre el nivel del mar, en el flanco occidental y Yunga fluvial, desde los 500msnm hasta los 1400 msnm, se extiende desde 2300 msnm hasta 3500 msnm de altitud sobre los dos flancos de la cordillera. La región *Suni*, se halla situado entre 3500 msnm y 4100 msnm sobre el nivel del mar, la *Puna* se encuentra entre 4100 msnm y 4800 msnm de altitud ocupando el área geográfica de las altas mesetas andinas, *Janca*, situada a más de 4800 msnm sobre el nivel del mar.

La selva alta se extiende entre 500 msnm y 1400 msnm de altitud sobre el flanco oriental de la Cordillera de los Andes, la selva baja, comprende la gran llanura amazónica cuyo territorio está por debajo de los 500 msnm.

Asimismo, en el Perú se cuenta con diversos factores geográficos valiosos, como son las cuatro grandes cuencas hidrográficas, con más de 12,000 lagos y lagunas siendo el más importante el Lago Titicaca que se encuentra en la Región de Puno. Se tiene 84 microclimas de los 114 que existen en el mundo y más de 75% de ecosistemas. Estas características ofrecen una variedad y fortalecimiento de toda la biodiversidad de todas las regiones del territorio peruano. En el Perú tiene mucho potencial apoyado por sus dimensiones geoestratégicas al cual lo identifican como un país marítimo, andino, amazónico, con representación en la Cuenca del Pacífico y en la Antártica.

Por otra parte la ubicación central y occidental del Perú en América del Sur, fortalece su posición para el transporte ya sea de forma terrestre, ferroviaria, marítima y aéreas, ayudando así a mejorar el comercio exterior y turístico en todas las regiones de país y con los demás países. Sin duda alguna, las grandes infraestructuras que enlazarán al Perú con los otros países que se encuentran en el atlántico son los corredores interoceánicos, los cuales son considerados en la iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana [IIRSA]. El Perú es un país rico en recursos naturales y con dimensiones geoestratégicas que

se tienen aprovechar reformando la educación y orientándola hacia las necesidades futuras de poder considerarlo un país con miras a la industrialización.

**Económico.** Según el reporte de inflación publicado por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015a) mostró que la perspectiva del PBI presenta una tendencia a la alza, (ver tabla 19); en principio por la variación de la actividad primaria que paso de un optimista 2.7% a 4.4%, y el incremento de la inversión pública que tiene una tendencia a la alza de -2.0% a 7.2%, también cabe recalcar que la caída del sector de la pesca pasó de 17.8% a -1.2%, debido a que en el país pasó por un fenómeno natural también conocido por el *Fenómeno de El Niño*, ocasionando baja rentabilidad para el sector de la pesca según lo pronunciado por el gobierno.

Se proyecta una menor producción de oro, producto explotado de manera informal, sobre todo el que se sigue practicando en la región de Madre de Dios, a pesar de la intensificación de políticas de intervención gubernamentales que buscan erradicar esta práctica nociva con la naturaleza y con las personas . También se muestra un ascenso del 3.7% en el sector agropecuario para el 2017, producto de las condiciones ambientales favorables prioritariamente para los cultivos de arroz y algodón, que vienen teniendo una demanda en el mercado. En el año 2015 se proyectó un leve descenso del subsector de minería producto por conflictos internos, lo cual se está compensando con el funcionamiento e importación de mineral de la minera “Las Bambas” que ya comenzó sus actividades a grosso modo, manteniendo un así una inclinación positiva en este subsector.

Asimismo el año 2016 será el segundo año de producción de cobre en *Constancia* lo que permitirá un repunte en la minería para los siguientes años. También se proyectó un mayor crecimiento del PBI no primario respecto a los reportado en el 2015, aunque por debajo del promedio de su crecimiento en los últimos años y en línea con la evolución de la demanda interna (ver Tabla 15 y 16).



Tabla 15

*Resumen de las Proyecciones de la Actividad Económicas del Perú*

	2014	2015		2016 1/		2017 1/
		RI May. 15	RI Ste. 15	RI May.15	RI Set.15	RI Set.15
	<b>Var. % real</b>					
1. <b>Producto bruto interno</b>	2.4	3.9	3.1	5.3	4.2	5.0
2. <b>Demanda interna</b>	2.2	3.8	2.7	4.4	3.1	3.7
a. <b>Consumo privado</b>	4.1	3.7	3.5	4.1	3.5	3.8
b. <b>Consumo publico</b>	10.1	8.3	6.5	4.0	5.3	4.0
c. <b>Intervención     privada fija</b>	-1.7	1.0	-5.5	4.4	2.0	4.4
d. <b>Inversión publica</b>	-2.4	4.0	-2.0	7.2	8.5	5.0
3. <b>Exportaciones de bienes y servicios</b>	-1.0	1.7	0.1	8.4	7.0	9.5
4. <b>Importaciones de bienes y servicios</b>	-1.5	1.5	-1.3	4.5	2.6	4.2
5. <b>Crecimiento de nuestros socios comerciales</b>	2.4	2.3	1.9	2.8	2.6	2.8

*Nota.* RI= Reporte de Inflación, 1/= Proyección. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2015,” por el Banco Central de la Reserva del Perú [BCRP], 2015a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>).

Asimismo, al 2015 se proyectó un mejorado ascenso del PBI debido al crecimiento futuro de la minería metálica por la puesta en operación de varios proyectos de envergadura. Paralelamente se espera también mejores condiciones climáticas y la atenuación del efecto de la roya amarilla que permitirá la recuperación de la producción de los productos como el arroz, papa, maíz. Para el 2015 también se estimó una tasa similar en línea con el crecimiento de la economía mundial.

En la Tabla 16 se visualiza que el sector construcción mantendría una caída de 5.5% sustentando baja inversión en este sector, lo que lleva un retroceso en la construcción complejos de viviendas, centros comerciales, obras viales y de infraestructura pública, tanto en Lima como en el interior del país.

Tabla 16

*PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales Reales)*

	2014		2015		2016		2017	
	I sem.	Año	I sem.	RI May.15	RI Set.15	RI May.15	RI Set.15	RI Set.15
<b>Agropecuario</b>	0.7	1.6	1.9	1.6	2.6	4.4	1.6	3.7
<b>Agrícola</b>	-0.7	0.4	0.1	0.1	1.0	5.1	0.6	3.7
<b>Pecuario</b>	5.2	5.9	5.3	3.6	4.9	3.4	3.4	3.6
<b>Pesca</b>	-7.4	-27.9	19.2	17.2	16.5	17.8	-1.2	27.9
<b>Minería E Hidrocarburos</b>	0.2	-0.8	5.5	4.2	6.7	11.6	10.6	11.3
<b>Minería Metálica</b>	-0.5	-2.1	10.1	6.8	11.7	11.9	11.2	13.1
<b>Hidrocarburos</b>	2.2	4.0	-9.3	-5.2	-10.9	10.6	8.1	3.6
<b>Manufactura</b>	0.0	-3.6	-2.6	2.3	0.4	4.1	1.8	4.6
<b>Recursos Primarios</b>	0.5	-9.7	1.1	6.4	4.3	4.2	-0.5	10.6
<b>Manufactura No Primaria</b>	0.6	-1.0	-3.8	1.3	-0.8	4.0	2.5	3.0
<b>Electricidad Y Agua</b>	5.3	4.9	5.1	5.1	5.2	6.0	5.5	5.5
<b>Construcción</b>	2.4	1.6	-7.9	1.9	-6.2	5.0	3.0	4.0
<b>Comercio</b>	4.8	4.4	3.7	4.4	3.8	4.4	3.8	3.8
<b>Servicios</b>	5.4	5.0	4.0	4.5	4.1	4.4	3.8	3.8
<b>Producto Bruto Interno</b>	3.4	2.4	2.4	3.9	3.1	5.3	4.2	5.0
<b>Nota.</b>								
<b>PBI primario</b>	0.2	-2.3	4.1	4.1	5.4	8.8	6.5	9.7
<b>PBI no primario</b>	4.3	3.6	2	3.8	2.5	4.5	3.6	3.8

*Nota.* RI= Reporte de Inflación, 1/= Proyección. Tomado de "Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2015," por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>).

Las proyecciones de crecimiento en el PBI se ubican en 4.3% para el 2017, entre tres y cuatro décimas por debajo de lo que esperaba a inicios de año. Este ajuste se debe principalmente al crecimiento de la minería en el segundo trimestre del año, se observa que para segundo semestre una desaceleración del PBI, cabe recalcar que fue por circunstancias que no se abrió la primera temporada de captura de anchoveta en la zona centro-norte del litoral, lo cual los sectores de pesca y la industria que procesa este recurso registraron caídas considerables. Además se espera una producción de minerales metálicos especialmente del cobre que ha situado al Perú como el segundo lugar en producir cobre.

Eventos que pueden inducir un sesgo a la baja sobre estas previsiones son un menor dinamismo de la economía de China (BBVA Research, 2016a). En Perú, desde finales del año pasado el crecimiento del PBI viene mostrando mejores cifras debido al impulso de la minería (BBVA Research, 2016b).

Tabla 17

*Producción Minera (Variaciones Porcentuales)*

	<b>2014</b>	<b>2015 1/</b>	<b>2016 1/</b>	<b>2017 1/</b>
<b>Oro</b>	-10.4	-2	-7.4	-1.3
<b>Cobre</b>	0.7	20.6	21.8	19.3
<b>Zinc</b>	-2.4	7.5	2.3	0.3

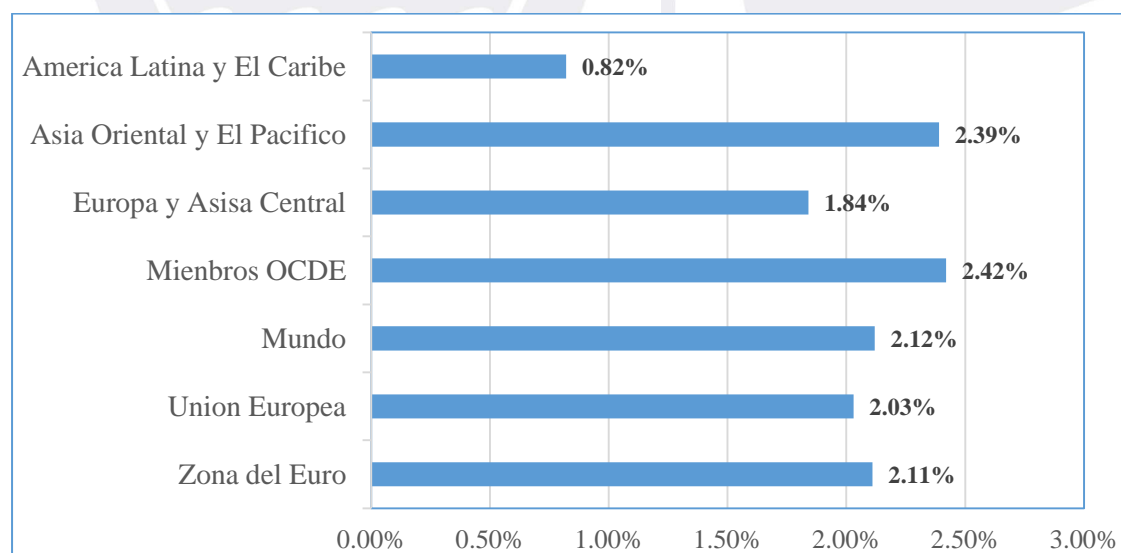
*Nota.* 1/ =Proyección. Tomado de "Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2017," por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2015a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>).

Por otro lado, la inflación ha declinado desde inicios del 2016, a comienzo de año se encontraba por encima del 4.5%, en el mes de julio volvió al rango meta. Sin embargo, se tiene tres elementos que ayudaron a favorecer esta evolución, el primero fue la baja de precios de los alimentos, el segundo fue la relativa estabilidad del tipo de cambio. Por último cabe mencionar el incremento del costo del petróleo

internacionalmente (WTI) para lo que restaba del año, alcanzando un nivel más cercano a los USD/barril 52 hacia el cierre de 2016, lo cual le impondrá alguna resistencia al descenso de la inflación (BBVA Research, 2016b).

**Tecnológico-científico.** El ranking de competitividad del *World Economic Forum* [WEF] 2015-2016, se elaboró el año 2016 con 140 países y el 2015 con 144 países,. Según este ranking el Perú está ubicado en el puesto 88 en preparación tecnológica, habiendo subido del puesto 92; y en el puesto 116 en innovación, habiendo bajado en años anteriores del puesto 117. En tecnología hay un retroceso teniendo en cuenta que el Perú no prioriza la tecnología, debido a que el éxito económico radica primordialmente en la actividad minera, y se basa en la extracción de recursos naturales, que han sido vendidos y embarcados sin mayor valor agregado (*World Economic Forum* [WEF], 2015).

La inversión en tecnología e investigación que se realiza en América Latina es baja comparada con el resto del mundo (ver Figura 6). Sin duda, éste es un punto débil lo que lleva a depender de otros productos que exporta el país sin darle un valor agregado. Sin duda esta dependencia tecnológica constituye un riesgo económico.



**Figura 6.** Población y tasa de crecimiento estimada y proyectada.

Adaptado de “Perú: Población total estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento según los años calendarios”, por el INEI, 2015d (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-temático/population-estimates-and-projections/>).

El Perú tiene una dependencia por sus materias primas ya que son las que generan economía al país, sin embargo, tiene escasez con respecto a la tecnología e investigación científica, otro aspecto limitante es la falta de innovación hacia sus recursos naturales que podría darle un valor agregado a sus productos.

Otra limitación es la falta de apoyo del gobierno en cuanto a políticas y leyes que fortalezcan la investigación e innovación en las universidades públicas, según el Ranking Iberoamericano de *Scimago Institutions Ranking* [SIR IBER] (2015) en proyectos de investigación de calidad, el Perú se encuentra en penúltimo lugar con la presencia de solo las siguientes universidades (Universidad Peruana Cayetano Heredia, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y la Pontificia Universidad Católica del Perú), cuando lo ideal sería que todas las universidades peruanas, sean públicas o privadas, puedan ser centros de desarrollo de iniciativas, innovaciones e investigaciones tecnológico – científicas, que sustenten el despegue de la productividad y competitividad nacional a nivel mundial.

***Histórico – sociológico – psicológico.*** El Perú es un país con una gran cultura e historia, con muchas tradiciones heredadas por civilizaciones que habitaron en el territorio, algunas culturas recordadas son, la Pre Inca y la española. La historia del Perú data del siglo XIII a. C, con el descubrimiento de fósiles arqueológicos en la cueva de Guitarrero (Ancash) hasta la actual época contemporánea (Goñe, 2012). Históricamente el imperio incaico sorprendió al mundo, por sus altos conocimientos, ya que sus obras de infraestructura resaltan la ingeniería de hoy, como el Parque Arqueológico de Típon. En este parque se puede observar una grandiosa obra de ingeniería hidráulica, también es conocida la forma de cultivar sus productos, denominados *andenes*, de esta forma ellos podían sembrar, ya que no tenía superficies planas, sino más bien grandes cerros. La forma que implementaron el riego de sus cultivos, llevó a que esta cultura pueda mantenerse en el tiempo.

El Perú ha atravesado una serie de etapas y sucesos de toda índole que hace que el país tenga una inmensa riqueza natural, cultural, patrimonial, pasada de generaciones en generaciones.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], ha declarado como patrimonio mundial del Perú a la Ciudad del Cusco, el santuario histórico de Machu Picchu, el sitio arqueológico Chavín, el Parque Nacional Huscarán, la zona arqueológica Chan Chan, el parque nacional Manu, el Centro Histórico de Lima, el Parque Nacional de Rio Abiseo, las líneas geográficas de Nazca y Pampas de Jumana, el Centro Histórico de Arequipa. El Perú en busca de contribuir con el desarrollo social equitativo y promover proyectos coordinados, creó en el 2011 el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS] (2013) lo cual representó un hito fundamental en la institucionalización de la inclusión social como política del Estado peruano, cambiando así la problemática de diversidad sociocultural y lingüística de la población.

Asimismo, en el Perú el aspecto sociológico siempre fue influenciado por las formas en que pensaba anteriormente, el pensamiento clásico basados en la moral y ética, también influyo los pensamientos contemporáneo mundial y latinoamericano. En la actualidad, si bien es cierto, la influencia del pensamiento estadounidense y Europa, aun en varios sectores del país como son, la ideología, las costumbres, la cultura y la psicología de los pobladores todavía se mantienen desde épocas antiguas, las principales raíces del Perú son las que teníamos antes de que llegue la cultura occidental y la española que vino precisamente de este hemisferio..

***Organización-administración.*** En la actualidad el Perú se define según la Constitución Política como un país democrático, social, independiente y soberano. El Estado es uno e inseparable, su gobierno es unitario, representativo y se regula mediante tres poderes independientes: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial.

El Presidente Constitucional es Pedro Pablo Kuczynski, elegido el año 2016, hasta el 28 julio del 2021. El Poder Ejecutivo consta del Presidente y dos Vicepresidentes y el Poder Legislativo con un Parlamento de 130 miembros (Portal del Estado Peruano, 2016).

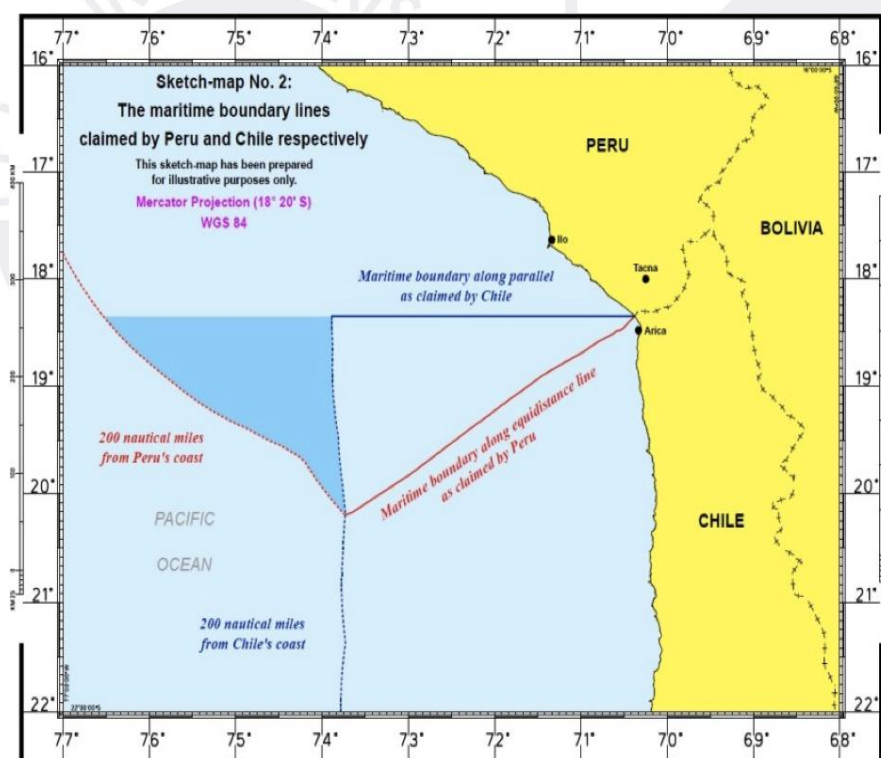
Para cuidar el *estado de derecho* y la mayor eficacia en algunas labores, el Estado peruano ha constituido algunos organismos autónomos que no dependen de ninguno de los poderes, como el Ministerio Público, el Consejo Nacional de la Magistratura, La Defensoría del Pueblo, el Tribunal Constitucional, el Jurado Nacional de Elecciones, el Banco Central de Reserva, la Oficina de Procesos Electorales, entre otros (Portal del Estado Peruano, 2016). Asimismo, después de los tres poderes y organismos autónomos también se encuentran los gobiernos regionales y locales, en la actualidad el Presidente de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales, es Edwin Licona Licona, hasta el 31 de diciembre del 2016. Esta asamblea busca fortalecer las capacidades humanas y las condiciones de operación de los gobiernos regionales (Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales [ANGR], 2016). El Perú se divide en 24 departamentos y una provincia constitucional (Callao). Asimismo consta con 195 provincias, y 1,834 distritos.

**Militar.** Según el artículo 165 de la Constitución Política del Perú “Las fuerzas armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la Republica”. Estas fuerzas armadas se encuentran bajo la supervisión del Presidente de la Republica a través de su Ministerio de Defensa, y coordinado por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. En la actualidad, cumplen un rol fundamental contra la guerra del narcotráfico y para garantizar el orden interno y externo en el territorio peruano, para ello tienen estratégicamente bases militares en distintas zonas del territorio..

Otra fuerza para seguridad a la población es la Policía Nacional del Perú, que nace de la fusión de la Guardia Civil, la Guardia Republicana y la Policía de investigaciones.

Dentro de la Ley Orgánica de creación de la Policía Nacional del Perú se establece que es una organización profesional del Perú y jerarquizada, que tiene como objetivo fundamental garantizar el orden público e interno del país, el libre ejercicio de los derechos de las personas y el adecuado desarrollo de las actividades ciudadanas.

Un hecho histórico, fue en enero a marzo de 2014 donde finalizó la controversia marítima con el vecino país de Chile, propiciando, según lo indicó el Ministerio de Relaciones Exteriores, el fortalecimiento de las relaciones bilaterales y la integración. La Corte Internacional de Justicia de La Haya, resolvió y fijo la controversia el 27 de enero y representantes de Perú como de Chile escribieron los documentos que cumplen con el encargo de la corte el 25 de marzo, finalmente quedó establecida el área de controversia según como se muestra en la Figura 7.



*Figura 7.* Delimitación marítima entre Perú y Chile, de acuerdo al fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya.

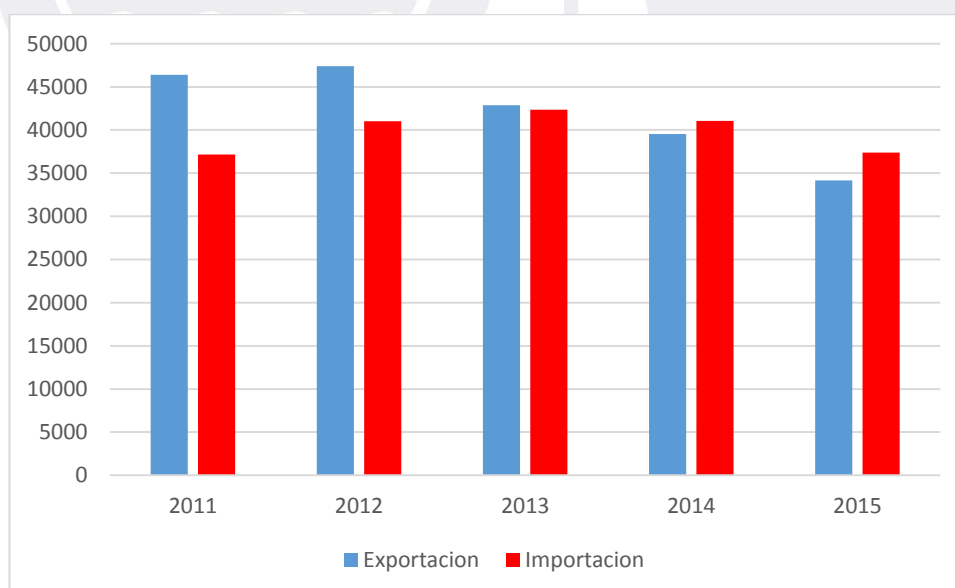
Tomado de "Maritime Dispute (Chile v. Perú). The Court determines the course of the single maritime boundary between Peru and Chile," por International Court of Justice, 2014 (<http://www.icj-cij.org/docket/files/137/17928.pdf>).



### 3.1.3. Principios cardinales

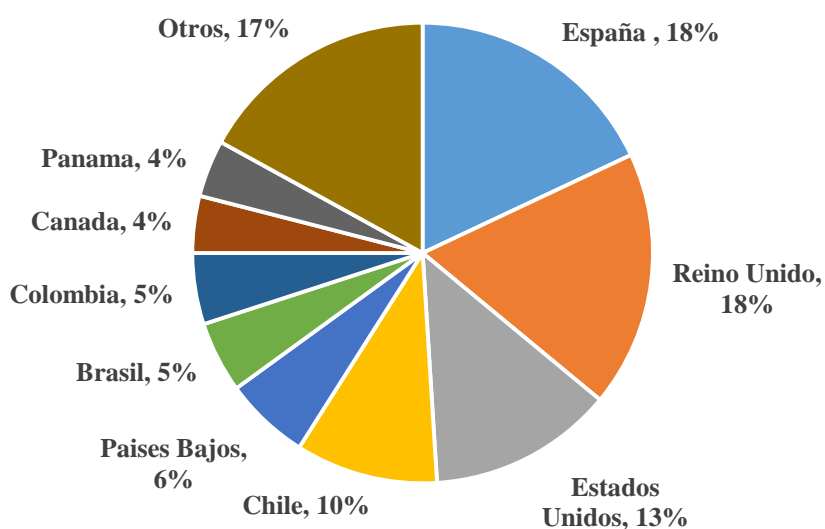
Según D'Alessio (2008) los cuatro principios están relacionados con los siguientes puntos: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

**Influencias de terceras partes.** Asimismo el tener relaciones comerciales con varios países, ayudan a fortalecer las relaciones comerciales buscando una influencia directa en las costumbres de los peruanos. Se tiene en consideración dos países que son China y Estados Unidos, de estos países proviene la gran mayoría de importación al Perú, teniendo así acuerdos comerciales para poder disminuir las trabas arancelarias (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2015a). Por lo tanto las importaciones y exportaciones se van incrementando, tal como se muestra en la Figura 8. Estos tratados brindan una oportunidad considerada al Perú, ya que amplían los mercados y por ellos facilita las ventas, por lo tanto el país tiene que ser más competitivo para poder lograr a futuro mayores importaciones y exportaciones, por lo contrario se puede caer en un riesgo obtener una balanza comercial negativa, como ocurrió el en año 2014 y 2015.



*Figura 8.* Importaciones y exportaciones del Perú, en millones US\$. Tomado de “Estadísticas económicas,” por BCRP, 2015b (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico>)

Por otra parte la influencia de terceras partes es por medio de inversiones, cuando empresas extranjeras buscan inversión en el país, no sólo buscan aportes financieros muy por lo contrario traen sus políticas y sus valores corporativos. A su vez introducen productos, servicios y procesos nuevos, determinando nuevos hábitos en los trabajadores. El stock de la inversión extranjera brinda oportunidades al Perú para poder seguir creciendo, sin embargo los principales países que invierten en el Perú son España, el Reino Unido y los Estados Unidos, con 18%, 18% y 13% respectivamente (ver Figura 9).



*Figura 9.* Saldo de inversión extranjera directa del país.  
Adaptado de “Estadísticas de Inversión Extranjera,” por Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2016  
(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>)

***Lazos pasados y presentes.*** En muchos casos ver el pasado puede hacer que se pueda visualizar de otro panorama el presente y así poder marcar el futuro, ya que es crucial entenderlo. Sin embargo, para el Perú su pasado enmarca ingratamente las guerras con Chile y Ecuador, felizmente en la actualidad se resuelven en litigios legales, acudiendo a tribunales internacionales. En enero del 2014, en la Haya se llegó al final de la disputa de los límites marítimos con el vecino país de Chile, y si bien es cierto que el veredicto no fue de todo lo

que el Perú había solicitado, se le otorgó millas marítimas las cuales no poseía, lo cual se considera una ganancia para el país. El fallo representó una victoria simbólica para el Perú (*The Economist*, 2014) y constituyó una oportunidad para , fortalecer la identidad nacional de cada persona..

***Contrabalance de Intereses.*** Es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo de negociar y establecer acuerdos con ciertas naciones, lo cual se ha hecho previo al establecimiento del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ([MINCETUR], 2014a): (a) Acuerdo de complementación económica con Cuba, (b) Acuerdos con el Mercosur, (c) Tratado de libre comercio con Canadá, (d) Tratado de libre comercio con Chile, (e) Tratado de libre comercio con China, (g) Tratado de libre comercio con los Estados Unidos, y (h) Acuerdos con la Unión Europea, entre otros.

También cabe resaltar la *Alianza del Pacífico*, establecida con México, Chile y Colombia. Con la entrada en vigencia de este protocolo, se regulará el acceso a los cuatro mercados, poniendo énfasis en estandarizar las barreras no arancelarias, como son las reglas de origen y las medidas sanitarias y fitosanitarias, entre otros elementos. Además de que se promueve el libre tránsito de mercaderías entre estos cuatro países con la eliminación inmediata de aranceles para el 92% de todos los productos (Red Iberoamericana de Prensa Económica [RIPE], 2014).

***Conservación de los enemigos.*** Llamados enemigos porque de alguna manera se enfrentaron Perú y Chile Hoy en día Chile es un país que se encuentra económicamente mejor que el Perú y también se encuentra mejor posicionado en el ranking de competitividad del *World Economic Forum* [WEF] (2015) en el puesto 33, mientras que Perú ocupa el 69. Asimismo también a nivel educativo Chile se encuentra en el puesto 52 en el Ranking de Evaluación PISA, mientras que el Perú está en el puesto 66 (Evaluación PISA: el ranking completo donde el Perú quedó último, 2013).

A pesar de estas comparaciones el Perú tiene un considerable potencial que se tiene que aprovechar y planificar apropiadamente para poder competir estratégicamente, no sólo con Chile sino con los demás países, invirtiendo más en la educación y brindando así una mejor calidad en la enseñanza en todas las regiones del Perú.. La realidad muestra que el 10% de las inversiones extranjeras en el Perú son de origen chileno (ProInversion, 2016). Prueba de ello es que en la actualidad en varias ciudades del Perú se encuentra la cadena de retail Saga Falabella y Ripley demostrando así que muchos de los capitales que mueven la economía del país son de origen chileno.

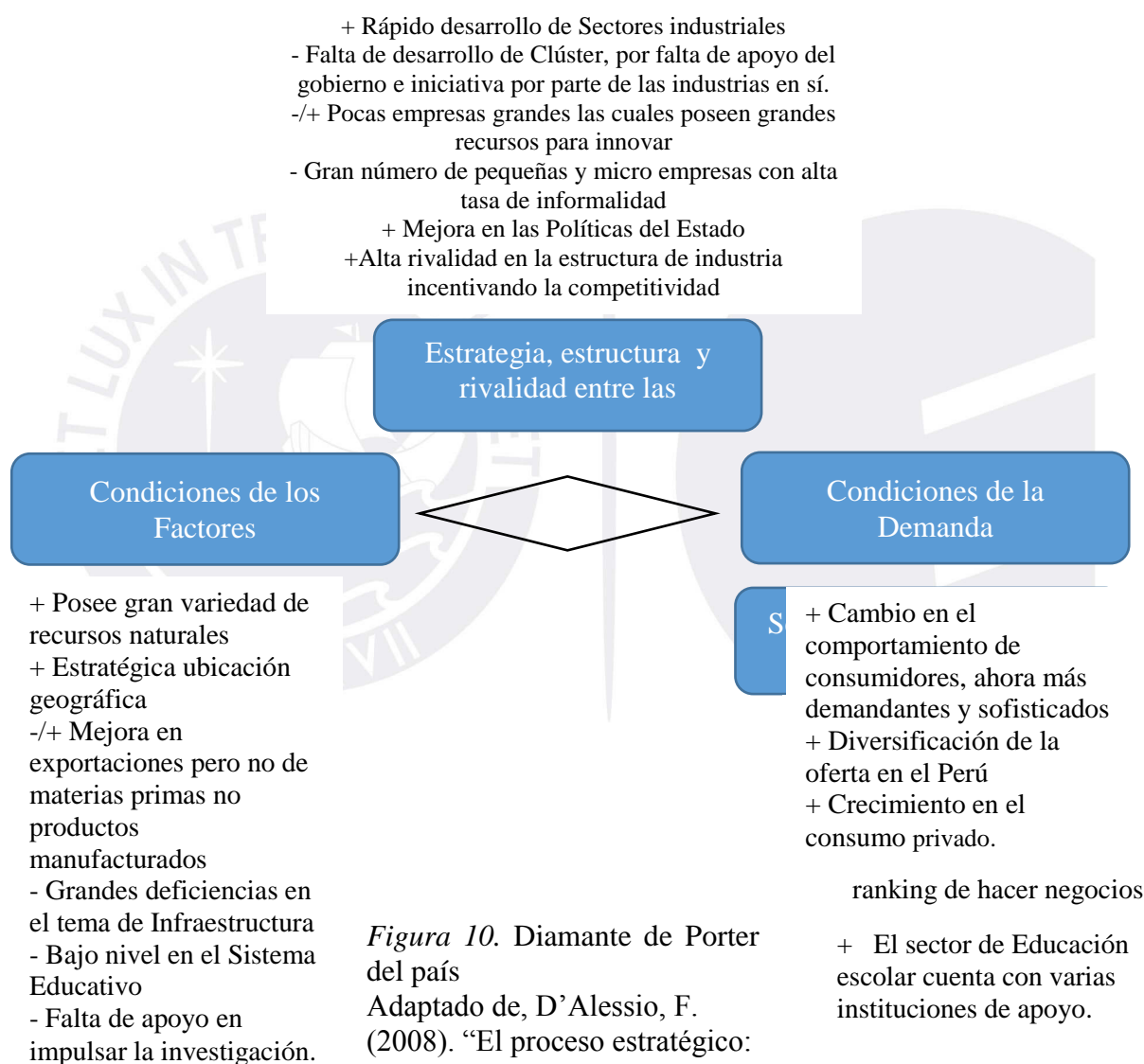
### **3.2. Análisis Competitivo del País**

Para analizar la posición del país a nivel mundial en función a su competitividad se utilizará el *Diamante de Porter* (2015) con este análisis es posible identificar los factores como ingredientes esenciales para lograr el éxito competitivo internacional. Los cuatro pilares son: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas; y (d) sectores relacionados o de apoyo (ver Figura 10).

#### **3.2.1. Condiciones de los factores**

Según Porter, (2010) en la Conferencia Anual de Ejecutivos CADE ,para la competitividad en el Perú, este país nuestro está dotado de gran número de recursos naturales, cuenta con una ubicación estratégica, y por último reconoce que hay un gran crecimiento de la economía gracias a la aparición de una nueva clase media. Pese a ello y como indicó Porter, (2015) una nación no se hereda, si no crea los factores que lo impulsarán a tener altos niveles de producción, es por ello necesario que la nación planee estrategias que ayuden al país para mejorar su índice de competitividad (ver Figura 10) .

De acuerdo a la Agenda de Competitividad 2014-2018 del Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2014) el desarrollo del país y el bienestar de la población requieren que el crecimiento económico en los próximos años sea alto, constante y sostenido. El Perú según el reporte de *World Economic Forum* [WEF] (2015) se ubica en el puesto 67, subiendo dos posiciones respecto al informe anterior del 2015 en el que se encontraba en el puesto 69 de 138 países actualmente se mantiene en la tercera posición a nivel países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia.



*Figura 10.* Diamante de Porter del país  
 Adaptado de, D’Alessio, F. (2008). “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F., México: Pearson Educación”.

El Perú cuenta con un importante número de recursos naturales que pueden ayudar sobremanera a la economía del país y lograr que ésta sea competitiva. Como parte

sustancial tenemos los recursos de productos mineros, metalúrgicos y pesqueros obtenidos a partir del procesamiento o transformación de los recursos mineros e hidrobiológicos, que a su vez incita a la inversión de empresas extranjeras, es por ello que uno de los cinco motores para la aceleración de la actividad económica peruana será la mayor exportación tradicional ante el inicio de producción de importantes proyectos mineros según el marco macroeconómico multianual 2015-2017 del Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]; asimismo el país posee otros recursos naturales, como son los recursos forestales o el gas natural que apenas empiezan a ser explotados según el plan bicentenario el Perú hacia el 2021 del (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2011). No está demás decir que al otorgar todas las facilidades a las inversiones extranjeras muchas veces no se puede fiscalizar los daños al ecosistema y el perjuicio que causan en muchos de los casos a las familias agricultoras y con ganado en los lugares más apartados.

El Perú se ubica entre los países con mayor diversidad biológica del mundo por su gran variedad genética, especies de flora y fauna y ecosistemas continentales y marítimos, los recursos naturales del país son abundantes. En el Perú hubo una mejoría en las exportaciones de productos tradicionales en un 6.9% y los productos no tradicionales donde se encuentran las exportaciones agropecuarias y textiles mejoró en un 4.5 % como lo sostiene en el informe de evolución de las exportaciones e importaciones realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016a). Frente a la exportación, sobre todo, de materias primas se presenta el problema, que no generan valor agregado necesario para la generación de empleo, los productos y en su mayoría solo se venden en su estado más primario (ver Tabla 18).

Según Porter (2010) en su presentación en el CADE, el Perú cuenta con una ubicación estratégica compartiendo una frontera con Brasil el cuál es el mayor mercado de Sudamérica y tiene acceso tanto al Océano Pacífico como el Atlántico, a través del río

Amazonas. Debido a su ubicación, el Perú tiene la oportunidad de convertirse en un eje del comercio entre Latinoamérica, Asia y Norteamérica. Esta ubicación a su vez le permitió ser miembro de una de las más importantes Alianzas Estratégicas del Pacífico –APEC, siendo la infraestructura uno de los pilares más importantes de la competitividad, la cual permite una verdadera integración de mercados nacionales con los extranjeros e inciden significativamente en el crecimiento económico.

Tabla 18

*Exportaciones según sector económico, Agosto 2016*

Sector Financiero	(Millones de US\$ de 2007)		Variación porcentual	
	Ago.15	Ago.16	Ago. 15/16	Ene.15/16
Total	3210.4	3413.5	6.3	11.5
I Productos tradicionales	2429.8	2496.6	6.9	17.2
Pesquero	113	88.7	-21.5	-4.3
Agrícola	71.4	105.8	48.2	28.8
Minero	1915.7	2074	8.3	22.2
Petróleo y Gas Natural	329.6	328.1	-0.5	-6.1
II Productos No Tradicionales	771.9	806.5	4.5	-3.5
Agropecuario	256.4	299.7	16.9	4.8
Textil	86.3	79.9	-7.4	-10.2
Pesquero	67	102.4	52.8	-19
Químico	89	88.4	-0.8	0.5
Metalmeccánico	55.3	34.4	-37.8	-9.5
Siderometalúrgico	129.4	113.5	-12.2	1.4
Minería no metálica	40.9	44.8	9.7	-8.2
Resto	47.7	43.3	-9.2	-9.1

*Nota.* Tomado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2016a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n10\\_exportaciones-e-importaciones-ago2016.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n10_exportaciones-e-importaciones-ago2016.pdf)).

Según el informe de *World Economic Forum* [WEF] (2016) – que ya mencionamos – la infraestructura se ha mantenido sin mostrar ni generar ninguna mejora en la productividad comparando con el informe del año anterior. De acuerdo con la observación realizada en el

simposio organizada por el CADE por Porter (2010) el Perú ha incrementado la inversión en infraestructura (caminos, generación eléctrica, líneas telefónicas, etc.) pero los servicios siguen siendo costosos. Es así que para remediar parte de esta problemática, ahora el gobierno está preocupado en invertir más en este sector, como lo sustenta la inversión que hizo el Banco Interamericano del Desarrollo (BID, 2015) que invirtió en proyectos del sector transporte con un valor de 985 millones de dólares siendo este el primer sector con mayor inversión comparando con otros para el año 2015.

