

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



**Planeamiento Estratégico para el
Sistema Escolar Privado**

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

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

PRESENTADA POR

Christian Bendezú Valdivia

Gustavo Alejandro Mendoza Ramírez

Maikol Edén Revilla Quispe

Luciano Zagastizábal Arnao

Asesor: Alfredo Graham Rojas

Surco, octubre de 2014

Agradecimientos

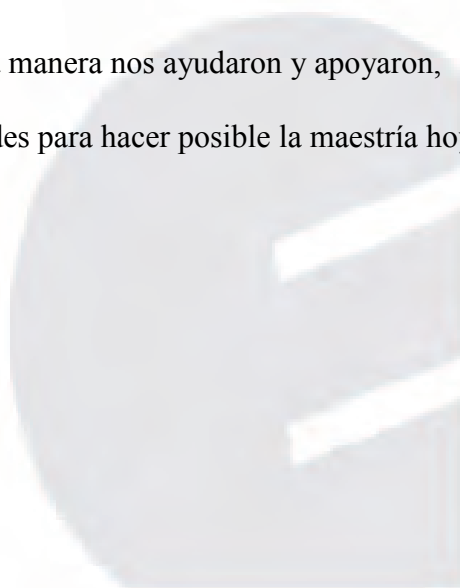
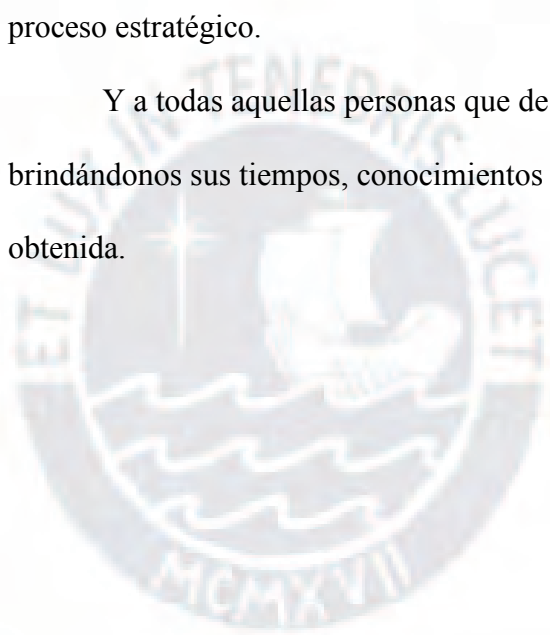
A nuestros compañeros del programa por el constante intercambio de conocimientos y experiencias que nos permitieron desarrollar la maestría en un ambiente agradable y de aprendizaje continuo.

A cada uno de los profesores de Centrum por sus invaluable enseñanzas.

Al Prof. Juan O'Brien por sus consejos y apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

Al Prof. Fernando D'Alessio por su guía en nuestro camino a lo largo de todo el proceso estratégico.

Y a todas aquellas personas que de una y otra manera nos ayudaron y apoyaron, brindándonos sus tiempos, conocimientos y facilidades para hacer posible la maestría hoy obtenida.



Dedicatorias

A mi familia José, Lidia, Janice y mi sobrino Amir.

Christian Bendezú Valdivia

A mi hija Alejandra, fuente de inspiración en cada una de mis iniciativas; a mis padres y hermanos por todo su cariño, comprensión y apoyo incondicional; a mis familiares y amigos quienes con su apoyo, ánimo, tiempo, dedicación y aliento constante, me motivaron a la consecución de este logro académico.

Gustavo Alejandro Mendoza Ramírez

A mis padres, familiares y compañeros que me animaron y apoyaron en el alcance de este logro.

Maikol Edén Revilla Quispe

A mi esposa Eileen, a mis hijos Luciano, Vania y Carolina, mis padres y hermanos por todo su apoyo en este proceso de estudio.

Luciano Zagastizábal Arnao

Resumen Ejecutivo

La educación es uno de los pilares fundamentales para acompañar el crecimiento del país. El sistema educativo escolar en el Perú no es competitivo, y los resultados internacionales así lo demuestran, tanto para el sistema público como para el sistema privado. En el caso del Sistema Escolar Privado, son pocas las instituciones que dan una educación de calidad y son muchas las brechas existentes entre sus instituciones, si bien la educación privada en el Perú, es percibida por la población como Instituciones con mejor calidad educativa que el sistema escolar público, la realidad es que se encuentran muchas deficiencias al interior del sistema.

En base a lo anterior el presente documento trabaja íntegramente el Planeamiento Estratégico para el Sistema Escolar Privado, el mismo que se ha trabajado bajo el modelo secuencial del proceso estratégico. En cada capítulo se encontraran los diferentes entregables que exige cada fase del modelo: Formulación y Planeamiento, Implementación y Dirección, Evaluación y Control; con todos estas fases desarrolladas, se tendrán las conclusiones y recomendaciones que permitirán crear las ventajas competitivas, de tal manera puedan llevar al Sistema Escolar Privado a una posición privilegiada en la región Latinoamérica y el Caribe en cuanto a resultados y nivel educativo.

Los objetivos a largo plazo como consecuencia de los análisis externo e interno del Sistema Escolar Privado apuntan a desarrollar una propuesta educativa de calidad para todo el sistema, para ello las estrategias establecidas están orientadas a la estandarización y fiscalización de los servicios educativos al interior del sistema. Una educación de calidad debe potenciar el desarrollo de las competencias y habilidades, así como, las capacidades cognitivas, sociales, afectivas y morales de los estudiantes, debe preocuparse también por promover el desarrollo profesional y continuo de los docentes, y debe contribuir a la participación de los padres de familia y a la satisfacción de la comunidad en general.

Abstract

Education is one of the fundamental props to accompany the growth of the country. The educational school system in Peru is not competitive, and the international results like that demonstrate it, both for the public system and for the private system. In case of the School Private System, are small institutions that give a qualified education and the existing gaps are still great in between this institutions, though the private education in Peru is perceived by the population as Institutions with better educational quality that the School Public System, the reality is that they find many deficiencies to the interior of the system. Based on the above mentioned, this document works entirely the Strategic Planning for the School Private System, the same one that one that has been worked under the sequential model of the strategic process.

In every chapter you will find the different deliverable ones for every phase that the model demands: Formulation and Planning, Implementation and Direction, Evaluation and Control; with all these phases developed, conclusions and recommendations that allow to create the competitive advantages in such a way that could lead the School Private System to a privilege position in the Latin America and the Caribbean Region regarding the results and educational level.

The long-term objectives as consequence of the analyses of the inside and outside of the School Private System remark to develop an educational offer of quality for the whole system that for the established strategies are orientated to the standardization and overlooking of the educational services to the interior of the system.

A qualified education must promote the development of the competitions and skills, as well as, the cognitive, social, affective and moral capacities of the students, must worry also for promoting the professional and constant development of the teachers, and must contribute to the participation of the family parents and to the satisfaction of the community in general.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xv
Capítulo I: Situación General del Sistema Escolar Privado	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Visión	15
2.3 Misión.....	15
2.4 Valores.....	15
2.5 Código de Ética	16
2.6 Conclusiones	16
Capítulo III: Evaluación Externa.....	17
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	17
3.1.1 Intereses nacionales.....	17
3.1.2 Potencial nacional	18
3.1.3 Principios cardinales	22
3.1.4 Influencia del análisis en el Sistema Escolar Privado	23
3.2 Análisis Competitivo del País	23
3.2.1 Condiciones de los factores.....	24
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	24

3.2.3	Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	25
3.2.4	Sectores relacionados y de apoyo.....	26
3.2.5	Influencia del análisis en el Sistema Escolar Privado.....	26
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	27
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	27
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	28
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	32
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	38
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	39
3.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	40
3.5	El Sistema Escolar Privado y sus Competidores.....	41
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	41
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	42
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	42
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	43
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	43
3.6	El Sistema Escolar Privado y sus Referentes.....	43
3.7	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR).....	45
3.8	Conclusiones.....	47
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		48
4.1	Análisis Interno (AMOFHIT).....	48
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	48
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	51
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	52
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	53

4.1.5 Recursos humanos (H)	57
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	59
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	60
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	61
4.3 Conclusiones	62
Capítulo V: Intereses del Sistema Escolar Privado y Objetivos de Largo Plazo	64
5.1 Intereses del Sistema Escolar Privado.....	64
5.2 Potencial del Sistema Escolar Privado	65
5.3 Principios Cardinales del Sistema Escolar Privado.....	65
5.4 Matriz de Intereses del Sistema Escolar Privado (MIO).....	69
5.5 Objetivos de Largo Plazo	70
5.6 Conclusiones	70
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	71
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	71
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	71
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	72
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)	75
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	76
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	77
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	77
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	80
6.9 Matriz de Ética (ME).....	80
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	80
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	80
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	86

6.13 Conclusiones	86
Capítulo VII: Implementación Estratégica	87
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	87
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	87
7.3 Políticas de cada Estrategia	87
7.4 Estructura del Sistema Escolar Privado.....	93
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	94
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	94
7.7 Gestión del Cambio	95
7.8 Conclusiones	97
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	98
8.1 Perspectiva de Control.....	98
8.1.1 Aprendizaje interno	98
8.1.2 Procesos.....	98
8.1.3 Clientes.....	99
8.1.4 Financiera	99
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	100
8.3 Conclusiones	100
Capítulo IX: Competitividad del Sistema Escolar Privado	102
9.1 Análisis Competitivo del Sistema Escolar Privado	102
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema Escolar Privado	105
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sistema Escolar Privado	107
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	110
9.5 Conclusiones	112
Capítulo X: Competitividad del Sistema Escolar Privado.....	113