Asimismo en la conferencia del CADE con respecto a la educación en el país, Porter (2010) indicó que existen muchas deficiencias ya que el país cuenta con una pobre infraestructura y se encuentra débilmente estructurada, de acuerdo con el reporte de [WEF] (2014) el Perú se encuentra en el puesto 83 de 168 países en el tema de formación y educación, lo que muestra que es necesario realizar trabajos en busca de mejorar la situación. En el Perú no existe carencia de profesionales, sino, que estos no reúnen habilidades ni conocimientos que el mercado solicita.

Frente a la realidad mostrada el gobierno desea mejorar la inversión en el capital humano es por ello que existe un aumento en el PBI destinado al sector educación el cual aumentó un 0.35 % respecto al año anterior, y en un futuro se espera a que éste llegue a un 6% permitiendo que la sociedad llegue a ser más competitiva a nivel global según las estadísticas de la calidad educativa del Ministerio de Educación (MINEDU) 2016a).

En el país, existe una gran oferta de profesionales, sin embargo, el sistema educativo produce menos graduados en áreas técnicas, de ingeniería y ciencias de lo que el país requiere para ser realmente competitivo. Como consecuencia de esta situación no existe mucha innovación del conocimiento, ni desarrollo de tecnologías que ayuden a superar esta brecha. Lo que se necesitaría es mejorar las potencialidades cognitivas y la generación de nuevos conocimientos, como por ejemplo, el sistema de protección de derechos intelectuales, así



como la exigencia de la acreditación en las instituciones de formación profesional para mejorar la realidad actual, la cual se ve reflejada en el reporte *World Economic Forum* [WEF] (2016), donde se ha descendido dos posiciones respecto al año anterior en el pilar de innovación.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

La demanda de un país es un condicionante muy importante para su desarrollo, según Porter (2015) la demanda interna brinda a sus empresas una imagen más clara y anticipada de las nuevas condiciones por parte de los compradores, y estos a su vez ejercen presión a las empresas para que abran los ojos a las necesidades nuevas de los mercados e innoven sus productos ofertados con mayor rapidez. De esta manera pueden tener ventajas competitivas importantes frente a sus rivales extranjeros. El consumidor peruano con el pasar de los años se ha convertido en una persona más exigente con mucho más conocimiento de sus derechos como cliente ( Así lo sostiene Gonzales -2014 , presidente de la consultora Arellano Marketing ) es importante tener en cuenta que si uno le muestra algo al consumidor este va a demandar más, en cuanto va a preñdiendo exige mucho más, ya que el aprendizaje de un consumidor nunca decrece.

Todo esto, fuerza a las empresas a reinventarse para estar de acuerdo a las exigencias del mercado. Según lo mencionado en la conferencia del CADE por Porter (2010), el crecimiento del Perú ha dado lugar a la aparición de una nueva clase media que tiene acceso al crédito y gran consumo, personas que hace unos años solo se preocupaban por el precio pero hoy en día se preocupan por la calidad de los productos o servicios que van a consumir.

Para que toda la diversificación de la oferta esté de acuerdo a las exigencias del nuevo consumidor peruano, el Ministerio de Producción del Perú [PRODUCE] (2014) tiene un *Plan Nacional de Diversificación Productiva* el cual tiene como objetivos

específicos acentuar la transformación productiva necesaria para transitar hacia el nivel de ingresos medios-altos y reducir la dependencia de la economía peruana por los recursos naturales, mejorara las brechas regionales de productividad y así incentivar a la diversificación y la sofisticación económica y así lograr un crecimiento económico a largo plazo.

Actualmente el Perú muestra un crecimiento económico en el PBI que a partir del 2014 ha ido incrementado del 2.4% a un 3.3%, esto explica el crecimiento del consumo privado y el crecimiento de exportaciones de bienes y servicios según el Informe de Inflación del Banco Central de Reserva [BCRP] (2015a). Sobre la demanda interna los resultados han sido un poco cambiantes en los tres últimos años pero se espera una recuperación para el año 2017 considerando que la inversión privada vaya retomando gradualmente con un mayor ritmo de crecimiento sustentado en la ejecución de los proyectos entregados en concesión y considerando los anuncios de proyectos de inversión nuevos. Así pues, se observa que la economía nacional depende en gran parte del consumo de los peruanos y no solo de las exportaciones, a pesar que los montos de aporte a la economía del país no son comparables (ver Tabla 19).

Tabla 19

*Demanda interna y PBI (Variaciones porcentuales reales)*

---

2014	2015	2016*	2017*
------	------	-------	-------

			RI Dic. 15	RI Mar.16	RI Dic. 15	RI Mar.16
I.	Demanda Interna	2.1	3	3	2.5	3.8
II.	Demanda Externa Neta					
	1. Exportaciones	-0.8	3.3	5.4	6.4	7.9
	2. Importaciones	1.5	2.4	1.3	0.7	4
III.	PBI	2.4	3.3	4	4	4.8

*Nota.* Tomado de “Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>).

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

Según Porter (2015) las condiciones del mercado son de gran importancia para las empresas ya que esto fomenta una mejor inversión, mejora continua, e incremento de la competitividad de las empresas; asimismo el tipo de organización que tienen las empresas varían ampliamente según las naciones ya que no existe un sistema administrativo universal apropiado.

En el Perú se vienen desarrollando algunos sectores productivos, los que apuntan a ser grandes clúster; como identifica Porter (2010), en el CADE, pero no existe mucho apoyo por parte de Gobierno para el sector privado para la formación de clúster, ni existe la iniciativa por parte de las empresas, muchas veces por falta de conocimiento. Pese a todo ello, el país ya posee algunos clúster como son el minero, pesca, agricultura, turismo y joyería, los que están en camino de mejorar sus relaciones entre sí, para que las empresas que las componen compitan en un mercado internacional.

Para impulsar a que las empresas logren apoyarse más entre sí, es necesario diversificar las actividades económicas del país, dando mayor valor agregado a los productos en sí.

El mercado peruano está compuesto por empresas grandes y medianas las que cuentan con recursos y especializaciones que les permite innovarse constantemente, pero por otro lado, el Perú tiene un gran número de micro y pequeñas empresas que no cuentan con los recursos necesarios para innovar ni llegar a ser competitivas y lograr un mayor bienestar económico para ellos y para el país según el análisis de la Densidad Empresarial del (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014). Las microempresas tienen la capacidad de ser ágiles en la toma de decisiones y en la ejecución de planes, debido a su estructura organizativa muy plana. La limitante que enfrentan la mayoría de ellas es la falta de acceso al crédito, lo que limita su crecimiento y desarrollo, principalmente debido a que muchas son informales (ver Tabla 20).

Según lo mencionado en el CADE por Porter (2010), en el Perú pese al crecimiento económico desarrollado en los últimos años no fue superada de forma sustancial la informalidad, todo ello más el hecho que existe mucha rigidez en el sistema laboral y falta de innovación provoca que el Perú no logre ser una nación competitiva. Todos estos cambios en el mercado peruano y de acuerdo a las condiciones mencionadas derivan en una estructura de industrias con alta rivalidad, lo que promueve que las empresas se preocupen, sobre todo, por obtener cuota de mercado. Por otro lado es necesario que haya más mejoras en la política del Estado a través de Ministerio de Economía y Finanzas para lograr que el mercado peruano se muestre más atractivo para las inversiones favoreciendo el libre mercado, pero también protegiendo al consumidor , y pensando en el bienestar de todos y en la generación de oportunidades laborales permanentes y que porten al desarrollo humano sostenible.

Tabla 20

*Demanda interna y PBI (Variaciones Porcentuales Reales)*

Segmento empresarial	Total de empresas	Estructura porcentual	Densidad empresarial
----------------------	-------------------	-----------------------	----------------------

	2014	2014	(Empresa/mil hab.)
Total	1,883,531.00	100.00	61.10
Micro empresa	1,787,857.00	94.92	58.00
Pequeña empresa	77,503.00	4.11	2.50
Mediana y gran empresa	11,380.00	0.60	0.40
Administración pública	7,791.00	0.36	0.20

*Nota.* Tomado de “Análisis de la Densidad Empresarial 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2014b ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1262/cap05.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/cap05.pdf)).

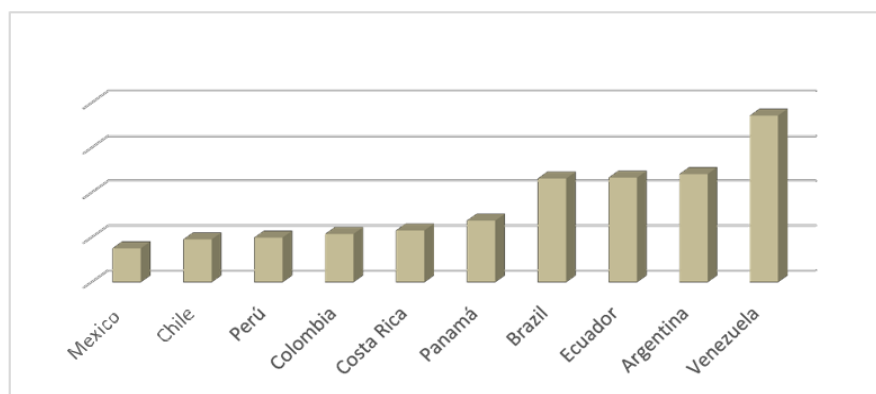
### 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según Porter (2015) es necesario que existan sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos, teniendo acceso así a suministros de forma rápida, eficiente y efectivos en costos; eso también permite que se creen estrechos lazos entre las empresas ubicadas cerca, gracias a líneas de comunicación cortas y con mayor flujo de información y de esta manera se incentiva la creación de nuevas industrias competidoras.

Porter (2001) señaló tres factores importantes para saber el índice de competitividad de un país: la innovación, capital humano y a la infraestructura, de acuerdo a ello y observando el reporte de *World Economic Forum* [WEF] 2016, el Perú se encuentra en el tercer puesto de países competitivos a nivel de Sudamérica después de Chile y Colombia.

Las instituciones de apoyo para la generación de mejor capital humano y social a través de la educación escolar son: (a) el Ministerio de Educación [MINEDU], (b) *United Nations of Educational, Scientific and Cultural Organization* [UNESCO], (c) la unidad de estadística de calidad educativa [ESCALE], y (d) el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE].

Es importante mencionar que el Perú presenta aún, algunas brechas para ser atractivo competitivamente debido al déficit en los factores mencionados anteriormente por Porter. De acuerdo al reporte de *Doing Business* del Banco Mundial al 2016, el Perú descendió en cinco puntos respecto al año anterior con respecto a la facilidad para hacer negocios según la clasificación global, comparada con otras 189 economías (ver Figura 11).



*Figura 11.* Ranking de facilidad de hacer negocios.  
Tomado del “Doing Business 2016. Perú,” por Banco Mundial, 2016b  
(<http://espanol.doingbusiness.org/rankings>).

Esto indica (Porter (2010) en la conferencia CADE), que si bien el Perú ha progresado en la macroeconomía, ha sido mediocre en terrenos cruciales como la infraestructura, la educación, o la competitividad. Desarrollarse macroeconómicamente no es suficiente, para un país con alto porcentaje de pobres, por ello es necesario que se vea una mejora económica interna e integral, que beneficie a todos los peruanos.

### 3.3. Análisis del Entorno PESTE

Según D’Alessio (2008) la auditoría externa ha considerado siete categorías de factores clave que afectan directamente a los productos, los mercados y las organizaciones que compiten en el sector. Los factores clave se evalúan con un enfoque integral y sistemático, realizando un análisis de las fuerzas políticas (P), económicas (E), sociales (S), tecnológicas (T), y ecológicas y competitivas (E), conocido como análisis PESTE.

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

El Perú ha estado superando periodos críticos de inestabilidad política, a lo largo de 20 años, causados por la violencia política, que desde la década de los ochenta ocasionó gran inestabilidad política en todo el territorio de nuestro país, generando además mayor pobreza. .

Actualmente el Perú continúa atravesando una gran inestabilidad política por los casos de corrupción de los gobernadores de los gobiernos regionales y locales que recibían millones

de soles por concepto de canon y últimamente el caso de la empresa de construcción brasileña Odebrecht. El caso de esta empresa sacó a luz, inmensas coimas que fueron entregadas para obtener contratos de obras de gran envergadura, presumiblemente a las autoridades y gobernantes. Estos hechos de corrupción se vienen dando desde el gobierno de Alan García. La región de Cusco no escapó a este sistema de corrupción con el que actuó esta empresa brasileña.

Por otro lado nuestro actual presidente Pedro Pablo Kuczynski indicó a inicios de su gobierno que promoverá la inversión social en educación, salud y desarrollo agrorural (“Inversión social en educación, salud y desarrollo agro rural,” 2016). Pero según el reporte de *The Global Competitiveness Report* [WEF], (2015), el Perú tiene sus principales factores que impiden la inversión social (que afecta entre otros al sector educativo), como: (a) la ineficiente burocracia gubernamental, y (b) la corrupción. Estos factores afectan el desarrollo de un país, por lo que se tendrá que aplicar o mejorar políticas que modifique estos factores tan nocivos.

En cuanto al sector educación el Perú cuenta con la Ley 28044, (2003), que expresa la formación de alumnos realizados a través de capacidades tanto internas como externas que ayude a ser competitivos y aporten a la sociedad de acorde a la globalización (MINEDU-2007).

Para la realización de este logro se ha implantado importantes normas educativas como : (a) la Constitución Política del Perú de 1993, (b) la Ley General de Educación y sus respectivos reglamentos, (c) la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, (d) la Ley de Bases de Descentralización, (e) la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, (f) la Ley Orgánica de las Municipalidades, y (g) la Ley Orgánica del Ministerio de Educación y su reglamento de organización y funciones, Ministerio de Educación [MINEDU] (2007). Todos estos logros en función de una mejor gestión para un desarrollo sostenible.

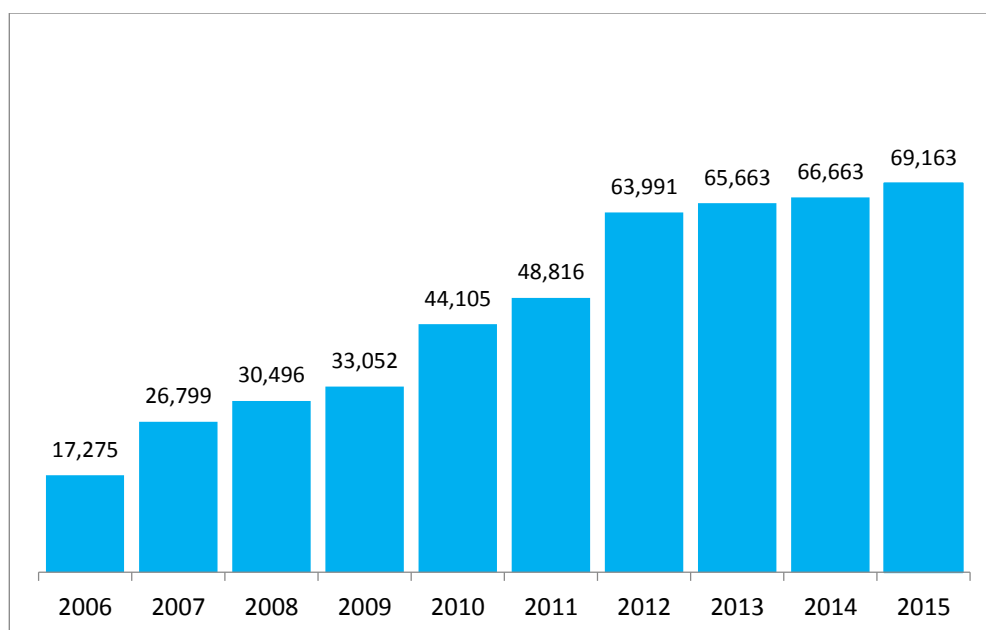
Como se había mencionado anteriormente el Perú cuenta con un Proyecto Educativo Nacional [PEN]. Este proyecto está enfocado al 2021 , y servirá como un instrumento para la formulación y la ejecución de políticas públicas. También se pudo modificar la Ley del Profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial mediante la Ley 29062, donde se menciona la necesidad de tener maestros más calificados y que estos sean motivados y reciban estímulos para una mejor enseñanza.

El Decreto Supremo 079-2009-EF establece una escala remunerativa máxima de S/ 4,066.40 y la mínima en S/ 1,243.92. Otro punto dentro del marco legal es que mediante Decreto Supremo 001-2007-ED se reducen las licencias sindicales, lo cual motivaría a los maestros para una mejor preparación y una mejor enseñanza, evitando suspensión de clases, por protestas que perjudicaban el normal desarrollo de los estudios escolares. A pesar de ello, en la actualidad en algunos lugares sobre todo en establecimiento educativos públicos, las protestas siguen siendo un problema en, ya que generan la suspensión de las clases y el retraso de la malla curricular escolar.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

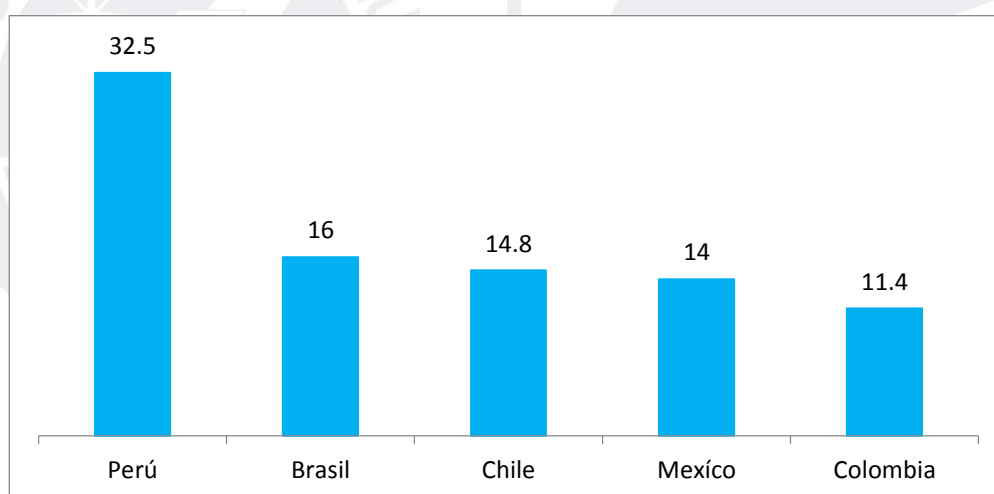
Para el año 2015 el Perú ha incrementado sus reservas internacionales, pasando de US\$ 17,275 millones en el 2006 que era el 17 % del PBI, a US\$ 69,163 millones al 2015, representaba el 32.2% del PBI (ver Figura 12). El Perú muestra una solidez en cuanto a la cantidad de reservas, y viene a ser el país que cuenta con el mayor PBI, en América Latina, brindándole al Perú una estabilidad para poder afrontar crisis internacionales, situando al Perú por encima de Brasil y Chile. Cabe recalcar que la fuente de ingreso del país más significativa es la exportación de minerales, lo que se tendría que incentivar sería la exportación de otros productos con valor agregado y no se dependa solamente de los *commodities* (ver Figura 13).





*Figura 12.* Reservas internacionales netas 2006- 2015.

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones, macroeconómicas 2014- 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015c (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/abril/reporte-de-inflacion-abril-2014.pdf>).



*Figura 13.* Reserva internacional neta en América Latina RIN (% del PBI al 2013).

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones, macroeconómicas 2014- 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015c (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/abril/reporte-de-inflacion-abril-2014.pdf>).

La inflación en el Perú ha estado controlada en los últimos años, según el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015c) la inflación va entre 1% y 3% para el año 2015 según el reporte ha superado ligeramente el rango, pero para el año 2016 e inclusive para el año 2017 estaría en 3.1% (ver Figura 14).



*Figura 14.* Inflación (variación porcentual últimos doce meses)  
Tomado de “Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015- 2016,” por el Banco Central de Reservas del Perú [BCRP], 2015.  
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>).

Según la información del Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI], (2016) en el plano local el Perú actualmente está pasando por una época de estabilidad económica, de acuerdo a esta fuente y el Banco Central de Reserva estimaron un crecimiento para fines del año 2016 de hasta del 4%.

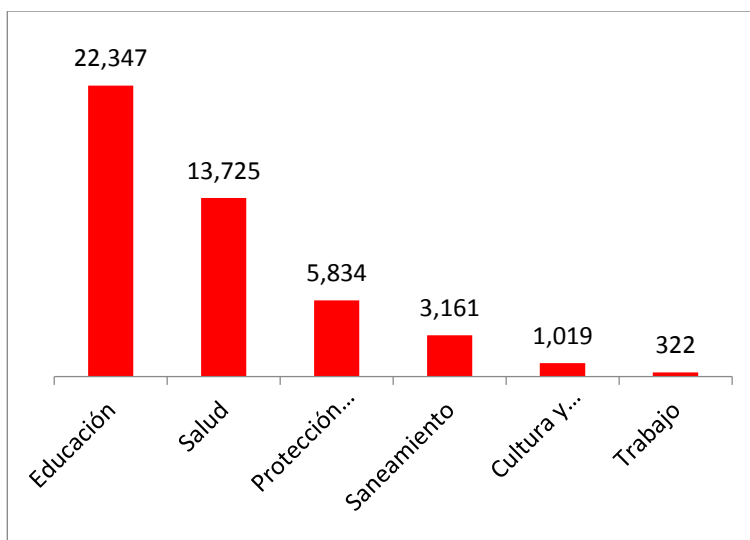
Tabla 21.

*Perú: Oferta y Demanda Global Trimestral*

Oferta y Demanda global	2015/2014				2016/2015			
	I Trim	I Trim	I Sem	4 últimos Trim	I Trim	I Trim	I Sem	4 últimos Trim
Producto Bruto Interno	2.0	3.2	2.6	2.1	4.5	3.7	4.1	4.0
Extractivas	3.5	6.9	5.3	1.4	11.5	12.4	12.0	11.0
Transformación	-5.2	-2.4	-3.8	-2.4	-1.3	-5.3	-3.4	-2.8
Servicios	4.9	4.9	4.9	4.6	4.7	4.2	4.5	4.7
Importaciones	-1.4	-2.4	-1.9	-1.9	0.5	-2.6	-1.1	-0.4
Oferta y Demanda global	1.2	1.9	1.6	1.2	3.6	2.4	3	3.0
Demanda Interna	2.1	2.6	2.4	2.6	3.4	-0.1	1.6	2.2
consumo final privado	3.0	3.4	3.2	3.2	3.9	3.1	3.5	3.5
Consumo de gobierno	3.2	7.0	5.1	7.0	12.8	9.3	11.0	8.6
Formación Bruta de Capital	-0.4	-0.6	-0.5	-0.7	-1.7	-11.1	-6.5	-3.8
Formación Bruta de Capital Fijo	-0.7	-8.7	-7.9	-5.6	-2.3	-3.5	-2.9	-4.0
Exportaciones	-2.4	-1.2	-1.8	-4.2	4.5	13.7	9.2	7

*Nota:* tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el segundo trimestre de 2016”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016 recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03\\_pbi-trimestral\\_2016ii.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2016ii.pdf)

En el Perú el presupuesto que se designa a cada sector también tuvo un crecimiento para el 2016 bordeando los 139,000 millones de soles, con un incremento del 6% con respecto al año anterior. La distribución fue la siguiente: Educación (18%), Reserva de Contingencia (16.5%), Salud (9.7%) y Transporte (9.3%). Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], (2016). El sector educación representa el 4.1% del PBI a comparación del 2015 (ver Figura 15). Con este aumento para este sector, todos esperamos que sea un mejor año, al parecer se va tomando conciencia de la importancia de la Educación para el país (ver Tabla 21).



*Figura 15.* Funciones en intervenciones sociales (millones de S/).

Nota. Tomado de “Guía de Orientación del Presupuesto para el Año Fiscal 2015” por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2015. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/documentac/GUIA\\_ORIENTACION\\_LEY\\_DE\\_PPTO\\_2015.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/GUIA_ORIENTACION_LEY_DE_PPTO_2015.pdf)

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

Es importante considerar el índice demográfico del país para poder realizar proyecciones que permitan el desarrollo de factores de potencial nacional. Según el Censo Nacional del 2015 se reveló una densidad poblacional de 31'151,643 de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015d) de los cuales 15 millones 605 mil 814 son hombres y 15 millones 545 mil 829 son mujeres, se estima que durante el presente año nacerán 578 mil 130 personas y fallecerán 175 mil 58, que equivale a una tasa de crecimiento de 13 personas por mil habitantes. Con respecto al Censo del 2007 la población del Perú tenía una densidad de 28'220, 764, teniendo un crecimiento en ocho años de 29,30879 personas. De los cuales para el 2015 un monto de 11' 586,309 es una población joven, considerando entre 0-19 años de edad (ver Tabla 22).

Tabla 22.

*Población al 30 de Junio 2015*

Sexo y grupo de edad	Población al 30 de junio					
	2000	2005	2010	2012	2013	2015
Total	25,983,588	27,810,540	29,461,933	30,135,875	30,475,144	31,151,643
0 - 4	3,004,670	2,983,020	2,958,307	2,923,685	2,902,061	2,861,874
5 - 9	2,981,112	2,959,627	2,938,148	2,935,092	2,933,928	2,922,744
10 - 14	2,880,364	2,950,813	2,926,874	2,920,824	2,918,474	2,914,162
15 - 19	2,673,549	2,830,976	2,894,913	2,896,820	2,893,495	2,887,529
20 - 24	2,523,517	2,590,945	2,736,208	2,780,765	2,799,860	2,828,387
25 - 29	2,224,096	2,430,912	2,485,715	2,550,294	2,589,833	2,661,346
30 - 34	1,948,563	2,133,781	2,327,388	2,363,720	2,375,336	2,411,781
35 - 39	1,690,244	1,866,815	2,040,580	2,130,122	2,177,534	2,258,372
40 - 44	1,392,386	1,617,653	1,784,657	1,858,204	1,896,535	1,977,630
45 - 49	1,148,111	1,327,896	1,544,094	1,618,127	1,653,048	1,725,353
50 - 54	918,591	1,089,835	1,262,267	1,349,968	1,396,917	1,486,312
55 - 59	743,849	865,030	1,029,294	1,096,482	1,130,769	1,205,103
60 - 64	618,681	689,276	804,729	866,009	899,500	967,702
65 - 69	487,034	556,478	623,443	663,104	685,674	736,059
70 - 74	344,733	416,934	480,926	504,827	516,822	545,659
75 - 79	221,599	274,041	336,472	359,863	371,279	394,230
80 y más	182,489	226,508	287,918	317,969	334,079	367,400

*Nota:* Tomado de “Estadísticas sociales”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015. (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

En cuanto a la región Cusco, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a) ésta cuenta con una población de 1'316,729 habitantes para el 2015, habiendo encontrado una pequeña reducción del número de personas entre 0 años a 19 años para cada año (ver Tabla 23).

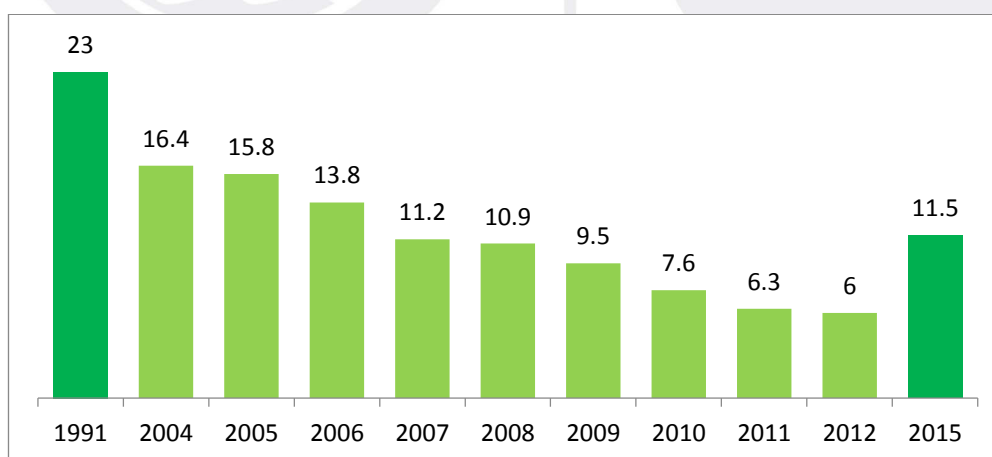
Tabla 23.

*Grupos Quinquenales de Edad*

Ubigeo	Departamento de	CUSCO	Grupos quinquenales de edad				
			Total	0_4	5_9	10_14	15_19
2013	Cusco		128,094	130,726	128,289	120,333	
2014	Cusco		126,117	130,117	127,839	120,329	
2015	Cusco		124,303	129,355	127,393	120,101	

*Nota:* Tomado de “Perú: población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

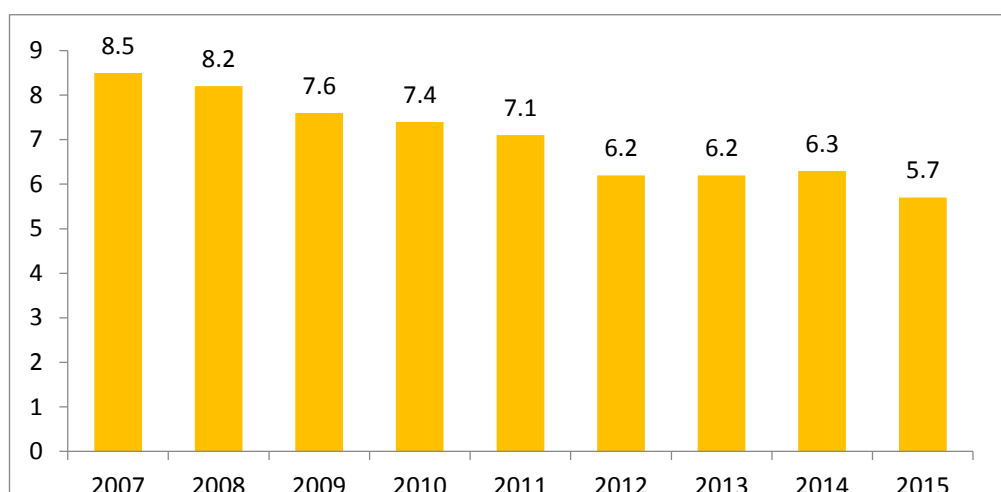
En cuanto a los índices de la pobreza, el Perú se trazó una reducción de la quinta parte de la población para fines del 2016, siendo un índice bastante ambicioso (América economía, 2013). En los años anteriores el Perú redujo la pobreza de 58.7% a 22.7% en los años de 2004 – 2014 destacando conjuntamente un crecimiento económico. Según el informe pre electoral administrativo 2011- 2016 el país había reducido cinco puntos porcentuales en cambio las naciones de América Latina y el Caribe solo redujeron 1.6 puntos porcentuales (Informe destaca reducción de la pobreza, 2016). Se observa la reducción que hubo en cuanto a la pobreza con respecto del 2004 al 2012 y su objetivo al 2015 (ver Figura 16).



*Figura 16.* Perú Evolución de la pobreza extrema (porcentaje)

Tomado de “Perú: Evolución de indicadores de los objetivos de desarrollo del milenio al 2102”, por el [INEI], 2012, recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1147/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1147/Libro.pdf)

Respecto al índice de desempleo en el 2015 llegó a 6.5%, éste año las personas sin trabajo aumentaron en 18.3% y alcanzaron la cantidad de 321,700 pobladores. La población económicamente activa (PEA) cayó en 0.2% o sea 4,9 millones de peruanos (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015e). En cuanto al analfabetismo en el Perú el último reporte del Instituto Nacional de Informática (INEI 2007-2015 ) hubo una disminución del analfabetismos en el Perú de 2.8% en nueve años (ver Figura 17).



*Figura 17.* Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, 2007-2015 (en porcentaje)  
Tomado de “Perú: Síntesis Estadística 2015 Instituto Nacional de informática [INEI] 2015 [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivos\\_digitaless/Est/Lib1292/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivos_digitaless/Est/Lib1292/libro.pdf)).

### 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La globalización provoca algunas exigencias en cuanto a tecnología como una necesidad fundamental en las organizaciones, el uso del internet en el Perú está experimentando un crecimiento (ver Tabla 24). Y este crecimiento depende de la cantidad de personas o usuarios que por distintas necesidades acceden al internet.

Por otro lado en la región del Cusco el uso del internet tuvo un crecimiento sostenible desde 2007 contando para ese año un 1.9% de accesibilidad hasta el 2014 con un porcentaje de 11.4%, con un crecimiento por año de 2 % aproximadamente (Instituto Nacional de Informática [INEI], 2014c). Según el (WEF, 2009), el Perú en el área tecnológica no fue muy competitivo, siendo la inversión extranjera en tecnología lo positivo en esta área, en el 2015

el Perú invirtió 0.12% de su PBI para el mejoramiento de la tecnología, ciencia e investigación pero para el este año de 2016 tiene un incremento de 0.7% del PBI en cuanto a países de América Latina invierte alrededor de 1.75%.

Tabla 24

*Población que hace Uso de Internet, según Grupo de Edad, 2007- 2014*

Grupo de edad/ Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	31.1	31.6	33.9	34.8	36.0	38.2	39.2	40.2
6-16 años	36.0	37.4	39.7	41.6	43.0	44.0	45.1	45.0
17-24 años	56.6	56.3	59.0	59.8	61.3	64.4	66.2	68.2
25 y más años	21.1	21.6	23.9	24.5	25.7	28.2	29.1	30.4

*Nota.* Tomado de “Población de qué accede al internet 2014,” por Instituto Nacional de Informática [INEI], 2014 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>).

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2014) reconoce la importancia de la tecnología en el desarrollo humano, que mejora: (a) la salud, (b) la nutrición, (c) los conocimientos, y (d) los niveles de vida. Por lo que se dice que la tecnología ayudará a abrir la mente de las personas, por ello la importancia y el buen uso que se le debe dar.

El Ministerio de Economía y Finanzas (2013) cuenta con una política de inversión pública en ciencia tecnología e innovación 2013-2020 donde su prioridad es:

1. Lograr mayor eficiencia en generación de nuevos conocimientos y tecnologías
2. Lograr mayor eficiencia en transferencia de conocimientos y tecnologías
3. Lograr mayor eficiencia en absorción y uso de conocimientos y tecnologías

El fin de estas tres prioridades es de mejorar el sistema tecnológico en todas las áreas para crear y generar nuevos conocimientos.



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

El calentamiento global está causando en todo el mundo, graves daños a la tierra. Se ve en las noticias los desastres naturales que están aconteciendo como las constantes inundaciones, huaycos, terremotos, carencia de agua en algunos lugares del planeta;etc.Estos desastres son producidos por nosotros los mismos humanos, causantes de la contaminación,, la deforestación, y muchos maltratos al planeta lo que hace que nuestro mundo se esté extinguiendo. Uno de los muchos hechos contaminantes en contra de la naturaleza es dado a conocer por la PUCP el año2016, donde se muestra el desastre ocurrido en la Amazonía a causa de la empresa Petroperú, delito muy grave en contra de la naturaleza y que merece ser sancionado.

Otros hechos graves que afectan también al medio ambiente son los ocurridos en la selva peruana por causa de la acción del hombre: la deforestación que ocasiona la destrucción en nuestros bosques, los derrames de petróleo, la lluvia acida producida por gases industriales que daña a los animales y plantas (las industrias producen un 90% de residuos tóxicos.)

En el Perú existe una Política Nacional de Educación Ambiental (PNEA) a través del Ministerio de Ambiente [MINAM], (2013) y está dirigida a todos los niveles de educación, para desarrollar la educación y cultura y ciudadanía ambiental nacional, fortaleciendo a la ciudadanía que requiere del desarrollo sostenible y de un medio ambiente limpio. La formulación del PNEA viene a ser la elaboración de lineamientos y acciones estratégicas para una educación ambiental. La región del Cusco es uno de los más vulnerables al cambio climático, sobre todo en las partes alto andinas, con temperaturas que van por debajo de cero afectos por el friaje, dejando a niños enfermos y animales muertos. En la ceja de selva de Cusco las tormentas de lluvia dejan viviendas afectadas perjudicando a las familias. Frente a todo hay muy poca inversión para la educación ambiental y la prevención de los desastres.

Por lo mencionado se espera que el gobierno regional del cual depende el sector educación pueda viabilizar el proyecto de inversiones referido al cambio climático a través de la educación escolar, capacitando a los docentes y ciudadanía en general. El gobierno regional del Cusco cuenta con un *Plan de Implementación de la Estrategia Regional de Cambio Climático 2014* (PIERFCC) que de viabilizarse puede garantizar acciones de prevención..

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

La MEFE permite a los estrategas presumir y evaluar la información: (a) política, gubernamental y legal (P); (b) económica y financiera (E); (c) social, cultural y demográfica (S); (d) tecnológica (T); y (e) ecológica y ambiental (E), como resultado del análisis PESTE, para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. La Tabla 25 muestra cómo el sector de educación en la región del Cusco no está aprovechando sus oportunidades y a la vez no se está minimizando sus amenazas

Tabla 25

*Matriz de Evaluación de Factores Externos del Sector Educación en la Región del Cusco*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderado.
<b>Oportunidades</b>			
1.- Crecimiento económico del país	0.20	3	0.60
2.- Presupuesto educativo es el 18.4% del presupuesto total 2017.	0.10	2	0.20
3.- Inversión en tecnología e investigación es 0.15% del PBI 2017.	0.15	2	0.30
4.- Crecimiento sostenido del uso del internet en la región Cusco	0.05	2	0.10
5.- Reducción de los índices de la pobreza	0.05	1	0.05
Subtotal	0.55		1.25
<b>Amenazas</b>			
1. Limitado programas orientados a la formación del docente.	0.10	2	0.20
2. Ausencia de áreas de soporte orientadas a la nutrición y bienestar psicológico del estudiante	0.05	2	0.10
3. Limitado apoyo por parte de las autoridades en educación.	0.10	1	0.10
4. Presencia continua de analfabetismo en la región	0.10	2	0.20
5. Falta de gestión de las autoridades pertinentes	0.10	1	0.10
Subtotal	0.45		0.70
Total	1.00		1.95

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2008, p. 126

El valor final de la matriz de Evaluación de los Factores Externos para el sector de educación en la región Cusco arrojó un puntaje de 1.95, por debajo del promedio aceptable (2.5%), lo que significa que el sector no ha sabido aprovechar las oportunidades ni tampoco neutralizar las amenazas.

**Oportunidades.** Se consideró como una oportunidad el crecimiento del país según informe que se tiene por el INEI donde se ve un crecimiento de 4%, para el 2016; siendo la región Cusco la tercera región que mayor presupuesto tiene, debido al positivo crecimiento en los últimos cinco años del turismo, minería y el gas, según informa el Instituto Peruano de Economía [IPE], Este crecimiento se debería aprovechar para generar oportunidades e inversiones en el sector de educación del cusco, el cual podría tener muchas oportunidades de mejora.

El presupuesto en el sector educativo, tuvo un incremento de 6% designándose para el sector educación el 4.1% del PBI, este aumento creará oportunidad para la implementación de mejores recursos que ayude a la educación de cada región. Incremento de la inversión para el mejoramiento de la tecnología e investigación, el Estado peruano ha realizado un incremento del 0.12 % del PBI al 0.7% del PBI, este presupuesto se deberá aprovechar para potenciar el desarrollo y mejorar las habilidades de los estudiantes.

El crecimiento sostenido del uso del internet en la región del Cusco, el cual es muy importante para el desarrollo de los estudiantes, fomentar el mejoramiento de sus destrezas intelectuales, y desarrollar sus competencias laborales acorde a los requerimientos de la sociedad y objetivos pedagógicos. Según el Instituto Peruano de Economía [IPE], solo el 39.5 % de los colegios tienen accesos al internet, si todos los centros educativos lo tuvieran se podría trabajar más el desarrollo de los estudiantes en esta era de la tecnología y globalización.

El crecimiento económico que tuvo el país y la región del Cusco ha podido reducir los índices de la pobreza, por lo tanto mejorar el nivel educativo, la alimentación, disminución del trabajo infantil, reducción de la violencia familiar, disminuir la desnutrición entre otros.

**Amenazas.** Unos de los factores del bajo rendimiento, es la falta de profesores calificados. Son insuficientes los sistemas y programas de formación, profesionalización, capacitación o especialización gratuitas para los docentes, por parte de la autoridades. Debido a los bajos salarios que recibe un docente no pueden acceder a algunas capacitaciones de relevancia como pueden ser maestrías, diplomado, lo que conduce a un docente desmotivado, desactualizado y poco revalorado por la sociedad..

Una de las amenazas dentro del sector, programas de bienestar es no incluir supervisiones en cuanto a la salud integral, asesoramiento psicológico tanto para el profesor y los alumnos, supervisar puede contribuir a evitar la desnutrición infantil (12.9% ) y la anemia, (esta última bordea casi el 40% que categoriza a la región en el lugar 11 a nivel del país según el Instituto Peruano de Economía (IPE)

Es limitado el apoyo por parte de las autoridades del cusco en el sector educación. A pesar que el Cusco tiene una importancia turística, y que ha contribuido al crecimiento económico en casi toda la región, el gobierno regional no canalizando este crecimiento para mejorar la educación de su población escolar la cual puede convertirse en una inversión de largo plazo. La situación de la educación en la región del cusco se ve reflejado en el puesto 15 en educación en que nos encontramos actualmente.

En los últimos años los índices de analfabetismo en la región Cusco, no ha tenido mucha variación, según la data que se tiene del 2015 de Instituto Peruano de Economía IPE, oscila en 11.5% a comparación del 2007 que se encontraba en 14.2%, siendo una de las siete regiones con mayor población analfabeta, predominando en la ceja de selva, zonas alto

andinas y urbanos marginales, estas cifras se han mantenido, por lo que se muestra que programas implantados no han sido de mucha ayuda, se dice que sobrepasa los 150 mil iletrados entre edades de 15 y 55 años (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2015b).

La Dirección Regional de Educación [DRE] y el gobierno regional Cusco son los responsables directamente de la educación en la región. Frente a ello casi nada se ha hecho; otras regiones han aplicado sus propias políticas regionales designado fondos a este sector algo que no ocurre en la región Cusco. Por otro lado, las malas gestiones del Sindicato Único de Trabajadores de la Educación Peruana [SUTEP], a pesar que es considerado un actor importante en la educación y que podría generar mejoras en el sistema educativo y motivar amplia participación docente..

### **3.5. La Educación escolar en el Perú y sus competidores**

Seguidamente se hará un análisis del poder de negociación de los proveedores y compradores, amenaza de los sustitutos y entrantes, por último la rivalidad de los competidores que tiene el sistema educativo de la región del Cusco, ya que hoy en día la tarea de educar enfrenta nuevos desafíos y es necesario superarlos para lograr que los estudiantes logren desarrollar al máximo sus potencialidades (Ministerio de Educación [MINEDU], 2015c).

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

En el sector educación existen diferentes tipos de productos y servicios los cuales hacen que los proveedores del sector educativo escolar sean muy diversos y difieran mucho dependiendo básicamente de algunas determinantes. Se encontraron diversos proveedores, como son:

1. El recurso humano, los cuales no son trabajadores constantes en los IE y no se encuentran en planilla, estos pueden ser profesores de baile para algún evento, entrenadores de algún deporte específico y técnicos en computación,

contratados por la modalidades de *outsorsing* en situaciones esporádicas que dependen básicamente de la decisión de la institución educativa; el poder de negociación del recurso humano como proveedores es muy bajo.

2. Los proveedores de textos bibliográficos o editoriales presentes en el mercado, las que deben estar regidas por el Artículo 3 de la Ley 28086, Ley de democratización del libro y de fomento de la lectura; teniendo bajo poder de negociación ya que debido a la existencias de varias editoriales éstas compiten entre sí y están dispuestas a modificar sus precios para así alcancen a tener más cuota de mercado, caso contrario las editoriales tiene un alto grado de dependencia del sector.

3. El Ministerio de Educación [MINEDU] ya que son ellos los proveedores principales de la infraestructura educativa, útiles escolares especialmente en las instituciones públicas, asimismo provee sistemas de apoyo a la gestión de las Instituciones educativas ya sean públicas y privadas a través por ejemplo del Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa [SIAGIE] el cual tiene la finalidad de administrar la información de los procesos de matrícula, asistencia y evaluación de los estudiantes de inicial, primaria y secundaria (Ministerio de Educación [MINEDU], 2013); en este sentido y de acuerdo a este proveedor no existe mucho poder de negociación ya que de esta depende todo el sistema educativo y es el que rige mediante leyes y normas el cumplimiento de una serie de parámetros que tienen ser cumplidos por las Instituciones ya sean públicas y privadas.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

De acuerdo con los cambios que ha ocurrido en el comportamiento del

consumidor peruano ya que hoy en día son personas más exigentes y racionales al momento de tomar una decisión, para un 87% de peruanos la calidad es su principal preocupación de acuerdo al índice de confianza del consumidor, según Frenk (2014) esto también ha influenciado en su manera de elegir distintos servicios y uno de ellos es la Educación. Los padres de familia en este caso son los compradores de este servicio y el que está en todo su derecho de elegir qué tipo de educación les brindará a sus hijos ya sea pública o privada.

Asimismo todo el sistema de educación escolar pública y privada están sujetos a la ley general de educación, Ley 28044 (2014), y es así que los compradores están regidos también a esta regulación, el nivel de negociación que ejercer frente a las instituciones educativas públicas es bajo ya que los padres de cuentan con recursos económicos y se tienen que supeditar a dicha situación. Caso contrario ocurre con las instituciones privadas por la gran cantidad de instituciones presentes, asimismo pueden influir algunos factores determinantes para que los padres hagan su elección como son la ubicación, poder de financiamiento, el nivel social que ellos tienen, de acuerdo al tipo de servicios adicionales que brindan los colegios, donde los padres de familia tendrían alto poder de negociación cabe resaltar que las instituciones educativas privadas del país han tenido crecimiento en los últimos, pero lamentablemente estas son muy heterogéneas ya que hay algunas que son de muy buena calidad y otras no tan buenas según lo mencionó el Ministro de Educación (Saavedra, 2016).

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

No se encontraron sustitutos ya que estos solo podría ser una educación en el hogar o educación vía online y estos no se han posicionado aún en la región del Cusco.

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

No se encontraron nuevos aspirantes ya que estos solo podría ser una educación en el hogar o educación vía online los cuales no se han posicionado aún en la región del Cusco.

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

De acuerdo con el Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016) y la publicación del Índice de Competitividad de las Regiones del Perú INCORE, el sector de educación en la región del Cusco ocupa el décimo quinto lugar, de acuerdo a este índice se eligió los principales competidores que vendría a ser las regiones de: (a) Tacna, (b) Moquegua, y (c) Arequipa; ya que estas se ubican al igual que la región del Cusco en la parte sur de país, pero todos ellos se encuentran entre los cuatro primeros lugares del ranking..

El analfabetismo es una de las desventajas que presenta la región del Cusco ya que su tasa de analfabetismo es muy alta ubicándola actualmente en el puesto 19 de las 24 regiones con un 11.5% según el Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016), los competidores Tacna, Moquegua y Arequipa y tienen 3.9%, 4.8%, y 4.7% respectivamente, como se aprecia son tasas más bajas en tal sentido se evidencia que para ser competitivo en educación es necesario trabajar en reducir las tasas de analfabetismo, ya que genera limitaciones al desarrollo socioeconómico del país (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2006). Por otro lado una variable importante es el tema de infraestructura, equipamiento así como el acceso a tecnología ya que muchas de estas regiones tienen los índices más altos de hogares con acceso a internet lo que facilita y complementa el aprendizaje de los estudiantes, también tienen mucho más acceso a servicios básicos, lo que también complementa y permite su buen desempeño en la educación.



Una variable importante vendría a ser que en los competidores mencionados existe una preocupación familiar por la asistencia del alumno a sus instituciones educativas, es por ello que las Regiones Tacna, Moquegua y Arequipa tienen un alto índice de asistencia escolar primaria y secundaria ocupando los primeros lugares a diferencia de la región del Cusco que se encuentra en el puesto 18 de las 24 Regiones del país según (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016).

Adicionalmente de acuerdo con los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes ECE organizado por el Ministerio de Educación [MINEDU] (2015d) que se realiza a instituciones públicas y privadas para evaluar el aprendizaje de algunos grados específicos, se muestra gran deficiencia en nuestro sistema educativo regional comparada con nuestros competidores señalados.

### 3.6. La Educación escolar en el Perú y sus referentes

**Sistema educativo escolar público.** Los referentes para el Perú con respecto a la educación, son Finlandia, Japón, y Singapur (ver Tabla 26).

Tabla 26 *Comparación de Referentes en la Prueba PISA 2015*

	Ciencia	Lectura	Matemáticas
Singapur	556	535	564
Japón	538	516	532
Finlandia	531	526	511
Chile	447	459	423
Uruguay	435	437	418
Perú	397	398	387

*Nota.* Tomado de “Informe PISA 2015 resultados”

Para Finlandia la educación es el éxito que los llevo a ser más competitivos y por ende hoy en día se encuentran entre los mejores países que brindan una educación de alta calidad, esto se ve reflejado en las evaluaciones internacionales realizadas por la OCDE.

Torrent (2012) en su artículo por qué Finlandia tiene el mejor Sistema Educativo, indicó algunos factores del éxito en las evaluaciones PISA: (a) los profesores son de la más alta calidad, (b) el método educativo tiene un diseño estratégico cuyo objetivo es enseñarles a aprender a pensar, (c) los centros educativos, tienen autonomía, es un sistema donde la educación es gratuita e igual para todos, (d) la cultura educativa, está enmarcada por tres estructuras, la familia, la escuela y los recursos socioculturales, (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.

La educación en Japón, como otro referente crucial, sin duda alguna fue un factor fundamental para poder sobresalir en la economía del país. La educación en Corea del Sur cuenta con políticas educativas de largo plazo y el incremento del uso de tecnologías ayudó que los alumnos tengan acceso a una mejor calidad de enseñanza y educación lo cual permitió que los alumnos mejoren sus conocimientos y habilidades para poder adaptarse al mercado laboral. En China un maestro es considerado como un profesional de alto prestigio, respetado y bien remunerado, los cuales se basan en los estudios culturales obtenidos.

Por último, como tercer referente se tiene a Singapur. Sing Kong Lee, Director del Instituto Nacional de Educación de Singapur, único organismo encargado de la formación de maestros o 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 refiere que la calidad de la educación no podría ser superada por la calidad del profesor, confirmando así que la educación tiende a ser más competitiva, ellos buscan que sus maestros estén preparados para lo cual invierten en capacitaciones en toda su plana docente.

**Sistema educativo escolar privado.** La educación en América Latina hace 20 años ha tenido cambios importantes en la institucionalidad, “que regula y da lugar a las prácticas educativas, y que permitieron, entre otras cosas, avances claros en la búsqueda de la universalización del acceso al conocimiento” (López, 2013, pp. 5-6). Asimismo, López (2013) mencionó el acceso a las tecnologías de información y comunicación y la multiculturalidad por parte de los estudiantes de niveles de ingreso medio.

De acuerdo con los resultados a nivel de educación básica regular de las pruebas del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes PISA 2015; se observa que el Perú obtuvo el de menor desempeño, ubicándose en el puesto 64/70 en comparación con otros países de Latinoamérica como Chile en el puesto 44, Uruguay en el puesto 47, Colombia en el puesto 57 y Brasil en el puesto 63 (“Evaluación PISA: el ranking completo en el que el Perú quedó puesto 64. Año 2015”).

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

La Matriz del Perfil Competitivo es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la educación en el país (ver Tabla 28). La Matriz del Perfil Referencial es una matriz similar a la MPC, la cual identifica a la educación referente de acuerdo a la educación en estudio, valga la redundancia, con la finalidad de conocer las mejores prácticas a nivel internacional, de acuerdo a los criterios de selección de los estrategias (ver Tabla 29).

La importancia de hacer la evaluación externa es poder identificar en qué situación se encuentra nuestro sector actualmente, también se considera importante hacer esta evaluación externa, ya que la nación tiene un impacto directo a los factores que puedan suceder, una correcta identificación de los factores claves de éxito, se lograría un exitoso sector.

Para la matriz (MPC) se tiene como competencia a las siguientes regiones macro sur del país; Moquegua, Arequipa, Tacna. Considerando su alta calidad de enseñanza y sus

planes a futuro en educación. Para poder dar el valor y puntaje en la matriz se analiza algunas actividades que realizan las regiones como es el gasto público por alumnos (ver Tabla 27).

Tabla 27

*Gasto público por alumno en educación Nivel Básico*

Departamento/ Nivel Educativo	2012	2013	2014	2015	TOTAL
Arequipa					
-Inicial	1 883	2 791	2 637	3 112	
-Primaria	1 954	2 500	2 386	2 576	9 039
-Secundaria	2 702	3 009	2 755	3 351	
Moquegua					
Inicial	3 579	3 300	4 030	4 088	
Primaria	3 472	4 574	5 146	4 423	12 512
Secundaria	3 875	3 793	4 433	4 001	
Tacna					
Inicial	2 148	2 296	3 190	2 134	
Primaria	2 254	2 308	2 544	2 164	7 458
Secundaria	3 510	3 420	3 662	3 160	

*Nota.* Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas - Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP), datos de Gasto Público.

**Educación Escolar en Moquegua.** Moquegua es una de las regiones que encuentra en el sur del país, en una región que aprovecha muy bien sus recursos naturales lo que le permitió progresar, buscando así obtener mejor promedio a nivel nacional. La región busca construir una sociedad con algunas características para poder seguir mejorando la calidad de educación que brinda a los moqueguanos, para ello se marcaron algunos objetivos al 2021.

Erradicar el analfabetismo y prevenir el analfabetismo funcional especialmente población rural, las mujeres y los hablantes de lenguas originarias, logrando así el financiamiento adecuado. Para poder lograr este objetivo la región de Moquegua busca descentralizar las acciones de alfabetización, implementando el programa regional de alfabetización. Implementar y fortalecer las acciones de post alfabetización en todas las instituciones educativas de la región, teniendo así que insertar el trabajo académico a las labores productivas y cotidianas de las familias moqueguanas.

En Moquegua se busca promover la diversificación curricular con enfoque inclusivo e intercultural, relacionando los planes de desarrollo regional, al ejercicio de la ciudadanía y al desarrollo personal.. Fortalecer la formación científica básica, desde un currículo regional que ayude a mejorar la comprensión de la imagen del mundo que comparte la comunidad internacional y proporcione bases sólidas para el dialogo informado con ciencias naturales y sociales. Promover la educación tecnológica en todos los niveles educativos. Logrando así extender el uso de las tecnológicas informáticas y de comunicación como recursos para la enseñanza, el aprendizaje, el compartir experiencia.

**Educación Escolar en Arequipa.** Según el Ministerio de Educación [MINEDU] (2016), el Departamento de Arequipa al 2016, cuenta con 476 servicios educativos escolarizados ya sean públicas o privadas, 26,896 docentes y 363,834 alumnos matriculados. De acuerdo al Censo Escolar 2016, realizado por el Ministerio de Educación [MINEDU] en Arequipa se registraron 137,326 matrículas escolarizadas en educación primaria; 70,825 matrículas en educación inicial; 106,966 matrículas en educación secundaria; respecto al número de docentes se registran 4,885 para el 2016 en el nivel inicial; 8,986 docentes en el nivel primario; 9,554 docentes en el nivel secundario. Según algunos indicadores del censo 2016, el retraso escolar en el nivel primario es de 1.1% y del nivel secundario es de 3.2%, otro indicador es el número de alumnos por docente, siendo que en Arequipa por cada docente hay 13 alumnos en el nivel inicial, 13 alumnos por docente en el nivel primario, y 10 alumnos por docente en el nivel secundario. Otro indicador fundamental es el porcentaje de repetidores, para el nivel primario es de 0.7% y secundaria es de 1.5%.

**Educación Escolar Tacna.** Según el Ministerio de Educación [MINEDU] (2016), el Departamento de Tacna al 2016, cuenta con 1151 servicios educativas escolarizadas ya sean públicas o privadas, 6,111 docentes y 90,788 alumnos matriculados. De acuerdo al Censo Escolar 2016, realizado por el Ministerio de Educación [MINEDU] en Tacna se registraron

34,147 matrículas escolarizadas en educación primaria; 18,528 matrículas en educación inicial; 27,005 matrículas en educación secundaria; Respecto al número de docentes se registran 1,005 para el 2016 en el nivel inicial; 1,928 docentes en el nivel primario; 2,463 docentes en el nivel secundario.

Tabla 28

*Matriz Perfil de Competitividad (MPC) del Sistema Educativo Escolar*

Factores Claves de Éxito	Peso	Educación Escolar Cusco		Educación Escolar Moquegua		Educación Escolar Arequipa		Educación Escolar Tacna	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1.- Docentes capacitados y de calidad	0.25	2	0.50	3	0.75	3	0.75	2	0.50
2.- Acreditación de las instituciones educativas	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
3.- Edificaciones y equipamiento	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.40	2	0.40
4.- Innovación tecnología	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	1	0.15
5.- Convenios internacionales en educación	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
6.- Educación Bilingüe	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Involucramiento de la familia	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>1.55</b>		<b>2.55</b>		<b>2.25</b>		<b>1.85</b>

Nota. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2008, p. 147.

Según los resultados de la Evaluación Nacional de Educación 2014, Tacna ocupa el 2° puesto en comprensión lectora y razonamiento matemático, con 67.3% y 51% respectivamente. En relación a la alfabetización, se ubica en el 3° lugar con 94.3 %, después de los departamentos de Lima e Ica. Según la Tasa de Asistencia Escolar (INEI, 2014), Tacna se ubica en el 8° lugar con 93%, en primaria (06 a 11 años), en 5° puesto con 87.3% en secundaria (12 a 16 años) y con 30.8% en superior (17 a 24 años) por encima del promedio nacional de 27.1%.

Un aspecto importante que ayuda a entender las elevadas tasa de asistencia, es la proximidad que existe del hogar al centro educativo, en promedio el traslado del hogar a la escuela secundaria en el área rural es de 38 minutos.

Tabla 29

*Matriz de Perfil Referencial (MPR) del Sistema Educativo Escolar.*

Factores/Países	Peso	Educación Escolar Perú-Cusco		Educación Escolar Chile		Educación Escolar Singapur	
		Valor	Pon.	Valor	Pon.	Valor	Pon.
1.- Docentes capacitados y de calidad	0.25	2	0.50	4	1.00	4	1.0
2.- Acreditación de las instituciones educativas	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.4
3.- Edificaciones y equipamiento	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.8
4.- Innovación tecnológica	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.6
5.- Convenios internacionales en educación	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.4
6.- Educación Bilingüe	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.4
7.- Involucramiento de la familia	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>1.55</b>		<b>3.25</b>		<b>4.00</b>

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 147.

### 3.8. Conclusiones

La MPC permitió identificar a los competidores que tiene la Región, eligiendo así a tres regiones del sur del país como son; Moquegua, Tacna, Arequipa, que se encuentran en los primeros lugares según el ranking de competitividad [IPE], (2015), se puede considerar que existe una elevada rivalidad entre los competidores ya que todos utilizan prácticamente el mismo presupuesto brindado por el gobierno central y la diferencia recae más que todo en las políticas administrativas. Asimismo la MPR ayudará a identificar, comparar, y poder evaluar el nivel en el que se encuentra nuestro sector, en diferencia a otros candidatos potenciales, se eligió los referentes en la educación a nivel mundial como son: EUA, China, Singapur,

quienes según el índice de competitividad IMD (2015), se encuentran en los tres primeros lugares, llegando a ser referentes potenciales en la educación a nivel mundial.

Existen oportunidades favorables en el país que puedan permitir el desarrollo del mismo con apoyo del gobierno central, la educación influye en el desarrollo de la economía del país buscando así aprovechar el potencial de los niños y jóvenes en el país.





## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna servirá para hacer un análisis de cómo se encuentra el sector educación en la región del Cusco, con el fin de encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades las que serán halladas utilizando el método AMOPHIT según (D'Alessio, 2015).

Según, D'Alessio (2008) la evaluación de los recursos con los que dispone el sector salud privada en Lima se realizó utilizando el análisis AMOFHIT, que describe las áreas funcionales siguientes: Administración y gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones y logística (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos (H), Información y comunicaciones–sistemas (I), y Tecnología e investigación y desarrollo (T) (ver Figura 18).

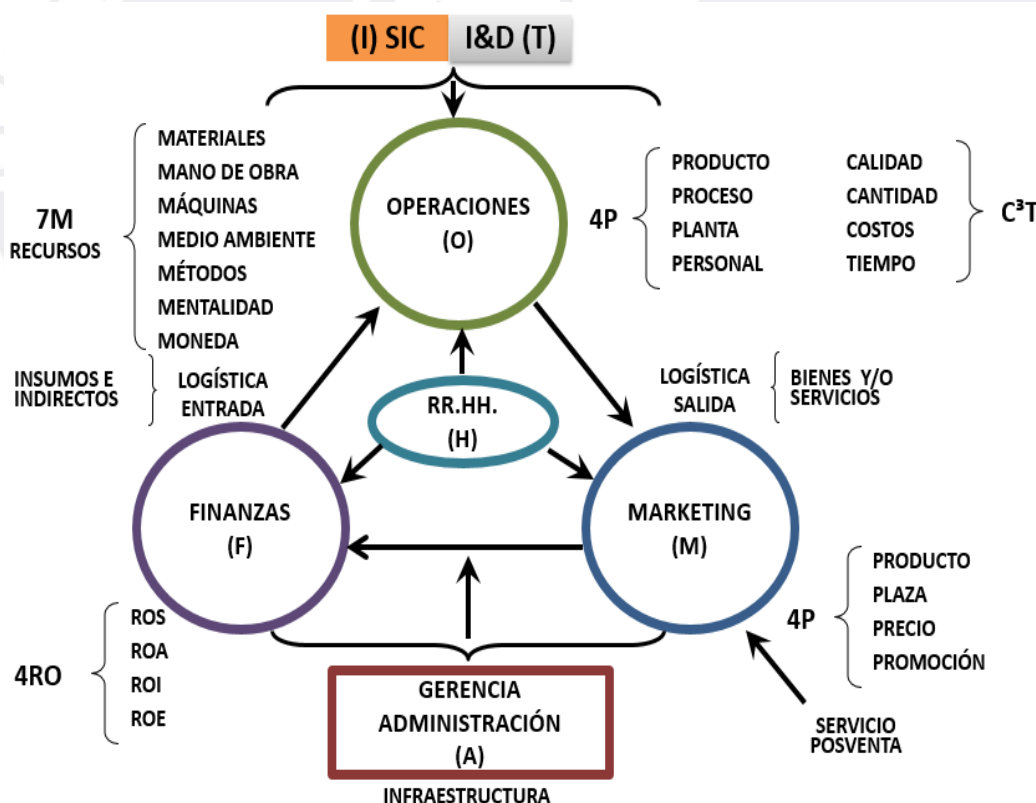


Figura 18. Ciclo operativo de la organización.

Adaptado de *Administración y dirección de la producción: Enfoque estratégico y de calidad*, por F. D'Alessio, 2004 (2ª ed., p.4), México D.F, México: Pearson.

#### 4.1.1. Análisis de administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2008), la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe asignar eficientemente los recursos hacia las áreas funcionales, con el fin de cumplir la misión de la organización. Por último, el objetivo de la gerencia debe ser aumentar la productividad para incrementar las posibilidades de competir en su sector y en los mercados globales.

La Educación en la región Cusco está a cargo de la Dirección Regional de Educación Cusco [DRE] (2016), representado por el profesor José Guido Romero Peña, que según el artículo 54, es el encargado de planificar, ejecutar y administrar las políticas y planes de la región en lo que a educación se refiere (Decreto Supremo 009-2005-ED).

Se tiene como una herramienta importante para hacer el análisis de administración y gerencia el *Proyecto Educativo Nacional* [PEN] (2005), según el cual el artículo ocho de la Ley 28044 (2014) sirve como una guía en el tema educativo, elaborado por el Consejo Nacional de Educación [CNE] (2010).

El sector educación está representado por los docentes, siendo estos los principales protagonistas estratégicos con las que cuenta dicho sector, los que promoverán la educación de calidad e impulsarán el buen funcionamiento de la enseñanza. El sector Educación se caracteriza por ser un sector con poco liderazgo, falta de iniciativas para poder transformar la educación en la región del Cusco, es por uno de esos motivos que la región de Cusco se encuentra en el puesto 16 en competitividad en el sector educación, se le agrega la falta de capacitación o poca asistencia técnica. Según el reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] el 2014 la región de Cusco estaba ubicada en el puesto 11, con un 8.0 % de asistencia.

Por otro lado la Administración de la IE dependen de la Dirección Regional de Educación Cusco [DRE], que es un órgano especializado responsable del servicio educativo en la Región, y tiene a su cargo la planificación, ejecución y administración de las políticas y planes educativos con el fin de asegurar servicios educativos y programas de atención integral. Las DRE deberían supervisar el correcto funcionamiento del sistema; sin embargo los docentes de la región no se sienten muy bien representados ya que indican que las autoridades son politizadas y tiene otras prioridades, lamentablemente el sistema continúa siendo muy burocrático, y carece de iniciativa. Adicionalmente existen las UGEL's las que tienen bajo sus funciones también el de promover capacitaciones a los docentes, estas son las instituciones que tienen contacto más directo con las instituciones educativas y docentes en general.

Cabe resaltar que cada IE independientemente que sean públicas o privadas tiene su propia organización. De acuerdo a la Hermana religiosa Hilda Arpa Directora de la Institución particular Santa Ana declaró que especialmente las IE privadas cuentan con un organigrama recargado, contando con bastante personal administrativo ya que estas tiene más capacidad de pago, aparte de sus directores adicionan a un administrador de profesión ya que estas instituciones son mucho más similares a una empresa en sí. También informó que en el tipo de su administración existe mucha influencia en los convenios que realizan con congregaciones religiosas, las que influyen no solo en la parte operativa sino también en el tema personal, como son las creencias y valores de la organización (H. Arpa, comunicación personal, 29 de diciembre del 2016).

#### **4.1.2. Análisis de marketing y ventas (M)**

El marketing se entiende como: “la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y

globalización” (D’Alessio, 2008, p. 172). El marketing se entiende como: “la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización” (D’Alessio, 2008, p. 170).

Las instituciones educativas deben preocuparse por estar conscientes de que el marketing en el sistema educativo difiere mucho del que se realiza en el área comercial u organizaciones, ya que el marketing de la educación básica regular está enfocado principalmente en la persona, en el estudiante, buscando su bienestar en el futuro (Manes, 2004).

De acuerdo al enunciado “La Sra. Sullca Directora de la Institución Educativa María de la Merced declaró que las IE públicas no tiene un plan de marketing plenamente desarrollado ya que los estudiantes postulan a este tipo de instituciones por necesidad de recibir una educación. La elección de la institución se basa primeramente, en la ubicación, oferta de vacantes que se ofrece, prestigio de la IE la cual se ha ido generado a través del tiempo y por último instituciones educativas públicas de convenio con congregaciones religiosas, ya que en la idiosincrasia de las personas se brindan una mejor formación ya sea en conocimientos como en valores. El Marketing que realizan las instituciones educativas públicas es reconocido por las personas de una manera inconsciente, y subjetiva. Muchas de las personas se basan más que todo en resultados en la parte académica que son de conocimiento de la población como son por ejemplo ingreso de los estudiantes a universidades prestigiosas, participaciones deportivas, concursos desfiles etc.” (C. Sullca, comunicación personal, 28 de diciembre de 2016)

En las instituciones educativas (IE) privadas el marketing educativo se desarrolla de una manera totalmente distinta; la hermana Hilda Arpa directora de la institución particular Santa Ana menciona que este tipo de instituciones muchas veces cuentan con planes estratégicos

muy bien diseñados, ya que a diferencia de las instituciones educativas públicas, éstas cuentan con un presupuesto mucho más alto generado por sus ingresos propios, los que son invertidos en planes de marketing como son publicidad, uso de redes sociales, aplicación a acreditaciones importantes, las que hasta pueden ser internacionales para que todo ello respalde el prestigio de la institución educativa y puedan incrementar el número de alumnado.

La mencionada directora del colegio particular Santa Ana también hizo mención que un tema muy importante en este tipo de IE es la ética que tienen. Hay que tener conciencia para no sobrecargar de estudiantes las IE, lo que viene sucediendo en otras IE, muchas veces por razones monetarias generando así mucho más problemática en la calidad educativa. (H. Arpa, comunicación personal, 29 de diciembre del 2016).

Existe otro tipo de problemática en las instituciones educativas privadas, ya que se presentan muchos problemas de morosidad en el pago por parte de los padres de familia, es por ello que el Ministerio de Educación MINEDU anunció que es necesario que a través de un documento escrito se firmen los acuerdos entre los padres de familia, y la IE sobre las condiciones institucionales, pedagógicas por la que se impartirá la prestación de este servicio (MINEDU, 2014).

De acuerdo a la alta demanda existente de alumnos buscando IE públicas y privadas reconocidas como de buena calidad en la sociedad y para evitar que estas se sobrecarguen, el MINEDU (2014) impuso una norma la cual establece un número máximo de alumnos matriculados por secciones de acuerdo a la ubicación de las IE ya sean en las zonas urbanas o rurales. Todo ello es con el fin de asegurar mejor aprendizaje, concentración y manejo de la disciplina por parte de los docentes. En la siguiente tabla se puede ver el gran número de matrículas que se registra en el sistema de la población educativa en la región de Cusco donde se aprecia que la educación pública cuenta con mayor demanda en comparación con la privada, la población apuesta por la educación pública.

A pesar de ello hay cambios en la demanda educativa, se ve que cada año la educación privada incrementa el número de alumnos matriculados y en la educación pública algunos años disminuye, y otros se mantiene casi constante (ver Tabla 30).

Tabla 30

*Región Cusco. Matrícula en el sistema educativo básico regular solo primaria y secundaria por tipo de gestión*

Años	Pública	Privada
2012	254 635	39 797
2013	294 432	42 286
2014	241 426	41 709
2015	238 566	42 420
2016	238 389	43 049

*Nota.* Adaptado de “Censo Escolar 2012 al 2016,” por Ministerio de Educación [MINEDU], 2016b ([http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=391&forma=U&dpto=08&prov=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=391&forma=U&dpto=08&prov=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)).

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

La gestión del área de operaciones es de gran importancia para la existencia, desarrollo y competitividad del sector (D’Alessio, 2008). En lo que a infraestructura respecta, el sector educación en la región del Cusco, tiene una norma donde determina si las áreas son las adecuadas para el desarrollo del estudiante (MINEDU 2006), y las autoridades educativas de la UGEL Cusco se encargan de supervisar; de esta manera puedan satisfacer los requerimientos pedagógicos que ayuden a contribuir con el servicio de calidad educativa, en la región.

Existen colegios privados que funcionan sin las condiciones de infraestructura aptas para el desarrollo del alumno brindando pésimas condiciones de estudio, es por tal motivo que se emitieron sanciones a los colegios privados ya que no cumplían con los requisitos exigidos. Este operativo fue por parte de funcionarios de la UGEL Cusco (DREC 2016).

Por otro lado se puede ver un grado de incremento, en la oferta de instituciones educativas (ver Tabla 31). El nivel primario tuvo un aumento de doce instituciones del

2015 al 2016, y el nivel secundario de nueve instituciones, esto se registró en las 13 provincias de la región, esto se demuestra que existe una preocupación en la inversión para poder abastecer la demanda de alumnos que se tiene.

Se estima una inversión de 84 millones de soles que servirían para el mejoramiento, mantenimiento y construcción de obras de infraestructura, destinados para 22 colegios públicos de la región; esta inversión fue transferida al Gobierno Regional, para la continuidad de proyectos en las provincias de Espinar, Quispicanchis, Colquepata (Paucartambo), Condoroma (Espinar), Ocongate (Quispicanchi), Pisac (Calca), Pomacanchi (Acomayo), Saylla (Cusco) y para proyectos nuevos de las provincias de Caray (Paucartambo), Capacmarca (Chumbivilcas) y Oropesa (Quispicanchi), esta inversión proviene del Programa Nacional de Infraestructura Educativa [PRONIED] y Ministerio de Economía y Finanzas. (Programa Nacional de Infraestructura Educativa: PRONIED. 2016).

Tabla 31

*Instituciones educativas de la región Cusco*

Instituciones Educativas de la Región Cusco 2015		
Nivel/Modalidad	Cantidad Colegios	Alumnos
Pública	2139	233610
Privada	357	40687

*Nota.* Adaptado de "Escuelas," por el Ministerio de Educación [MINEDU], 2015e (<http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiiee;jsessionid=a54498425a4e2f8eb2ef7de2e611>).

Para que una organización funcione es muy importante que el capital humano esté totalmente involucrado en los propósitos de la organización, en caso del sector educación el capital humano o el personal vendrían a ser los docentes y autoridades del sector, quienes según Fernando D'Alessio (2015) deben de estar capacitados, especializados, y sobre todo, actualizados para que estén mejor preparados cuando se trate de atender las demandas.

Se cuenta con la herramienta educativa: Plan de Educación Nacional [PEN], el cual se debe utilizar para ayudar a los docentes y contribuir a la mejora de sus labores. En ese documento se encuentran las rutas para una mejor enseñanza; lamentablemente este documento no se está utilizando debidamente por algunos docentes entrevistados, los que mencionan que están de acuerdo que esta herramienta es muy útil pero que no lo revisan por cuestión de tiempo o porque no tienen costumbre.

Por último, estamos conscientes que el personal involucrado necesita sentirse motivado por parte de las autoridades para realizar una excelente labor, esto a través de mejores remuneraciones, implementación de programas de capacitación y sobre todo revaloración de la labor que realizan. En el Cusco se tiene alrededor de 18, 686 docentes en toda la región en el 2016 (ver Tabla 32). Hubo disminución de docentes del 2014 al 2105 en el nivel primario, pero para el 2016 nuevamente se ha tenido un incremento importante, especialmente en el nivel secundario.

Tabla 32

*Región Cusco: Número de docentes de la región*

	Docentes de la Región			
	2013	2014	2015	2016
Primaria	9 253	9 487	9 169	9 342
Secundario	8 149	8 516	8 561	9 344

*Nota.* Adaptado de "Magnitudes" por el Ministerio de Educación [MINEDU], 2015 (<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>)

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

Los resultados obtenidos son producto de las encuestas al área de contabilidad y finanzas, que brindó información fidedigna. Para el año 2016 el MINEDU transfirió más de S/ 3,000 millones de nuevos soles, con la participación conjunta del gobierno regional y local. El presupuesto se incrementó de un 37% a 53%, lo que le permitió a la región Cusco ser más independiente en la utilización de su presupuesto.



El presupuesto que asigna el Ministerio de Educación [MINEDU] a cada región siempre es controlada mediante asistencia técnica y acompañamiento para que se haga una programación eficiente de los recursos,. Todo este presupuesto está destinado a cumplir las cuatro líneas de acción que se deben seguir de manera urgente para: la revalorización de la carrera del docente, la calidad del aprendizaje, mejora de la infraestructura educativa, y la gestión del sistema educativo y de la escuela (Ministerio de Educación.2016c).

De acuerdo con el crecimiento económico registrado en la región Cusco, por el canon gasífero, se aprecia que el gasto corriente y de capital en las instituciones educativas se fue incrementando, en el 2012 con 4.6, en el 2013 con 5.2, y en el 2014 con 5.0, registrándose una baja para el año 2015, que llegó a ser 4.2, pese a que el PBI destinado al sector educación a nivel nacional se incrementó. El gasto que incurre por alumno de primaria se ha venido incrementando respecto a los dos últimos años. El 2014 fue de S/ 3.091 y el 2015 de S/ 3.103 nuevos soles por niño, superando así el promedio nacional que fue de S/ 2.819 nuevos soles. En secundaria comparando los dos últimos años, el gasto en el 2014 fue S/ 3,365, y el 2015 fue de S/ 3,365 por estudiante, sin poder superar el promedio nacional de S/ 3,673. Frente a esta problemática se debe invertir mucho más, y al mismo tiempo optimizar el recurso humano ya que no existe un buen nivel en la educación de la región (Ministerio de Educación [MINEDU], 2015a).

Por otro lado la educación privada tiene autofinanciación, recaudando así capital de sus propias matriculas, mensualidades y muchas veces alquilando sus instalaciones fuera del horario escolar etc. Asimismo, según la Directora Regional del área de Gestión Pedagógica, Araoz muchos colegios tienen inversores privados que usan capital propio o q usan financiaciones por parte de la Banca. Algunos colegios religiosos tienen financiamiento de parte de sus congregaciones que los regentan ( M Araoz, comunicación personal, 18 de octubre 2016).

Sobre la educación privada, de acuerdo a la Ley 26549 (1996), Ley de los Centros Educativos Privados y el Artículo 13° del Decreto Legislativo N° 882, Ley de Promoción de la Inversión en la Educación, se señala que las instituciones privadas que reinviertan total o parcialmente su renta en sí mismas, o en otras instituciones educativas particulares, tendrán el derecho a crédito tributario por reinversión equivalente al 30% del monto reinvertido, lo que puede ser de mucha ayuda para ahorrar impuestos, además de que beneficia a la mejora de la infraestructura educativa de la región y país.

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

El recurso humano más importante en el sector educación son los profesores, de los cuales depende la preparación de la población en edad escolar. Como sostuvieron Barber y Mourshed (2008), uno de los principales elementos que impactan en el logro del aprendizaje es la enseñanza en clase y no tanto así el liderazgo del centro educativo.

La DREC mediante las UGEL correspondiente a cada institución educativa pública, sí cuenta con una política de capacitación impuesta por el Ministerio de Educación, dentro de un sistema de formación continua. Esta política de capacitación se viene desarrollando desde el 2007 a través del Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente [PRONAFCAP] de acuerdo con el Decreto Supremo N° 007-2007 (2007). El fin de este Programa es apoyar a los docentes en actividades de capacitación, actualización y especialización para que estén de acuerdo a las exigencias de aprendizaje de los alumnos.

De acuerdo con las estadísticas obtenidas, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013), en la región del Cusco sólo un 7.7 % de los docentes del nivel primario acuden a las capacitaciones quedando bajo del nivel promedio nacional que es del 11.9% lo que lo ubica en el puesto 16 de las 24 regiones; y sólo un 12 % de los docentes del nivel secundario acuden a las capacitaciones quedando nuevamente bajo el 15 % del promedio nacional, ubicándose así en el puesto 13 de las 24 regiones.

La baja asistencia a las capacitaciones demuestra el poco interés de parte de los docentes y en algunos casos limitaciones geográficas por la distancia en la que se encuentran, limitaciones también económicas; y en algunos casos información tardía de las directivas por parte de la UGEL respectiva, según informa la Directora Regional del Área de Gestión Pedagógica (Araoz , 2016).

Asimismo el sistema educativo de la región del Cusco cuenta con una política de promoción y línea de carrera implantada hace algunos años en base a la carrera pública magisterial, de acuerdo a la Ley 29944 (2012): Ley de Reforma Magisterial, lo cual permite en base a la meritocracia que los docentes escalen niveles y de acuerdo a ello se les asigne un sueldo, siendo este sistema aplicado sólo a la plana docente nombrada de las instituciones educativas públicas, lo cual permite que los maestros obtengan mayores remuneraciones acorde al nivel que ascendieron por su nota obtenida en la evaluación, sumada a sus títulos logrados, como posgrados obtenidos.