10.1 Plan Estratégico Integral	113
10.2 Conclusiones Finales	113
10.3 Recomendaciones Finales	114
10.4 Futuro del Sistema Escolar Privado	115
Referencias.....	117
Lista de Abreviaturas y Siglas	125



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Efectos de la Educación en el Capital Humano</i>	2
Tabla 2. <i>Niveles e Instituciones de la Administración de la Educación</i>	8
Tabla 3. <i>Problemas Críticos de la Educación</i>	14
Tabla 4. <i>Condiciones de los Factores Locales</i>	24
Tabla 5. <i>Condiciones de la Demanda</i>	25
Tabla 6. <i>Estrategia, Estructura, y Rivalidad de las Empresas</i>	25
Tabla 7. <i>Factores Relacionados y de Apoyo</i>	26
Tabla 8. <i>Instituciones Educativas Socialmente Responsables</i>	40
Tabla 9. <i>MEFE del Sistema Escolar Privado</i>	41
Tabla 10. <i>Tasa de Escolarización</i>	44
Tabla 11. <i>Resultados PISA 2012</i>	45
Tabla 12. <i>MPC del Sistema Escolar Privado</i>	46
Tabla 13. <i>MPR del Sistema Escolar Privado</i>	46
Tabla 14. <i>Los 30 Colegios más caros de Lima</i>	55
Tabla 15. <i>Colegios con Bachillerato Internacional</i>	56
Tabla 16. <i>Docentes Ubicados en la Educación Privada por Nivel Educativo</i>	59
Tabla 17. <i>Porcentaje del Total de Escuelas que Cuentan con Acceso a Internet</i>	60
Tabla 18. <i>MEFI del Sistema Escolar Privado</i>	62
Tabla 19. <i>Descripción de los Intereses del Sistema Escolar Privado</i>	64
Tabla 20. <i>Aspectos para Medir el Potencial del Sistema Escolar Privado</i>	65
Tabla 21. <i>MIO del Sistema Escolar Privado</i>	69
Tabla 22. <i>OLP del Sistema Escolar Privado</i>	70
Tabla 23. <i>MFODA del Sistema Escolar Privado</i>	73
Tabla 24. <i>MPEYEA del Sistema Escolar Privado</i>	74

Tabla 25. <i>MDE del Sistema Escolar Privado</i>	78
Tabla 26. <i>MCPE del Sistema Escolar Privado</i>	79
Tabla 27. <i>MR del Sistema Escolar Privado</i>	81
Tabla 28. <i>ME del Sistema Escolar Privado</i>	82
Tabla 29. <i>MERYC del Sistema Escolar Privado</i>	83
Tabla 30. <i>MEOLP del Sistema Escolar Privado</i>	84
Tabla 31. <i>MEPCS del Sistema Escolar Privado</i>	85
Tabla 32. <i>OCP del Sistema Escolar Privado</i>	88
Tabla 33. <i>Recursos Asignados a los OCP del Sistema Escolar Privado</i>	89
Tabla 34. <i>Políticas del Sistema Escolar Privado</i>	96
Tabla 35. <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	101
Tabla 36. <i>Planeamiento Estratégico Integral del Sistema Escolar Privado</i>	116

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i> Evolución de la matrícula en la educación primaria	4
<i>Figura 2.</i> Deserción escolar en el último año de educación primaria	5
<i>Figura 3.</i> Evolución de la matrícula en la educación secundaria	6
<i>Figura 4.</i> Evolución de la inversión del PBI en educación	7
<i>Figura 5.</i> Niveles de educación y edades	9
<i>Figura 6.</i> Plan de estudios por nivel de educación	9
<i>Figura 7.</i> Evolución de matrículas.....	10
<i>Figura 8.</i> Evolución del gasto en educación en el Perú de acuerdo con su origen.....	10
<i>Figura 9.</i> Matrículas y recursos para la educación básica en Lima al año 2013	11
<i>Figura 10.</i> Visión de la educación al año 2021	13
<i>Figura 11.</i> Población y tasa de crecimiento estimada y proyectada.....	19
<i>Figura 12.</i> Volúmen poblacional.....	19
<i>Figura 13.</i> Estimación de la tasa de variación del PBI en la región	20
<i>Figura 14.</i> Factores más problemáticos para hacer negocios	21
<i>Figura 15.</i> Variación porcentual del PBI (%) y PBI per cápita (USD).....	29
<i>Figura 16.</i> Variación porcentual del índice de precios al consumidor	29
<i>Figura 17.</i> Evolución del tipo de cambio	30
<i>Figura 18.</i> Riesgo país Perú y América Latina.....	31
<i>Figura 19.</i> Ranking "Doing Business 2014"	32
<i>Figura 20.</i> Población en edad escolar estimada y proyectada	33
<i>Figura 21.</i> Población en edad escolar estimada y número total de matrículas.....	33
<i>Figura 22.</i> Número total de matrículas por tipo de gestión.....	33
<i>Figura 23.</i> Total de matriculas del Sistema Escolar Privado por área departamental.....	34

<i>Figura 24.</i> Total de matrículas del Sistema Escolar Privado por nivel educativo.....	34
<i>Figura 25.</i> Distribución de hogares en Lima Metropolitana y Perú (urbano y rural) según niveles socioeconómicos (NSE)	35
<i>Figura 26.</i> Tamaño de la clase media como porcentaje de la población.....	35
<i>Figura 27.</i> Tasa de analfabetismo en América Latina y el Caribe	36
<i>Figura 28.</i> Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años 2005-2012	36
<i>Figura 29.</i> Tasa neta de asistencia escolar 2001-2012	37
<i>Figura 30.</i> Centros educativos privados por nivel educativo 2008-2013	37
<i>Figura 31.</i> Porcentaje de hogares que tienen por lo menos una computadora 2001-2012.....	38
<i>Figura 32.</i> Porcentaje de inversión del PBI en investigación y desarrollo.....	39
<i>Figura 33.</i> Participación de mercado de empresas editoras y de impresión.....	42
<i>Figura 34.</i> Relación del organigrama del Ministerio de Educación con el organigrama de la Dirección de Educación Regional de Lima	50
<i>Figura 35.</i> MPEYEA del Sistema Escolar Privado	74
<i>Figura 36.</i> MBCG del Sistema Escolar Privado.....	75
<i>Figura 37.</i> MIE del Sistema Escolar Privado	76
<i>Figura 38.</i> MGE del Sistema Escolar Privado.....	77
<i>Figura 39.</i> Colegios, instituciones, e institutos superiores en la Carretera Central-Ate.....	108
<i>Figura 40.</i> Colegios, instituciones, e institutos superiores en Villa-Chorrillos.....	109

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

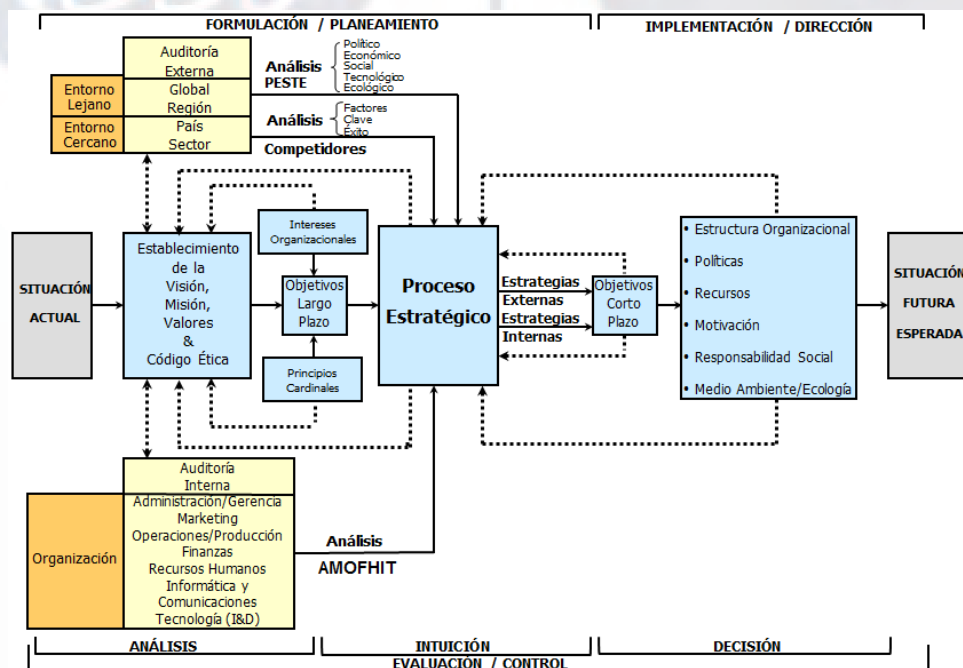


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia” (2da. Ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

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

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

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

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

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

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

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

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2013, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

Capítulo I: Situación General del Sistema Escolar Privado

1.1 Situación General

De acuerdo con Delors (1996), “la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social” (p. 7), por lo que se puede señalar que dicha afirmación considera a la educación como un instrumento de desarrollo.

Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas ([ONU], 2013), en el marco de sus objetivos del milenio, menciona sobre la educación lo siguiente:

- Están aumentando las tasas de alfabetización entre los adultos y los jóvenes y se están reduciendo las diferencias entre los sexos.
- Los nuevos datos nacionales demuestran que el número de niños sin escolarizar descendió de 102 millones a 57 millones entre 2000 y 2011.
- La matriculación en la enseñanza primaria en los países en desarrollo alcanzó el 90% en 2010.

De acuerdo con Terrones y Calderón (1993), el desarrollo económico es consecuencia de distintos factores:(a) el progreso tecnológico, y (b) el mejoramiento en la calidad de la fuerza laboral, entre otros. Por lo general, el desarrollo del capital humano contribuye al desarrollo económico de una región, de donde se colige que existe, o debería existir, entonces una dependencia entre política económica y política educativa. El capital humano es definido como “el nivel de habilidades y recursos productivos incorporados en el individuo a través de la educación” (Terrones y Calderón, 1993, p. 2). También señalan los autores (1993) que, siendo la educación un variable que implica directamente en el desarrollo de capital humano, esta aumenta el potencial productivo futuro de la persona y, por consiguiente, sus ingresos futuros y los de su colectividad (comunidad, región e inclusive nación).Las afirmaciones de estos autores sobre la educación se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1

Efectos de la Educación en el Capital Humano

Dimensión de mejora	Descripción
Mejora de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la capacidad productiva del individuo, pues mejora su capacidad de aprendizaje y de acceder a nueva información. • Mejora la capacidad creativa del individuo, generando así no solo innovaciones técnicas, sino también innovaciones institucionales. • Genera externalidades positivas: por ejemplo, la capacidad productiva de un individuo es más elevada en una sociedad donde el nivel educativo promedio (y en particular, de sus compañeros de trabajo) es más elevado; al aumentar la disponibilidad de capital humano, hace que este atraiga a otros factores (capital físico, por ejemplo) y eleve la productividad de todos los factores de producción. • Mejora la capacidad de lectura y de cálculo del individuo, permitiéndole suscribir contratos (laborales y financieros) cada vez más sofisticados, además de permitirle un mejor manejo de la información económica y legal, estableciendo así las condiciones para el desarrollo de nuevos mercados e instrumentos financieros, lo que facilita a su vez una mejor asignación de recursos.
Mejoras en las relaciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Permite al individuo ser más receptivo a la introducción de cambios en el plano productivo, en su entorno institucional y en su medio ambiente. • Produce familias más educadas, posibilitando un ambiente familiar y social más propicio para el mejor desarrollo de las futuras generaciones en los planos intelectual, corporal y nutricional eleva el costo de oportunidad de tener y mantener hijos, generando así una menor tasa de fertilidad y por ende un menor crecimiento poblacional.

Nota. Tomado de “Educación, capital humano y crecimiento económico: El caso de América Latina”, por M. Terrones, y C. Calderón, 1993, *Notas de Debate*, 9, pp. 2-3.

A partir de estas afirmaciones, se puede señalar que un proceso de desarrollo y crecimiento económico debe estar condicionado a un aumento en la inversión en educación de la población. La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura ([OEI], 2012) indicó que elementos como (a) una mejora de la calidad de la educación, y (b) la ampliación del acceso y las oportunidades educativas a toda la población son “requisitos fundamentales para el fortalecimiento de la ciudadanía” (p. 21). La garantía de un acceso igualitario a una educación de calidad es requisito para generar en la persona: (a) cohesión social; (b) desarrollo de un perfil productivo con mayor valor; y (c) conocimiento agregado, que le permita acceder a un empleo de calidad.

Oportunidades educativas y mejora en la calidad son permanentes desafíos para países

que deseen un desarrollo económico y social, por lo que se espera una evolución de los sistemas educativos, que originalmente tienen paradigmas de integración y movilidad social. En América Latina, los problemas de los sistemas educativos están relacionados con “cuestiones relativas a la debilidad de los Estados para intervenir, los desequilibrios entre la educación pública y privada, o los problemas de deserción y exclusión, asociados a los impactos que las transformaciones y los desequilibrios sociales tienen en el contexto escolar” (OEI, 2012, p. 21). Asimismo, la OEI identificó como principales retos para los sistemas educativos los siguientes: (a) autoridad pedagógica; (b) formación y actualización docente; (c) continuidad entre distintos segmentos educativos, en especial entre la educación secundaria y la superior; (d) articulación con las necesidades del mercado de trabajo, y comprensión de las culturas juveniles; lo que se intensifica por una crisis de infraestructura y equipamiento.

En 1990, en Jomtien, la Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura ([UNESCO], 2013b), sostuvo, en la “Declaración Mundial de la Educación para Todos”, la necesidad de que “todos los niños, jóvenes y adultos tuvieran acceso a la educación, siendo considerada como un derecho fundamental que permite satisfacer necesidades básicas de aprendizaje y participar en la sociedad” (p. 6). Asimismo, la UNESCO (2013b) mencionó seis objetivos para el año 2015 relativos al tema de educación:

- Extender y mejorar la protección y educación integrales de la primera infancia, especialmente para los niños más vulnerables y desfavorecidos.
- Velar por que, antes del año 2015, todos los niños, y sobre todo las niñas y los niños que se encuentran en situaciones difíciles y los pertenecientes a minorías étnicas, tengan acceso a una enseñanza primaria gratuita y obligatoria, de buena calidad, y la terminen.
- Velar por que sean atendidas las necesidades de aprendizaje de todos los jóvenes y adultos mediante un acceso equitativo a un aprendizaje adecuado y programas de

preparación para la vida activa.

- Aumentar en 50% de aquí al año 2015 el número de adultos alfabetizados, en particular mujeres, y facilitar a todos los adultos un acceso equitativo a la educación básica y la educación permanente.
- Suprimir las disparidades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria de aquí al año 2005 y lograr, antes de 2015, la igualdad entre los géneros en la educación, en particular garantizando a las niñas un acceso pleno y equitativo a una educación básica de buena calidad, así como un buen rendimiento.
- Mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, y garantizarlos parámetros más elevados, para que todos consigan resultados de aprendizajes reconocidos y mensurables, especialmente en (a) lectura, (b) escritura, (c) aritmética, y (d) competencias prácticas esenciales. (p. 7)

A nivel mundial, el 60.7% de la población en edad escolar primaria se encuentra fuera de la escuela. El panorama mundial relativo a esta problemática se muestra en la Figura 1.

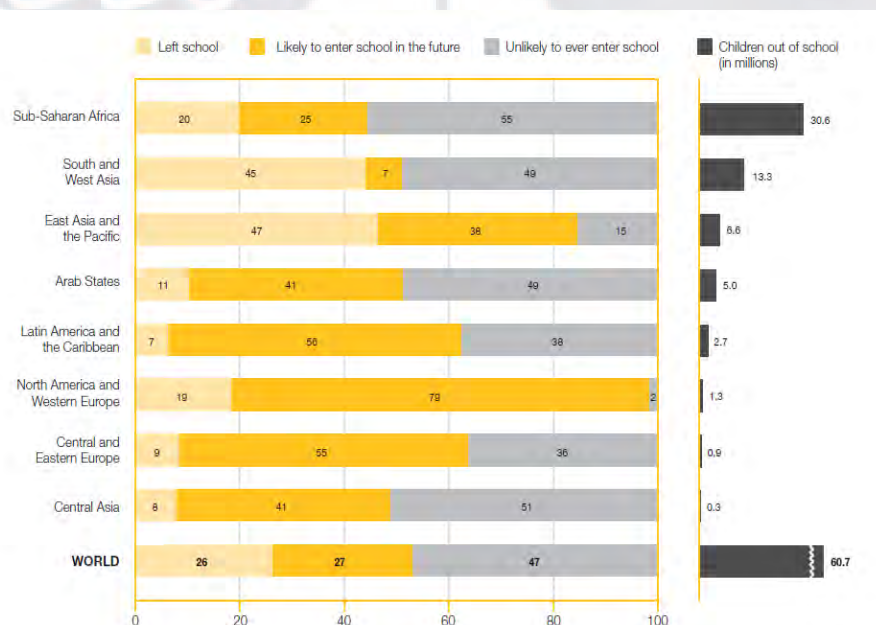


Figura 1. Evolución de la matrícula de educación primaria.

Tomado de “Compendio mundial de la educación-herramienta interactiva”, por la Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura (UNESCO), 2012.

Recuperado de <http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/ged-2012-visualizationSP.aspx>

La UNESCO (2012) indicó que la tasa de abandono escolar más alta en primaria la tiene Paraguay, con 24%. En la Figura 2, se muestra la situación en América Latina.

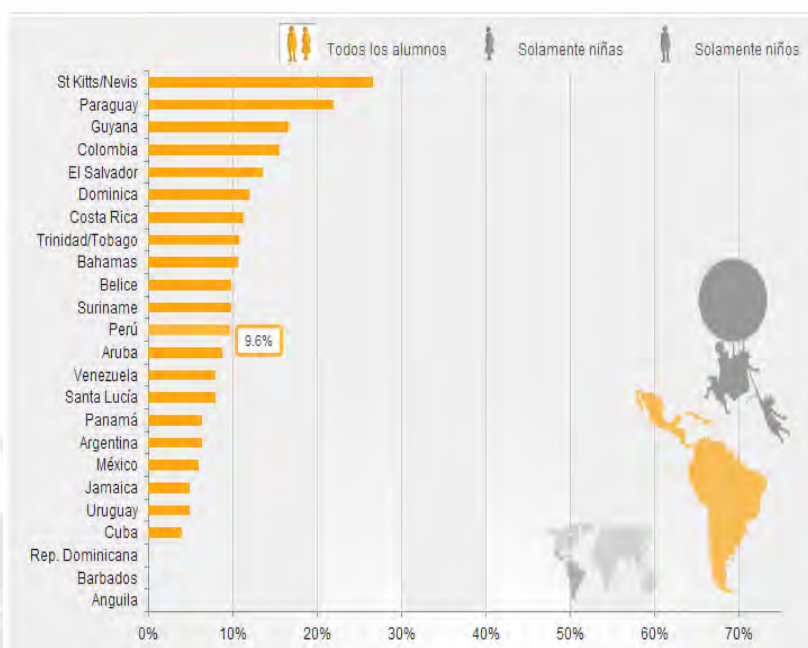


Figura 2. Deserción escolar en el último año de educación primaria.