En la región del Cusco, de acuerdo con los resultados de los exámenes realizados el 2014 y 2015, se obtuvo que en el año 2014 de un promedio de 6061 docentes inscritos se reubicaron 962 docentes, esto equivale a un 15% de los postulantes; y el año 2015 de un promedio de 5158 inscritos a la prueba se lograron reubicar 1532, esto equivale al 29.7% . Esto indica que en un año la preparación y el interés de los docentes ha ascendido significativamente muestra también que las políticas de línea de carrera está dando resultados favorables en la región (Ministerio de Educación [MINEDU], 2015g).

En el sector educación privado, cada institución educativa cuenta con una política de promoción y línea de carrera, de acuerdo a la normativa de su propia institución. Los profesores de la IE del sector privado también tienen mucha más motivación a ascender ya que al igual que en las instituciones públicas sus remuneraciones se ven favorecidas; en este

caso el aumento es posible, debido a que cada institución tiene autonomía sobre el tema de remuneraciones ( informe del Director de Gestión Institucional ( C.Codofredo, 2016).

En general el sector educación de la región del Cusco cuenta con una política de incentivos, incluyendo algunos programas pedagógicos; entre los más resaltantes se tiene el aumento de haberes a los docentes que cumplen la jornada laboral completa (35- 45 horas semanales), programa que se da a nivel secundario de instituciones públicas. Esta es una iniciativa por parte del Ministerio de Educación [MINEDU] en busca de mejorar la calidad educativa nacional, y a su vez para que los profesores mejoren su formación. En la región del Cusco, al año 2015 se contaba con 74 instituciones educativas de este tipo, de un total de 1000 Instituciones educativas públicas a nivel nacional (Ministerio de Educación [MINEDU], 2015f).

Asimismo, como incentivo a la mejora de la calidad de enseñanza por parte de los docentes, el MINEDU a través de la DREC como parte de su política de incentivos brinda bonos a los docentes y directores de instituciones públicas que lograron resultados satisfactorios en la Evaluación Censal de Estudiantes [ECE], en los años 2013 y 2014, a través del *Bono Escuela*. Este Bono, es un incentivo al desempeño escolar. Para recibir este bono es necesario estar registrado en el aplicativo de recursos humanos del Ministerio de Economía y Finanzas, según el Director de Gestión Institucional (Codofredo, 2016). Las instituciones de la Región que serán evaluadas, deciden a su vez incrementar el apoyo a los grados evaluados, , adicionando horas de clase en las materias respectivas y mejorando su dedicación.

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

El avance de la tecnología permitió que se desarrollen sistemas de información y de comunicación en el sector educativo del país, y por ende en la región del Cusco, es así que en los últimos años del 2000 al 2015, el área administrativa del Ministerio de

Educación [MINEDU] , La Dirección Regional de Educación [DREC], y las Unidades de Gestión Educativas [UGEL] tienen diferentes sistemas de información que ayudan a simplificar muchos procesos y colaboran en tener un mejor manejo de información.

El sector de educación en la Región del Cusco forma parte de un *Sistema Nacional de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa* [SIAGIE] (2013). Este sistema es una plataforma informática que permite administrar varios procesos, como las matrículas, ingreso de notas, asistencia etc.. La obligatoriedad de su uso fue a partir del año 2011 pero se les hizo algunas modificaciones, y a partir del año 2013 quedó oficialmente implantado. Para ingresar a este sistema es necesario que el docente esté capacitado y cuente con un usuario y una clave para que el ingreso sea restringido y se garantice que las notas no puedan ser modificadas. Este sistema además cuenta con algunas opciones avanzadas donde sólo el personal administrativo capacitado y representantes de las instituciones educativas, pueden ingresar. El Director de Gestión Institucional: Codofredo mencionó que todo esto ayuda a que la plana docente tenga acceso a una información actualizada en todo momento y en todo lugar donde haya servicio de internet, lo cual facilita su trabajo en la parte administrativa (C. Codofredo , comunicación personal, 18 de octubre del 2016).

Otra plataforma de información es el sistema digital de aprendizaje '*Perú Educa*', creado por MINEDU y usado por alumnos, profesores, directivos y padres de familias de acuerdo a sus necesidades de todas las regiones del Perú. Esta plataforma contribuye con la integración de todos los participantes en la educación, en caso de los alumnos, permite reforzar sus conocimientos, a los padres les ayuda a estar más actualizados y los maestros y directivos pueden recibir más capacitación beneficiando al sector educación de la región (Ministerio de Educación [MINEDU], 2011).

Una plataforma de información que también se maneja a nivel regional es la diseñada exclusivamente para los profesores de las instituciones educativas que tienen la Jornada Escolar Completa (JEC), y permite dar apoyo pedagógico a la planificación de las sesiones de aprendizaje y a las sesiones de reforzamiento. Esta plataforma cuenta con recursos didácticos de fácil comprensión y permite mejorar la calidad de enseñanza de los docentes (Ministerio de Educación [MINEDU], 2014).

Todos estos sistemas permiten que haya más fluidez en la información, y que ésta sea más actualizada. Para algunos profesores que aún están en un proceso de aprendizaje, les permite al momento cómo utilizarlos. Hay gran preocupación de que ellos aprendan el funcionamiento del sistema educativo, es por ello que están los tutoriales en *YouTube* de cómo utilizar las páginas y también en cada plataforma hay un área de preguntas frecuentes. Con respecto al acceso a estas páginas existen algunas plataformas que cuentan con sistemas de seguridad más restringidos, de acuerdo a la información que se maneja como SIAGIE, pero en su mayoría las páginas de capacitación son de libre de acceso para el personal docentes en general.

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

Alguno de los cambios que se están presentando en todo el mundo se debe en gran parte a las tecnologías e investigaciones realizadas, lo que contribuye además al alcance de los objetivos trazados, ya que promueven las nuevas ventajas competitivas. El internet se ha vuelto muy importante para las personas; dando la oportunidad - en el caso del sistema educativo- de promover el uso de la educación virtual y llegar a zonas de difícil acceso, como los ámbitos rurales. Complementar la educación con sistemas tecnológicos ayuda a mejorar la calidad de enseñanza, sin embargo, es necesario optimizar la capacitación a los docentes para el uso de estas tecnologías para que puedan a su vez brindarlas a los alumnos (Ortiz, 2012).

Las relaciones entre las tecnologías con las escuelas, se encuentran en proceso de mejora y cambio positivo, por ello, se busca la oportunidad de innovaciones tecnológicas, para hacer más didáctica la enseñanza y el fortalecimiento del aprendizaje.

Un gran problema encontrado, en relación con nuevas tecnologías y que conlleva a un plan erróneo, es la inequidad y exclusión que no trae beneficio a la educación y que retrasa el desarrollo de propuestas educativas pedagógicas en general para proyectos a largo plazo y mediano plazo. El propósito de una educación comprometida es que contribuya a que los sistemas tecnológicos sirvan realmente a la construcción de nuevas alternativas y formas satisfactorias de vida personal y comunitaria. La educación en tecnología debe contribuir al proceso formativo para poder participar en la construcción y definición de tales sistemas tecnológicos, los que deben ser compatibles con un orden social que disminuya las desigualdades sociales (Ortiz, 2012).

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

Según D'Alessio (2015) la MEFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de las propuestas educativas. Para la aplicación del MEFI se requiere de un juicio intuitivo en su desarrollo. Luego de realizar el análisis de la evaluación interna, se extrajo los factores determinantes de éxito (ver Tabla 33).

Como se aprecia en la MEFI, el sector de educación en la región del Cusco no está aprovechando sus fortalezas y a la vez no se está tratando de minimizar sus debilidades. El valor final de la matriz de *Evaluación de los Factores Internos* para el sector educación en la Región Cusco arrojó un puntaje de 1.65, por debajo del promedio de los esfuerzos; por lo tanto las fortalezas no generan mejoras y las debilidades internas no están siendo evitadas con las actuales estrategias.

#### **4.3. Conclusiones**

Después de realizar el análisis interno de todo lo que acontece en el sector educación en la región Cusco, se pudo apreciar que la educación en el Perú aún muestra una tendencia al

decrecimiento, para ello es importante la capacitación a los profesores porque ellos son los principales protagonistas del cambio. De esta manera se formará líderes que impulsen el desarrollo del país a partir de la educación. En el caso que estamos analizando, se ve la necesidad de plantear planes estratégicos de largo plazo, con objetivos firmes que lleven a cumplir la visión del sector, con la única finalidad de mejorar el posicionamiento de la educación en la región.

Por lo tanto es necesario incentivar la asistencia a capacitaciones, y que éstas a su vez sean constantes; se deberá también, tener así mismo una estrategia de motivación.

Se debe reiterar la importancia que tiene el mejoramiento de las infraestructuras y que éstas sean aptas para el desarrollo tanto del docente como del estudiante. Asimismo la infraestructura tecnológica tiene una importancia en la búsqueda de oportunidades (aún insuficiente en el sector).

Finalmente se realizó el análisis AMOFHIT, donde se encontró las fortalezas y debilidades en el sector educativo. Como resultado de la MEFI, se alcanzó a determinar los factores de éxito, como la educación gratuita en la educación pública, siendo además ésta una fortaleza crucial para el sector. Se resalta como una debilidad resaltante la falta de infraestructura de obras civiles.



Tabla 33

*MEFI de la educación escolar en la región del Cusco*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
<b>Fortalezas</b>			
1.- Educación gratuita para el sector público.	0.15	3	0.45
2.- Nueva ley general de educación con nueva estructura.	0.1	2	0.2
3.- Evaluación anual de profesores por competencia.	0.05	1	0.05
4.- Implementación de incentivos monetarios en zonas rurales.	0.1	1	0.1
5.- Textos actualizados y de calidad proporcionados por el Estado.	0.1	2	0.2
<b>Subtotal</b>	<b>0.5</b>		<b>1.0</b>
<b>Debilidades</b>			
1.- Nivel de infraestructura tecnológica en el sector educación escolar.	0.05	2	0.1
2.- Ausencia de áreas de investigación en el sector.	0.1	2	0.2
3.- Infraestructura de obras civiles en el sector educación	0.15	1	0.15
4.- Liderazgo con visión a corto plazo por parte del gobierno regional	0.1	1	0.1
5.- Procesos administrativos que dificultan el flujo de los recursos educativos	0.1	1	0.1
<b>Subtotal</b>	<b>0.5</b>		<b>0.65</b>
<b>Total</b>	<b>1.0</b>		<b>1.65</b>

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2008, p. 185

## **Capítulo V: Intereses del sector educación en la Región y objetivos de largo plazo**

De acuerdo con D'Alessio (2015) también, se puede aplicar la teoría tridimensional de Frederick Hartmann a la relación entre las organizaciones. En el presente capítulo, se aplica la teoría tridimensional al sector de educación, con el fin de obtener la matriz de intereses organizacionales, y a partir de ésta, establecer los objetivos a largo plazo que se esperan cumplir para alcanzar la visión.

### **5.1. Intereses del sector educación en la región Cusco**

Los interés organizacionales son aspectos que fundamentalmente le interesan a una organización y que tratará de alcanzarlos a cualquier costo, por ello es necesario que estos sean muy claros (D'Alessio, 2015, pp. 271). Los intereses regionales engloban aspectos fundamentales de los derechos de las personas en los cuales se incluye el servicio de salud y educación. Por tanto, la igualdad de oportunidades y la accesibilidad a estos servicios para toda la población regional son pertinentes.

Un interés de la región del Cusco en el sector educación es mejorar la calidad educativa, en este sentido se busca potenciar el desempeño de los docentes brindándoles oportunidades de mejor capacitación a través de estudios de especialización y actualización, todo ello para que estos conocimientos se plasmen en una mejor calidad educativa. Según UNESCO (2000) los docentes son el factor más importante para que se logre concretar cambios y así la educación escolar mejore en sus procesos de aprendizaje y exista más efectividad de los sectores en cuestión.

Una educación de calidad, también busca ser equitativa e inclusiva para todos los estudiantes, independientemente de sus posibilidades económicas, acortando las diferencias entre el tipo de educación privada o pública. Es necesario también acortar la brecha de diferencia entre la educación rural y urbana para que los escolares tengan el mismo nivel educativo.

Disminuir la brecha de inequidad, a su vez, influenciará a mejorar el índice de deserción de estudiantes. La UNESCO (2008) mencionó que con el desarrollo meramente económico, se aumenta la desigualdad social; es por ello necesario que se incremente el nivel de aprendizaje de los escolares a nivel integral en todo el país para romper este círculo de desigualdad, de ésta manera todos estarán preparados de la misma manera, con opción de alcanzar los mismos puestos de trabajo, y la sociedad será más competitiva.

Asimismo es necesario mejorar la infraestructura educativa ligada al desarrollo tecnológico, para la utilización de metodologías pedagógicas modernas que faciliten el aprendizaje de los alumnos. (siguiendo iniciativas del Ministerio de Educación, y la Dirección General de Tecnologías Educativas aprobada según Decreto Supremo N° 006 - 2012- EDE, 2012). Lo que se busca principalmente es articular el uso de tecnologías con el aprendizaje, y que ésta sea homogénea, para ello es necesario que se aumente el acceso a internet en más instituciones educativas incrementando el número de computadoras para los alumnos; por otro lado es necesario tomar en cuenta la capacitación del uso de tecnología para maestros y personal administrativo ya que ellos son el soporte de los alumnos. Todo lo mencionado, es primordial para que el aprendizaje sea mucho más interactivo, y para que el escolar mejore el proceso de captación de conocimientos.

## **5.2. Potencial del sector en la Región Cusco**

D'Alessio (2015) señaló “que el potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos” (p. 215), y que para determinar el potencial del sector educación es necesario analizar siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar. A continuación, se analizará al detalle cada uno de ellos a continuación:

**Demográfico.** Según el INEI, la población estimada de la región Cusco es 1'316,729 con una densidad demográfica de 18.9 hab. /km<sup>2</sup>. , de los cuales el grupo más representativo se encuentran entre las edades de 5 a 19 años siendo así que el 30% del total de la población se encuentran en la etapa estudiantil, a pesar que se había encontrado una pequeña reducción del número de personas con referente a esa edades de 0 a 19 años por año (INEI, 2015).

**Geográfico.** La región de Cusco se encuentra ubicada en la parte sur –oriental del territorio nacional, con un área de 72,104 kilómetros cuadrados, limita con los departamentos de Junín y Ucayali por el norte, Madre de Dios y Puno por el este, Arequipa por el sur-oeste y Apurímac y Ayacucho por el oeste. La región se encuentra a una altura de 3.999 m.s.n.m. y cuenta con 13 provincias: Acomayo, Anta, Calca, Canas, Canchis, Cusco, Chumbivilcas, Espinar, La Convención, Paruro, Paucartambo, Quispicanchi, Urubamba; y 108 distritos (BCRP, 2011). La región presenta diferentes pisos altitudinales y climas que permite que crezcan diferentes tipo de productos, y existan mejores oportunidades para la agricultura y ganadería.

**Económico.** El crecimiento económico en la región del Cusco, ha experimentado muchos cambios debido al Canon y al comercio proveniente del turismo. Según el PRONIED 2015, actualmente la región del Cusco ocupa el tercer lugar a nivel del país en recibir los mayores presupuestos para mejora en infraestructura, que son destinados para obras civiles entre otros.

**Tecnológico-científico.** El Gobierno Regional en búsqueda de mejorar la calidad educativa de la educación básica regular, viene implementando sistemas tecnológicos desarrollados por el Ministerio de Educación a través del uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), utilizando por ejemplo el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativas de SIAGIE, 2015 que facilita el acceso e ingreso de información muy importante, como matrículas, traslados, resultados de las evaluaciones, etc.

de instituciones educativas del sector privado y público de forma obligatoria (MINEDU, 2014) Por otro lado se está haciendo uso de plataformas digitales como *PerúEduca* (de libre acceso) que sirven como gestores de conocimientos, no sólo para los escolares, sino, también para los maestros y padres de familia (MINEDU,2011).

***Histórico-psicológico-sociológico.*** El presidente Velasco en 1972, hizo uno de los cambios más radicales en la educación del país, en ésta época la educación cobra mucho más importancia en el campo político, social y económico. En 1980, otro de los grandes cambios fue en el gobierno del arquitecto Fernando Belaunde Terry quien hizo una reestructuración del sistema educativo a nivel nacional llamado *el quinquenio de la educación peruana* (Trahtemberg, 2000).

A partir de los años 1990, en el gobierno de Alberto Fujimori, como resultado, principalmente, de la venta de las empresas públicas se obtuvo ingentes ingresos económicos con los cuales se trabajó bastante la construcción de infraestructura educativa lo que dio mucho valor a la educación pública gratuita; sin embargo se incrementó la inversión privada en la educación hasta el punto que muchas de ellas dejaron de lado la enseñanza de calidad volviéndose compañías lucrativas. En el 2000, en el Gobierno de Alejandro Toledo se inició el proyecto de implementación de las TICs, para mejorar la calidad de aprendizaje del alumno, también se firmó el Acuerdo Nacional donde se propone el acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad, como una de las políticas de Estado (Trahtemberg, 2000)

En el 2005 en el Gobierno de Alan García Pérez hubo la iniciativa de la Municipalización de la Gestión Educativa como parte del proceso de centralización que se había iniciado anteriormente, haciendo un plan piloto del mismo, pero lamentablemente no todas las regiones y municipalidades se integraron a este proyecto. En éste periodo se crea el Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (PRONAFCAP) y se propone

subir el PBI referente a educación al 6% a nivel nacional lo que lamentablemente no se cumple y afecta también a la Región del Cusco. En el 2010, el gobierno de Ollanta Humala finalizó el Plan Piloto de Mundialización de la Gestión Educativa creada en el gobierno anterior a nivel nacional, asimismo se crea el Programa Nacional de Becas (PRONABEC) beneficiando a muchos estudiantes de la región del Cusco, además se implementó la *Carrera Magisterial* la cual sigue vigente hasta la fecha. En este periodo se implementó el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación en la Educación Básica Regular SINEACE.

**Organizacional-administrativo.** La región del Cusco cuenta con un Proyecto Educativo Regional al 2021, el cual esta articulado a los principales Planes Nacionales. La Dirección Regional de Educación cuenta con un reglamento de organización y funciones, para las Unidades de Gestión Educativa Local de la Región, haciendo que la administración sea más descentralizada. (DREC, 2016).

### 5.3. Principios cardinales del sector educación en la región Cusco

Según D'Alessio (2015), “los principios cardinales permiten conocer las oportunidades y amenazas para una organización de su entorno” (p. 216).

**Influencia de terceras partes.** La influencia directa en la educación a nivel regional es por parte del Ministerio de Educación ya que esta entidad es la encargada de definir, dirigir, regular y evaluar las políticas de administración en educación a nivel nacional según Decreto Supremo N° 001-2015-ED.

Otro ente que influencia en el sector educación, es el Gobierno Regional del Cusco de acuerdo a la transferencia de funciones a los gobiernos regionales que se realizó el año 2007, como parte del proceso de descentralización que se inició el año 2004. Según el presupuesto brindado por el Ministerio de Economía y Finanzas, éste es el encargado de la asignación de presupuesto según la Ley de presupuesto del Sector Público .El presupuesto nacional para el

sector tuvo un incremento en un 0.35 % del PBI para este año 2016 lo cual beneficia de gran manera el presupuesto regional. (MEF, 2016).

Existen otras entidades que están vinculadas con el desarrollo de los estudiantes como el Ministerio de Inclusión social (MIDIS) con el programa de alimentación complementaria gratuita para los niveles de primaria en las instituciones educativas, a través del programa *Qali Warma* (Veloso,2013) .

***Lazos pasados y presentes.*** Aún persisten diferencias en el acceso a servicios básicos (salud educación, agua desagüe etc) y discriminación racial e incomprensión de la cultura andina y amazónica como herencia de lazos pasados como la invasión española. Igualmente se hereda y se potencia la exportación de materias primas que se implementó desde 1900 y que se ha profundizado en el presente, determinando el tipo de distribución económica, el papel marginal del Estado y el desempleo pues como dijimos no genera valor agregado. Estos *Lazos* mencionados no permiten el desarrollo homogéneo de la educación de la región Cusco ( y de todo el país). El gran legado cultural dejado por los antepasados, como el idioma quechua u otros dialectos, no son valorados ni potenciados para impartir educación escolar, debido a que la preparación de los docentes no incluye saber estos idiomas a pesar que en lugares como el Cusco muchísimas personas son quechuahablantes también las diferencias culturales de las personas conlleva a cierta desigualdad, especialmente en el sector rural o en las zonas con presencia de comunidades indígenas , es por ello que la Dirección Regional de Educación en su Proyecto Educativo Regional [PER], 2016 busca que la educación sea intercultural y equitativa.

La iglesia católica a su vez siempre estuvo vinculada con la educación, es por ello que muchas órdenes religiosas regentan instituciones educativas privadas en la región del Cusco brindado apoyo a los estudiantes en su formación. Otras de éstas instituciones están asociadas con diferentes fines como son culturales y deportivos como es el caso de ADECORE.

***Contrabalance de los intereses.*** En otras regiones como Tacna, Arequipa y Moquegua existe mejor calidad educativa debido principalmente a la voluntad política y al presupuesto que prioriza la educación. Estas regiones que están ubicadas en los primeros lugares del índice de competitividad en educación del IPE, 2016, fueron elegidas como competidoras, a pesar que en el caso de educación representan más bien modelos a seguir, por ello sería ideal hacer algún tipo de alianzas para compartir estrategias y mejorar la calidad educativa de Cusco, incorporando nuevos conocimientos y prácticas en la administración de la educación para que esta pueda mejorar, así también para lograr homogenizar la calidad de educación en el sur del país.

***Conservación de los enemigos.*** Creemos que uno de los enemigos del desarrollo de la educación básica regular escolar en la región del Cusco, es el SUTEP ya que muchas veces ha causado y causa, retraso en el desarrollo de la educación en el Perú. Los intereses organizacionales (IO) permitirán menguar los efectos nocivos y alcanzar el éxito de la organización ( los que se fortalecen y se desprenden de la *visión* y esta es una forma de expresarlos). (D'Alessio, 2015, p. 2016) (Ver Tabla 34).

#### **5.4. Matriz de intereses organizacionales del sector educación (MIO)**

Los entes interesados en el sector son el Ministerio de Educación [MINEDU], la Organización de las Naciones Unidas [UNESCO], El Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], inversionistas privados por parte del sector privado, el Programa Nacional de Infraestructura Educativa [PRONEID], las municipalidades distritales, Ministerio de Salud, y universidades.



Tabla 34

*Matriz de Intereses Organizacionales del sector educación en la región del Cusco*

Intereses Organizacionales	Intensidad de Intereses		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Educación básica regular escolar de buena calidad.	*MINEDU	*UNESCO *Gobierno Regional del Cusco	
Permanente formación docente certificada.	*MINEDU * Universidades		**SUTEP
Infraestructura civil y tecnológica.	*MEF *MINEDU	*PRONEID * Municipalidades *Gobierno Regional del Cusco	
Mantener a los estudiantes en el sistema escolar.		*Ministerio de Salud * UNESCO *Ministerio Público	*Inversión del Sector Privado **Redes sociales
Adecuada gestión del gasto	*MEF	*SUTEP	

*Nota.* \* Comunes / \*\* Opuestos. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 218

### 5.5. Objetivos de largo plazo

Son los objetivos estratégicos después de hacer un análisis metodológicamente estructurado. Estos representan los resultados que la organización desea alcanzar, utilizando las estrategias como caminos para alcanzarlos, para que luego se pueda llegar a la visión (D’Alessio, 2015, p. 218). El horizonte de tiempo determinado es para el 2027 ya que en el sector educación los procesos de cambios son mucho más lentos, y considerando que el sector es de gran envergadura, y está presente en todos los lugares, aun los más alejados de la región Cusco.

*Objetivo de Largo Plazo 1(OLP1).* Lograr, al año 2027 que el 12% de docentes del nivel primario y secundario participen en capacitaciones. A la fecha solo 8.7% de docentes participan en las mismas. De acuerdo a la tendencia observada, la participación de docentes en capacitaciones viene decreciendo en 12 puntos porcentuales en promedio según los datos

de los últimos años revisados, es por ello necesario frenar esta tendencia y luego de la implementación del plan estratégico aumentar la participación en un 3.3 puntos porcentuales.

*Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2).* Contar, al 2027, con un 14% de instituciones educativas con infraestructura en buen estado. En la actualidad solo un 12% cuentan con infraestructura en buen estado. De acuerdo a la tendencia evaluada en cuatro años se vio que ésta se va a la baja en un 17% en promedio, es por ello necesario frenar esta caída e ir mejorando según las acciones definidas de este Plan Estratégico.

*Objetivo de Largo Plazo 3(OLP3).* Lograr al 2027, que el 70% de instituciones educativas públicas del nivel primario y secundario de la región del Cusco cuenten con acceso a internet, tomando en cuenta que actualmente solo 39.9% poseen este servicio. De acuerdo a la tendencia esta creció un 11 puntos porcentuales en promedio en cuatro años, es por ello que en 10 años de implementación del Plan Estratégico este podría llegar a un crecimiento de 30 puntos porcentuales

*Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4).* Al 2027 lograr que el índice de analfabetismo en la Región llegue a 5%, considerando que para el 2015 se encuentra en 11.5 % .De Acuerdo a la tendencia esta se mantiene mostrando una disminución de un 1 punto porcentual en promedio en los cuatro años evaluados, es por ello que con la implementación del Plan Estratégico en 10 años este indicador disminuya en un 6.5 puntos porcentuales

*Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5).* Lograr que al 2027 el 100 % de escolares culmine la educación en los niveles primario y secundario .La última medición realizada del 2015 dio como resultado una tasa del 4.4% de deserción escolar. Según la tendencia mostrada evaluando cuatro años se ve una tendencia de disminución de 15 puntos porcentuales en promedio es por ello que para el final de la implementación del Plan Estratégico se logrará eliminar la deserción en la región del Cusco

## 5.6. Conclusiones

Se observó que los docentes son parte clave para el cambio de la educación en el país y de las regiones como Cusco,, por ello se necesita una educación integral tanto en las instituciones públicas como en las privadas; de esta manera conseguir un mismo nivel educativo sin distinción. Es muy importante la implementación de infraestructura tecnológica que brinde un nivel competitivo a los estudiantes según las exigencias del mercado. Los intereses organizacionales y los principios cardinales ayudarán a detectar las amenazas y oportunidades que existen en el sector educación en la región Cusco. Por ende, para desarrollar la matriz de intereses organizacionales se consideran los siguientes fundamentos: educación básica regular escolar de buena calidad en busca de un mejor desempeño de estudiantes y docentes, permanente formación docente certificada, infraestructura y tecnológica, siendo además parte fundamental para el desarrollo de la educación, mantener la escolaridad a los estudiantes. La identificación de los competidores del sector educación, ayudará a elaborar los objetivos de largo plazo y las estrategias.

## Capítulo VI: El proceso estratégico

En este capítulo se presenta las diferentes matrices, las cuales ayudarán a identificar y seleccionar las estrategias que ayudarán para alcanzar la visión del sector educación en la región del Cusco (ver Figura 19).

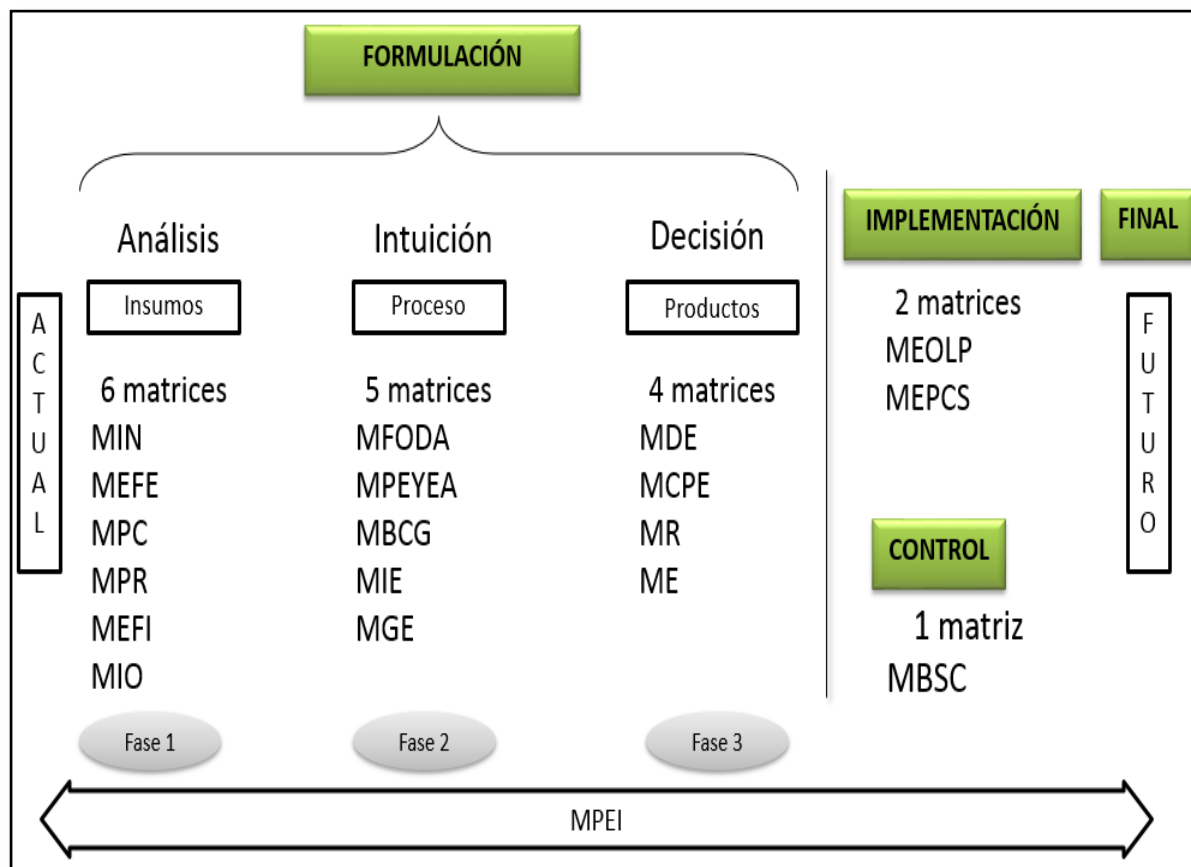


Figura 19. Secuencia de las matrices y etapas del proceso estratégico.

Adaptado de “El proceso estratégico”, un enfoque de gerencia. Por D’Alessio, F, 2015, 3th ed., p. 265, Pearson Educación de Perú S.A.

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

D’Alessio (2015) enfatizó esta matriz, ya que es muy importante por todas las cualidades intuitivas que pone en acción. La matriz Foda (MFODA) surge de las matrices EFE elaborado en el capítulo III de este plan estratégico y de la matriz EFI elaborado en el capítulo IV. Las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, se emparejan y contrastan para poder obtener las estrategias que correspondan a los factores determinantes de éxito para impulsar mejoras y, de alguna forma, afecten al sector educación de la región del Cusco.

Para construir la MFODA, se tiene que copiar las oportunidades y amenazas ya identificadas en la matriz MEFE, y las fortalezas y debilidades registradas en el MEFI, para construir las cuatro entradas para colocarlas en el cuadrante como son: FO, FA, DO, y DA; generando las estrategias externas del sector.

#### EMPAREJAR FORTALEZA Y OPORTUNIDADES ESTABLECIENDO LAS ESTRATEGIAS FO:

- Crear un programa de involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los alumnos a través de actividades educativas (F2, F3, O2, O5).
- Firmar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas privadas y organismos de cooperación internacional para mejorar la calidad educativa (F1, F2, F5, O1, O2, O3, O4).
- Invertir en capacitaciones de profesores para mejorar sus competencias pedagógicas (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O5).
- Desarrollar programas y/o cursos diferenciados de acorde al potencial y perfil de los alumnos (F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4).

#### EMPAREJAR DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES ESTABLECIENDO LA ESTRATEGIA DO:

- Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad del desempeño de los profesores (D1, D2, D3, D4, O1, O2, O3).
- Invertir en infraestructura tecnológica e infraestructura de obra civiles e implementación de las mismas (D1, D4, D5, O2, O3, O4, O5).
- Ejecutar programas de capacitación y evaluación estandarizados que puedan asegurar el adecuado nivel de los profesores (D2, D3, D5, D6, O1, O2).
- Requerir educación bilingüe certificada, obligatoria el uso de un segundo idioma por nivel educativo (D1, D3, D5, D6, O1, O2, O4).

#### EMPAREJAR FORTALEZAS Y AMENAZAS ESTABLECIENDO LAS ESTRATEGIAS FA:

- Crear un plan de preparación y actualización para profesores del sector en coordinación con universidades acreditados a nivel nacional (F1, F3, A1, A2, A3, A4).
- Implementar un sistema integrado de calidad de la gestión educativa que siga los estándares de las entidades acreditadoras que permitan elevar la calidad del servicio y competitividad (F1, F2, F3, F5 A2, A4, A5).
- Fortalecer la carrera pública magisterial mediante programas de formación e incentivos a través del PRONABEC (F1, F2, F3, F5, A1, A2, A3, A5).
- Realizar intercambios de profesores con colegios internacionales (F1, F3, F4, A1, A2, A4, A5).
- Generar cultura de innovación en el sector educación mediante la inversión en la investigación y desarrollo (F1, F2, F4, F5, A2, A4, A5).
- Facilitar el desarrollo de clústeres educativos (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).

EMPAREJAR DEBILIDADES Y AMENAZAS ESTABLECIENDO LAS ESTRATEGIAS DA:

- Crear un centro de investigaciones para de la educación en la primera infancia (D1, D2, D4, A2, A4, A5).
- Implementar desayunos escolares para todos los CI que lo necesiten y asesoría familiar con apoyo de gobiernos locales y regionales (D4, D5, A2, A4, A5).
- Capacitar de manera continua a los profesores asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza (D2, D3, D4, D6, A1, A2, A4, A5).
- Restaurar la organización del sistema educación tecnológica, involucrando a especialistas en gestión pública y privada (D1, D2, D4, D5, A3, A4, A5).
- Implantar reuniones de negociación constante con el SUTEP y con las organizaciones políticas locales y regionales, enfocadas a mejorar la educación (D1, D3, D4, D6, O1, O3, O5).

Luego de hacer el emparejamiento de los factores determinantes de éxito, en esta matriz se llegó a postular 19 estrategias en total que estarían en condiciones de contribuir con la mejora del sector Educación Básica Regular en la región del Cusco.

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

D'Alessio (2015) señala que esta matriz se usa para poder determinar la apropiada postura estratégica de una organización y de sus unidades de negocio. Sin embargo la matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización, en sus extremos alto y bajo (ver Figura 20). Se puede apreciar que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno se enfoca en un cuadrante asociado a una postura estratégica básica, *agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva*, el uso de la matriz PEYEA llega a indicar la postura estratégica más apropiada para nuestro sector.

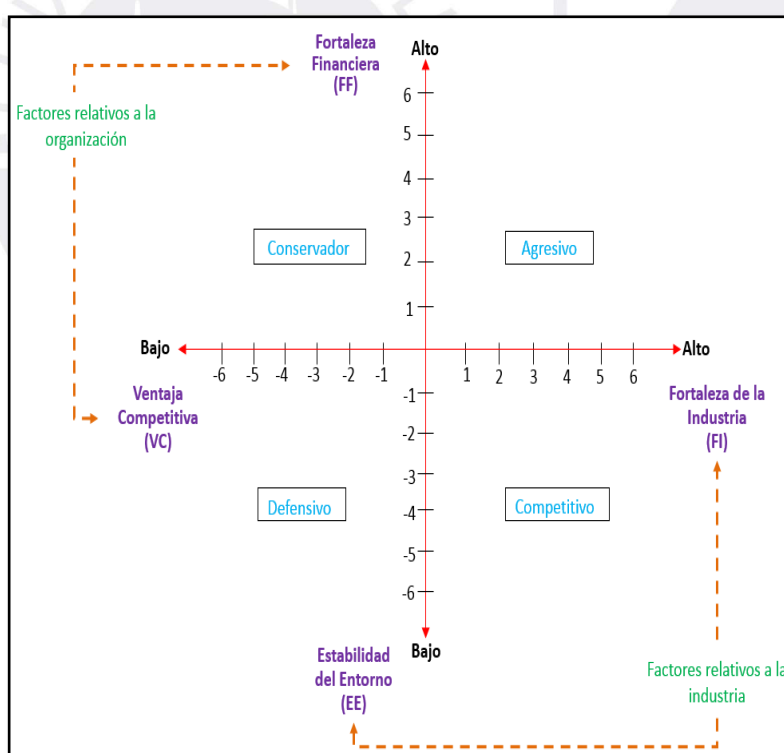


Figura 20. La Matriz PEYEA

Nota. Adaptado de "Strategic management: A methodological," por A. J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel, R. B. Mann, y R. J. Mockler, 1994, 4th ed., p. 258, Reading, MA: Addison-Wesley.

Tabla 35

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, del sector educación en la región del Cusco

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Educación gratuita para el sector público	D1	Nivel de infraestructura tecnológica en el sector educación escolar
		F2	Implementación (prueba piloto del PENN)	D2	Ausencia de áreas de investigación en el sector
		F3	Evaluación anual de profesores por competencias	D3	Nivel de asistencia del equipo docente a las capacitaciones en la región
		F4	Implementación de incentivos monetarios en zonas rurales	D4	Infraestructura de obras civiles en el sector educación
		F5	Textos actualizados y de calidad proporcionados por el Estado	D5	Procesos administrativos que dificultan el flujo de los recursos educativos
				D6	Liderazgo con visión a corto plazo por parte del gobierno regional
Oportunidades		FO. Explore		DO. Busque	
O1	Crecimiento económico del país	FO1	Crear un programa de involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los alumnos a través de actividades educativas. F2, F3, O2, O5	DO1	Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad del desempeño de los profesores. D1, D2, D3, D4, O1, O2, O3
O2	Presupuesto educativo en 4.1% del PBI para el 2016	FO2	Firmar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas privadas y organismos de cooperación internacional para mejorar la calidad educativa. F1, F2, F5, O1, O2, O3, O4	DO2	Invertir en infraestructura tecnológica e infraestructura en obras civiles e implementación de las mismas. D1, D4, D5, O2, O3, O4, O5
O3	Inversión en tecnología e investigación	FO3	Invertir en capacitaciones de profesores para mejorar sus competencias pedagógicas. F1, F2, F3, F4, O1, O2, O5	DO3	Ejecutar programas de capacitación y evaluación estandarizados que puedan asegurar el adecuado nivel de los profesores. D2, D3, D5, D6, O1, O2
O4	Crecimiento sostenido del uso del internet en la Región del Cusco	FO4	Desarrollar programas y/o cursos diferenciados debe ir acorde con el perfil de los alumnos. F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4	DO4	Requerir educación bilingüe certificada, obligatoria el uso de un segundo idioma por nivel educativo. D1, D3, D5, D6, O1, O2, O4
O5	Reducción de los índices de la pobreza				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
A1	Limitado programas orientados a la formación del docente	FA1	Crear un plan de preparación y actualización para profesores del sector en coordinación con universidades acreditados a nivel nacional. F1, F3, A1, A2, A3, A4	DA1	Crear un centro de investigaciones de la educación en la primera infancia a través del gobierno. D1, D2, D4, A2, A4, A5
A2	Ausencia de áreas de soporte orientadas a la nutrición y bienestar psicológico del estudiante	FA2	Implementar un sistema integrado de calidad de la gestión educativa que siga los estándares de las entidades acreditadoras que permitan elevar la calidad del servicio y competitividad. F1, F2, F3, F5, A2, A4, A5	DA2	Implementar desayunos escolares y asesoría familiar con apoyo de gobiernos locales y regionales. D4, D5, A2, A4, A5
A3	Limitada concentración por parte de las autoridades en el sector educación	FA3	Fortalecer la carrera pública magisterial mediante programas de formación e incentivos a través del PRONABEC. F1, F2, F3, F5, A1, A2, A3, A5	DA3	Capacitar de manera continua a los profesores asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza. D2, D3, D4, D6, A1, A2, A4, A5
A4	Presencia continua de analfabetismo en la región	FA4	Realizar intercambios de profesores con colegios internacionales. F1, F3, F4, A1, A2, A4, A5	DA4	Restaurar la organización del sistema educación tecnológica, involucrando a especialistas en gestión pública y privada. D1, D2, D4, D5, A3, A4, A5
A5	Falta de gestión de las autoridades pertinentes	FA5	Generar cultura de innovación en el sector educación mediante la inversión en la investigación y desarrollo. F1, F2, F4, F5, A2, A4, A5	DA5	5. Implantar reuniones de negociación constante con el SUTEP y con las organizaciones políticas locales y regionales, enfocadas a mejorar la educación. D1, D3, D4, D6, O1, O3, O5
		FA6	Facilitar el desarrollo de clústeres educativos. F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2008, p. 268



La matriz PEYEA ayuda a conocer la posición del sector educación con respecto a la fortaleza de la educación (FI), la estabilidad del entorno (EE), la ventaja competitiva (VC), y la fortaleza financiera (FF). Los resultados obtenidos sobre la evaluación de los factores se muestran en la siguiente (ver Tabla 36, 37, 38, 39 y ver Figura 21).

De acuerdo al análisis que se efectuó con respecto a la estratégica y evaluación del ejercicio, la educación en la región en la actualidad se encuentra en una posición competitiva, ya que vendría a ser una industria atractiva en el país, para ello se analizó el polígono, viendo así una gran fortaleza en la industria (servicio en nuestro caso), y una estabilidad del entorno.

Tabla 36

*Clasificación de factores determinantes de la Estabilidad del Entorno Posición Estratégica Externa.*

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										Valor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	1
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
9. Problemas sociales económicos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
<b>Promedio =</b>										<b>-3.33</b>

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 285.

Tabla 37

*Clasificación de factores determinantes de la fortaleza de la industria posición estratégica externa.*

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										Valor
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
<b>Promedio =</b>										<b>3.67</b>

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 285.

Tabla 38

*Clasificación de factores determinantes de la fortaleza financiera posición estratégica interna.*

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										Valor
1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	1
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida	2
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4
<b>Promedio =</b>										<b>2.11</b>

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 286.

Tabla 39

*Clasificación de factores determinantes de ventaja competitiva posición estratégica externa.*

Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										Valor
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	1
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
Promedio =										-3.56

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 286.

También se puede encontrar que el sector educación en la región muestra una aceptable fortaleza en la industria (o servicio) debido que hoy en día la región busca ayudar el sector educación ya sea económicamente o a través de servicios de capacitación o difusión. (ver Figura 21). Por último, se puede observar que el sector educación en la región Cusco muestra una aceptable ventaja competitiva, siendo así que el mercado en la región mantiene su demanda y se encuentra presente, asimismo, debido a que la región económicamente está creciendo se busca invertir más en la educación pública. Sin duda, es necesario emplear estrategias que puedan ayudar a diferenciar el servicio que se ofrece y poder mejorar en comparación a otras regiones pudiendo tener una ventaja competitiva. Por lo mencionado, es necesario tener una mejora continua del servicio ya que la educación es una reivindicación siempre presente en nuestra historia, por lo tanto siempre tendrá un mercado.

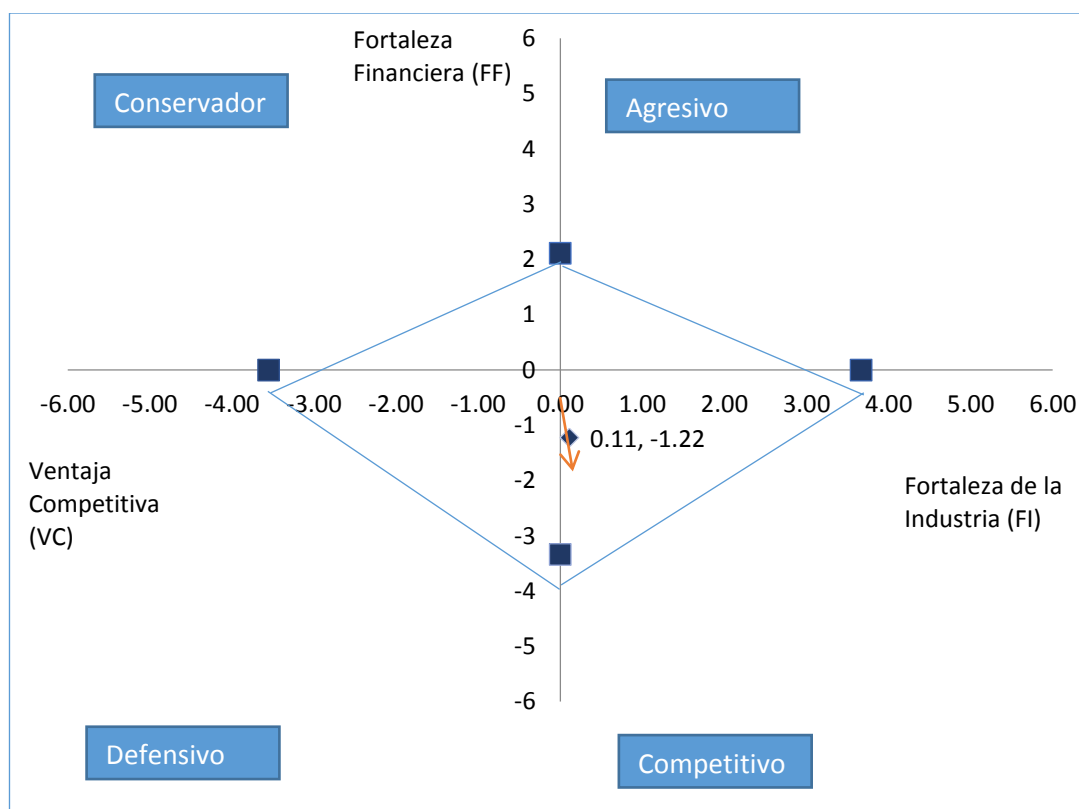


Figura 21. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.  
Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 287.

Factores Determinantes	Promedio	Coordenadas
Ventaja Competitiva (VC)	-3.56	0.11
Fortaleza de la Industria (FI)	3.67	
Fortaleza Financiera (FF)	2.11	-1.22
Estabilidad del Entorno (EE)	-3.33	

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).

D’Alessio (2015), señala que la matriz BCG, es una matriz de portafolio y tiene como base: (a) la relación estrecha entre participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo.

Sin embargo, la matriz BCG tiene definidos cuatro cuadrantes, en el primero (I) se ubica las divisiones o productos ( signo de interrogación), con alta tasa de crecimiento de ventas en la industria, pero que no tienen participación en el mercado significativa.

El cuadrante II contiene las divisiones o productos estrellas; el cuadrante III las divisiones o productos (vacas lecheras) con ellos tiene una alta participación en el mercado y finalmente el cuadrante IV presenta a las divisiones (o productos perros), los cuales se encuentran en una industria con ventas que disminuyen o son de bajo de crecimiento D'Alessio (2015, p.289) (ver Figura 22).

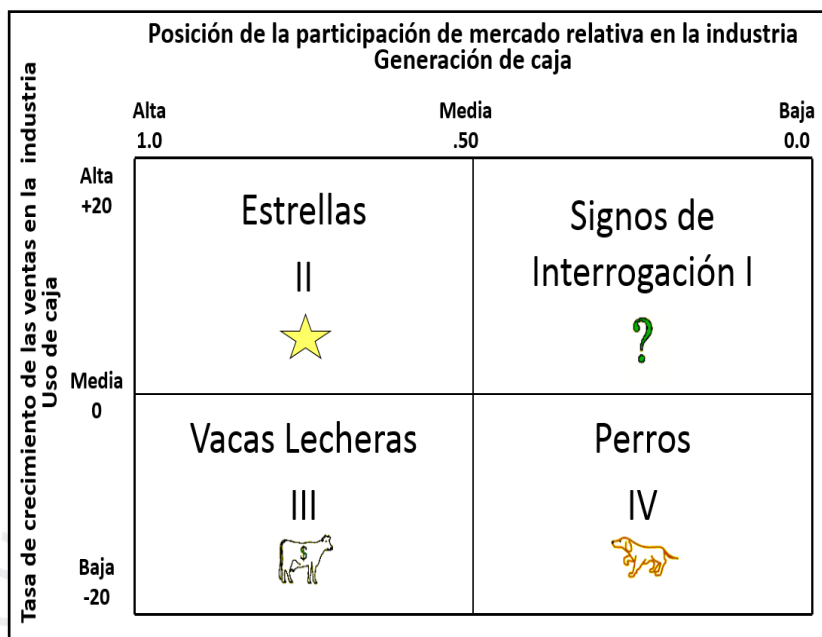


Figura 22. Matriz de Boston Consulting Group (BCG).

Adaptado de "The product portfolio," por B. D. Henderson, 1970/2006, 2nd ed., p. 36, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

La matriz BCG, por medio de esta se puede saber la participación relativa del mercado, así como la tasa de crecimiento de las ventas. De acuerdo al cuadrante obtenido y al que se desea llegar, se puede visualizar las estrategias más convenientes para el sector educación en los niveles primario y secundaria seguidamente se muestra la matriz BCG del sector educación de la región del Cusco.

Al no existir un dato estadístico de las ventas de los integrantes del sector educación, no es factible elaborar una matriz BCG, las estrategias deberán tratar de llevar a la educación en la región, la educación privada y la educación pública pueden ubicarse en el cuadrante I, signos de interrogación, para lo tanto requerirá de mucha inversión.

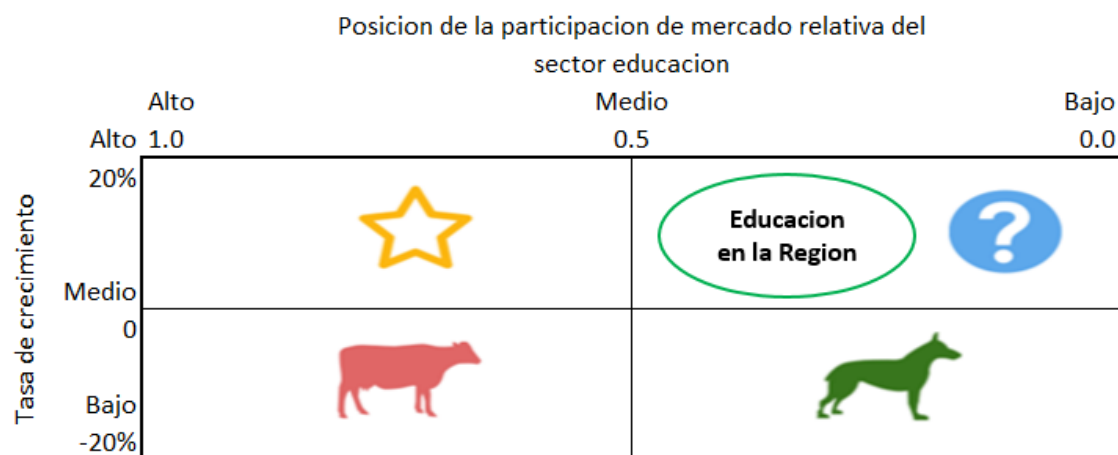


Figura 23. Matriz de Boston Consulting Group, del sector educación de la región Cusco.

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

Para D'Alessio (2015), la matriz EI (MIE), viene a ser una matriz de portafolio al igual que la matriz BCG, sin embargo en ésta se grafica cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, asimismo los coloca en una de las nueve celdas que tiene la matriz. Por lo tanto, estas celdas han sido formadas sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI de la organización, década división, o producto (ver Figura 24).

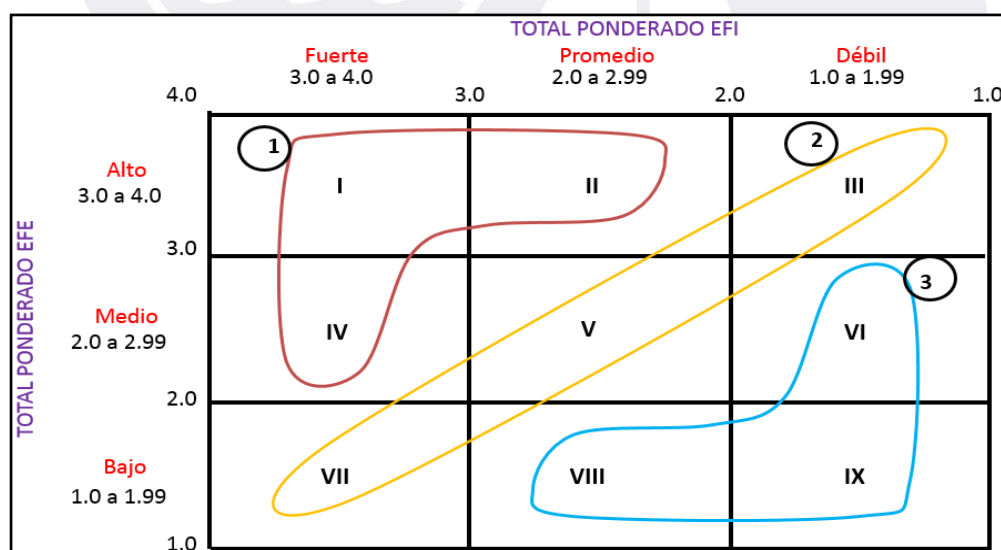


Figura 24. Matriz Interna - Externa.

Adaptado de "El proceso estratégico", un enfoque de gerencia. Por D'Alessio, F, 2015, 3th ed., p. 294, Pearson Educación de Perú S.A.

La matriz IE toma en cuenta los valores finales de las matrices EFE elaboradas en el capítulo tres y la matriz EFI elaborada en el capítulo cuatro, la intersección va a mostrar la posición en que se encuentra el sector educación de la región del Cusco en una matriz de nueve cuadrantes. Ya teniendo la posición se podrá crear estrategias que se debe tomar en cuenta mientras se está elaborando el plan, a continuación en la Figura 25, se mostrará la matriz EI del sector educación en la región del Cusco.

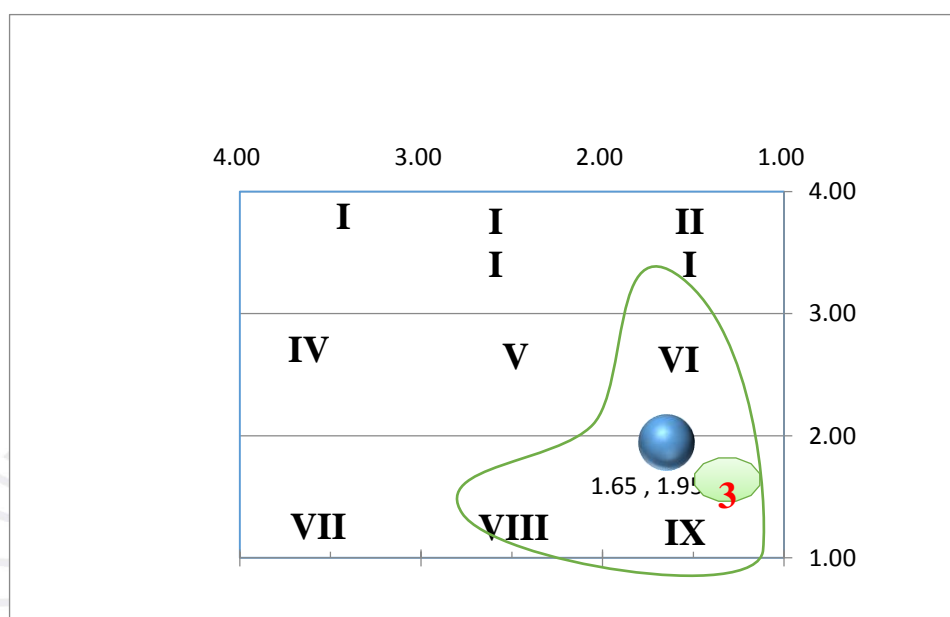


Figura 25. Matriz Interna – Externa del sector educación de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 318.

Se puede apreciar que las coordenadas se ubican en la región 3 dentro del sexto cuadrante que sugiere cosechar o desinvertir recursos, estas son estrategias defensivas que nos llevarán a utilizar acciones correctivas para salvar la situación en que se encuentra el sector. En este orden de ideas se seguirán las estrategias de aventura conjunta y atrincheramiento, ya que este sector cuenta con competencias distintivas que podrían ser usadas para salir adelante dentro de la industria de la educación.

## 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

D'Alessio (2015), la MGE de la gran estrategia sin duda alguna es otra herramienta muy útil que ayuda a evaluar y afinar la elección más apropiada de estrategias para la organización, el principio de esta matriz es la situación de un negocio es establecida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, ya sea de forma rápida o lenta; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, ya sea fuerte o débil. Por lo tanto, al evaluar estas variables se puede categorizar el negocio en uno de los cuadrantes de la matriz, el cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido, el cuadrante II, la posición de la organización es débil en un mercado de crecimiento rápido, cuadrante III, la posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento, y ultimo cuadrante IV, la organización tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento (ver Figura 26).

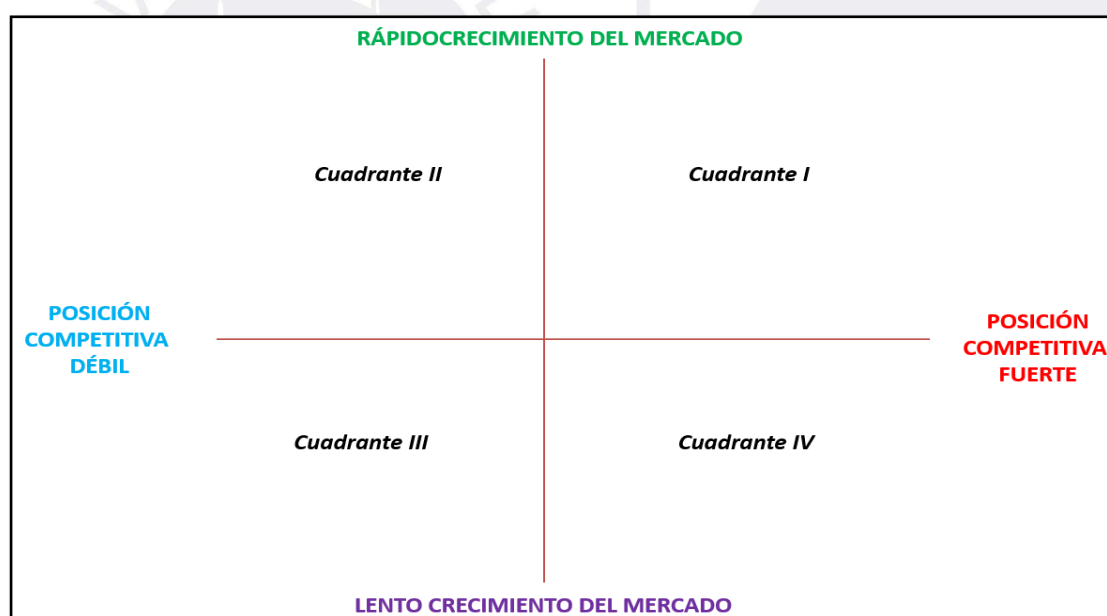


Figura 26. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Adaptado de “El proceso estratégico”, un enfoque de gerencia. Por D’Alessio, F, 2015, 3th ed., p. 297, Pearson Educación de Perú S.A.



Con la MGE se busca evaluar la posición del sector educación en la región del Cusco y conocer así el crecimiento en el mercado, por medio de cuatro cuadrantes, sin embargo según el cuadrante donde se ocupe el sector, se sugerirá las estrategias que deben ser consideradas en el plan ( matriz MGE, ver Figura 27).

En la MGE para el sector educación en la región Cusco, se puede visualizar que las estrategias ya mencionadas tienen relación con las estrategias seleccionadas anteriormente.

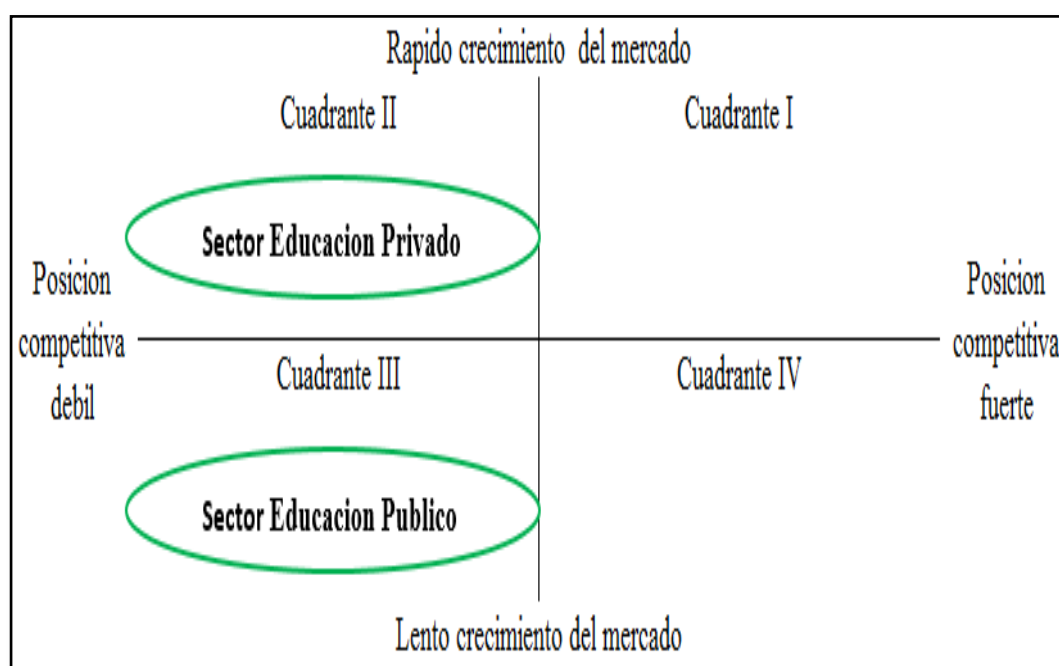


Figura 27. Matriz de la Gran Estrategia del sector educación de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico”, un enfoque de gerencia. Por D’Alessio, F, 2015, 3th ed., p. 297, Pearson Educación de Perú S.A.

## 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

D’Alessio (2015), la matriz DE forma parte de la tercera fase, presentadas al inicio del presente capítulo, todas las estrategias encontradas en la fase de emparejamiento en la matriz FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, son unidas en una nueva matriz como se ve en la siguiente Figura 28, la MDE lo que permite que se agrupen las estrategias y así poder ver las repeticiones de cada una de ellas. Por consiguiente en esta matriz se suma las repeticiones y se mantienen las estrategias con mayor repetición.

		Matriz					
Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1		X					1
2			X		X	X	3
3		X	X	X		X	4
4				X	X		2
5		X	X		X		3
6		X					1

Figura 28. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).

Nota: Se retienen las estrategias que se presentan tres o más veces, salvo otro criterio del estratega, Ej. Se pueden retener estrategias con una o dos veces si su importancia lo amerita.

La MDE agrupa las estrategias formuladas en la MFODA así como otras estrategias que se hubieran encontrando en las MPEYEA, MBCG, MIF, y MGE; asimismo la matriz DE permite visualizar la cantidad de repeticiones de las estrategias de cada una de las matrices ya mencionadas. Encontrando la estrategia que mayor repetición obtenga, y a la vez sea la más exitosa para nuestro sector de educación en la Región del Cusco. Se tiene que tomar en cuenta el tipo de estrategia, el cual se repita en la matriz. Así mismo Se tiene que tener en cuenta que las estrategias retenidas una o más de dos veces, estén vinculadas a la visión del Plan (ver Tabla 40).

### 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2015), la matriz CPE se usa como entradas al resultado del análisis de los insumos en las fases anteriores. Esta matriz, es una herramienta que ayuda a evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, teniendo en cuenta los factores determinantes de éxito externo e interno. Esta matriz requiere de buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia ya establecida en relación con la fortaleza, oportunidad, debilidad, amenaza (ver Figura 29).

Tabla 40

*MDE del sector educación en la región del Cusco.*

	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Crear un programa de involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los alumnos a través de actividades educativas.	x	x		x		3
E2	Firmar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas privadas y organismos de cooperación internacional para mejorar la calidad educativa.	x	x		x		3
E3	Invertir en capacitaciones de profesores para mejorar sus competencias pedagógicas.	x	x	x	x	X	5
E4	Desarrollar programas y/o cursos diferenciados de acorde al potencial y perfil de los alumnos.	x	x		x	X	4
E5	Crear un plan de preparación y actualización para profesores del sector en coordinación con universidades acreditados a nivel nacional.	x	x		x		3
E6	Implementar un sistema integrado de calidad de la gestión educativa que siga los estándares de las entidades acreditadoras que permitan elevar la calidad del servicio y competitividad.	x	x	x	x	X	5
E7	Fortalecer la carrera pública magisterial mediante programas de formación e incentivos a través del PRONABEC.	x	x		x	X	4
E8	Realizar intercambios de profesores con colegios internacionales.	x	x		x	X	4
E9	Generar cultura de innovación en el sector educación mediante la inversión en la investigación y desarrollo.	x	x		x	X	4
E10	Facilitar el desarrollo de clústeres educativos.	x	x	x	x	X	5
E11	Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad del desempeño de los profesores.	x			x		2
E12	Invertir en infraestructura tecnológica e infraestructura de obra civiles e implementación de las mismas.	x	x		x	X	4
E13	Ejecutar programas de capacitación y evaluación estandarizados que puedan asegurar el adecuado nivel de los profesores.	x	x	x	x	X	5
E14	Requerir educación bilingüe certificada, obligatoria el uso de un segundo idioma por nivel educativo.	x	x				2
E15	Crear un centro de investigaciones de la educación en la primera infancia.	x	x		x		3
E16	Implementar desayunos escolares y asesoría familiar con apoyo de gobiernos locales y regionales.	x	x				2
E17	Capacitar de manera continua a los profesores asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza.	x	x	x	x	X	5
E18	Restaurar la organización del sistema educación tecnológica, involucrando a especialistas en gestión pública y privada.	x			x		2
E19	Implantar reuniones de negociación constante con el SUTEP y con las organizaciones políticas locales y regionales, enfocadas a mejorar la educación.	x				X	2

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2008, p. 332

FACTORES CLAVE	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>							
1-							
2-							
3-							
4-							
5-							
6-							
<b>AMENAZAS</b>							
1-							
2-							
3-							
4-							
5-							
<b>FORTALEZAS</b>							
1-							
2-							
3-							
4-							
5-							
6-							
<b>DEBILIDADES</b>							
1-							
2-							
3-							
4-							
	2.00						

Puntaje Atractividad  
 4. Muy Atractiva    2. Algo atractiva  
 3. Atractiva        1. Sin atractivo

Figura 29. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE).

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico”, un enfoque de gerencia. Por D’Alessio, F, 2015, 3th ed., p. 301, Pearson Educación de Perú S.A.

La MCPE puede establecer las estrategias retenidas en la MDE, para luego evaluarlas, con la finalidad de ver cómo cada estrategia responde con respecto a las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas; por lo tanto aquellas que obtengan el puntaje ideal serán las que tengan un puntaje mayor, o igual a 5.00. El número 6 es el número de las estrategias retenidas para poder llegar a la visión establecida para el sector educación en la región del Cusco (ver Tabla 41).

### 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Según D’Alessio (2015) otro filtro para la evaluación de las estrategias en la fase tres, son la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética, por ello es necesario evaluar las estrategias

retenidas después de la MCPE con dos filtros finales: los criterios de Rumelt y los aspectos éticos que podrían ser afectados al momento de implementar las estrategias.

D'Alessio (2015) refirió que Richard P. Rumelt, planteó en su tesis doctoral los cuatro criterios que son: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad; que en realidad no fueron colocados por Rumelt en una matriz, sino, que han sido plasmados después para efectos prácticos (ver Figura 30).

Estrategias específicas	Pruebas				Se acepta
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
1	Si	Si	Si	No	No
2	Si	Si	Si	Si	Si
3	Si	Si	Si	Si	Si
4	Si	No	No	Si	No
5	Si	Si	Si	Si	Si
6	Si	Si	No	Si	No

Figura 30. Matriz de prueba de Estrategias o Matriz Rumelt (MR)..

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico”, un enfoque de gerencia. Por D'Alessio, F, 2015, 3th ed., p. 305, Pearson Educación de Perú S.A.

Las estrategias retenidas encontradas en la MCPE, son evaluadas en la MR por medio los criterios de Rumelt, asimismo si pasan esa prueba, dichas estrategias son retenidas. A continuación la matriz de Rumelt, sobre el sector educación en la Región del Cusco (ver Tabla 42).

Tabla 41

MCPE de la Educación en la Región del Cusco

Factores críticos para el éxito	Peso	E1.Crear un programa de involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los alumnos a través de actividades educativas.		E2. Firmar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas privadas y organismos de cooperación internacional para mejorar la calidad educativa.		E3.Invertir en capacitaciones de profesores para mejorar sus competencias pedagógicas.		E4.Desarrollar programas y/o cursos diferenciados de acorde al potencial y perfil de los alumnos.		E5.Crear un plan de preparación y actualización para profesores del sector, en coordinación con universidades acreditadas a nivel nacional.		E6.Implementar un sistema integrado de calidad de la gestión educativa que siga los estándares de las entidades acreditadoras que permitan elevar la calidad del servicio y la competitividad.		E7.Fortalecer la carrera pública magisterial mediante programas de formación e incentivos a través del PRONABEC.		E8.Realizar intercambios de profesores con colegios internacionales.		E9.Generar cultura de innovación en el sector educación mediante la inversión en la investigación y desarrollo.		E10.Facilitar el desarrollo de clústeres educativos.		E11.Invertir en infraestructura tecnológica e infraestructura de obra civiles e implementación de las mismas.		E12.Ejecutar programas de capacitación y evaluación estandarizados que puedan asegurar el adecuado nivel de los profesores.		E13.Crear un centro de investigaciones de la educación en la primera infancia.		E14.Capacitar de manera continua a los profesores asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza.	
		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>																													
Crecimiento económico del país	0.20	4	0.8	3	0.6	3	0.6	2	0.4	2	0.4	3.00	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	4	0.8	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Presupuesto educativo en 4.1% del PBI para el 2016	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3.00	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Inversión en tecnología e investigación	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3	3	0.45	2	0.3	2.00	0.3	2	0.3	2	0.3	3	0.45	3	0.45	2	0.3	3	0.45	2	0.3	2	0.3
Crecimiento sostenido del uso del internet en la región del Cusco	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2.00	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Reducción de los índices de la pobreza	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2.00	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
<b>Amenazas</b>																													
Limitado programas orientados a la formación del docente	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2.00	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	4	0.4
Ausencia de áreas de soporte orientadas a la nutrición y bienestar psicológico del estudiante	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2.00	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	4	0.2
Limitada concentración por parte de las autoridades en el sector educación	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2.00	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Presencia continua de analfabetismo en la región	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2.00	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2
Falta de gestión de las autoridades pertinentes	0.10	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2.00	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
<b>Fortalezas</b>																													
Educación gratuita para el sector público	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	2	0.3	2	0.3	4.00	0.6	3	0.45	3	0.45	1	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	3	0.45	3	0.45
Implementación (prueba piloto del PENN)	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3.00	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Evaluación anual de profesores por competencia	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3.00	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Implementación de incentivos monetarios en zonas rurales	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3.00	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2
Textos actualizados y de calidad proporcionados por el estado	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	1	0.1	2.00	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2
<b>Debilidades</b>																													
Nivel de infraestructura tecnológica en el sector educación escolar	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3.00	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15
Ausencia de áreas de investigación en el sector	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3.00	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Nivel de asistencia del equipo docente a las capacitaciones en la región	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2.00	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Infraestructura de obras civiles en el sector educación	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2.00	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Procesos administrativos que dificultan el flujo de los recursos educativos	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2.00	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2
Liderazgo con visión a corto plazo por parte del gobierno regional	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3.00	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	1	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.80</b>		<b>5.05</b>		<b>4.80</b>		<b>4.75</b>		<b>4.40</b>		<b>5.10</b>		<b>5.00</b>		<b>4.40</b>		<b>4.20</b>		<b>4.70</b>		<b>5.05</b>		<b>4.20</b>		<b>4.65</b>		<b>5.00</b>

Nota. El criterio utilizado es retener las estrategias mayores o iguales a 5.00.

### 6.9. Matriz de Ética (ME)

D'Alessio (2015) señala que con la Matriz de Ética (ME), se busca verificar que las estrategias específicas escogidas no vulneren aspectos relacionados con la justicia y los derechos, muy por lo contrario se busca que sean buenos para fines utilitarios. Las estrategias retenidas en la MR, son evaluadas éticamente mediante tres criterios: no vulnerar los derechos, no ser injustas, y no ser perjudiciales. Aquellas que pasan estos criterios son las que se retienen, la ME auditará éticamente si las estrategias son viables para el sector educación en la región del Cusco (Ver Tabla 43).

### 6.10. Estrategias retenidas y de contingencia

Para D'Alessio (2015), las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias; y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las que se denominan como secundarias.

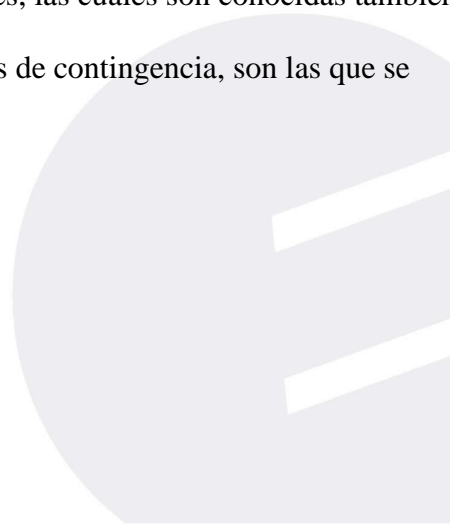
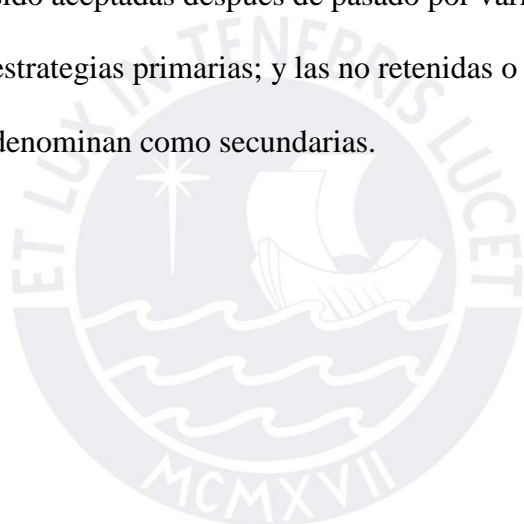


Tabla 42

*MR de la Educación en la Región del Cusco*

	<b>Estrategias específicas</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Consonancia</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Se acepta</b>
<b>E1</b>	Crear un programa de involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los alumnos a través de actividades educativas.	Si	Si	Si	Si	Si
<b>E2</b>	Firmar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas privadas y organismos de cooperación internacional para mejorar la calidad educativa.	Si	Si	Si	Si	Si
<b>E6</b>	Implementar un sistema integrado de calidad de la gestión educativa que siga los estándares de las entidades acreditadoras que permitan elevar la calidad del servicio y competitividad.	Si	Si	Si	Si	Si
<b>E7</b>	Fortalecer la carrera pública magisterial mediante programas de formación e incentivos a través del PRONABEC.	Si	Si	NO	NO	NO
<b>E12</b>	Invertir en infraestructura tecnológica e infraestructura de obra civiles e implementación de las mismas.	Si	Si	Si	Si	Si
<b>E14</b>	Capacitar de manera continua a los profesores asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza	Si	Si	Si	Si	Si

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2008, p. 354.



Tabla 43

*ME de la Educación en la Región del Cusco*

		Derechos							Justicia		Utilitarismo		Se acepta	
Estrategias		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	
E1	Crear un programa de involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los alumnos a través de actividades educativas.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Si
E2	Firmar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas privadas y organismos de cooperación internacional para mejorar la calidad educativa.	P	P	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N	Si
E6	Implementar un sistema integrado de calidad de la gestión educativa que siga los estándares de las entidades acreditadoras que permitan elevar la calidad del servicio y competitividad.	N	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	Si
E12	Invertir en infraestructura tecnológica e infraestructura de obra civiles e implementación de las mismas.	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Si
E17	Capacitar de manera continua a los profesores asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza.	P	P	P	P	N	N	N	J	J	J	E	E	Si

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2008, p. 361.

Existen tres grupos de estrategias de contingencia. Las que no alcanzaron aparecer tres o más veces en la MDE constituyen el tercer grupo de contingencia D'Alessio (2015).

Después de que las estrategias pasaron por un filtro se enfocan en las que fueron retenidas y las que se quedaron en contingencia (ver Tabla 44).

Tabla 44

*MER de la educación en la región del Cusco*

---

Estrategias retenidas

---

- E1 Crear un programa de involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los alumnos a través de actividades educativas.
- E2 Firmar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas privadas y organismos de cooperación internacional para mejorar la calidad educativa.
- E6 Implementar un sistema integrado de calidad de la gestión educativa que siga los estándares de las entidades acreditadoras que permitan elevar la calidad del servicio y competitividad.
- E12 Invertir en infraestructura tecnológica e infraestructura de obra civiles e implementación de las mismas.
- E17 Capacitar de manera continua a los profesores asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza.

Estrategias de contingencia

- FO2 Invertir en capacitaciones de profesores para mejorar sus competencias pedagógicas.
- FO4 Desarrollar programas y/o cursos diferenciados de acorde al potencial y perfil de los alumnos.
- FA1 Crear un centro de investigaciones de la educación en la primera infancia.

---

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2008, p. 361.

### **6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (OLP)**

Es necesario saber que las estrategias retenidas se tienen que alcanzar mediante los objetivos a largo plazo, como primer paso se tiene que identificar los OLP para que puedan ser analizadas con las cinco estrategias retenidas.

Se tiene que tener presente las estrategias de contingencia, ya que las estrategias retenidas pueden pasar por dificultades al momento de la implementación, y como plan de contingencia se deberá analizar las estrategias de contingencia, en el proceso de emparejamiento. Se demostró que las cinco estrategias retenidas, ayuda a cumplir los cinco OLP, es así que la ruta ya está establecida con las cinco estrategias retenidas poder llegar a la visión establecida para el sector educación en la región Cusco.

Cabe resaltar que de las cinco estrategias retenidas por lo menos se direcciona a tres OLP y que de todas las estrategias establecidas para el sector, por lo menos permitirá cumplir con un OLP. Teniendo en cuenta que todas los OLP podrán ser cumplidos con las estrategias establecidas para el sector. Las estrategias retenidas en la ME tendrán que ser colocadas en una matriz para ver si realmente corresponde. A continuación se presenta la matriz MEOLP (ver Tabla 45).