Tomado de “Compendio mundial de la educación-herramienta interactiva”, por la UNESCO, 2012. Recuperado de <http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/ged-2012-visualizationSP.aspx>

Asimismo, UNESCO (2012) indicó que “en América Latina y el Caribe, 2.24 millones de niños abandonan la escuela antes de completar la educación primaria”, mientras que, en Perú, la tasa de abandono de primaria es de 9.6%. Según la UNESCO (2011), aumentar el acceso a la educación secundaria actualmente representa un desafío. A nivel mundial, la Tasa Bruta de Matrícula (TBM), que es definida como la razón entre la matrícula total (independientemente de la edad) y la población objetivo, ha aumentado de 72% a 80% entre los años 1999 y 2009, lo que significa que el 80% de los niños en edad escolar se encuentran matriculados a nivel mundial; sin embargo, “un tercio de la población mundial infantil aún vive en países donde, a pesar de que el primer ciclo de educación secundaria es oficialmente obligatorio, este compromiso con la educación aún no se asume” (UNESCO, 2011). Otro desafío se encuentra relacionado con el acceso más equitativo a la educación secundaria: de acuerdo con la UNESCO (2011), “entre los años 1999 y 2009, las TBM de

primer ciclo de educación secundaria de niñas aumentaron del 69% al 79% y, a nivel mundial, del 43% al 55% en el segundo ciclo de este nivel” (p. 21), pero aún existen países donde estas tasas son muy desiguales a nivel de género en el primer ciclo de educación secundaria, mientras que las desigualdades registradas en el segundo ciclo de este nivel se han intensificado en países de (a) Asia Meridional y Occidental, y (b) África Subsahariana. En la Figura 3, se muestra la matrícula de educación secundaria a lo largo del tiempo.

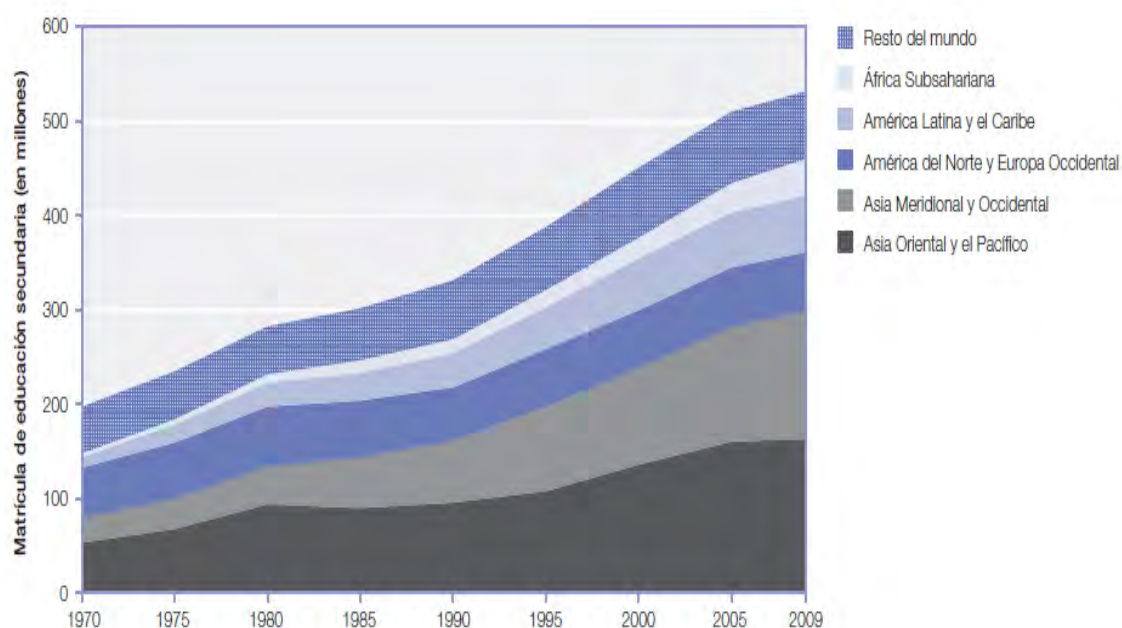


Figura 3. Evolución de la matrícula de educación secundaria.

Tomado de “Compendio mundial de la educación 2011”, por la UNESCO, 2010a, p. 7. Recuperado de <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/ged-2011-sp.pdf>

En la Figura 3, se observa un crecimiento de las matrículas en educación secundaria en distintas regiones del mundo, mientras que, por otra parte, en la Figura 4, se muestra la inversión pública por estudiante respecto del Producto Bruto Interno (PBI) per cápita en educación, en algunas regiones del mundo. El indicador mide la inversión hecha por parte de los Estados por cada estudiante matriculado en la educación secundaria, como un porcentaje del PBI per cápita, y la inversión pública incluye: (a) el gasto del Gobierno en instituciones educativas (públicas y privadas), y (b) administración educativa y subsidios para entidades privadas (estudiantes/hogares y otras entidades privadas). Al respecto, se observa que el gasto

peruano representa la tercera parte de la Zona Euro.

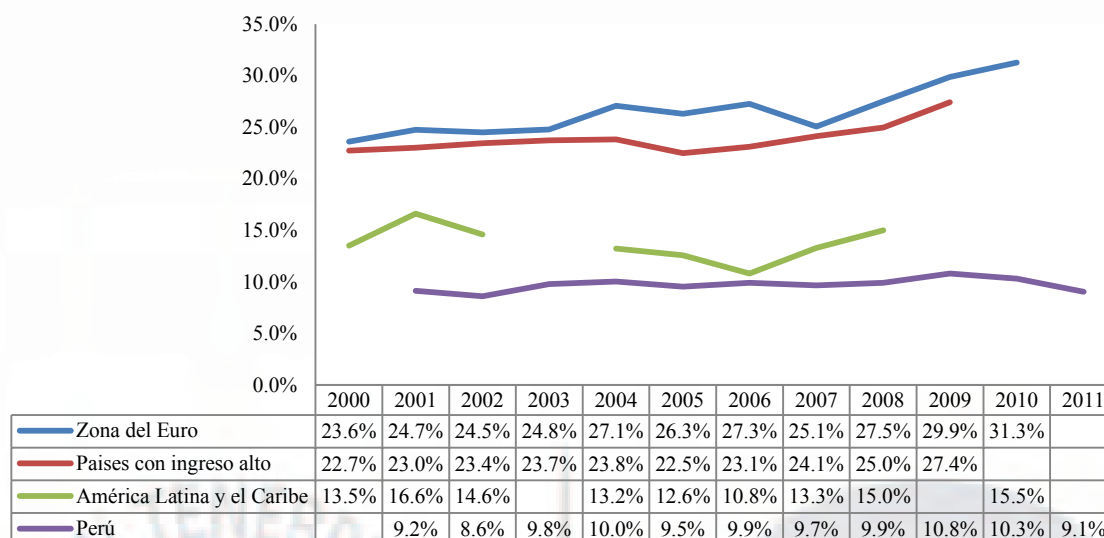


Figura 4. Evolución de la inversión del PBI en educación.

Tomado de "Indicadores", por el Banco Mundial, 2013. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/>

De acuerdo con la UNESCO (2010b), en el Perú, la educación tiene los siguientes fines generales:

- Formar personas capaces de lograr su realización ética, intelectual, artística, cultural, afectiva, física, espiritual y religiosa; todo ello promoviendo la formación y consolidación de su identidad y autoestima y su integración adecuada y crítica a la sociedad para el ejercicio de su ciudadanía en armonía con su entorno, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades para vincular su vida con el mundo del trabajo y para afrontar los incesantes cambios en la sociedad y el conocimiento.
- Contribuir a formar una sociedad democrática, solidaria, justa, inclusiva, próspera, tolerante y forjadora de una cultura de paz que afirme la identidad nacional sustentada en la diversidad cultural, étnica y lingüística, supere la pobreza e impulse el desarrollo sostenible del país y fomente la integración latinoamericana teniendo en cuenta los retos de un mundo globalizado. (p. 3)

La UNESCO (2010b), acerca de la administración del sistema educativo en el Perú, indicó que este tiene un régimen administrativo descentralizado, el cual se organiza en tres

niveles: (a) central, (b) regional, y (c) local, y las instancias relacionadas en cada nivel se muestran en la Tabla 2. Por otra parte, la descentralización de la educación incluye cuatro dimensiones básicas (UNESCO, 2011):

- El protagonismo de la escuela pública y la comunidad educativa.
- La gestión y administración del sistema educativo.
- Los procesos de formación de opinión pública, que afirma valores que cohesionan la sociedad.
- Diversificación curricular con pertinencia cultural y lingüística.

Tabla 2

Niveles e Instituciones de la Administración de la Educación

Nivel	Institución
Nivel central	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Educación. • Viceministerio de Gestión Pedagógica, que consta de seis Direcciones Generales (de Educación Básica Regular, Educación Básica Especial, Educación Básica Alternativa, Tecnologías Educativas, Educación Intercultural Bilingüe y Rural, y Educación Superior y Técnico-Profesional) y cuatro Direcciones (investigación, supervisión y documentación educativa; tutoría y orientación educativa; promoción escolar, cultura y deporte; y educación comunitaria y ambiental). • Viceministerio de Gestión Institucional, que comprende cinco Oficinas (de Coordinación Regional, Cooperación Internacional, Infraestructura Educativa, Apoyo a la Administración de la Educación, y Becas y Crédito Educativo). • Consejo Nacional de Educación. • Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). • Asamblea Nacional de Rectores. • Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU). • Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI). • Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción (SENCICO). • Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF).
Nivel regional	<ul style="list-style-type: none"> • Existen 26 Direcciones Regionales de Educación, que dependen de los Organismos Regionales de Desarrollo, pero mantienen una relación funcional con el Ministerio. Su función es ejecutiva, de adecuación de la política educativa al ámbito jurisdiccional de su competencia, de control y administración de los servicios educativos.
Nivel local	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades de Servicios Educativos (USE) o Áreas de Desarrollo Educativo (ADE) y de los centros educativos. • Las municipalidades provinciales, que tienen entre sus responsabilidades cooperar con la educación primaria y vigilar su normal funcionamiento.

Nota. Tomado de “Datos mundiales de educación VII Ed. 2010/11”, por la Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura (UNESCO), 2010b, pp.5-8. Recuperado de http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Peru.pdf

En el Perú, los niveles de educación escolar y las edades de los educandos están relacionados de la manera en que se muestran en la Figura 5, mientras que el contenido general de los planes de estudio relacionado con los diferentes niveles se muestra en la Figura 6.

Edades	Estructura Anterior a 1993	Estructura Actual
5	Educación inicial no obligatoria. Gratuita en los centros educativos estatales	Educación inicial obligatoria. Gratuita en los centros educativos estatales
6	Educación primaria obligatoria Gratuita en los centros educativos estatales	Educación primaria obligatoria Gratuita en los centros educativos estatales
7		
8		
9		
10		
11		
12	Educación secundaria no obligatoria. Gratuita en los centros educativos estatales	Educación secundaria obligatoria. Gratuita en los centros educativos estatales
13		
14		
15		
16		
17	Educación superior no obligatoria Gratuita en los centros, institutos y universidades estatales. Superior no universitaria: - Superior tecnológica - Superior pedagógica - Superior artística	Educación superior no obligatoria Gratuita en los centros, institutos y universidades estatales. Superior no universitaria: - Superior tecnológica - Superior pedagógica - Superior artística
18 y más		

Figura 5. Niveles de educación y edades.

Tomado de “Compendio mundial de la educación 2011”, por la UNESCO, 2010a, p. 9.
Recuperado de <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/ged-2011-sp.pdf>

PLAN DE ESTUDIOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR													
NIVELES	Educación Inicial		Educación Primaria					Educación Secundaria					
CICLOS	I	II	III	IV	V		VI	VII					
GRADOS	años	años	1º	2º	3º	4º	5º	6º	1º	2º	3º	4º	5º
Áreas Curriculares	Relación consigo mismo Comunicación Integral Relación con el medio natural y social	Lógico - Matemática	Lógico - Matemática					Matemática					
		Comunicación Integral	Comunicación Integral					Comunicación					
		Personal Social	Educación por el Arte					Idioma extranjero / originario					
			Personal Social					Educación por el Arte					
			Educación Física					Ciencias Sociales					
		Ciencia y Ambiente	Educación Religiosa					Persona, Familia y Relaciones Humanas					
Ciencia y Ambiente					Educación Física								
TUTORÍA Y ORIENTACIÓN EDUCACIONAL													

Figura 6. Plan de estudios por nivel de educación.

Tomado de “Compendio mundial de la educación 2011”, por la UNESCO, 2010a.
Recuperado de <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/ged-2011-sp.pdf>

La evolución de la proporción de matriculados en educación básica (primaria y secundaria) en Perú se muestra en la Figura 7. El gasto en educación en el Perú es en su mayoría privado. En la Figura 8, se observa la evolución del gasto en educación (2000-2011), donde el gasto privado está representado por el PBI del sector educación (INEI, 2013).

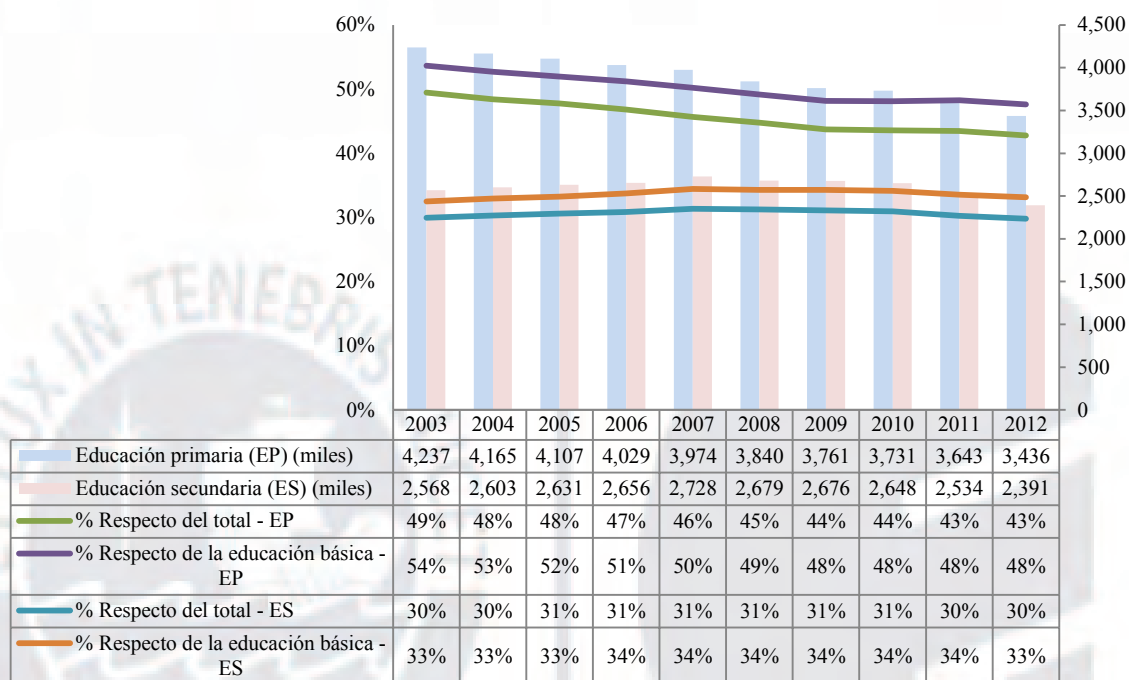


Figura 7. Evolución de matrículas.

Tomado de “Estadísticas”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

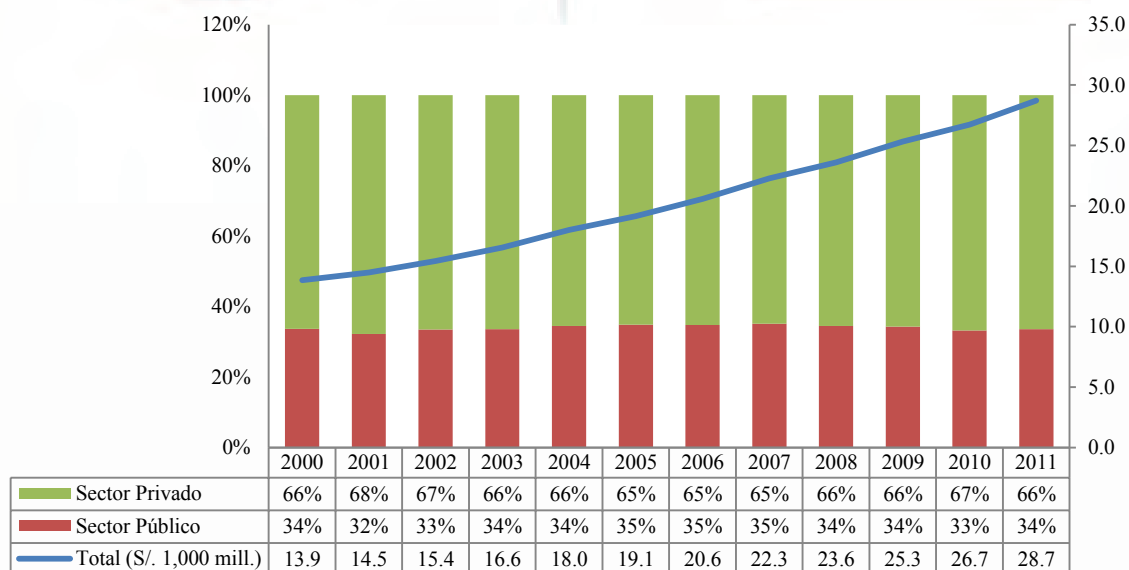


Figura 8. Evolución del gasto en educación en Perú de acuerdo con su origen.

Tomado de “Estadísticas”, por el INEI, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

El uso de recursos respecto de los estudiantes de secundaria para la ciudad de Lima en 2013 se presenta en la Figura 9.