#### **6.12. Matriz de estrategias *versus* posibilidades de los competidores y sustitutos**

La educación es la base del éxito, cada día se aprecia la competitividad y las ganas de superación; para lo cual, las regiones del país buscan fortalecer la educación en su sector, analizando a sus competidores y buscando siempre mejoras. Un aspecto fundamental para lograr el éxito es poder analizar a los demás competidores y de alguna forma poder neutralizar las amenazas. Como se tiene la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) del sector educación en la región Cusco, y se ha identificado que los principales competidores que este tiene son: la región de Tacna, la región de Moquegua, la región de Arequipa; los cuales se encuentran con el puntaje más alto del país se puede implementar el Plan con mayor acierto. Para poder evaluar la matriz MPC, se ha dado puntajes de uno a cuatro puntos, donde el valor 1.00 significa que las regiones en el corto plazo no tendrían la capacidad de reaccionar de cara a las estrategias establecidas. El valor 4.00 describe que las regiones que en el corto plazo podrán reaccionar frente a las estrategias retenidas.

Tabla 45

*Matriz de estrategias Versus objetivos de largo plazo*

Visión					
Al 2027 el sector educación escolar público y privado de la Región del Cusco se encontrará dentro de los cinco primeros del país, buscando reducir el analfabetismo de la comunidad, a través de docentes altamente capacitados que brinden servicios educativos con altos estándares de eficiencia preocupados por el desarrollo potencial de los alumnos contribuyendo sosteniblemente al desarrollo del capital humano de la sociedad.					
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
Educación básica regular escolar de buena calidad Permanente Formación docente certificada infraestructura civil y tecnológica Mantener en la escolaridad a los estudiantes Adecuado presupuesto en función de las necesidades del sistema	Lograr, al año 2027 que el 12% de docentes del nivel primario y secundario participen en capacitaciones. A la fecha solo 8.7% de docentes participan en las mismas .	Contar, al 2027, con un 14% de instituciones educativas con infraestructura en buen estado. En la actualidad solo un 12% cuentan con infraestructura en buen estado .	Lograr al 2027, que el 70% de instituciones educativas públicas de la región del Cusco cuenten con acceso a internet, tomando en cuenta que actualmente solo 39.9% poseen este servicio.	Al 2027 lograr que el índice de analfabetismo en la Región llegue a un 5%, considerando que para el 2015 se encuentra en 11.5 %.	Lograr que al 2027 el 100 % de escolares culmine la educación en los niveles primario y secundario Al 2015 se dio como resultado una tasa del 4.4% de deserción escolar.
Estrategias Especificas					
E1	x			x	X
E2	x	X	x	x	
E6	x		x	x	X
E12		X	x	x	X
E17	x	x		x	X

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2008, p. 364

En la siguiente matriz se puede observar las estrategias, las posibilidades de reacción de los competidores. Asimismo, en el análisis efectuado se finaliza que las regiones de Tacna y Moquegua son las que tienen mayor fuerza de reacción de cara a las estrategias establecida por la región Cusco, debido a su excelente capacidad de planeamiento, con una visión clara y realista así como otros factores a seguir (ver Tabla 46).

Tabla 46

*ME Versus posibilidades de competidores de la educación en la región del Cusco*

Estrategias específicas	Educación escolar Moquegua	Educación escolar Arequipa	Educación escolar Tacna
E1 Crear un programa de involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los alumnos a través de actividades educativas.	Generar alianzas con las familias.	Buscan desarrollar mayores competencias en el sector.	Buscan profesores con experiencia aptos para la enseñanza básica regular escolar.
E2 Firmar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas privadas y organismos de cooperación internacional para mejorar la calidad educativa.	Contratan profesores ya acreditados para la enseñanza básica regular escolar.	Cuentan con su propio presupuesto para el sector educación.	Contratar profesores ya acreditados para la enseñanza básica regular escolar.
E6 Implementar un sistema integrado de calidad de la gestión educativa que siga los estándares de las entidades acreditadoras que permitan elevar la calidad del servicio y competitividad.	Desarrollar planes educativos.	Alianzas estratégicas con universidades.	Convenios con entidades capacitadoras.
E12 Invertir en infraestructura tecnológica e infraestructura de obra civiles e implementación de las mismas.	Cuentan con estructura moderna y adecuada.	Cuentan con estructura adecuada.	Cuentan con estructura adecuada.
E14 Capacitar de manera continua a los profesores asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza.	Cuenta con convenios con universidades para así poder mantener el nivel competitivo en el sector educación.	Cuentan con convenios con entidades capacitadoras.	Contratan profesores ya acreditados para la enseñanza básica regular escolar.

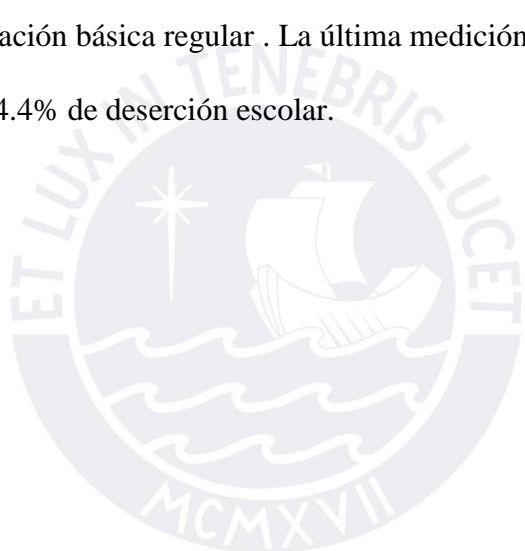
*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 361.

### 6.13. Conclusiones

El proceso estratégico es elaborado a través de: (a) la etapa de inicio (MEFE, MPC, MEFI y MIO); (b) etapa de emparejamiento (MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE); y (c) etapa final (MD, MCPE, MR y ME), aplicando la intuición y el análisis, ha permitido

obtener nueve estrategias externas e internas que servirán para lograr los cinco OLP y la visión definidas para el Sector Educación en la región Cusco.

Las estrategias retenidas son: (a) lograr, al año 2027 que el 12% de docentes participen en capacitaciones, a la fecha solo 8.7% de docentes participan de las mismas; (b) contar, al 2027, con un 14% de instituciones educativas públicas en buen estado. Dado que en la actualidad solo un 12% cuentan con infraestructura en buen estado; (c) lograr al 2027, que el 70% de Instituciones Educativas públicas de la región del Cusco cuenten con acceso a internet, tomando en cuenta que actualmente solo 39.9% poseen este servicio; (d) al 2027 lograr que el índice de analfabetismo en la región llegue a un 5%, considerando que para el 2015 se encuentra en 11.5 %; (e) lograr que al 2027 el 100 % de escolares culmine la educación básica regular . La última medición realizada del 2015 dio como resultado una tasa del 4.4% de deserción escolar.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo, se pone en marcha el proceso estratégico, lo cual implica la ejecución de las estrategias retenidas y convertirlas en resultados. La etapa requiere de cuatro elementos claves: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional (D'Alessio, 2008), los cuales son relevantes para el logro de la visión. Como lo mencionó D'Alessio (2008) “una formulación exitosa de la estrategia no garantiza una implementación exitosa” (p. 373), debido a lo cual es necesario contar con el compromiso y el liderazgo de buenos líderes que sepan enfrentar el cambio, y gestionar eficientemente los cambios estructurales y los recursos humanos para lograr la nueva dirección estratégica para el sector en estudio.

### 7.1. Objetivos de corto plazo

Los objetivos de corto plazo son los que permiten lograr los OLP, y constituyen la base para la asignación de recursos; deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización (D'Alessio, 2008). A continuación, se definen los OCP asignados a su respectivo OLP.

#### Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1):

Lograr, al año 2027 que el 12% de docentes del nivel primario y secundario participen en capacitaciones. A la fecha solo 8.7% de docentes participan en las mismas.

*Objetivo de corto plazo 1.1.* Durante el 2017, realizar charlas tres veces al año para sensibilizar y motivar a los docentes para asistir a los cursos de capacitación y poder brindarles herramientas para mejorar su enseñanza.

*Objetivo de corto plazo 1.2.* A partir 2018 incrementar la participación en un 0.3 puntos porcentuales implementado un programa de incentivo económico y alimentación por cada día de capacitación.

*Objetivo de corto plazo 1.3.* A partir del 2019, al 2022 incrementar la participación de docente en un 1.11 puntos porcentuales en capacitaciones trimestrales obligatorias para el desarrollo de técnicas de enseñanza y para acostumbrar al docente a este ritmo permanente de capacitación.

*Objetivo de corto plazo 1.4.* A partir del 2023, al 2027 incrementar la capacitación del docente en 1.89 puntos porcentuales realizando trimestralmente capacitaciones obligatorias, para el desarrollo de técnicas de enseñanza y para acostumbrar al docente a este ritmo permanente de capacitación.

*Objetivo de corto plazo 1.5.* Lograr que el compromiso con las municipalidades distritales y provinciales para invertir en capacitadores altamente preparados motive la asistencia de los docentes.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2):

. Contar, al 2027, con un 14% de instituciones educativas con infraestructura en buen estado. En la actualidad solo un 12% cuentan con infraestructura en buen estado.

*Objetivos de corto plazo 2.1.* Determinar las necesidades de la infraestructura en el sector, durante el 2017 y realizar un mapeo cada tres años hasta el 2027.

*Objetivos de corto plazo 2.2.* A partir del 2018 determinar y ejecutar un plan de mantenimiento anual, para mejorar su estado de infraestructura.

*Objetivos de corto plazo 2.3* A partir del 2019 al 2020 incrementar un 0.10 puntos porcentuales.

*Objetivos de corto plazo 2.4* A partir del 2021 al 2023 incrementar un 0.84 puntos porcentuales.

*Objetivos de corto plazo 2.5* A partir del 2024 al 2027 incrementar un 1.06 puntos porcentuales



Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3): Lograr al 2027, que el 70% de instituciones educativas públicas de la región del Cusco cuenten con acceso a internet, tomando en cuenta que actualmente solo 39.9% poseen este servicio.

*Objetivos de corto plazo 3.1* Para el 2017 identificar a todos las instituciones educativas de la región del nivel primario y secundario que no cuentan con acceso al internet al 100%.

*Objetivos de corto plazo 3.2.* A partir del 2018 incrementar un 3.76 puntos porcentuales firmar convenios corporativos para la implementación de redes de comunicación

*Objetivos de corto plazo 3.3.* A partir del 2019 al 2022 incrementar en un 11.78 puntos porcentuales.

*Objetivos de corto plazo 3.4.* A partir del 2023 al 2027 incrementar en un 14.56 puntos porcentuales.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4):

Al 2027 lograr que el índice de analfabetismo en la Región llegue a un 5%, considerando que para el 2015 se encuentra en 11.5 %.

*Objetivos de corto plazo 4.1.* Identificar en 2017 al 100 % las zonas con mayor analfabetismo en la región.

*Objetivos de corto plazo 4.2.* A partir del 2018 al 2021 bajar en 2.43 puntos porcentuales realizando talleres mensuales utilizando las TIC, para una mejor enseñanza y aprendizaje

*Objetivos de corto plazo 4.3.* A partir del 2022 al 2027 bajar en 4.07 puntos porcentuales realizando talleres mensuales utilizando las TIC, para una mejor enseñanza y aprendizaje

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5):

Lograr que al 2027 el 100 % de escolares culmine la educación en los niveles primario y secundario .La última medición realizada del 2015 dio como resultado una tasa del 4.4% de deserción escolar.

*Objetivos de corto plazo 5.1* A partir del 2017 al 2018 bajar un 0.37 puntos porcentuales implementando un departamento de tutoría y psicología que ayude a identificar y corregir factores críticos que ayude a evitar la deserción.

*Objetivos de corto plazo 5.2.* A partir del 2019 al 2021 bajar en un 0.74 puntos porcentuales implementando una reunión obligatoria anual, con todos los padres de familia de primaria y secundaria con el fin de explicarles los efectos negativos de la deserción y explicarles todo lo que influirá en su futuro.

*Objetivos de corto plazo 5.3.* A partir del 2022 al 2024 bajar en un 1.09 puntos porcentuales implementando una reunión obligatoria anual, con todos los padres de familia de los niveles primaria y secundaria con el fin de explicarles los efectos negativos de la deserción y explicarles todo lo que influirá en su futuro.

*Objetivos de corto plazo 5.4.* Del 2025 al 2027 bajar 1.2 puntos porcentuales implementando y manteniendo anualmente tres reuniones obligatorias con padres de familia de estudiantes con bajo rendimiento y propensos a desertar.

Tabla 47

## MOCP del Sector Educación de la Región Cusco

	Objetivo de largo plazo	Objetivos de corto plazo	Acciones	Medidas	
OLP1	Lograr, al año 2027 que el 12% de docentes del nivel primario y secundario participen en capacitaciones. A la fecha solo 8.7% de docentes participan en las mismas	OCP 1.1	Durante el 2017, realizar charlas tres veces al año para sensibilizar y motivar a los docentes para asistir a los cursos de capacitación.	1.1.1. Promover la participación de los docentes con videos de superación. 1.1.2. Detectar el motivo de inasistencia a las capacitaciones. 1.1.3. Potenciar a los directores para que realicen charlas dentro de las IIEE.	Numero de charlas
		OCP 1.2	A partir 2018 incrementar la participación en un 0.3 puntos porcentuales implementado un programa de incentivo económico y alimentación, por cada día de capacitación al que asistan.	1.2.1. Formar grupos de trabajo responsable de la elaboración de presupuesto para el incentivo 1.2.2. Evaluar el monto del presupuesto que serán destinados al pago por la capacitación de los profesores.	Número de apoyo financiero
		OCP 1.3	A partir del 2019 al 2022 incrementar la participación de docente en un 1.11 puntos porcentuales en capacitaciones trimestrales obligatorias para el desarrollo de técnicas de enseñanza y para acostumbrar al docente a este ritmo permanente de capacitación	1.3.1. Lograr convenios de capacitación y actualización implementando capacitaciones trimestrales. 1.3.2. Fomentar la participación continua de los profesores	Porcentaje de participación en capacitaciones
		OCP 1.4	A partir del 2023 al 2027 incrementar la capacitación del docente en 1.89 puntos porcentuales realizando trimestralmente capacitaciones obligatorias, para el desarrollo de técnicas de enseñanza y para acostumbrar al docente.	1.4.1. Realizar y desarrollar técnicas de enseñanza 1.4.2. Implementar encuestas donde se mida la satisfacción de las capacitaciones	Porcentaje de participación en capacitaciones
		OCP 1.5	Lograr el compromiso con las municipalidades distritales y provinciales para invertir en capacitadores altamente preparados que motivara la asistencia de docentes.	1.5.1. comprometer a las municipalidades en el mejoramiento de la educación 1.5.1. Invertir en capacitadores altamente preparados y especializados en los temas	Porcentaje de presupuesto
OLP 2	Contar, al 2027, con un 14% de instituciones educativas con infraestructura en buen estado. En la actualidad solo un 12% cuentan con infraestructura en buen estado.	OCP 2.1	Determinar las necesidades de la infraestructura en el sector, durante el 2017 y realizar un mapeo cada tres años hasta el 2027	2.1.1. Detectar a todas las infraestructuras en mal estado 2.1.2. Realizar mapeos cada tres años para llevar un mejor control	Porcentaje colegios en mal estado
		OCP 2.2	A partir del 2018 determinar y ejecutar un plan de mantenimiento anual, para mejorar su estado de infraestructura .	2.2.1. Desarrollar campañas de concientización sobre el cuidado de los ambientes 2.2.1. Ejecutar planes de mantenimiento anuales	Número de obras ejecutadas
		OCP 2.3	A partir del 2019 al 2020 incrementar un 0.10 puntos porcentuales.	2.3.1. Desarrollar trabajos de mejoramiento	Número de obras ejecutadas
		OCP 2.4	A partir del 2021 al 2023 incrementar un 0.84 puntos porcentuales.	2.4.1. Controlar y supervisar los trabajos de mejoramiento	Número de obras ejecutadas
		OCP 2.5	A partir del 2024 al 2027 incrementar un 1.06 puntos porcentuales.	2.5.1. Potenciar los trabajos de mejoramiento de infraestructura	Número de obras ejecutadas
OLP 3	Lograr al 2027, que el 70% de instituciones educativas públicas de la región del Cusco cuenten con acceso a internet, tomando en cuenta que actualmente solo 39.9% poseen este servicio.	OCP 3.1	Para el 2017 identificar a todos las instituciones educativas de la región del nivel primario y secundario que no cuentan con acceso al internet al 100%.	3.1.1. Detectar a todos los colegios que no tengan internet 3.1.2. Realizar planes de acción para la implementación del internet	Porcentaje
		OCP 3.2	A partir del 2018 incrementar un 3.76 puntos porcentuales firmar convenios corporativos para la implementación de redes de comunicación	3.2.1 Proponer a las corporaciones líderes en telecomunicación un plan para el mejoramiento de la educación a través de las redes de comunicación 3.2.2. Realizar r convenios corporativos de las redes de comunicación	Número de propuestas
		OCP 3.3	A partir del 2019 al 2022 incrementar en un 11.78 puntos porcentuales.	3.3.1. Implementación de las redes de comunicación a las IIEE	Porcentaje de incremento
		OCP 3.4	A partir del 2023 al 2027 incrementar en un 14.56 puntos porcentuales.	3.3.2. Agilizar el abastecimiento de la implementación de las redes de comunicación	Porcentaje de incremento
		OCP 4.1	Identificar en 2017 al 100 % las zonas con mayor analfabetismo en la región.	4.1.1. Realizar un censo para identificar zonas críticas de analfabetismo	Porcentaje
OLP 4	Al 2027 lograr que el índice de analfabetismo en la Región llegue a un 5%, considerando que para el 2015 se encuentra en 11.5 %.	OCP 4.2	A partir del 2018 al 2021 bajar en 2.43 pts %s realizando talleres mensuales utilizando las TIC, para una mejor enseñanza y aprendizaje	4.2.1. Buscar y desarrollar convenios con entidades identificados con el problema, ONG. 4.2.2. Implementar sistema tecnológico TIC que favorezcan la enseñanza.	Número de talleres
		OCP 4.3	A partir del 2022 al 2027 bajar en 4.07 pts % realizando talleres mensuales utilizando las TIC, para una mejor enseñanza y aprendizaje	4.3.1. Proveer de servicios y materiales para el mejoramiento 4.3.2. Realizar evaluaciones para dar siguiendo al objetivo	Número de talleres
		OCP 5.1	A partir del 2017 al 2018 bajar un 0.37 pts % implementando un departamento de tutoría y psicología que ayude a identificar y corregir factores críticos que ayude a evitar la deserción.	5.1.1 Implementación de un área de tutoría y psicología en los IIEE	Número de departamentos
OLP 5	Lograr que al 2027 el 100 % de escolares culmine la educación en los niveles primario y secundario .La última medición realizada del 2015 dio como resultado una tasa del 4.4% de deserción escolar.	OCP 5.2	A partir del 2019 al 2021 bajar en un 0.74pts %s implementando una reunión obligatoria anual, con todos los padres de familia de primaria y secundaria con el fin de explicarles los efectos negativos de la deserción y explicarles todo lo que influirá en su futuro.	5.1.2. Realizar test tres veces al año para poder identificar a los alumnos con problemas 5.1.3. Tener reuniones trimestrales con los alumnos para poder brindarles charlas e identificar su problemas	
		OCP 5.3	A partir del 2022 al 2024 bajar en un 1.09 pts % implementando una reunión obligatoria anual, con todos los padres de familia de los niveles primaria y secundaria con el fin de explicarles los efectos negativos de la deserción y explicarles todo lo que influirá en su futuro.	5.2.1. Involucrar al tutor o padre de familia para concientizar sobre la importancia de la educación 5.2.2. Realizar reuniones obligatorias donde se les explique la importancia de continuar su educación	Número de reuniones
		OCP 5.4	Del 2025 al 2027 bajar 1.2 puntos porcentuales implementando y manteniendo anualmente tres reuniones obligatorias con padres de familia de estudiantes con bajo rendimiento y propensos a desertar.	5.3.1. Implementar charlas de motivación y superación a los alumnos 5.3.2. Realizar visitas a los domicilios de aquellos alumnos detectados con problemas de abandono	Número de reuniones
		OCP 5.5		5.4.1 Realizar seguimiento con aquellos alumnos detectados con problemas de abandono	

## 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (OCP)

La ejecución de los OCP planteados depende de la adecuada asignación de los recursos, ya que estos son los principales insumos de las estrategias (D'Alessio, 2008). Los recursos se dividen en cuatro categorías: (a) recursos financieros; (b) recursos físicos; (c) recursos humanos, y (d) recursos tecnológicos.

## 7.3. Políticas de cada estrategia

Las políticas son los límites que permiten diseñar el camino para orientar las estrategias hacia el cumplimiento de los objetivos de la región del Cusco. A partir de la definición de las políticas, se estructura el camino que permite orientar las estrategias hacia la visión establecida; sin embargo, es fundamental que esta políticas estén enmarcadas en principios éticos, legales y de responsabilidad social (D'Alessio, 2008)

Estrategia 1:

Crear un programa de involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los alumnos a través de actividades educativas.

Políticas:

1. Elaborar propuestas educativas donde se involucre a la familia y a la comunidad.
2. Mantener informados a los padres de familia sobre los planes de desarrollo de los estudiantes elaborando materiales de apoyo y guías didácticas.
- 3 Promover la importancia de las relaciones entre los padres de familia y el sector educación.

Estrategia 2: Firmas acuerdos y alianzas estratégicas con empresas privadas y organismos de cooperación internacional para mejorar la calidad educativa.

Tabla 48

## Recursos del Sector Educación de la Región Cusco

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Financieros	Físico	Humanos	Tecnológicos
OLP 1		Lograr, al año 2027 que el 12% de docentes del nivel primario y secundario participen en capacitaciones. A la fecha solo 8.7% de docentes participan en las mismas				
	OCP 1.1	Objetivo de corto plazo 1.1. Durante el 2017, realizar charlas tres veces al año para sensibilizar y motivar a los docentes para asistir a los cursos de capacitación y poder brindarles herramientas para mejorar su enseñanza..	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	Locales donde funcionan IIEE	Personal administrativo del MINEDU y demás órganos descentralizados DREC y UGEL	Base de datos de ESCALE
	OCP 1.2	A partir 2018 incrementar la participación en 0.3 puntos porcentuales implementado un programa de incentivo económico y alimentación por cada día de capacitación.	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	A través de oficinas del MINEDU, y órganos descentralizados (DREC y UGEL)	Personal administrativo del MINEDU y demás órganos descentralizados DREC y UGEL	Base de datos de ESCALE
	OCP 1.3	A partir del 2019, al 2022 incrementar la participación de docente en 1.11 puntos porcentuales en capacitaciones trimestrales obligatorias para el desarrollo de técnicas de enseñanza y para acostumbrar al docente a este ritmo permanente de capacitación.	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	A través de oficinas del MINEDU, y órganos descentralizados (DREC y UGEL)	Personal administrativo de MINEDU y demás órganos descentralizados DREC y UGEL	Base de datos de ESCALE
	OCP 1.4	A partir del 2023, al 2027 incrementar la capacitación del docente en 1.89 puntos porcentuales realizando trimestralmente capacitaciones obligatorias, para el desarrollo de técnicas de enseñanza y para acostumbrar al docente a este ritmo permanente de capacitación.	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	A través de oficinas del MINEDU, y órganos descentralizados (DREC y UGEL)	Personal administrativo de MINEDU y demás órganos descentralizados DREC y UGEL	Base de datos de ESCALE
	OCP 1.5	Lograr que el compromiso con las municipalidades distritales y provinciales para invertir en capacitadores altamente preparados motive la asistencia de los docentes.	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	A través de oficinas del MINEDU, y órganos descentralizados (DREC y UGEL) y Municipalidades distritales y provinciales	Personal de oficinas del MINEDU, y órganos descentralizados (DREC y UGEL) y Municipalidades distritales y provinciales	Base de datos de ESCALE
OLP 2		Contar, al 2027, con un 14% de instituciones educativas con infraestructura en buen estado. En la actualidad solo un 12% cuentan con infraestructura en buen estado.				
	OCP 2.1	Determinar las necesidades de la infraestructura en el sector, durante el 2017 y realizar un mapeo cada tres años hasta el 2027	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	A través del Gobierno regional Cusco	Personal administrativo del Gobierno regional Cusco, conjuntamente con el personal de DREC	Base de datos de ESCALE
	OCP 2.2	A partir del 2018 determinar y ejecutar un plan de mantenimiento anual, para mejorar su estado de infraestructura.	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	A través del Gobierno regional Cusco	Personal administrativo del Gobierno regional Cusco, conjuntamente con el personal de DREC	Base de datos de ESCALE
	OCP 2.3	A partir del 2019 al 2020 incrementar un 0.10 puntos porcentuales.	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	A través del Gobierno regional Cusco	Personal administrativo del Gobierno regional Cusco, conjuntamente con el personal de DREC	Base de datos de ESCALE
	OCP 2.4	A partir del 2021 al 2023 incrementar un 0.84 puntos porcentuales.	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	A través del Gobierno regional Cusco	Personal administrativo del Gobierno regional Cusco, conjuntamente con el personal de DREC	Base de datos de ESCALE
	OCP 2.5	A partir del 2024 al 2027 incrementar un 1.06 puntos porcentuales.	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	A través del Gobierno regional Cusco	Personal administrativo del Gobierno regional Cusco, conjuntamente con el personal de DREC	Base de datos de ESCALE
OLP 3		Lograr al 2027, que el 70% de instituciones educativas públicas de la región del Cusco cuenten con acceso a internet, tomando en cuenta que actualmente solo 39.9% poseen este servicio.				
	OCP 3.1	Para el 2017 identificar a todos las instituciones educativas de la región del nivel primario y secundario que no cuentan con acceso al internet al 100%.	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	A través de oficinas del Gobierno Regional Cusco , y órganos descentralizados (DREC y UGEL)	Personal administrativo de los organismos descentralizados DREC y UGEL	Base de datos de ESCALE
	OCP 3.2	A partir del 2018 incrementar un 3.76 puntos porcentuales firmar convenios corporativos para la implementación de redes de comunicación	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	A través de oficinas del Gobierno Regional Cusco , y órganos descentralizados (DREC y UGEL)	Personal administrativo de los organismos descentralizados DREC y UGEL	Base de datos de ESCALE
	OCP 3.3	A partir del 2019 al 2022 incrementar en un 11.78 puntos porcentuales.	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	A través de oficinas del Gobierno Regional Cusco , y órganos descentralizados (DREC y UGEL)	Personal administrativo de los organismos descentralizados DREC y UGEL	Base de datos de ESCALE
	OCP 3.4	A partir del 2023 al 2027 incrementar en un 14.56 puntos porcentuales.	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	A través de oficinas del Gobierno Regional Cusco , y órganos descentralizados (DREC y UGEL)	Personal administrativo de los organismos descentralizados DREC y UGEL	Base de datos de ESCALE
OLP 4		Al 2027 lograr que el índice de analfabetismo en la Región llegue a un 5%, considerando que para el 2015 se encuentra en 11.5 %.				
	OCP 4.1	Identificar en 2017 al 100 % las zonas con mayor analfabetismo en la región.	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	A través de oficinas del MINEDU, y órganos descentralizados (DREC y UGEL)	Personal administrativo de los organismos descentralizados DREC y UGEL	Base de datos de ESCALE
	OCP 4.2	A partir del 2018 al 2021 bajar en 2.43 puntos porcentuales realizando talleres mensuales utilizando las TIC, para una mejor enseñanza y aprendizaje	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	Locales donde funcionen las IIEE	Personal administrativo de los organismos descentralizados DREC y UGEL	Base de datos de ESCALE
	OCP 4.3	A partir del 2022 al 2027 bajar en 4.07 puntos porcentuales realizando talleres mensuales utilizando las TIC, para una mejor enseñanza y aprendizaje	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	Locales donde funcionen las IIEE	Personal administrativo de los organismos descentralizados DREC y UGEL	Base de datos de ESCALE
OLP 5		Lograr que al 2027 el 100 % de escolares culmine la educación en los niveles primario y secundario .La última medición realizada del 2015 dio como resultado una tasa del 4.4% de deserción escolar.				
	OCP 5.1	A partir del 2017 al 2018 bajar un 0.37 puntos porcentuales implementando un departamento de tutoría y psicología que ayude a identificar y corregir factores críticos que ayude a evitar la deserción	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	Locales donde funcionen las IIEE	Directores y docentes de las IIEE, APAFA y padres de familia	Base de datos de IIEE
	OCP 5.2	A partir del 2019 al 2021 bajar en un 0.74 puntos porcentuales implementando una reunión obligatoria anual, con todos los padres de familia de primaria y secundaria con el fin de explicarles los efectos negativos de la deserción y explicarles todo lo que influirá en su futuro.	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	Locales donde funcionen las IIEE	Directores y docentes de las IIEE, APAFA y padres de familia	Base de datos de IIEE
	OCP 5.3	A partir del 2022 al 2024 bajar en un 1.09 puntos porcentuales implementando una reunión obligatoria anual, con todos los padres de familia de los niveles primaria y secundaria con el fin de explicarles los efectos negativos de la deserción y explicarles todo lo que influirá en su futuro	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	Locales donde funcionen las IIEE	Directores y docentes de las IIEE, APAFA y padres de familia	Base de datos de IIEE
	OCP 5.4	Del 2025 al 2027 bajar 1.2 puntos porcentuales implementando y manteniendo anualmente tres reuniones obligatorias con padres de familia de estudiantes con bajo rendimiento y propensos a desertar	El gobierno regional dispondrá de presupuesto para este fin	Locales donde funcionen las IIEE	Directores y docentes de las IIEE, APAFA y padres de familia	Base de datos de IIEE

Políticas:

1. Alentar a los inversionistas con estímulos para que realicen los proyectos en el sector educación

2. Iniciar el desarrollo de actividades comerciales mediante el incentivo administrativo y tributario para las empresas de la región del Cusco.

3. Negociar con empresas privadas del sector de telecomunicación para la implementación de redes de comunicación

Estrategia 3: Fortalecer la carrera pública magisterial mediante programas de formación e incentivos a través del PRONABEC.

Políticas:

1. Aprovechar la evaluación a través de la ficha de monitoreo por parte de autoridades educativas, para la otorgación de becas.

2. Generalizar la evaluación de ficha de monitoreo a través del abastecimiento de los especialistas encargados del área de Técnico Pedagógico.

3. Alianzas con las mejores universidades del Perú y fuera del país para realización de pasantías de los docentes.

4. Promover iniciativas de otorgamiento de becas por parte de la DREC y el Gobierno Regional sostenibles en el tiempo.

Estrategia 4: Implementar un sistema integrado de calidad de la gestión educativa que siga los estándares de las entidades acreditadoras que permitan elevar la calidad del servicio y competitividad.

Políticas:

1. Fomentar la difusión sobre los beneficios que genera obtener una acreditación de excelencia en calidad educativa

2. Promover la participación de los colegios privados y públicos en obtención de acreditaciones.

3. Organizar y preparar en todo los aspectos a los colegios, para que logren una acreditación de nivel educativo.

Estrategia 5: Invertir en infraestructura tecnológica e infraestructura de obra civiles en implementación de las mismas.

Políticas:

1. Promover una cultura de mejoramiento del entorno escolar generando condiciones saludables, trabajando conjuntamente con la comunidad

2 Incentivar el uso d tecnología para el aprendizaje en armonía con el entorno

3 Crear espacio dignos y saludables para el aprendizaje a partir de identificación de necesidades y riesgos.

Estrategia 6: Capacitar de manera continua a los profesores asegurando de esta manera la correcta metodología de la enseñanza.

Políticas:

1 Propiciar el control, evaluación continua y capacitación del personal docente.

2. Fomentar talleres de especializaciones de las diferentes áreas

3. Evaluar trimestralmente el producto de los docentes (evaluación a estudiantes)

#### **7.4. Estructura organizacional del sector educación en la región cusco**

La estructura organizacional será el principal soporte que impulsara al sector educación de la Región del Cusco, en la implementación de las estrategias propuestas, por lo tanto es relevante verificar si la estructura actual es la adecuada. Es necesario efectuar cambios en la estructura organizacional de modo que se adecue mejor a los objetivos y estrategias planteadas.

Tabla 49

*Políticas del Sector Educación en la Región del Cusco A*

Estrategias		Políticas	
E1	Crear un programa de involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los alumnos a través de actividades educativas.	Política 1.1	Elaborar propuestas educativas donde se involucre a la familia y a la comunidad.
		Política 1.2	Mantener informados a los padres de familia sobre los planes de desarrollo de los estudiantes elaborando materiales de apoyo y guías didácticas
		Política 1.3	Promover la importancia de las relaciones entre los padres de familia y el sector educación.
E2	Firmar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas privadas y organismos de cooperación internacional para mejorar la calidad educativa.	política 2.1	Alentar a los inversionistas con estímulos para que realicen los proyectos en el sector educación
		política 2.2	Iniciar el desarrollo de actividades comerciales mediante el incentivo administrativo y tributario para las empresas de la región del Cusco.
		política 2.3	Negociar con empresas privadas del sector de telecomunicación para la implementación de redes de comunicación
E3	Fortalecer la carrera pública magisterial mediante programas de formación e incentivos a través del PRONABEC.	política 3.1	Aprovechar la evaluación a través de la ficha de monitoreo por parte de autoridades educativas, para la otorgación de becas.
		política 3.2	Generalizar la evaluación de ficha de monitoreo a través del abastecimiento de los especialistas encargados del área técnico pedagógico.
		política 3.3	Alianzas con las mejores universidades del Perú y fuera del país para realización de pasantías de los docentes.
		política 3.4	Promover iniciativas de otorgamiento de becas por parte de la DREC y el Gobierno Regional sostenibles en el tiempo.
E4	Implementar un sistema integrado de calidad de la gestión educativa que siga los estándares de las entidades acreditadoras que permitan elevar la calidad del servicio y competitividad.	política 4.1	fomentar la difusión sobre los beneficios que genera obtener una acreditación de excelencia en calidad educativa
		política 4.2	Promover la participación de los colegios privados y públicos en la obtención de acreditaciones.
		política 4.3	Organizar y preparar en todo los aspectos a los colegios, para que logren una acreditación de nivel educativo.
E5	Invertir en infraestructura tecnológica e infraestructura de obra civiles en implementación de las mismas	política 5.1	promover una cultura de mejoramiento del entorno escolar generando condiciones saludables, trabajando conjuntamente con la comunidad
		política 5.2	incentivar el uso d tecnología para el aprendizaje en armonía con el entorno
		política 5.3	Crear espacio dignos y saludables para el aprendizaje a partir de identificación de necesidades y riesgos.
E6	Capacitar de manera continua a los profesores asegurando de esta manera la correcta metodología de la enseñanza.	política 6.1	Propiciar el control, evaluación continua y capacitación del personal docente.
		política 6.2	Fomentar talleres de especializaciones de las diferentes áreas
		política 6.3	Evaluar trimestralmente el producto de los docentes (evaluación a estudiantes)



Tabla 50

## Políticas del Sector Educación en la Región del Cusco B

	Elaborar propuestas educativas donde involucre a la familia y a la comunidad.	Mantener informados a los padres de familia sobre los planes de desarrollo de los estudiantes elaborando materiales de apoyo y guías didácticas	Impulsar a la inversión privada en participar en proyectos del sector educación mediante el incentivo administrativo y tributario	Negociar con empresas privadas del sector de telecomunicación para la implementación de redes de comunicación	Alianzas con las mejores universidades del Perú y fuera del país para realización de pasantías para docentes.	Promover iniciativas de otorgamiento de becas para docentes por parte de la DREC y el Gobierno Regional y estas sean sostenibles en el tiempo.	fomentar la difusión sobre los beneficios que genera obtener una acreditación de excelencia en calidad educativa	Promover la participación de los colegios privados y públicos en obtención de acreditaciones.	Promover una cultura de mejoramiento del entorno escolar generando condiciones saludables en el proceso de aprendizaje a partir de identificación de necesidades y riesgos.	incentivar el uso de tecnología para el aprendizaje en armonía con el entorno	Propiciar el control, evaluación continua y capacitación del personal docente.	Evaluar trimestralmente el producto de los docentes (evaluación a estudiantes)
FO1	Desarrollar programas de involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los alumnos a través de actividades educativas.	x	X									
FO2	Firmas acuerdos y alianzas estratégicas con empresas privadas y organismos de cooperación internacional para mejorar la calidad educativa.			x	X		x					
FA3	Fortalecer la carrera pública magisterial mediante programas de formación e incentivos a través del PRONABEC.					x	x				x	
FA2	Implementar un sistema integrado de calidad de la gestión educativa que siga los estándares de las entidades acreditadoras que permitan elevar la calidad del servicio y competitividad.					x		x	x	X	x	x
FO3	Invertir en infraestructura tecnológica e infraestructura de obra civiles en implementación de las mismas			X	X				X	x		
DA3	Capacitar de manera continua a los profesores asegurando de esta manera la correcta metodología de la enseñanza.			X		x	x				x	x

El sector educación en la región tiene una estructura muy compleja de tipo funcional, que dificulta la fluidez del proceso administrativo y sobre todo el intercambio de información entre las diferentes áreas de la organización (ver Figura 31). La gerencia actúa de forma muy burocrática, con procesos reactivos más que preventivos y carecen de las características necesarias para la puesta en marcha de las OLP, que permitirán lograr la visión deseada del sector educación.

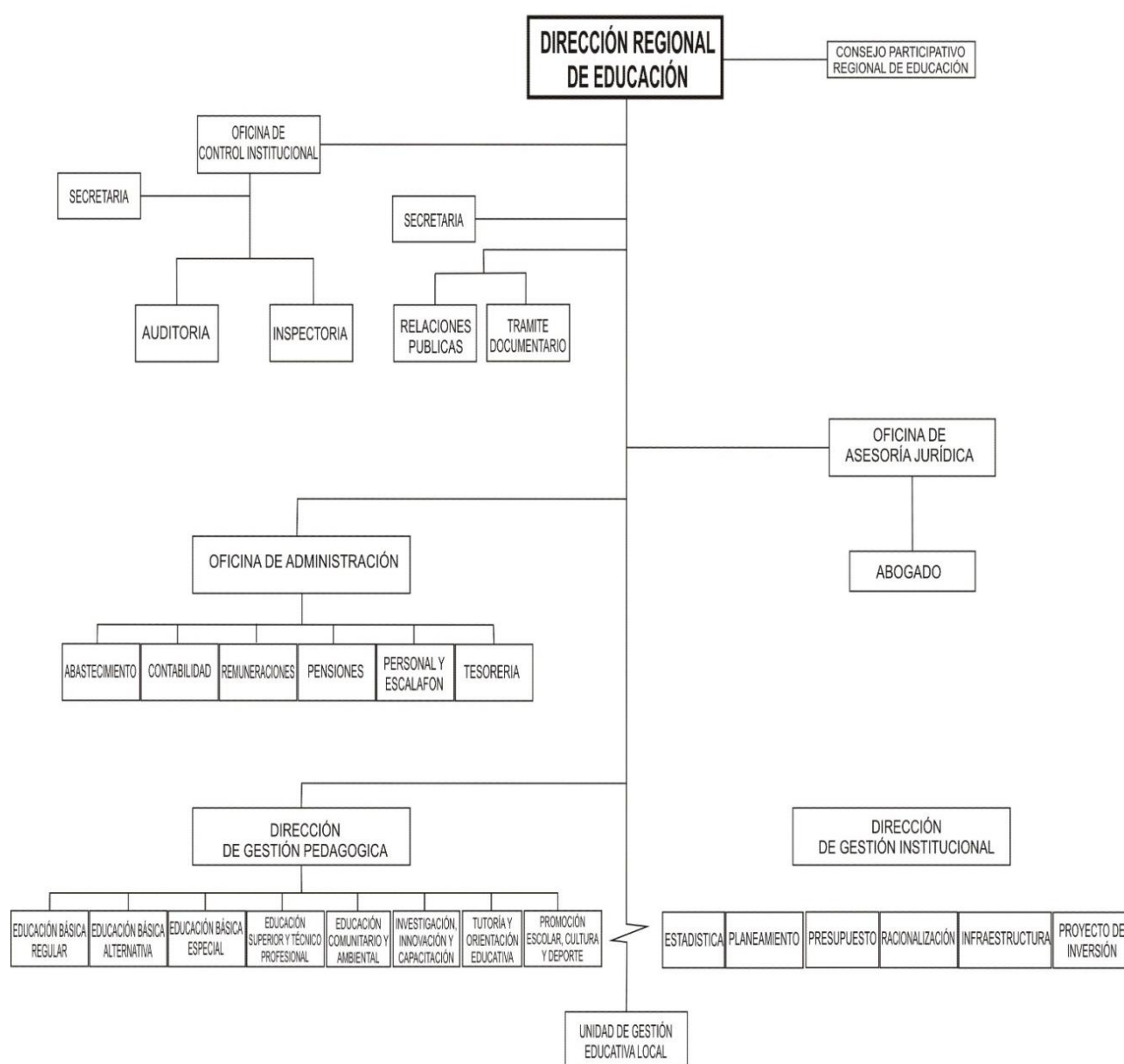


Figura 31. Organigrama de la DREC.

Tomado. Organigrama de DREC, tomado de la Dirección regional de educación Cusco, 2015, adaptado de <http://www.dreCusco.gob.pe/>

El sector educación en la región tiene una estructura muy compleja de tipo funcional, que dificulta la fluidez del proceso administrativo y sobre todo el intercambio de información entre las diferentes áreas de la organización (ver Figura 31). La gerencia actúa de forma muy burocrática, con procesos reactivos más que preventivos y carecen de las características necesarias para la puesta en marcha de las OLP, que permitirán lograr la visión deseada del sector educación.

Se realizó una propuesta de estructura que plantea una nueva estructura jerárquica usando de modelo una de las instituciones de la región Cusco reconocidas por su desempeño y funcionamiento, el organigrama planteado se puede ver en la Figura 32, donde se puede observar una distribución más eficiente y uniforme en cuanto a sus áreas.

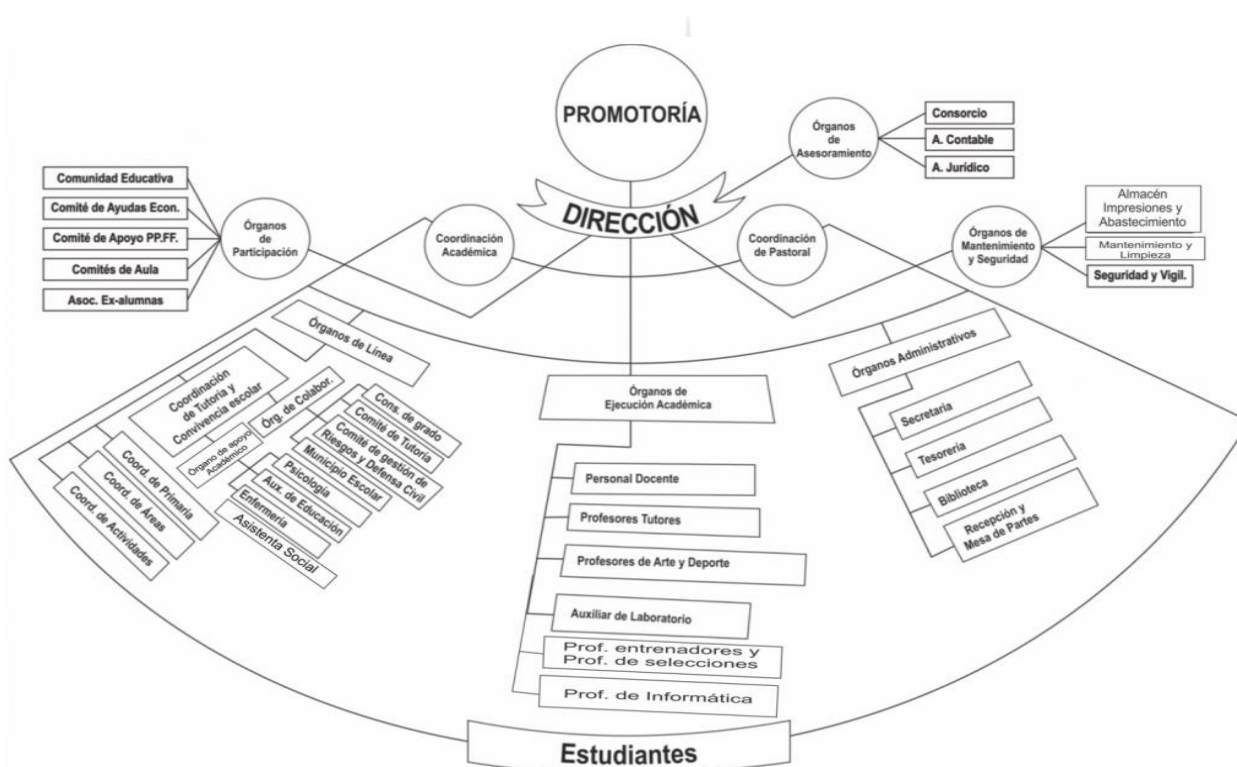


Figura 32. Organigrama del colegio parroquial de mujeres San Martín de Porres del Cusco. Adaptado de “Organigrama,” por Colegio Parroquial de mujeres San Martín de Porres (<http://sanmartinCusco.edu.pe/smp/conocenos/organigrama/>).

Esta propuesta de organigrama se puede observar las áreas como de comité que podrían realizar trabajos más eficientes y con un contacto directo con el docente de apoyo y demás ayuda, áreas de coordinación y los órganos de ejecución garantizarían un mejor

control y supervisión, al incluir el área de órganos de asesoramiento respaldada al personal de asesoramiento.

### **7.5. Medio ambiente, ecología, y Responsabilidad Social**

Es indispensable que en la región del Cusco se promueva una cultura de cuidado y conservación del medio ambiente y sobre todo sea transmitido al sector educación. Ya que no solo se necesita medidas de control sino también de educación, de esta manera lograr una región limpia, responsable con el medio ambiente que sepa gestionar bien sus recursos naturales disponible.

### **7.6. Recursos humanos y motivación**

La implementación de un plan estratégico no puede ser exitosa sin el recurso humano motivado, ya que son las personas quienes diseñan e implementan las estrategias. Por esta razón, las estrategias propuestas buscan contribuir positivamente en la calidad de vida de los docentes

Las personas encargadas de implementar los cambios deberán poseer lo siguiente: (a) habilidades gerenciales, (b) de liderazgo, así como (c) competencias necesarias para desarrollar con éxito las estrategias planteadas. Entre las competencias más importantes, se encuentran las siguientes: (a) orientación a resultados; (b) ética y transparencia; (c) flexibilidad; (d) trabajo en equipo; y (e) capacidad cognitiva, emocional y de asumir riesgos.

### **7.7. Gestión del cambio**

El proceso de gestión del cambio implica la participación de las autoridades que tienen a cargo la dirección de la región, así como el compromiso de los empleados en el logro de los objetivos propuestos. Es importante hacer siempre una evaluación de los planes de acción, y establecer metas e indicadores para: (a) medir el desempeño; y (b) fomentar una cultura de cambio y el trabajo en equipo, así como la motivación continua de los involucrados. Por otra parte, para una implementación adecuada del cambio, es necesario

establecer un orden: el cambio debe ser progresivo y pasar por fases sucesivas, con el propósito de no generar caos e incertidumbre entre los participantes.

Adicionalmente, es fundamental una fluida comunicación y compromiso entre los involucrados para fomentar el sentido de participación, e informar públicamente acerca de: (a) los planes de acción por ejecutarse, (b) el tiempo que demandará la implementación, así como (c) los parámetros de control que se incluirán en la evaluación, con la finalidad de involucrar más personas.

Resulta crucial que los cambios sean iniciados y manejados por líderes que actúen bajo altos estándares éticos y de determinación, con suficientes competencias para identificar las reacciones de las personas involucradas en el proceso de cambio. Por último, cualquier cambio atraviesa siete etapas consecutivas: (a) presentimiento, (b) shock, (c) resistencia, (d) aceptación racional, (e) aceptación emocional, (f) apertura, y (g) integración, y son objetivos principales de este proceso: (a) sensibilizar a los involucrados sobre sus necesidades, y (b) coordinar sesiones de comunicación para que todos reciban la misma información y se elabore una visión conjunta del futuro (Epise,2007).

## **7.8. Conclusiones**

Será necesario para la implementación de los objetivos, un compromiso por parte de los participantes en este cambio, lo cual permitirá alcanzar la visión trazada, cada objetivo de corto plazo que se elaboró facilitará la gestión de la organización, asimismo lograr los objetivo de largo plazo, dependerá de una adecuada gestión de los recursos.

Se definió cinco objetivos de largo plazo, luego se ha planteó la asignación de los recursos que acompañaran a los 21 objetivos de corto plazo. Las 19 políticas planteadas ayudarán a encaminar las estrategias con el fin de cumplir los objetivos, conjuntamente con principios éticos, legales y de responsabilidad social. Se propuso una estructura organizacional que será el principal soporte para que se adecúen a las estrategias planteadas

que ayude a la fluidez de los procesos administrativos, sobre todo que disminuya los procesos burocráticos con la que actualmente se encuentra el sector educación. Todo será posible con un cambio general donde estará involucrada la participación de las autoridades, el compromiso de docentes, estudiantes y la comunidad, para este cambio será necesario la presencia de líderes que contribuyan con todo los objetivo que se quiere cumplir.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Este capítulo viene hacer la parte final del proceso estratégico de la etapa y el control de todo lo planteado, y debe ser permanente y efectuado, esto porque los cambios constantes provocan un plan estratégico dinámico, (D'Alessio, 2008).

Utilizaremos el tablero de control integrado o *balance scorecard*, que viene a ser una herramienta de control que permitirá el sector de educación de la región Cusco tener una visión integral y holística de esta forma facilitará la evaluación de las estrategias y su implementación (D'Alessio, 2008).

### 8.1. Perspectivas de Control

Según D'Alessio, (2008) todo proceso estratégico debe ser interactivo, es decir, que todos los integrantes de una organización deben de participar e iterativo por que se realimenta permanentemente permitiendo que esta etapa de evaluación y control sea realizado en todo momento, incluyendo en las etapas de formulación y de implementación, y los cambios que suceden en el entorno provocan una necesidad de que sea un planeamiento dinámico.

D'Alessio, (2008) también indicó que existe dos males endémicos que pueden afectar la gestión de un plan estratégico: la visión cortoplacista y la falta de una visión más general e integral. Por lo tanto hay que desarrollar una herramienta de control que nos permitirá tener una visión integral para poder alcanzar todos los objetivos de largo plazo y la visión del sector educación en la región del Cusco.

El proceso de evaluación y control se utilizan herramientas, donde las más importantes viene a hacer el Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton (2001) este cuadro de mando integral permitirá brindar una visión rápida y permite a los directivos evaluar medidas importantes dentro de la organización, Kalan y Norton en este indicador se tiene cuatro perspectivas para poder evaluar el cuadro de mando integral que permitirá medir los avances de los objetivos de corto plazo que están desarrollados en este plan estratégico (a)

perspectiva del cliente, (b) perspectiva interna, (c) perspectiva de la innovación y del aprendizaje, y (d) perspectiva financiera desarrollaremos una por una.

### **8.1.1. Aprendizaje interno**

Motivar y controlar al capital humano, y velar por su relación con la organización, es muy importante así como la eficiencia con la que se desarrollarán, sobre todo la productividad. Por todo ello es muy importante darle seguimiento, capacitaciones constantes y de esta forma contribuirá con el éxito del sector educación.

### **8.1.2. Procesos**

Mide la implementación de las mejoras internas desarrolladas en el sector educación de la región Cusco. Se tienen indicadores relacionados con la eficiencia operacional lo que logrará satisfacer a los clientes, y también garantizarán la viabilidad operativa del proceso y sobre todo la sostenibilidad en el sector.

### **8.1.3. Clientes**

Relacionado con las mejoras de los procesos y servicios que implementara el sector educación en la región del Cusco para la sociedad, para lograr adquisición de nuevos clientes, satisfacción a los mismos y sobre un mejor servicio en general.

### **8.1.4. Financiera**

Se está evaluando el número de colegios que hay en la región, gasto presupuestal del gobierno regional Cusco entre otras, se deberá toma en cuenta estrategias financiera de crecimiento y productividad a través de apoyo por parte de instituciones privadas como públicas.

## **8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Score Card*)**

Con el tablero de control se podrá ejercer una visión más amplia, integral y holística de la organización, además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y



Tabla 51

## Tablero de Control Balanceada del sector educación de la región Cusco

N° de OPC	Objetivos de corto plazo	Acciones	Responsable (puestos)	Indicador	Unidades
<b>Perspectiva Financiera</b>					
OCP 1.2	A partir 2018 incrementar la participación en 0.3 puntos porcentuales implementado un programa de incentivo económico y alimentación por cada día de capacitación.	Formar grupos de trabajo responsable de la elaboración de presupuesto para el incentivo Evaluar el monto del prepuesto que serán destinados al pago por la capacitación de los profesores.	MINEDU, DREC Y UGEL	Número de apoyo financiero	Numero
OCP 1.5	Lograr que el compromiso con las municipalidades distritales y provinciales para invertir en capacitadores altamente preparados motive la asistencia de los docentes.	Comprometer a las municipalidades en el mejoramiento de la educación Invertir en capacitadores altamente preparados y especializados en los temas	MINEDU, DREC, UGEL Y Municipalidades provinciales y distritales	Porcentaje de inversión en capacitadores	Porcentaje
<b>Perspectiva del Cliente</b>					
OCP 4.1	Identificar en 2017 al 100 % las zonas con mayor analfabetismo en la región.	Realizar un censo para identificar zonas críticas de analfabetismo	DREC Y UGEL	Porcentaje de analfabetismo	Porcentaje
OCP 4.2	A partir del 2018 al 2021 bajar en 2.43 puntos porcentuales realizando talleres mensuales utilizando las TIC, para una mejor enseñanza y aprendizaje	Buscar y desarrollar convenios con entidades identificados con el problema,(ONG). Implementar sistema tecnológico TIC que favorezca la enseñanza.	DREC Y UGEL	Porcentaje de reducción de analfabetismo	Porcentaje
OCP 4.3	A partir del 2022 al 2027 bajar en 4.07 puntos porcentuales realizando talleres mensuales utilizando las TIC, para una mejor enseñanza y aprendizaje	Proveer de servicios y materiales para el mejoramiento Realizar evaluaciones para dar siguiente al objetivo	DREC Y UGEL	Numero de talleres implementados	Numero
OCP 5.1	A partir del 2017 al 2018 bajar un 0.37 puntos porcentuales implementando un departamento de tutoría y psicología que ayude a identificar y corregir factores críticos que ayude a evitar la deserción	Implementación de un área de tutoría y psicología en los IIEE Aplicar test tres veces al año para poder identificar a los alumnos con problemas Tener reuniones trimestrales con los alumnos para poder brindarles charlas e identificar su problemas	Directores, docentes y APAFA	Numero de departamentos implementados de tutoría y psicología	Numero
OCP 5.2	A partir del 2019 al 2021 bajar en un 0.74 puntos porcentuales implementando una reunión obligatoria anual, con todos los padres de familia de primaria y secundaria con el fin de explicarles los efectos negativos de la deserción y explicarles todo lo que influirá en su futuro..	Involucrar al tutor o padre de familia para concientizar sobre la importancia de la educación Realizar reuniones obligatorias donde se les explique la importancia de continuar su educación	Directores, docentes y APAFA	Numero de reuniones	Numero
OCP 5.3	A partir del 2022 al 2024 bajar en un 1.09 puntos porcentuales implementando una reunión obligatoria anual, con todos los padres de familia de los niveles primaria y secundaria con el fin de explicarles los efectos negativos de la deserción y explicarles todo lo que influirá en su futuro	Implementar charlas de motivación y superación a los alumnos Realizar visitas a los domicilios de aquellos alumnos detectados con problemas de abandono	Directores, docentes y APAFA	Numero de reuniones	Numero
OCP 5.4	Del 2025 al 2027 bajar 1.2 puntos porcentuales implementando y manteniendo anualmente tres reuniones obligatorias con padres de familia de estudiantes con bajo rendimiento y propensos a desertar	Realizar seguimiento con aquellos alumnos detectados con problemas de abandono	Directores, docentes y APAFA	Número de reuniones	Numero
<b>Perspectiva del Proceso</b>					
OCP 2.1	Determinar las necesidades de la infraestructura en el sector, durante el 2017 y realizar un mapeo cada tres años hasta el 2027	Detectar a todas las infraestructuras en mal estado Realizar mapeos cada tres años para llevar un mejor control	Gobierno Regional Cusco y DREC	Porcentaje colegios en mal estado	Porcentaje
OCP 2.2	A partir del 2018 determinar y ejecutar un plan de mantenimiento anual, para mejorar su estado de infraestructura.	Desarrollar campañas de concientización sobre el cuidado de los ambientes Ejecutar planes de mantenimiento anuales	Gobierno Regional Cusco y DREC	Número de obras ejecutadas	Numero
OCP 2.3	A partir del 2019 al 2020 incrementar un 0.10 puntos porcentuales.	Desarrollar trabajos de mejoramiento	Gobierno Regional Cusco y DREC	Número de obras ejecutadas	Numero
OCP 2.4	A partir del 2021 al 2023 incrementar un 0.84 puntos porcentuales.	Controlar y supervisar los trabajos de mejoramiento	Gobierno Regional Cusco y DREC	Número de obras ejecutadas	Numero
OCP 2.5	A partir del 2024 al 2027 incrementar un 1.06 puntos porcentuales.	Potenciar los trabajos de mejoramiento	Gobierno Regional Cusco y DREC	Número de obras ejecutadas	Numero
OCP 3.1	Para el 2017 identificar a todos las instituciones educativas de la región del nivel primario y secundario que no cuentan con acceso al internet al 100%.	Detectar a todos los colegios que no tengan internet Realizar planes de acción para la implementación del internet	Gobierno Regional Cusco DREC y UGEL	cantidad de IIEE sin acceso a internet	Porcentaje
OCP 3.2	A partir del 2018 incrementar un 3.76 puntos porcentuales firmar convenios corporativos para la implementación de redes de comunicación	Proponer a las corporaciones líderes en telecomunicación un plan para el mejoramiento dela educación a través de las redes de comunicación Realizar r convenios corporativos de las redes de comunicación	Gobierno Regional Cusco DREC y UGEL	Número de propuestas	Numero
OCP 3.3	A partir del 2019 al 2022 incrementar en un 11.78 puntos porcentuales.	Implementación de las redes de comunicación a las IIEE	Gobierno Regional Cusco DREC y UGEL	Porcentaje de incremento	Porcentaje
OCP 3.4	A partir del 2023 al 2026 incrementar en un 14.56 puntos porcentuales.	Agilizar el abastecimiento de la implementación de las redes de comunicación	Gobierno Regional Cusco DREC y UGEL	Porcentaje de incremento	Porcentaje
<b>Perspectiva del Aprendizaje Interno</b>					
OCP 1.1	Durante el 2017, realizar charlas tres veces al año para sensibilizar y motivar a los docentes para asistir a los cursos de capacitación y poder brindarles herramientas para mejorar su enseñanza.	Promover la participación de los docentes con videos de superación. Detectar el motivo del por qué no asisten a las capacitaciones. Potenciar a los directores para que realicen charlas dentro de las IIEE.	MINEDU, DREC Y UGEL	Numero de charlas de sensibilización	Numero
OCP 1.3	A partir del 2019, al 2022 incrementar la participación de docente en 1.11 puntos porcentuales en capacitaciones trimestrales obligatorias para el desarrollo de técnicas de enseñanza y para acostumbrar al docente a este ritmo permanente de capacitación	Lograr convenios de capacitación y actualización implementando capacitaciones trimestrales. Fomentar la participación continua de los profesores	MINEDU, DREC Y UGEL	Porcentaje de participación en capacitaciones	Porcentaje
OCP 1.4	A partir del 2023 al 2027 incrementar la capacitación del docente en 1.89 puntos porcentuales realizando trimestralmente capacitaciones obligatorias, para el desarrollo de técnicas de enseñanza y para acostumbrar al docente a este ritmo permanente de capacitación.	Realizar y desarrollar técnicas de enseñanza Implementar encuestas donde se mida la satisfacción de las capacitaciones	MINEDU, DREC Y UGEL	Porcentaje de participación en capacitaciones	Porcentaje

comparación, lo que sirve para que sea exitosa la implementación de la estrategia porque se puede ver hacia dónde se está yendo, y corregir si es necesario. De esta manera con el tablero de control se llega a lograr cuatro resultados estratégicos: acciones satisfechas, clientes contentos, procesos productivos y empleados motivados (D'Alessio, 2008).

### 8.3. Conclusiones

El tablero de control balanceado permite medir el avance de los objetivos de corto plazo, controlar, evaluar y de esta manera hacer las correcciones que se necesite, el sector educación en la región del Cusco tiene un importante rol para que el plan estratégico propuesto se desarrolle óptimamente. La asignación de los indicadores para cada objetivo de corto plazo permitirá verificar la eficacia de las estrategias planteadas.



## Capítulo IX: Competitividad del Sector Educación en la región Cusco

De acuerdo al trabajo realizado con anterioridad se realizará un análisis que determinará si el sistema educativo escolar en el nivel primario y secundario de la región del Cusco será o no productiva, competitiva y contará con potencialidad para ingresar a un Clúster (D'Alessio, 2015, p.629).

### 9.1. Análisis competitivo del sector educación en la región Cusco

El análisis competitivo del sector observará las diferentes instituciones que hacen evaluaciones de la posición competitiva que tiene la región del Cusco comparada con otras regiones a nivel nacional. A nivel nacional la región del Cusco está ubicada en el puesto 10 en el año 2016 en el índice de competitividad elaborado por el (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016) como se puede ver en la Figura 33.

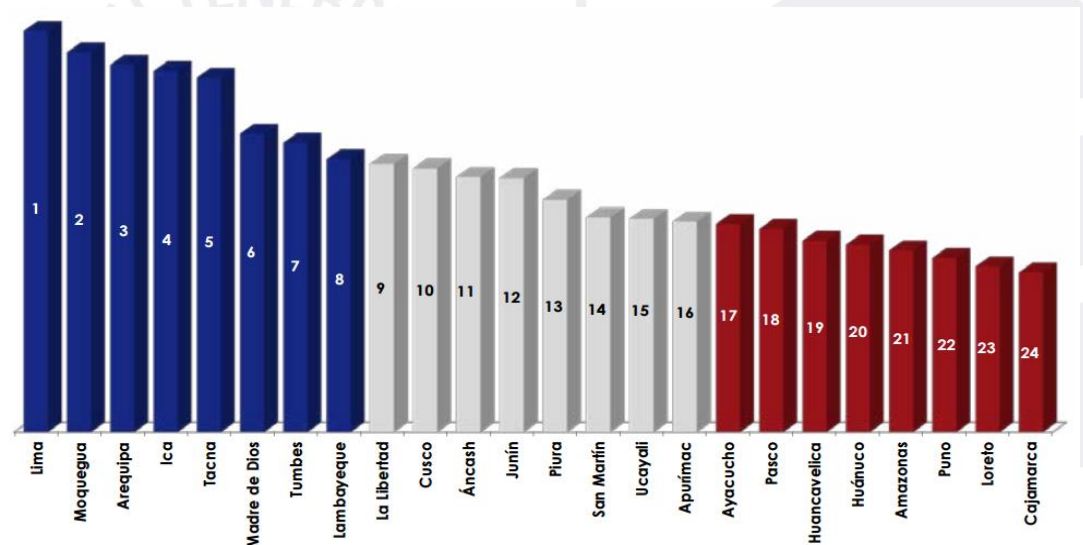


Figura 33. Análisis competitivo del departamento de Cusco, 2016.

Tomado del “Índice de Competitividad Regional del Perú”, por IPE, 2016, p.12.

Recuperado de file:///C:/Users/user/Downloads/312927097-Indice-de-Competitividad-Regional-Incore-2016-VP.pdf

Los pilares donde se encontraron mayor deficiencia, son principalmente la educación, el sector laboral y el de salud. Es importante tomar en cuenta que la educación y la salud están altamente relacionados con la competitividad de una población, asimismo para el último año hubo un gran retroceso en el entorno económico. Es necesario con la

implementación de este plan estratégico que todos estos elementos sean mejorados. Según este índice, la región más competitiva del Perú, es Lima la cual viene manteniendo este puesto desde el año 2014, y registrándose en el último lugar Cajamarca. Por otro lado la región del Cusco ha registrado un retroceso de un punto por año desde el 2014 , lo que demuestra que aún existen deficiencias según (IPE, 2016).

Como se puede ver y comparar los resultados con las otras regiones, aún se presenta significativa deficiencia en la calidad de la educación, más que todo basándose en la falta de interés por parte de los políticos que gobiernan la región priorizando en si otras actividades, asimismo por la falta de inversión en proyectos que beneficien a la educación en la región.

El pilar de la Educación comprende: (a) analfabetismo, (b) asistencia escolar primaria y secundaria, (c) población con secundaria a más, (e) colegios con acceso a internet. Estos pilares buscan una educación escolar de calidad en el país y está sustentando por la Ley General de Educación 28044, el Plan Nacional de Educación 2021 y el Proyecto Educativo Regional 2021 los que en suma buscan que el nivel educativo nacional y regional progrese. Recordemos que la educación es uno de los pilares más importantes que determina la competitividad de una región y por ende la de un país, puesto que el capital humano es la base para el desarrollo de toda economía. (Centro de Investigación para el Desarrollo [CIDAC], 1992)

Pese a estos grandes esfuerzos y de acuerdo a los resultados de la (Evaluación Censal de Estudiantes [ECE], 2015), la región del Cusco presenta aún grandes deficiencias, es por ello necesario que exista más apoyo y participación de los gobiernos locales, del gobierno regional y de los mismos usuarios. Un punto fundamental es que se reconozca la importancia del trabajo que realizan los docentes y se les asigne un mayor presupuesto para que tengan mejores sueldos, asimismo se busca el apoyo del sector privado para crear iniciativas y desarrollar la educación regional . Otro aspecto fundamental para mejorar son las obras de

infraestructura educativa y la tecnología. La relación con otras experiencias internacionales es también necesario, para intercambiar estrategias, metodologías y valorar lo nuestro y compartirlo, sobre todo en términos de cultura, idioma etc.

## **9.2. Identificación de las ventajas competitivas del sector educación región Cusco**

Se puede identificar como una ventaja competitiva que la región del Cusco ha mejorado el presupuesto que está destinado a los sectores de educación, salud y saneamiento por parte del Gobierno Regional Cusco (2015) logrando de esta manera ampliar la asignación presupuestal el que llegó a un monto de S/ 7' 665,000.00 Este incremento no asegura y no es suficiente para un desarrollo en la calidad de vida, por lo que es necesario un mayor esfuerzo y compromiso con las nuevas generaciones de esta manera velar así para un mejor desarrollo tanto en la educación como en su condición de vida.

Se puede considerar hoy en día como ventaja competitiva en el sector educación de la región, el factor humano, es decir los docentes que cuentan con gran potencial y que a partir de los programas de iniciativa por parte del gobierno central: MINEDU ( Ley 29944 Ley de la Reforma Magisterial) ,la valoración de la carrera magisterial, y la mejora en sus sueldos, sientan la necesidad de esforzarse y apoyen el Plan de Competitividad para mejorar la educación cusqueña.

Otra ventaja competitiva que se presenta en la región del Cusco es la valoración de una educación de calidad, inclusiva y de equidad que permita que todo los escolares tengan las mismas oportunidades apoyando mucho más en las zonas de escasos recursos, para ello se incursionaría en implementación de una educación bilingüe todo ello contemplado en el Proyecto Educativo Regional- Cusco 2021 según el Gobierno Regional (2007). Pese a los resultados obtenidos en la prueba ECE comparadas con otras regiones del país que lamentablemente fueron deficientes comparadas con otras regiones según el (Examen Censal de Estudiantes. [ECE], 2015).

También se considera el apoyo de instituciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social MIDIS (2012) con el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma que apoya el desarrollo nutricional de los niños en edad escolar, además está el Programa Nacional de Infraestructura Educativa [PRONIED] que tiene el objetivo de mejorar la infraestructura educativa pública por parte del Ministerio de Educación etc. que si bien ayudan bastante, pero lamentablemente no garantizan una calidad educativa deseada.

Es necesario incentivar que más instituciones educativas de la región se logren acreditar mediante Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación (SINEACE) mediante el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica Regular (IPEBA) (MINEDU, 2006) . Para que las instituciones educativas se esmeren en ofrecer un buen servicio para mantenerse en la posición de acreditadas, garantizando así un alto estándar de educación hacia los padres de familia que son los que deciden y velan por la educación de sus hijos.

### **9.3. Identificación y análisis de los potenciales clústeres del sector educación región**

#### **Cusco**

Los *clústeres* son congregaciones de empresas o instituciones que se conectan entre ellas para actuar conjuntamente, complementarse y beneficiarse entre unas y otras. (Porter, 2009, p.267). Es necesario que para un mayor desarrollo de la educación básica regular escolar en la Región del Cusco se conformen clúster incluyendo instituciones privadas y públicas, donde se compartan conocimientos, capacitaciones, compartan actividades de ocio, iniciativas como pruebas piloto antes de las pruebas de medición de ECE y preparaciones para los alumnos con la intervención de todos para que así la brecha de la diferencia se acorte y exista un apoyo mutuo.

Asimismo es necesario contar con el apoyo del gobierno central a través de MINEDU, de la Dirección Regional de Educación, las UGELES, se debe incluir la participación de

universidades, institutos, empresas del sector privado, editoriales, padres de familia mediante el APAFA e instituciones a nivel mundial preocupadas por velar por el desarrollo humano como UNESCO, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial. Es así que en coordinación se puede lograr un desarrollo equitativo para la educación básica regular escolar de la Región.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres del Sector**

##### **Educación Región Cusco**

Con la formación de clústeres afectan la competitividad, así también contribuye a una mejor organización logrando más eficiencia en el trabajo. La constitución de clúster en la educación básica regular del sector educación en la región del Cusco permitirá que se cree una competencia sana no sólo en el interior de la región si no también comparada con otras regiones del país. Es que a través de esta organización, los escolares tendrán la oportunidad de tener una educación de mejor calidad con la ayuda de mejores capacitaciones a los docentes, mejor infraestructura. Adicionalmente con las colaboraciones de todas las entidades mencionadas habrá una reducción en los costos necesitados y se podrá implementar nuevos proyectos con el uso de ese dinero.

##### **9.5. Conclusiones**

El análisis competitivo de la educación básica regular del nivel primario y secundario de la región del Cusco, muestra que aún existen deficiencias en el sector entre las que resaltan: (a) deficiencia en la calidad educativa en la región del Cusco, la misma que se viene manteniendo desde hace un par de años sin mejoría, (b) problemas laborales, (c) salud que no es atendida, y finalmente (d) entorno económico desfavorable. Lo que se busca es que a través de este plan estratégico se mejore la competitividad, para que la región del Cusco se encuentre en el puesto diez en el índice de competitividad de educación a nivel nacional, contando con mejor calidad en el proceso de aprendizaje de los alumnos, docentes más

capacitados, infraestructura acorde a las exigencias, reduciéndose así el índice de analfabetismo y las causas de deserción de los alumnos. Para todo ello es necesario la formación de clústeres que permitan que se desarrolle una educación más equitativa donde todos los escolares tengan las mismas oportunidades, todo ello permitiendo mejorar la calidad educativa a nivel regional.





## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se toca la exhibición de un plan estratégico integral según, D'Alessio (2015), se hace referencia de cómo debería ser la situación futura del plan educación en la región Cusco. Por ende, se termina con las conclusiones y recomendaciones finales del plan estratégico del sector educación en la región Cusco.

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El PEI recolecta las partes más esenciales del proceso estratégico y las junta para que cumplan un rol para el plan. Para poder establecer el PEI se necesita identificar lo que se necesita para poder realizar esta matriz. “La visión se localiza en la parte superior, ya que es lo que se desea llegar a ser la organización en un futuro, esto se realiza por medio de una misión, que indica que es lo que hace la organización, a que se dedica (D'Alessio, p. 666).”

En la elaboración del presente plan estratégico se examinó el entorno e interno del sector educación en la región Cusco, y con toda la información recopilada se estableció la visión para el sector educación. La visión propuesta es lograr que la educación para el año 2027 llegue a estar entre los diez puestos de competitividad del país, dando una adecuada calidad de enseñanza a los alumnos.

Como siguiente paso se estableció la misión, que viene a ser el impulso de lo que se busca para el sector educación en el futuro. Con la única finalidad de cumplir la visión se estableció cinco objetivos de largo plazo; se definieron 19 estrategias, de las cuales quedaron seis, después de haber pasado por filtros. Sin embargo, para cada una de las estrategias se tuvo que establecer las políticas adecuadas que vayan de la mano con los objetivos ya planeados.

### 10.2. Conclusiones Finales

Se presenta las conclusiones del plan estratégico del sector educación en los niveles de primaria y secundaria de la región del Cusco.

1. Al realizar la matriz MEFE se ha identificado que las amenazas no están siendo neutralizadas y una de estas es la falta de gestión por parte de las autoridades pertinentes en la región, es así que una planificación y la asignación adecuada de presupuesto es imprescindible para el desarrollo y fortalecimiento el sector
2. El plan estratégico demuestra que uno de los factores más influyentes en el bajo rendimiento del sector educación en la región, es la inasistencia por parte de los docentes a las capacitaciones por ser poca atractivas, es por ello necesario realizar capacitaciones permanentes de alta calidad y a su vez desarrollar políticas de aumento salarial que sirva de motivación para lograr un mejor desempeño en la labor diaria que realizan los docentes y fortalecer la metodología de enseñanza.
3. Se identificado que en algunas Instituciones educativas tanto del sector público y privado tienen deficiencias en su infraestructura a lo que se han diseñado planes de acción que cambien y mejoren esta situación para así las instituciones educativas de la región cuenten una infraestructura de obras civiles y tecnológica en buen estado y es te conlleve a brindar un soporte para el desarrollo mental y físico de los estudiantes.
4. Incentivar la igualdad de condiciones entre el sector público y privado de esta manera se eviten brechas en el nivel educativo de los alumnos cuando culminen la etapa escolar.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Seguidamente, se presentara las recomendaciones del Plan Estratégico del sector educación para la región Cusco.

1. Implementar el presente plan estratégico, con la intervención y participación de las autoridades de las autoridades del Gobierno Regional del Cusco, organizando reuniones evaluativas junto a una propuesta de control y monitoreo para asegurar su cumplimiento.
2. Poner atención en una política de estímulos y mejora salarial para los docentes y así

estos puedan cumplir con sus metas personales y se sientan incentivados brindando una mejor calidad de enseñanza.

3. Contar con estrategias que contemplen la inversión en infraestructura de obras civiles y así contar con instituciones educativas cuenten con los servicios básicos para fortalecer el rendimiento académico de los alumnos en toda la región.
4. Incentivar la diversificación en la educación de la región, creando pequeños clústeres que permitan la inter-relación de las instituciones educativas del sector privado y sector público y así crear más valor para el estudiante.

#### **10.4. Futuro del Sector Educación en la Región Cusco**

Se presenta el futuro de la educación en la región Cusco al 2027, proyectado en los planes estratégicos del sector educación. Un factor fundamental para el crecimiento de la región Cusco, es la educación que viene a ser la base del aprendizaje de niños y jóvenes, ya que con una adecuada enseñanza se puede fortalecer las habilidades innatas de los alumnos, y de esta forma poder competir logrando así el éxito en el futuro. Por lo tanto, es necesario e importante que la región Cusco cumpla con algunos aspectos con respecto a la educación.

- Para el 2027, buscar una educación equitativa, ya que se buscará influenciar en el desarrollo cognitivo, emocional, y social de los niños y jóvenes, sin la influencia de su estado socioeconómico, familiar, sexo, procedencia, discapacidad. La educación con equidad se impulsará en las instituciones educativas públicas y privadas, en todas las provincias de la región Cusco.
- Para el 2027, brindar una educación de calidad, que utilice metodologías innovadoras de enseñanza, con visión amplia, que busque fortalecer todos los puntos de enseñanza en la educación, y que los propios alumnos puedan aprender en base a la investigación de su entorno.

- Para el 2027, brindar una educación apoyada en la investigación, con nuevos equipos que puedan proveer el gobierno regional, con convenios con universidades y empresas privadas, pudiendo incentivar proyectos de investigación, y que estos a la vez promuevan a que los alumnos desarrollen sus capacidades, demostrando poder competir a nivel regional.
- Para el 2027, contar con una adecuada infraestructura, en el sector público y privado, ya que tiene que contar un área adecuada de receso, alimentación, deportes y música, teniendo una implementación de acorde a los estándares nacionales. Esto sin duda ayudará a mejorar el aprendizaje de los alumnos en la región.
- Para el 2027, contar con profesores capacitados, motivados, y poseedores de nuevas metodologías de enseñanzas, para elevar el nivel de aprendizaje de los alumnos, al mismo tiempo generar una mejora y satisfacción económica a los profesores por logros de aprendizaje.
- Se buscará que el presupuesto determinado para la educación sea manejado por personal honesto y responsable, y controlado en forma participativa y colectiva para lograr los objetivos de largo plazo.