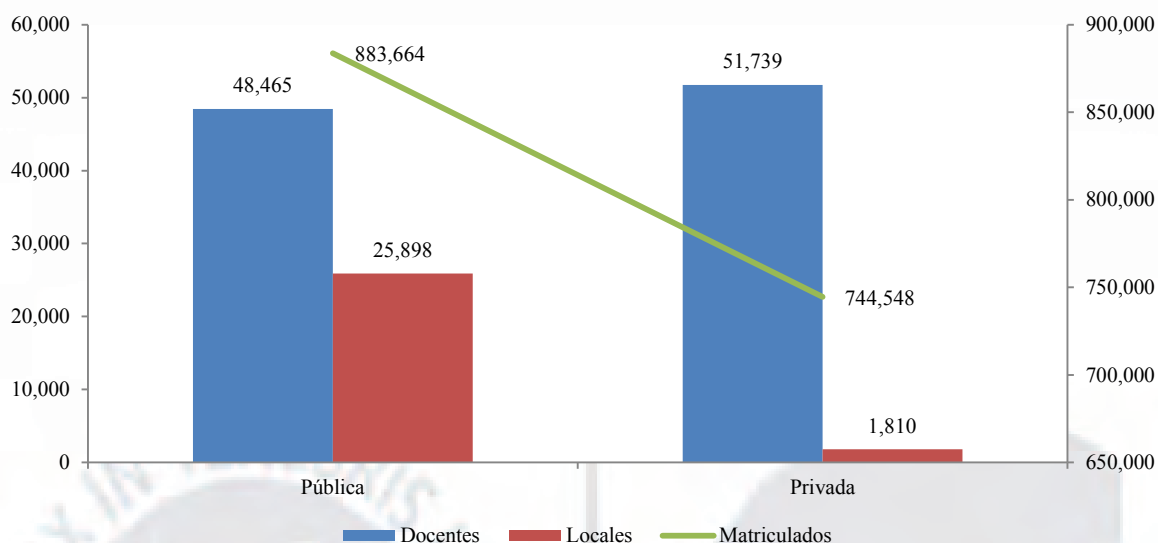


Figura 9. Matrículas y recursos para educación básica en Lima al año 2013. Tomado de “Estadísticas”, por el INEI, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

1.2 Conclusiones

Del análisis de la situación inicial, se afirma lo siguiente:

Existen espacios de mejora a nivel de infraestructura y enseñanza para suplir las necesidades y desafíos del sistema educativo privado y público. Lo que permite obtener espacios de mejora que pueden aprovecharse por iniciativas empresariales. Así mismo se observa que la demanda por calidad e infraestructura educativa es una preocupación mundial. Por último el esfuerzo peruano por alcanzar estándares internacionales debe ser 3 veces el actual para alcanzar el promedio de la Zona Euro o 1.5 veces para el promedio de América Latina y el Caribe.

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

2.1 Antecedentes

A nivel mundial, existe la UNESCO, que promueve la creación de condiciones propicias para “un diálogo entre las civilizaciones, las culturas y los pueblos fundados en el respeto de los valores comunes” (UNESCO, 2013a, pár. 1), cuyas actividades en su totalidad están relacionadas con los ámbitos de (a) la educación, (b) la ciencia, (c) la cultura, y (d) la comunicación e información. En Perú, la institución que vela por el desarrollo de la educación es el Ministerio de Educación (MINEDU); este indica que la forma de medición de los logros de la educación en Perú son los que se listan (UNESCO, 2013a):

- Extender y mejorar la protección y educación integrales de la primera infancia, especialmente para los niños más vulnerables y desfavorecidos.
- Velar por que antes del año 2015 todos los niños, y sobre todo las niñas y los niños que se encuentran en situaciones difíciles, tengan acceso a una enseñanza primaria gratuita y obligatoria de buena calidad, y la terminen.
- Velar por que las necesidades de aprendizaje de todos los jóvenes y adultos se satisfagan mediante un acceso equitativo a un aprendizaje adecuado y a programas de preparación para la vida activa.
- Aumentar de aquí al año 2015 el número de adultos alfabetizados en un 50%, en particular tratándose de mujeres, y facilitar a todos los adultos un acceso equitativo a la educación básica y la educación permanente.
- Suprimir las disparidades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria de aquí al año 2005 y lograr antes del año 2015 la igualdad entre los géneros en relación con la educación, en particular garantizando a las jóvenes un acceso pleno y equitativo a una educación básica de buena calidad, así como un buen rendimiento.
- Mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando los parámetros

más elevados, para conseguir resultados de aprendizaje reconocidos y mensurables, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas. (pár. 2-7)

Basado en estos objetivos, el MINEDU (2005) planteó una visión general para el sistema educativo, la cual se muestra en la Figura 10. Al respecto de la revisión de estos objetivos, de acuerdo con el MINEDU (2003), existen problemas críticos en el sistema educativo nacional, como son: (a) el acceso al sistema educativo, (b) la eficiencia y eficacia del sistema, (c) la calidad de los aprendizajes, y (d) la localización de las brechas de inequidad; estos problemas en detalle se muestran en la Tabla 3.

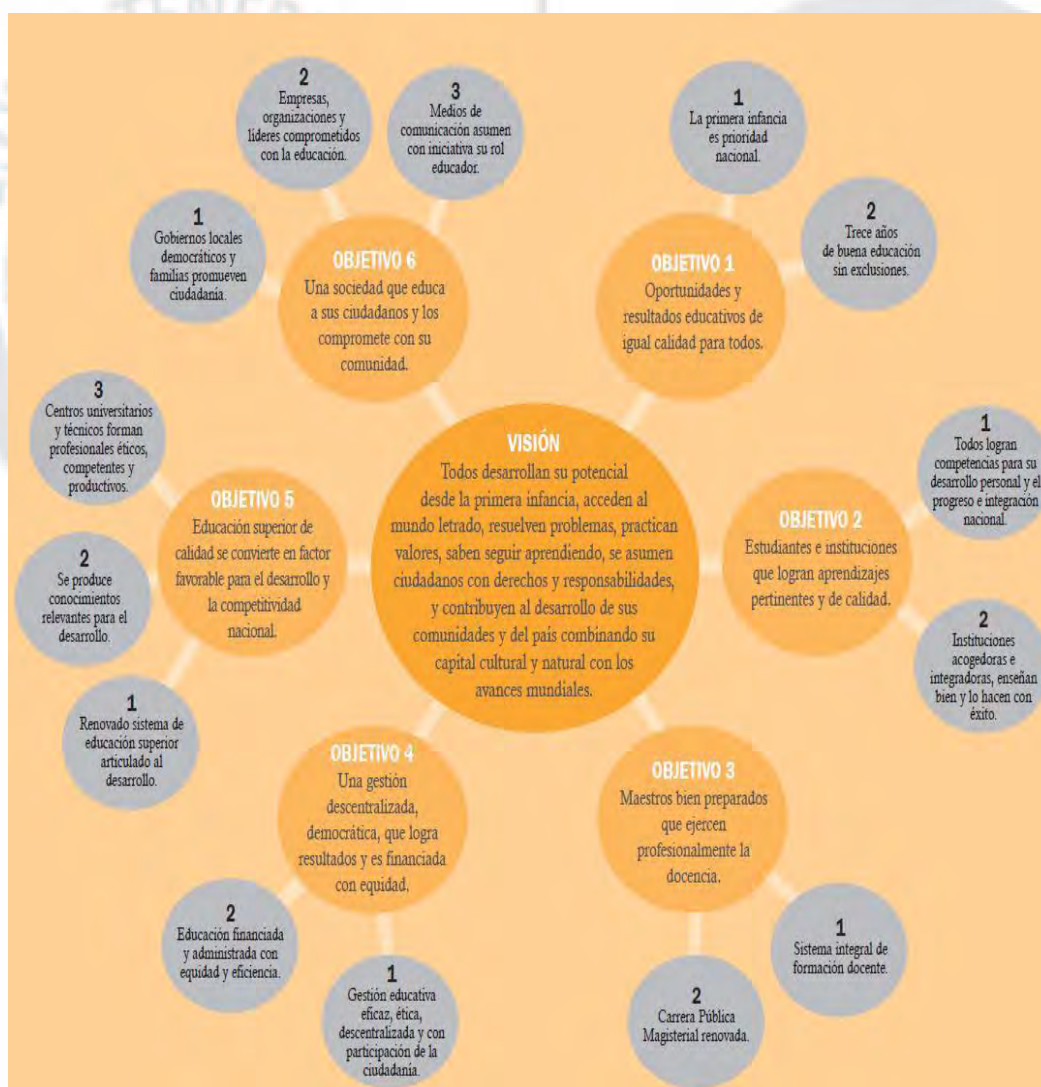


Figura 10. Visión de la educación al año 2021. Tomado de “Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú”, por el MINEDU, 2007, p.13. Lima, Perú: Autor.

Tabla 3

Problemas Críticos de la Educación

Problema	Descripción
Acceso al sistema educativo	Para MINEDU el acceso en educación básica, aumentó las tasas de cobertura en 32, 13 y 17 puntos porcentuales en inicial, primaria y secundaria, respectivamente, entre el año 1985 al 2003, esto también significó un acceso equitativo de las niñas en inicial y primaria; aunque con menor intensidad en secundaria. El nivel Inicial presenta, a pesar del crecimiento que ha tenido, tasas de cobertura aún bajas para el rango de 3 a 5 años de edad, especialmente en las áreas rurales. Cabe señalar que la asistencia a este nivel es de suma importancia puesto que apresta a las niñas y niños para la adquisición de la lectoescritura y el cálculo. La situación más crítica, en términos de cobertura, está referida al rango de 0 a 2 años y dada la importancia de estos años es necesario fortalecer la atención integral a través de programas de salud, educación y nutrición. Referente a la Educación básica de jóvenes y adultos la cobertura no ha registrado variaciones significativas, salvo en el área rural y entre la población en extrema pobreza en el rango de edad de 17 a 24 años en el que se ha incrementado ligeramente. La cobertura llega solo al 30,8% para los jóvenes entre 17 a 24 años y para los mayores de 25 años es prácticamente nula.
Eficiencia y eficacia del sistema	A pesar de los avances de cobertura logrados en la última década, aún persisten serias deficiencias en la eficiencia y eficacia del sistema; es decir, se logra que los estudiantes ingresen mayoritariamente al sistema educativo; sin embargo, su permanencia en él es frágil, lo hacen en un tiempo mayor al esperado y no logran los resultados de aprendizaje esperados. Las principales deficiencias identificadas en los diagnósticos se refieren a la extra edad, conclusión del nivel educativo, repetición, deserción y retiro de los estudiantes. Respecto de la tasa de conclusión de nivel en el tiempo esperado, se ve que, en los últimos años, las tasas han mejorado logrando el 73% y el 91% de conclusión en primaria para el rango de 11 a 13 años y de 14 a 16 años, respectivamente. En el caso de secundaria la tasa de conclusión es de 51% para el rango de 16-18 años y el 67% para los rangos de 19-21 años. Los datos mencionados indican que el mayor porcentaje de los estudiantes terminan la primaria y la secundaria en un tiempo mayor al esperado, entre 3 a 5 años de retraso. La mayoría de estudiantes culminan el nivel correspondiente con un atraso de entre tres a cinco años, lo cual da cuenta de las deficiencias en la fluidez del sistema. Esto muestra su carácter excluyente y discriminador reflejándose en los altos porcentajes de repetición, deserción y retiro de los estudiantes. En general para MINEDU las cifras, son un duro cuestionamiento para la eficacia y eficiencia del sistema puesto que los altos porcentajes de repetición y deserción generan una pérdida anual significativa no optimizándose la poca inversión en educación.
Calidad de los aprendizajes	En relación con los resultados de aprendizaje de los estudiantes, si se considera el nivel de logro de las competencias básicas (comunicación integral y lógico matemático) en el último grado de cada nivel se encuentra que el 77% de los estudiantes que terminan primaria se ubican debajo del nivel básico en Comunicación Integral y el 43% en Lógico Matemática. En el caso de secundaria el 63% está por debajo del nivel básico en Comunicación Integral y el 83% en Matemática. Es importante señalar que las instituciones educativas de gestión pública son las que tienen menores niveles de desempeño, y este disminuye conforme descienden de nivel socioeconómico y se alejan de las ciudades. Por su parte, las instituciones educativas de gestión privada también registran porcentajes significativos de estudiantes que no logran el nivel básico. Cabe destacar que los centros unidocentes, que constituyen el 40% de las escuelas primarias en ámbitos rurales y de pobreza extrema, obtienen los resultados más bajos en las pruebas de rendimiento. Al respecto, estudios recientes señalan que solo el 3% de estudiantes de sexto grado hablantes de lenguas ancestrales alcanzaron el nivel aceptable de comprensión lectora, lo cual cierra toda posibilidad de continuar con su educación formal y correr el riesgo de devenir en analfabetos funcionales. Estos resultados son motivo de especial preocupación puesto que se considera que estas competencias están a la base de procesos de aprendizajes a lo largo de la vida condicionando las posibilidades de participación activa en la sociedad.
Problema	Descripción
Localización de las brechas de inequidad	El análisis de MINEDU (2005) indica que las desigualdades del sistema educativo se concentran en las áreas rurales, en los pobres y pobres extremos, en instituciones educativas de gestión pública, multigrados y unidocentes, estas instituciones educativas rurales en su mayoría carecen de servicios básicos como agua potable y luz, presentando además altos niveles de dispersión en términos de ubicación geográfica. La atención de la población de lenguas originarias en estas escuelas es deficiente en términos de cobertura. Solo el 5% de niños y niñas de habla materna indígena (entre 3 y 5 años) asisten a educación inicial en áreas rurales; y el 11% (entre 6 y 13 años) acceden a una educación bilingüe intercultural. Otro de los rasgos que caracteriza a estas escuelas es el alto porcentaje de aulas multigrado (90,17%) que requieren metodologías adecuadas para las cuales el docente no ha sido formado y que dificulta el logro de los aprendizajes esperados. Es importante señalar que también se observan situaciones de inequidad educativa en las mujeres: mayor porcentaje de población analfabeta que supera los 25 años (ubicada la gran mayoría en zonas rurales), menor acceso a la educación secundaria básica regular y en básica adultos y alto porcentaje de deserción en el nivel primaria de educación básica de adultos, actualmente educación básica alternativa. Finalmente, las situaciones de desigualdad educativa descritas remiten a la pregunta acerca del mínimo de equidad social necesario para que el proceso educativo pueda llevarse a cabo, puesto que las actuales condiciones de educabilidad no están permitiendo que la educación cumpla su rol de transformación social. En este sentido, contextos caracterizados por pobreza, violencia y exclusión revelan que los procesos que afectan severamente la calidad requieren de políticas intersectoriales sostenidas ya que la mayor equidad en educación no depende solo de las políticas específicas del sector, sino de otras políticas ajenas a él, para intentar disminuir las desigualdades de origen. Ante los resultados encontrados: una ampliación de cobertura casi universal en educación primaria que no ha ido a la par del mejoramiento de la calidad de la oferta educativa, especialmente en contextos de pobreza, y con la asignación de un gasto público insuficiente, se hace necesario, (sobre la base de la cobertura ya alcanzada), reorientar las políticas educativas pro equidad hacia la calidad de los aprendizajes en las poblaciones que por su situación social, económica y cultural se encuentran en desventaja. Por ejemplo, si se pretende mejorar la calidad de la educación y sus resultados en las instituciones educativas de zonas pobres, es necesario invertir más en ellos, produciendo cambios en prácticas educativas y organizacionales, los estudiantes pueden ser pobres pero las escuelas no tienen por qué serlo. En resumen se trata de formular políticas pro equidad que disminuyan las brechas. Esto requiere de un acuerdo político en el que se asuma que las políticas de pro equidad conllevan a la priorización de la atención a la población más vulnerable.

Nota. Tomado de "Plan Nacional de Educación para Todos 2005-2015, Perú. Hacia una educación de calidad con equidad", por el MINEDU, 2005.

2.2 Visión

Haciendo eco de la preocupación acerca de la educación en Perú, se plantea para el Sistema Escolar Privado la siguiente visión:

Al año 2024, el Sistema Escolar Privado del Perú se encontrará, dentro de los cinco primeros países de la región de América Latina y el Caribe, reconocido por brindar una educación de calidad y con altos estándares en todos sus niveles de formación escolar privada, dirigida a formar estudiantes enfocados en una educación por competencias, logrando así un desarrollo integral y competitivo.

2.3 Misión

Proporcionar un servicio escolar privado de excelencia, basado en los intereses y necesidades de los estudiantes, con un enfoque personalizado, mediante el uso adecuado de la tecnología, innovación educativa, eficiencia y capacitación continua del personal administrativo y docente, y con un nivel aceptable en la generación de rentabilidad, que permita la reinversión apropiada y, de esta manera, contribuya con el desarrollo del Sistema Escolar Privado y la sociedad en general, acompañando el crecimiento sostenible del país.

2.4 Valores

De acuerdo con la relación de objetivos de la Tabla 3, se distinguen valores referentes a la educación:

- **Inclusión:** Permitir el acceso, sin excepción alguna, a una inversión asequible en una educación de calidad.
- **Igualdad:** Fomentar el trato igualitario e igualdad de oportunidades de acceso a la educación privada a toda persona en edad escolar, sin importar el nivel socioeconómico, raza, religión ni sexo.
- **Calidad:** Ofrecer servicio con altos estándares de calidad, con un trato personalizado y acorde como mínimo con los estándares exigidos por las entidades reguladoras.

- **Creatividad e innovación:** Estimular el pensamiento crítico y desarrollar el potencial de los estudiantes mediante el uso de tecnología e infraestructura adecuada, que estén orientadas a generar un ambiente de innovación y creación continuos.
- **Participación:** Promover la interacción entre los estudiantes, educadores y padres de familia, compartiendo la responsabilidad en la educación y de los resultados alcanzados.

2.5 Código de Ética

Para el Sistema Escolar Privado, se asumen los siguientes aspectos éticos: (a) respeto a las leyes establecidas y a la Constitución del Perú, (b) responsabilidad con la vida y el medio ambiente y su asimilación por los educandos, (c) respeto a la sociedad, (d) uso responsable de los recursos por ser compartidos con toda la comunidad escolar, y (e) generando conciencia ambiental y ecológica.

2.6 Conclusiones

En este capítulo, se formulan la visión, misión, valores, y códigos de ética, que permitirán el desarrollo de los capítulos siguientes. Teniendo clara la visión como la situación deseada, y con ayuda de los respectivos análisis externo e interno, se puede trabajar en adelante las estrategias que llevarán exitosamente al cumplimiento de los objetivos planteados.

Capítulo III: Evaluación Externa

El análisis del entorno del Sistema Escolar Privado llevará a realizar un análisis de las principales características que lo afectan, incorporando para esto una serie de matrices que ayudarán a determinar las oportunidades y amenazas del Sistema Escolar Privado, así como sus principales factores críticos.

3.1 Análisis Tridimensional de Naciones

Según Hartmann (1983), en su teoría tridimensional de la relación entre las naciones, se debe tener en cuenta tres aspectos: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales, que se pasan a detallar a continuación.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales representan las necesidades y aspiraciones de una nación. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico ([CEPLAN], 2011) ha desarrollado el primer plan estratégico de desarrollo nacional, donde se definen seis ejes estratégicos (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidad y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente, con un horizonte de tiempo al año 2021, con motivo de la conmemoración del bicentenario de la Independencia del Perú.

De lo mencionado, se desprende la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de la siguiente manera:

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Fortalecer la vigencia de estos derechos haciendo que toda la ciudadanía tenga acceso a una justicia autónoma, confiable y eficiente, sin excepción.

Oportunidad y accesos a los servicios. Dar acceso equitativo a los servicios fundamentales de calidad, como: (a) educación, (b) salud, (c) agua y saneamiento, (d) electricidad, (e) telecomunicaciones, (f) vivienda, y (g) seguridad ciudadana, de entre los

cuales uno de los que destaca es la educación de calidad.

Estado y gobernabilidad. Reducir la envergadura del Estado y fortalecer el crecimiento de sus instituciones en la región, fomentando la descentralización.

Economía competitividad y empleo. Brindar un contexto que proponga el desarrollo sostenido de la inversión privada y pública en la generación de empleo sostenible.

Desarrollo regional e infraestructura. Disminuir las brechas de desigualdad de recursos entre Lima y las demás regiones, desarrollando una infraestructura adecuada de uso público.