Tabla 52

ME de la Educación en la Región del Cusco

		Visión					Valores	
<p>Misión</p> <p>Brindar servicios educativos escolares en la región Cusco, con docentes de alto desempeño, orientados en la búsqueda de transformar estudiantes con alto valor agregado bajo una cultura de honestidad y transparencia, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, lo cual redundará en la satisfacción de la comunidad vinculada y del equipo humano que lo conforma.</p>		<p>Al 2026 el sector educación escolar público y privado de la Región del Cusco se encontrará dentro de los cinco primeros del país, buscando reducir el analfabetismo de la comunidad, a través de docentes altamente capacitados que brinden servicios educativos con altos estándares de eficiencia preocupados por el desarrollo potencial de los alumnos contribuyendo sosteniblemente al desarrollo del capital humano de la sociedad.</p>					<p>1.- Equidad. Se busca consolidar el sector educación en toda la región dando un trato igualitario, a todos los alumnos en etapa escolar, pudiendo así acceder al conocimiento y aprendizaje, la equidad deberá verse reforzada en la igualdad de oportunidades y resultados para todos los involucrados.</p> <p>2.- Calidad. La calidad es un valor que se despliega con una mente educada, abierta y libre, la educación y el aprendizaje deberá velar por formar este valor en forma integral en todos los niños y jóvenes de nuestra Región del Cusco brindando un servicio adecuado.</p> <p>3.- Creatividad e innovación. La etapa escolar de incentivar a los niños y jóvenes de la región a poder buscar la creatividad e innovación de nuevas formas de conocimiento, exhortando así la investigación por parte de los involucrados.</p> <p>4.- Participación. La etapa escolar exhorta a la participación de los familiares, de la población, de los mismos colegios, ya que es la responsabilidad de todos no solo de los maestros así logrando ir en un horizonte.</p> <p>5.- Humildad. Los alumnos en etapa escolar deben permitir una claridad y aceptación positiva que no hay personas perfectas y que se necesita cada día aprender más, siendo consciente cada persona de sus limitaciones e insuficiencias de modo realista; y actuando sabiamente de acuerdo a esto.</p> <p>6.- Perseverancia. La educación escolar de enseñar a los niños y jóvenes a tener voluntad y empeño tenaz en lograr sus objetivos, siendo constantes y no desalentándose por los fracasos que pudieran suceder, o por los problemas que normalmente aparecerán a lo largo del camino, sino estar dispuesto a volver a comenzar una y otra vez.</p>	
		<p>Intereses Organizacionales</p> <p>1 Educación básica escolar regular de buena calidad</p> <p>2 Permanente Formación docente certificada</p> <p>3 Infraestructura civil y Tecnológica</p> <p>4 Mantener en la escolaridad a los estudiantes</p> <p>5 Adecuado presupuesto en función de las necesidades del sistema</p>					<p>Principios Cardinales</p> <p>1.- Influencia de terceras partes</p> <p>2.- Lazos pasados y presentes</p> <p>3.- Contrabalance de los intereses</p> <p>4.- Conservación de los enemigos</p>	
<p>Estrategias</p> <p>E1 Crear un programa de involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los alumnos a través de actividades educativas.</p> <p>E2 Firmar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas privadas y organismos de cooperación internacional para mejorar la calidad educativa.</p> <p>E6 Implementar un sistema integrado de calidad de la gestión educativa que siga los estándares de las entidades acreditadoras que permitan elevar la calidad del servicio y competitividad.</p> <p>E12 Invertir en infraestructura tecnológica e implementación de las mismas.</p> <p>E17 Capacitar de manera continua a los profesores asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza.</p>		<p>OLP1</p> <p>Lograr, al año 2027 que el 12% de docentes del nivel primario y secundario participen en capacitaciones. A la fecha solo 8.7% de docentes participan en las mismas.</p>	<p>OLP2</p> <p>Contar, al 2027, con un 14% de instituciones educativas con infraestructura en buen estado. En la actualidad solo un 12% cuentan con infraestructura en buen estado.</p>	<p>OLP3</p> <p>Lograr al 2027, que el 70% de instituciones educativas públicas de la región del Cusco cuenten con acceso a internet, tomando en cuenta que actualmente solo 39.9% poseen este servicio.</p>	<p>OLP4</p> <p>Al 2026 lograr que el índice de analfabetismo en la Región llegue a un 5%, considerando que para el 2015 se encuentra en 11.5 %.</p>	<p>OLP5</p> <p>Lograr que al 2027 el 100 % de escolares culmine la educación en los niveles primario y secundario .La última medición realizada del 2015 dio como resultado una tasa del 4.4% de deserción escolar.</p>	<p>Políticas</p> <p>P1 - P19</p>	
<p>Tablero de Control</p> <p>1.- Perspectiva financiera</p> <p>2.- Perspectiva del cliente</p> <p>3.- Perspectiva interna</p> <p>4.- Aprendizaje de la organización</p>		<p>OCP 1.1</p> <p>Durante el 2017, realizar charlas tres veces al año para sensibilizar y motivar a los docentes para asistir a los cursos de capacitación y poder brindarles herramientas para mejorar su enseñanza.</p> <p>OCP 1.2</p> <p>A partir 2018 incrementar la participación en 0.3 puntos porcentuales implementado un programa de incentivo económico y alimentación por cada día de capacitación.</p> <p>OCP 1.3</p> <p>A partir del 2019, al 2022 incrementar la participación de docente en 1.11 puntos porcentuales en capacitaciones trimestrales obligatorias para el desarrollo de técnicas de enseñanza y para acostumbrar al docente a este ritmo permanente de capacitación.</p> <p>OCP 1.4</p> <p>A partir del 2023, al 2027 incrementar la capacitación del docente en 1.89 puntos porcentuales realizando trimestralmente capacitaciones obligatorias, para el desarrollo de técnicas de enseñanza y para acostumbrar al docente a este ritmo permanente de capacitación.</p> <p>OCP 1.5</p> <p>Lograr que el compromiso con las municipalidades distritales y provinciales para invertir en capacitadores altamente preparados motive la asistencia de los docentes.</p>	<p>OCP 2.1</p> <p>Determinar las necesidades de la infraestructura en el sector, durante el 2017 y realizar un mapeo cada tres años hasta el 2027.</p> <p>OCP 2.2</p> <p>A partir del 2018 determinar y ejecutar un plan de mantenimiento anual, para mejorar su estado de infraestructura.</p> <p>OCP 2.3</p> <p>A partir del 2019 al 2020 incrementar un 0.10 puntos porcentuales.</p> <p>OCP 2.4</p> <p>A partir del 2021 al 2023 incrementar un 0.84 puntos porcentuales.</p> <p>OCP 2.5</p> <p>partir del 2024 al 2027 incrementar un 1.06 puntos porcentuales</p>	<p>OCP 3.1</p> <p>Para el 2017 identificar a todos las instituciones educativas de la región del nivel primario y secundario que no cuentan con acceso al internet al 100%..</p> <p>OCP 3.2</p> <p>. A partir del 2018 incrementar un 3.76 puntos porcentuales firmar convenios corporativos para la implementación de redes de comunicación</p> <p>OCP 3.3</p> <p>A partir del 2019 al 2022 incrementar en un 11.78 puntos porcentuales.</p> <p>OCP 3.4</p> <p>A partir del 2023 al 2027 incrementar en un 14.56 puntos porcentuales.</p>	<p>OCP 4.1</p> <p>Identificar en 2017 al 100 % las zonas con mayor analfabetismo en la región.</p> <p>OCP 4.2</p> <p>A partir del 2018 al 2021 bajar en 2.43 puntos porcentuales realizando talleres mensuales utilizando las TIC, para una mejor enseñanza y aprendizaje</p> <p>OCP 4.3</p> <p>A partir del 2022 al 2027 bajar en 4.07 puntos porcentuales realizando talleres mensuales utilizando las TIC, para una mejor enseñanza y aprendizaje</p>	<p>OCP 5.1</p> <p>A partir del 2017 al 2018 bajar un 0.37 puntos porcentuales implementando un departamento de tutoría y psicología que ayude a identificar y corregir factores críticos que ayude a evitar la deserción.</p> <p>OCP 5.2</p> <p>A partir del 2019 al 2021 bajar en un 0.74 puntos porcentuales implementando una reunión obligatoria anual, con todos los padres de familia de primaria y secundaria con el fin de explicarles los efectos negativos de la deserción y explicarles todo lo que influirá en su futuro.</p> <p>OCP 5.3</p> <p>A partir del 2022 al 2024 bajar en un 1.09 puntos porcentuales implementando una reunión obligatoria anual, con todos los padres de familia de los niveles primaria y secundaria con el fin de explicarles los efectos negativos de la deserción y explicarles todo lo que influirá en su futuro.</p> <p>OCP 5.4</p> <p>Del 2025 al 2027 bajar 1.2 puntos porcentuales implementando y manteniendo anualmente tres reuniones obligatorias con padres de familia de estudiantes con bajo rendimiento y propensos a desertar</p>	<p>Tablero de Control</p> <p>1.- Perspectiva de Control</p> <p>2.- Perspectiva financiera</p> <p>3.- Perspectiva interna</p> <p>4.- Aprendizaje de la organización</p> <p>Código de Ética</p> <p>1. Que exista buenas relaciones entre las instituciones que tenga que ver en el sistema educativo, para así exista un clima laboral armónico y organizado con un marco de respeto, comunicación y solidaridad.</p> <p>2. Incentivar la mejora de la calidad de la educación llegando a ser de alta calidad y competitiva e equidad.</p> <p>3. Promover que existan mejores condiciones de desarrollo como cuidado en la salud, seguridad e higiene buscando el bienestar de los niños- jóvenes en edad escolar.</p> <p>4. Buscar de que exista un alto nivel de compromiso con el bien común trabajando con ética y valores.</p> <p>5. Seguimiento permanente a una buena aplicación del sistema educativo, buscando una mejora continua que incorpore maestros capacitados y comprometidos con su trabajo.</p> <p>6. Propiciar la conciencia ambiental y ecológica en los niños – jóvenes en edad escolar.</p>	
		<p>RECURSOS</p> <p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>PLANES OPERACIONALES</p>						

Tabla 53

*Futuro de la educación en la región Cusco*

Detalle	Situación actual 2016	Situación futura 2026	Visión
Participación de docentes a capacitaciones.	8.70%	12%	Al 2026 el sector educación público y privado de la Región del Cusco se encontrará dentro de los cinco primeros del país, buscando reducir el analfabetismo de la comunidad, a través de docentes altamente capacitados que brinden servicios educativos con altos estándares de eficiencia preocupados por el desarrollo potencial de los alumnos contribuyendo sosteniblemente al desarrollo del capital humano de la sociedad.
Indicador de infraestructura de instituciones educativas públicas en buen estado	12%	14%	
Indicador de la cobertura de acceso a internet para instituciones educativas	39.90%	70%	
Indicador de analfabetismo en la región Cusco	11.5%	5%	
Indicador de números de alumnos que culminen la educación básica regular	4.40%	100%	
Nivel de competitividad regional	15	> 10	



## Referencias

- Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales [ANRP]. (2016). *Quiénes somos*. Recuperado de [http://anrp.org.pe/?page\\_id=39](http://anrp.org.pe/?page_id=39)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015a). Reporte de Inflación. *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Recuperado de [http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflación/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015b). *Estadísticas económicas*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015c). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones, macroeconómicas 2014-2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/abril/reporte-de-inflacion-abril-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015d). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Caracterización del departamento de Cusco*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/Cusco-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2015). *Informe de Préstamos por Sector*.

Recuperado de <http://www.iadb.org/es/paises/peru/peru-y-el-bid,1037.html>

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento & Banco Mundial (2006). ¿Por qué razón algunos niños peruanos no terminan la secundaria?. *Por una educación de calidad para el Perú Estándares, rendición de cuentas y fortalecimiento de capacidades*. Lima: Banco Mundial

BBVA Research (2016a). *Situación Perú: Tercer Trimestre de 2016*. Recuperado de [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/08/Situacion\\_Peru\\_3T16.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/08/Situacion_Peru_3T16.pdf)

BBVA Research (2016b). *Sector Minero Perú*. Recuperado de [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/09/Sector-Minero-en-Peru\\_set.2016pptx1.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/09/Sector-Minero-en-Peru_set.2016pptx1.pdf)

Banco Mundial (2014). *Datos América Latina y Caribe solamente*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/region/LAC>

Banco Mundial (2016a). *Ciencia y tecnología*. Recuperado de [http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?view=map&year\\_high\\_desc=false](http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?view=map&year_high_desc=false)

Banco Mundial (2016b). *Doing Business 2016*. Perú. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>

Barber, M., & Mourshed, M. (2008). ¿Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos? Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (41). Recuperado de [file:///C:/Users/user/Downloads/documento\\_pre41.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/documento_pre41.pdf)

Cateriano, P. (2016, 5 de febrero). Presupuesto 2016 en Educación solo tiene incremento de 0.35%. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/economia/726887-presupuesto-2016-en-educacion-solo-tiene-incremento-de-035>



Centro de Investigación para el Desarrollo. (CIDAC). (1992). Educación para una economía competitiva: hacia una estrategia de reforma. Recuperado de

[http://cidac.org/esp/uploads/1/Educaci\\_una\\_econom\\_a\\_competitiva\\_PDF.pdf](http://cidac.org/esp/uploads/1/Educaci_una_econom_a_competitiva_PDF.pdf)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.

Consejo Nacional de Educación [CNE]. (2010). *Propuesta de política de educación del consejo Nacional de Educación*. Recuperado de

<http://www.cne.gob.pe/docs/cne-pen/PEN-Oficial.pdf>

COSITUC. (2015). *Comparativo anual de recaudación y cantidad de boletos vendidos del BTC por tipo de turista*. Recuperado de <http://www.cosituc.gob.pe/transparencia/grafico-03.pdf>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.

F., México: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.

F., México: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2015). *La Evaluación Interna. El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. (pp. 167-185) México D. F., México: Pearson Educación

Decreto Supremo N° 007- 2007-ED. Aprueban el Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente PRONAFCAP (2010). Presidencia de la República del Perú (2007).

Decreto Supremo N° 004-2014-MINEDU. Crean el Programa Nacional de Infraestructura Educativa – PRONIED (2014). Presidencia de la República del Perú (2014)

Dirección Regional de Educación Cusco [DRE]. (2016). *Director - DRE*

*CUSCO*. Recuperado de <http://www.dreCusco.gob.pe/>

- Evaluación PISA: el ranking completo en el que el Perú quedó último (2013, 03 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/lima/evaluacion-pisa-ranking-completo-que-peru-quedo-ultimo-noticia-1667838>
- Frenk, A. (2014, 28 de setiembre). ¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos. *Nielsen*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>
- Gobierno Regional de Cusco (2007). *Proyecto Educativo Regional - Cusco al 2021*. Recuperado de [http://www.cne.gob.pe/images/stories/per/PER\\_Cusco.pdf](http://www.cne.gob.pe/images/stories/per/PER_Cusco.pdf)
- Gobierno Regional Cusco (2014). *Plan de implementación de la Estrategia Regional frente al Cambio Climático – PIERFCC Cusco*. Recuperado de <http://www.siar.regionCusco.gob.pe/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=2408&verPor=&idTipoElemento=2&idTipoFuente=>
- Gobierno Regional del Cusco. (2015). Plan Provincial de la Juventud del Cusco 2015 - 2021. Recuperado de <https://www.Cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/10/plan-provincial-juventud-Cusco-2015-2021.pdf>
- Gobierno Regional Cusco (2015). Situación presupuestal 2015 y tendencia futura. *Rendición de cuentas el año fiscal 2015*. Recuperado de <http://www.regionCusco.gob.pe/transparencia2015/>
- Gobierno Regional del Cusco (2016). *Plan Operativo Institucional 2016*. Recuperado de [http://www.transparencia.regionCusco.gob.pe/attach/docs\\_normativo/planes/2016/PLAN-OPERATIVO-INSTITUCIONAL-2016.pdf](http://www.transparencia.regionCusco.gob.pe/attach/docs_normativo/planes/2016/PLAN-OPERATIVO-INSTITUCIONAL-2016.pdf)
- González, C. (2014). *El consumidor peruano ha subido un peldaño*. Lima: Consultora Arellano Marketing. Recuperado de

<http://www.arellanomarketing.com/inicio/arellano-marketing-el-consumidor-peruano-ha-subido-un-peldaño/>

Goñe, B. (2012). El potencial nacional. Recuperado de

<http://www.scribd.com/doc/112579655/El-Potencial-y-Poder-Nacional>

Informe destaca reducción de la pobreza (2106, 11 de enero). *El Peruano*. Recuperado de

<http://www.elperuano.com.pe/noticia-informe-destaca-reduccion-de-pobreza-587-a-227-37242.aspx>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025 Nro. 37*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Perú: Evolución de indicadores de los objetivos de desarrollo del milenio al 2102*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1147/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1147/Libro.pdf)

Instituto Nacional de estadística e Informática [INEI]. (2013). *Educación. Resultados de la Encuesta Nacional a Instituciones Educativas de Nivel Inicial, Primaria y Secundaria, porcentaje de profesores que reciben capacitaciones a nivel regional*.

Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1170/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1170/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Resultados de la encuesta nacional a instituciones educativas de nivel inicial, primaria y secundaria*. Recuperado de

de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1257/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1257/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI]. (2014b). *Análisis de la Densidad Empresarial*. Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1262/capitulo05.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/capitulo05.pdf)

Instituto Nacional de Informática [INEI]. (2014c). *Población de qué accede al internet 2014*.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015a). *Índice de Competitividad INCORE*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015b). Educación en Cusco continúa en descenso. *El Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/educacion-en-Cusco-continua-en-descenso-582468/>

Instituto Peruano de Economía. [IPE]. (2016). *Índice de Competitividad Regional 2016*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

International Monetary Fund [IMF], (2016). *Población Proyectada del 2014-2021*.

Recuperado de

Inversión social en educación, salud y desarrollo agro rural (2016). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/mercado/usa>

Laura, C., Sosa, E., & Almanza, L. (2014). *Evaluación del impacto del programa OLPC sobre los procesos de mejoramiento de la educación pública*. Recuperado de

[file:///C:/Users/user/Downloads/135%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/135%20(1).pdf)

López, N. (2013). La educación primaria y secundaria en América Latina: *balance y desafíos*.  
*Lasa Forum*, 44(2), 5-6.

Ley 26549. Ley de los Centros Educativos Privados. Congreso de la República (1995).

Decreto Legislativo N° 882. Ley de Promoción de la Inversión en la Educación.

Presidencia de la República del Perú (1996).

Ley 28044. Ley General de Educación. Congreso de la república del Perú (2003). Programa

Ley 29944. Ley de la Reforma Magisterial. Congreso de la República del Perú (2012).

Nacional de Formación y Capacitación Permanente PRONAFCAP (2014) Ley 29944. Ley de  
reforma Magisterial. Congreso de la República del Perú (2012) Mayma, N. R. (2015).

*Ubicación geográfica del centro poblado de Sausaya.*

<http://nestorabelinasausaya.blogspot.pe/2015/04/ubicacion-geografica-del-centro-poblado.html>

Manes, J. (2004). Ética y Marketing de la Educación Educativa. *Marketing para Instituciones Educativas*. (p.15) Buenos Aires: Ediciones Granica

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS]. (2012). *Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Recuperado de <http://www.qaliwarma.gob.pe/>

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS]. (2013). *Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014a). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de <http://acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015a). *Evolución de las Importaciones – Diciembre 2015*.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011). *Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021*. Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013) *Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación 2013*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos\\_CTI.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018 Rumbo al Bicentenario*. Recuperado de

[https://isid.unido.org/files/Peru/CNC\\_Agenda\\_de\\_Competitividad\\_2014-2018pdf.pdf](https://isid.unido.org/files/Peru/CNC_Agenda_de_Competitividad_2014-2018pdf.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (Abril 23, 2014). *Marco macroeconómico multianual 2015-2017*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2015\\_2017.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015a). *Guía de orientación del presupuesto para el año fiscal 2015*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/documentac/GUIA\\_ORIENTACION\\_L EY\\_DE\\_PPTO\\_2015.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/GUIA_ORIENTACION_L EY_DE_PPTO_2015.pdf)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2006). *Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación Certificación de la Calidad de la Educación –SINEACE*. Recuperado de

<https://www.sineace.gob.pe/quienes-somos/>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2007). *Resolución Suprema*. Recuperado de

[http://www.minedu.gob.pe/normatividad/resoluciones/rs\\_001-2007ed.php](http://www.minedu.gob.pe/normatividad/resoluciones/rs_001-2007ed.php)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2011). *PerúEduca sistema digital para el aprendizaje*.

<http://alianza.perueduca.pe/que-es-perueduca.html>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2013). *Sistema de Información de Apoyo a la Gestión*

[http://siagie.minedu.gob.pe/archivos/brochure\\_pbp.pdf](http://siagie.minedu.gob.pe/archivos/brochure_pbp.pdf)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014). *Jornada Escolar Completa*. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/files/4966\\_201212101158.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/4966_201212101158.pdf)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014a). *La deserción escolar en las adolescentes embarazadas del Perú*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/documents/10156/3415561/Edudatos+20+febrero+2016.pdf>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014b). *Programa Nacional de Infraestructura Educativa –PRONIED*. Recuperado de <http://www.pronied.gob.pe/nosotros/quienes-somos/>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015a). *Indicadores. Tendencias*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015b). *Magnitudes*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015c). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2016-2.pdf>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015d). *Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes. ECE 2015*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Resultados-ECE-2015.pdf>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015e). *Escuelas*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiiee;jsessionid=a54498425a4e2f8eb2ef7de2e611>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015f). *Lista de instituciones educativas seleccionadas según regiones de la Jornada Escolar Completa*. Recuperada de <http://www.minedu.gob.pe/a/pdf/jec/Cusco.pdf>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015g). *Resultados de examen de reubicación- Escala Magisterial*. Recuperado de

[http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11473287773cifras\\_reubicacion.pdf](http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11473287773cifras_reubicacion.pdf)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015h). *Bono Escuela reconocimiento el esfuerzo de la familia educativa*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/bonoescuela/>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015i). *Magnitudes de la educación en el Perú*.

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

[portlet/reporte/cuadro?anio=21&cuadro=343&forma=U&dpto=08&prov=&dre=&tipo\\_a](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-)  
[mbito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2016). *Presentación del Proceso Censal 2016*.

Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=202b11cd-2c05-455a-8d4f-53963c91d5d4&groupId=10156](http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=202b11cd-2c05-455a-8d4f-53963c91d5d4&groupId=10156)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2016a). *Escale- Estadísticas de la Calidad Educativa Gasto público en educación como porcentaje del PBI*. Recuperado de

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

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2016b). *Censo Escolar 2012 al 2016*. Recuperado de

<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes->

[portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=391&forma=U&dpto=08&prov=&dre=&tipo\\_a](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-)  
[mbito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2016c). *Presupuesto del Sector Educación para*

*2016*. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/MINEDU-Presupuesto-2016-Sector-Educaci%C3%B3n.pdf>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2016d). *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016- 2021*. Recuperado de

<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem/PESEM-2016-2021.pdf>



- Ministerio de Producción [PRODUCE]. (2014). *Plan Nacional de Diversificación Productiva*. Recuperado de <http://faolex.fao.org/docs/pdf/per142235anx.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MREP]. (2012). *Dirección de Desarrollo e Integración Fronteriza (DDF), ed. Desarrollo e Integración Fronteriza (PDF)*. Lima, Perú. p. 17.
- Nuechterlein, D. (1973). *United States national interests in a changing world*. Lexington, KY: University Press of Kentucky.
- Ortiz, J. (2012). El proceso de integración de las nuevas tecnologías a los procesos educativos. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2), 832-842. ISSN 1941-9589.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2006). *La alfabetización un factor vital*. Recuperado <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147000s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2015a). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todo el año 2015*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2006). *El Programa PISA de la OCDE, qué es y para qué sirve*. Recuperado de <http://www.oecd.org/pisa/39730818.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2014). *Resultados de PISA 2012 en Foco*. Recuperado de [http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA2012\\_Overview\\_ESP-FINAL.pdf](http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA2012_Overview_ESP-FINAL.pdf)

- Perú se traza como objetivo reducir la pobreza a la quinta parte en 2016 (2013, 25 de setiembre). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-se-traza-como-objetivo-reducir-la-pobreza-la-quinta-parte-en-2016>
- Portal del Estado Peruano (2016). *Presidencia*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_poderes.asp?cod\\_poder=3](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_poderes.asp?cod_poder=3)
- Programa Nacional de Becas y Créditos Educativos [PRONABEC]. (2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual*. Recuperado de [http://pronabec.gob.pe/modTransparencia/PESEM\\_2016.pdf](http://pronabec.gob.pe/modTransparencia/PESEM_2016.pdf),
- ProInversion (2016). *Estadísticas de Inversión Extranjera*. Agencia de Promoción de la Inversión Privada. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>
- Proyecto Educativo Nacional [PEN]. (2005). *Artículos*. Recuperado de [www.cne.gob.pe/docs/cne-pen/PEN-Popular-o-resumido.pdf](http://www.cne.gob.pe/docs/cne-pen/PEN-Popular-o-resumido.pdf)
- Porter, M. (2001). The Microeconomics of Development. *Competitiveness and Development Vision and Priorities for Action*, Caracas, Venezuela. Recuperado de [http://www.cid.harvard.edu/archive/andes/documents/presentations/porterpresentationcompetitivenessforum\\_062101.pdf](http://www.cid.harvard.edu/archive/andes/documents/presentations/porterpresentationcompetitivenessforum_062101.pdf)
- Porter, M.E. (2009). Clúster y competencia: nuevos objetivos para empresas, Estados e Instituciones. En M. E Porter (Ed.), *Ser Competitivo* (pp. 265-358). Barcelona, España: Ediciones Deusto .
- Porter, M. (2010, noviembre). Nueva Estrategia Económica en el Perú. En J. Luque (Presidencia), *Competitividad: rumbo a la prosperidad de todos*, Simposio llevado a cabo en La Conferencia Anual de Empresarios CADE, Cusco, Perú.

- Porter, M. (2015). *Ser Competitivo*, Barcelona, España: Deusto.
- Programa Nacional de Infraestructura Educativa [PRONIED]. (2016). *Informe de inversión de infraestructura en la región Cusco*. Recuperado <http://www.pronied.gob.pe/comunicaciones/Cusco-recibio-mas-de-s-84-millones-para-ejecutar-obras-en-22-escuelas/>
- Real, M. R. (2014). Impacto de la evaluación externa en los centros educativos públicos de la provincia de Granada (Andalucía). La perspectiva de los actores educativos. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 12(3), 5-26.
- Red Iberoamericana de Prensa Económica [RIPE]. (2014, 09 de febrero). Las oportunidades del acuerdo comercial de la Alianza del Pacífico. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/oportunidades-acuerdo-comercial-alianza-pacifico-2088582>
- Saavedra, J. (2016, 25 de agosto). Entrevista al Ministro de Educación donde explicó por qué es necesaria una reglamentación para los colegios privados. *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/estado/jaime-saavedra-hay-muchos-colegios-privados-de-mala-calidad-noticia-989848>
- Shulmeyer, A. (2002, julio). *Estado actual de la evaluación docente en trece países de América Latina*. Conferencia Regional “El Desempeño de los maestros en América”
- Scimago Institutions Rankings [SIR]. (2015). *SIR. Iber 2015*. Recuperado de [http://www.scimagoir.com/pdf/iber\\_new/SIR%20Iber%202015%20HE.pdf](http://www.scimagoir.com/pdf/iber_new/SIR%20Iber%202015%20HE.pdf)
- Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa Torrent, L. (2012). *Por qué Finlandia tiene el mejor Sistema Educativo*. The Economist (2014). *Chile and Peru's Pacific dispute*. Recuperado de
- World Economic Forum [WEF]. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum

World Economic Forum [WEF]. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*.

Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015->



[2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)



World Economic Forum [WEF]. (2016). *Informe global de competitividad (2016-2017)*.



Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>





## Apéndice A: Encuesta sobre la educación escolar en la región del Cusco

  <b>ENCUESTA SOBRE LA EDUCACION ESCOLAR EN LA REGION DEL CUSCO</b>	
EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO DE EVALUAR LA EDUCACION ESCOLAR EN LA REGION DEL CUSCO.	
ESTA ES COMPLETAMENTE ANONIMA NO EXISTE RESPUESTAS INCORRECTAS Y TU HONESTIDAD ES CRUCIAL PARA EST	
Marca con <input checked="" type="checkbox"/> solo una alternativa	
1. SEXO	3. Nivel Jerarquico (experiencia laboral)
Hombre <input type="checkbox"/>	Junior <input type="checkbox"/>
Mujer <input type="checkbox"/>	Medium <input type="checkbox"/>
2. EDAD	Senior <input type="checkbox"/>
Entre 28 a 35 años <input type="checkbox"/>	
Entre 36 a 42 años <input type="checkbox"/>	
Mas de 43 años <input type="checkbox"/>	
El maquillaje que embellece mas, es una sonrisa sincera... responda con sinceridad.	
¿Se tiene una visión, misión y objetivos estrategicos para la educacion se dan a cono	SI NO
<input type="text"/>	
¿La remuneracion es adecuada para los profesores?	SI NO
<input type="text"/>	
¿Es el sector educacion altamente competitivo comparando con otras regiones ?	SI NO
<input type="text"/>	
¿La demanda de los alumnos ha incrementado para con las instituciones escolares?	SI NO
<input type="text"/>	
¿Son los proveedores de material educativo confiables?	SI NO
<input type="text"/>	
¿Son de calidad el material dado a los alumnos?	SI NO
<input type="text"/>	
¿Se cuenta con fondos economicos para la educacion en la Region ?	SI NO
<input type="text"/>	
¿Se maneja presupuesto en el sector educacion?	SI NO
<input type="text"/>	
¿Se cuenta con politicas de incentivos y linea de carrera?	SI NO
<input type="text"/>	
¿Se cuenta con politicas de capacitacion?	SI NO
<input type="text"/>	
¿Se utiliza tecnologia para enseñar a los alumnos?	SI NO
<input type="text"/>	
¿Se tiene profesores capacitados en el uso de tecnologia?	SI NO
<input type="text"/>	

  <b>ENCUESTA SOBRE LA EDUCACION ESCOLAR EN LA REGION DEL CUSCO</b>	
EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO DE EVALUAR LA EDUCACION ESCOLAR EN LA REGION DEL CUSCO.	
LA ENCUESTA ES COMPLETAMENTE ANONIMA NO EXISTE RESPUESTAS INCORRECTAS Y TU HONESTIDAD ES CRUCIAL PARA ESTE ESTUDIO.	
<p>Marca con <input checked="" type="checkbox"/> solo una alternativa</p>	
<p>1. SEXO</p> <p>Hombre <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Mujer <input type="checkbox"/></p>	<p>3. Nivel Jerarquico (experiencia laboral)</p> <p>Junior <input type="checkbox"/></p> <p>Medium <input type="checkbox"/></p> <p>Senior <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p>2. EDAD</p> <p>Entre 28 a 35 años <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 36 a 42 años <input type="checkbox"/></p> <p>Mas de 43 años <input checked="" type="checkbox"/></p>	
<p><b>¿Se tiene una visión, misión y objetivos estrategicos para la educacion se dan a conocer?</b></p> <p>Se cuenta dicha información pero solo en documentos normativos pero lamentablemente no es difundido con personal administrativo y mucho menos con docentes</p>	<p>SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p><b>¿La remuneracion es adecuada para los profesores?</b></p> <p>hoy en día de acuerdo a las politicas de ascenso , existen diferente escalas remunerativas así mismo es tratamiento de las remuneraciones en Instituciones privadas difiere bastante ya que tiene otro tratamiento sin estar necesariamente sujeta al Majisterio</p>	<p>SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p><b>¿Es el sector educacion altamente competitivo comparando con otras regiones ?</b></p> <p>comparando con otras regiones no tiene mayor prestigio ya que lamentablmente maneja mucho personal , se podria decir que los administrativos de otras regiones se encuentran mejor preparados para conducir este sector tan importante</p>	<p>SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p><b>¿La demanda de los alumnos ha incrementado para con las instituciones escolares?</b></p> <p>existe un incremento en la poblacion estudiantil comparado con años anteriores ya que ahora hay más exigencia en el campo laboral y solo consiguen trabajos las personas que tengan más estudios</p>	<p>SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p><b>¿Son los proveedores de material educativo confiables?</b></p> <p>Debido a que hoy en día pasan por bastantes controles de caliad de acuerdo a normativas impuestas por MINEDU</p>	<p>SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p><b>¿Son de calidad el material dado a los alumnos?</b></p> <p>Se puede apreciar que los textos han cambiado un poque su enfoque para que el alumno participe más en el aprendizaje</p>	<p>SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p><b>¿Se cuenta con fondos economicos para la educacion en la Region ?</b></p> <p>ero estos no son suficientes , ya que solo se rigen al presupuesto sectorial cabe resaltar que existen convenios , proyectos especiales con los que los colegios reciben ayuda de organismos internacionales como son la UNESCO, Banco Mundial , muy aparte es el tema de las Instituciones privadas que tienen diferente tipo de financiación muchas veces por parte de sus congregaciones religiosas</p>	<p>SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p><b>¿Se maneja presupuesto en el sector educacion?</b></p> <p>La cual es manejada directamente por el Gobierno Regional ditectamente y luego son derivadas a las UGEL de las provincias</p>	<p>SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p><b>¿Se cuenta con politicas de incensivos y linea de carrera?</b></p> <p>Ultimamente se cuenta con diferntes politicas , como son ascensos y sobre todo propician la linea de carrera , basandose en incentivos económicos y desarrollo profesional</p>	<p>SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p><b>¿Se cuenta con politicas de capacitacion?</b></p> <p>aunque no es a gran escala , pero la parte mala es que no son operativas porque muchas veces no tienen buena difusión ademas que implican algunas veces inversion de recursos economicos por parte del docente lo que la hace muy poco atractiva</p>	<p>SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p><b>¿Se utiliza tecnologia para enseñar a los alumnos?</b></p> <p>pero muchas veces esta informacion esta desactualizada</p>	<p>SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p><b>¿Se tiene profesores capacitados en el uso de tecnologia?</b></p> <p>Una gran mayoría peor más que todo los directivos</p>	<p>SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>

  <b>ENCUESTA SOBRE LA EDUCACION ESCOLAR EN LA REGION DEL CUSCO</b>	
EL SIGUENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO DE EVALUAR LA EDUCACION ESCOLAR EN LA REGION DEL CUSCO.	
LA ENCUESTA ES COMPLETAMENTE ANONIMA NO EXISTE RESPUESTAS INCORRECTAS Y TU HONESTIDAD ES CRUCIAL PARA ESTE ESTUDIO.	
Marca con <input checked="" type="checkbox"/> solo una alternativa	
1. SEXO Hombre <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/>	3. Nivel Jerarquico (experiencia laboral) Junior <input type="checkbox"/> Medium <input type="checkbox"/> Senior <input checked="" type="checkbox"/>
2. EDAD Entre 28 a 35 años <input type="checkbox"/> Entre 36 a 42 años <input checked="" type="checkbox"/> Mas de 43 años <input type="checkbox"/>	
<b>¿Se tiene una visión, misión y objetivos estrategicos para la educacion se dan a conocer?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
se tiene conocimiento de que si existe esto más que todo por los directivos pero es muy poco probable que los docentes lo saben , proablmente solo la de la Institucion a la que pertenecen pero no ne forma global.	
<b>¿La remuneracion es adecuada para los profesores?</b>	<input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
es insuficiente, ya que mucha veces no llega a cubrir las necesidades básicas más aún si no estas en la carrera magisterial la cual fue implementada desde el 2014	
<b>¿Es el sector educacion altamente competitivo comparando con otras regiones ?</b>	<input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
debido a que existen muchas deficiencias en todos los aspectos especialmente en lo administrativo	
<b>¿La demanda de los alumnos ha incrementado para con las instituciones escolares?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
es por ello que se observa el aumenton de Instituciones privadas	
<b>¿Son los proveedores de material educativo confiables?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Pero no a un 100 % ya que la informacion es escueta y omiten algunos contenidos que te pide la curricula	
<b>¿Son de calidad el material dado a los alumnos?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
son muy bien ilustrados estan diseñados de acuerdo a las nuevas exigencias han mejorado mucho más comprandolos con años pasados y se han venido siendo complementandos con más actividades aplicando una metadoloogia más activa	
<b>¿Se cuenta con fondos economicos para la educacion en la Region ?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Solo que el tipo de manejo o como se destina el presupuesto no es muy claro muchas veces	
<b>¿Se maneja presupuesto en el sector educacion?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Como director de UGEL opina que ellos deberian tener un poco más de independecia ya que ahora es muy limitada , asi mismo los montos entregados no son suficientes y debe incrementarse	
<b>¿Se cuenta con politicas de incensivos y linea de carrera?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
esto es se viene dando a cabo ultimamente aunque no son muy atractivas las politicas , asi mismo cuando alguien tiene estudios post grados se les da un pequeño bono , asi mismo la ley de la carrera majisterial permite que los profesores suban de nivel mucho más rapido de acuerdo a sus conocimientos brindandoles incentivos económicos	
<b>¿Se cuenta con politicas de capacitacion?</b>	<input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
resenciales y vituales , sobre las capacitaciones presenciales muchas veces son de muy corta duracion que muchas veces no cubren las expectativas de los docentes ya que estos invierten mucho de su tiempo y sobre las capacitaciones on online muchas veces son de dificil acceso ya que es necesario contar con internet en casa y eso implica invertir de los recursos que muchas veces el docente carece	
<b>¿Se utiliza tecnologia para enseñar a los alumnos?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
MINEDU esta equipando los colegios con laptop para cada alumno , aulas virtuales ( salas especializadas), mediante el uso de las TICs	
<b>¿Se tiene profesores capacitados en el uso de tecnologia?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
se esta capacitando en forma gradual pero todavia no se ah alcanzado un gran porcentaje.	

  <b>ENCUESTA SOBRE LA EDUCACION ESCOLAR EN LA REGION DEL CUSCO</b>		
EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO DE EVALUAR LA EDUCACION ESCOLAR EN LA REGION DEL CUSCO.		
LA ENCUESTA ES COMPLETAMENTE ANONIMA NO EXISTE RESPUESTAS INCORRECTAS Y TU HONESTIDAD ES CRUCIAL PARA ESTE ESTUDIO.		
Marca con <input checked="" type="checkbox"/> solo una alternativa		
1. SEXO Hombre <input type="checkbox"/>	Mujer <input checked="" type="checkbox"/>	3. Nivel Jerarquico (experiencia laboral) Junior <input type="checkbox"/> Medium <input type="checkbox"/> Senior <input checked="" type="checkbox"/>
2. EDAD Entre 28 a 35 años <input type="checkbox"/> Entre 36 a 42 años <input type="checkbox"/> Mas de 43 años <input checked="" type="checkbox"/>		
<b>¿Se tiene una visión, misión y objetivos estrategicos para la educacion se dan a conocer?</b>		
	<b>SI</b>	NO
Claro que si contamos con una vision y mision, ya que nuestra institucion esta orientada al futuro		
<b>¿La remuneracion es adecuada para los profesores?</b>		
	SI	<b>NO</b>
Definitivamente nuestro prupuesto es limitado		
<b>¿Es el sector educacion altamente competitivo comparando con otras regiones ?</b>		
	SI	<b>NO</b>
Se busca la mejoria, pero actualemnte se tiene muchas deficiencias, en las que se esta trabajando		
<b>¿La demanda de los alumnos ha incrementado para con las instituciones escolares?</b>		
	<b>SI</b>	NO
debido a la competitividad es necesarioque los alumnos esten mejora preprados es por ello que hay mayor demanda en la calidad de la educacioj		
<b>¿Son los proveedores de material educativo confiables?</b>		
	<b>SI</b>	NO
Hoy en dia se ve que los textos se acomden a las areas donde seran distribuidos		
<b>¿Son de calidad el material dado a los alumnos?</b>		
	<b>SI</b>	NO
gracias al supervicion que se realiza, las editoriales mejoraron su contenido y volviendolos mas didacticos para el alumnado		
<b>¿Se cuenta con fondos economicos para la educacion en la Region ?</b>		
	<b>SI</b>	NO
El cual es reducido, pero se espera que aumente de acuerdo al PBI		
<b>¿Se maneja presupuesto en el sector educacion?</b>		
	<b>SI</b>	NO
Ese presupuesto es designado por el ministerio de economia y finanzas		
<b>¿Se cuenta con politicas de incensivos y linea de carrera?</b>		
	<b>SI</b>	NO
ya que el gobierno esta promoviendo la linea de carrera magisterial y se esta dando bonos para los profesores que optienen buenos resultados en la prueba ECE		
<b>¿Se cuenta con politicas de capacitacion?</b>		
	<b>SI</b>	NO
Se esta promoviendo la capacitacion de docentes con la apertura plataformas virtuales que complementen el conocimiento de los mismos		
<b>¿Se utiliza tecnologia para enseñar a los alumnos?</b>		
	<b>SI</b>	NO
Pero no abastece a todo el alumnado de la region		
<b>¿Se tiene profesores capacitados en el uso de tecnologia?</b>		
	<b>SI</b>	NO
Pero en poca escala.		