Recursos naturales y ambiente. Establecer un uso equitativo e inteligente de los recursos del país de manera que sea sostenible para futuras generaciones.

3.1.2 Potencial nacional

Para poder determinar el verdadero potencial de la nación, es recomendable realizar un análisis interno del país a través de siete dominios: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Demográfico. La población ha venido creciendo de manera sostenida a razones de más de 1.11, y, según las proyección al año 2040, la población será de 38'000,000, crecimiento que se mantendrá, pero a razones menores de 0.57, tal como se muestra en la Figura 11. Sin embargo, en el Capítulo I, se vio que los avances en el sector de educación se han dado en menor escala, razón por la cual puede mantenerse el mismo statu quo en el sector si no se dan cambios radicales en la educación que puedan dar respuesta a este crecimiento poblacional (ver Figura 11).

Geográfico. El Perú es un país afortunado debido a su condición geográfica, pues cuenta con las tres principales zonas geográficas: (a) costa, (b) sierra, y (c) selva, además de contar con una gran variedad de microclimas, lo que, a su vez, le permite contar con una

variedad innumerable de recursos. Sin embargo, esta variedad geográfica hace difícil el acceso a los lugares remotos, y, dada la escasa infraestructura con que se cuenta, propicia una concentración de población y riqueza en las zonas urbanas (ciudades) de manera desigual según figura 12.

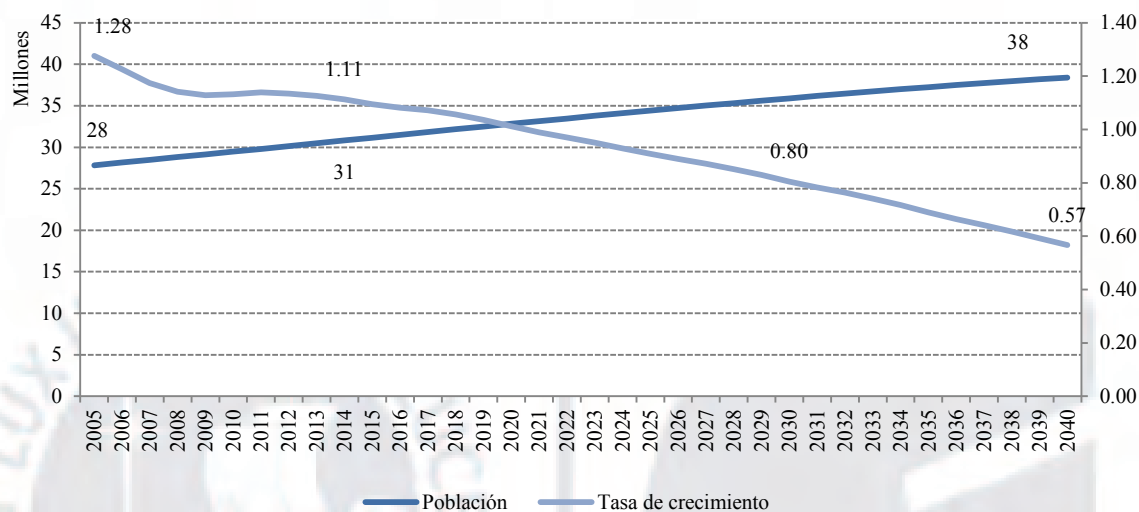


Figura 11. Población y tasa de crecimiento estimada y proyectada. Tomado de “Perú: Población total estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento según los años calendario”, por el INEI, 2014d. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

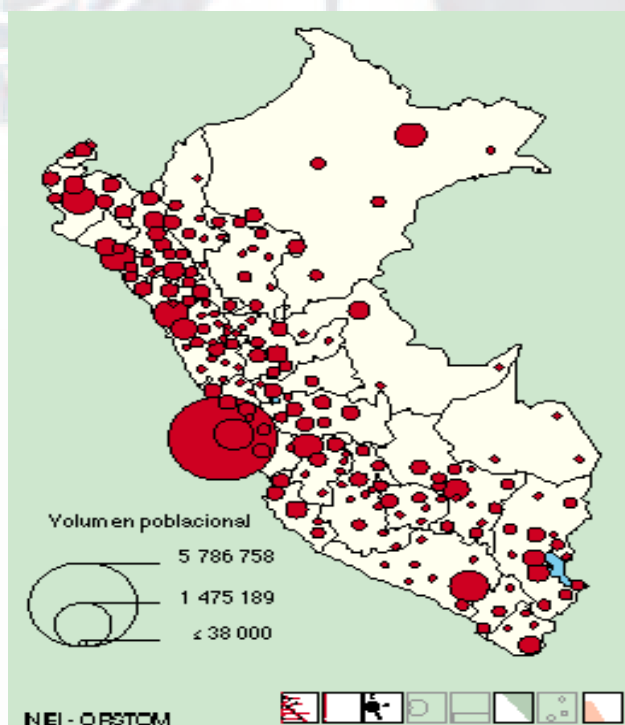


Figura 12. Volumen poblacional. Tomado de “Perú en mapas 1993: volumen poblacional”, por el INEI, 2014a. Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/Censos1993/PeruMapas/#>

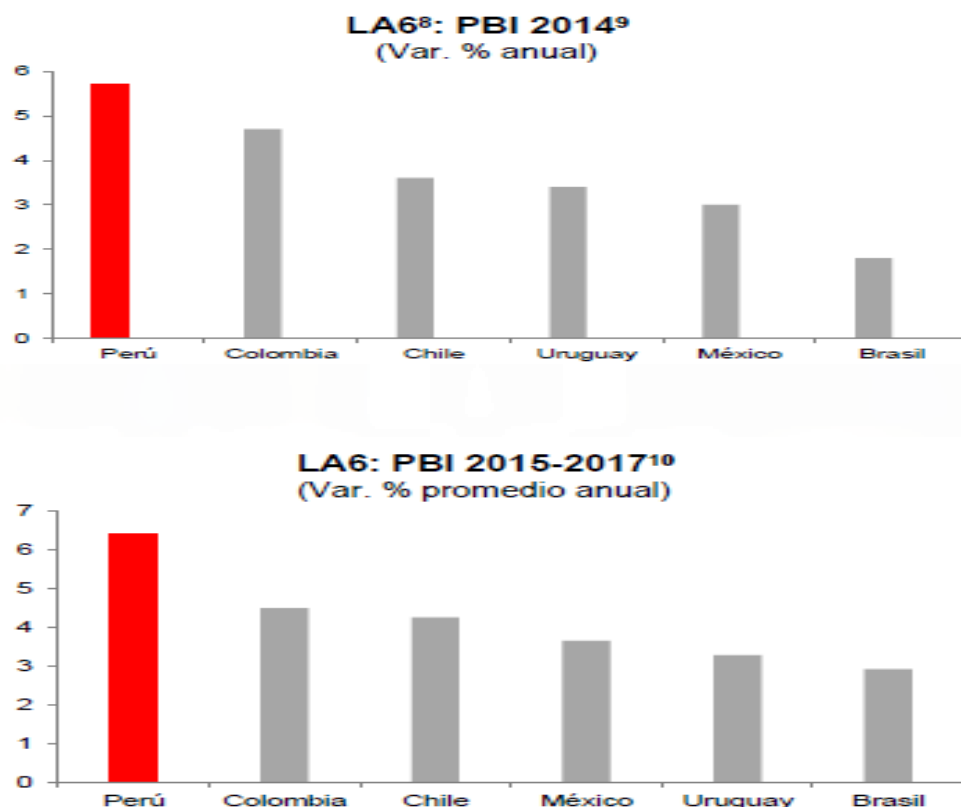


Figura 13. Estimación de la tasa de variación del PBI en la región.

Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2014. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf

Económico. El país, de manera regional, ha alcanzado grandes avances y logrado posicionarse dentro de una de las economías más estables de la región: su tasa de crecimiento es superior para el año 2014 y para los próximos años en la región según la Figura 13. Contar con una gran apertura al mercado internacional ha logrado que la balanza comercial crezca de manera significativa, y, además, un buen manejo en las finanzas le ha permitido obtener el grado de inversión con un riesgo muy por debajo al regional.

Tecnológico y científico. El plano tecnológico, el Perú aún es un país muy dependiente de los avances de las economías del Primer Mundo. Con respecto al uso y explotación de estas tecnologías, el World Economic Forum ([WEF], 2014) tiene desarrollado un indicador, en el que se hace un despliegue de la infraestructura y servicios de la tecnología de la información que se vienen utilizando en la grandes empresas del país, en el cual la sitúa en el puesto 89 de 148 economías a nivel mundial, razón por la cual aún falta

mucho por recorrer.

Histórico, psicológico y sociológico. La gran diversidad de zonas geográficas ya mencionada tiene como consecuencia una gran variedad cultural, étnica y lingüística, desconocida para muchos, debido a la poca difusión por parte del Estado. Este poco conocimiento ha permitido encontrar cierta discriminación y reticencia a las culturas no tradicionales. En el plano sociológico, se muestra una economía con gran influencia del factor informal, que se da en casi todos los sectores económicos y representa una clara debilidad frente a otros países.

Organizacional y administrativo. Como bien se comentó en el punto anterior, la informalidad está presente en todos los sectores, acompañada de la corrupción y la burocracia, que se dan en las organizaciones gubernamentales y hacen poco confiable el factor organizacional y administrativo, y que, según el último *ranking* del WEF (2013b), constituyen unos de los factores más problemáticos para realizar negocios en el Perú.

Militar. En este aspecto el Sistema Escolar Privado no tiene participación con los colegios pertenecientes a las fuerzas armadas, ya que son administrados por dichas fuerzas y el gobierno, el universo de alumnos principalmente son hijos de militares, teniendo que pagar una parte por dicha educación mensualmente.

The most problematic factors for doing business

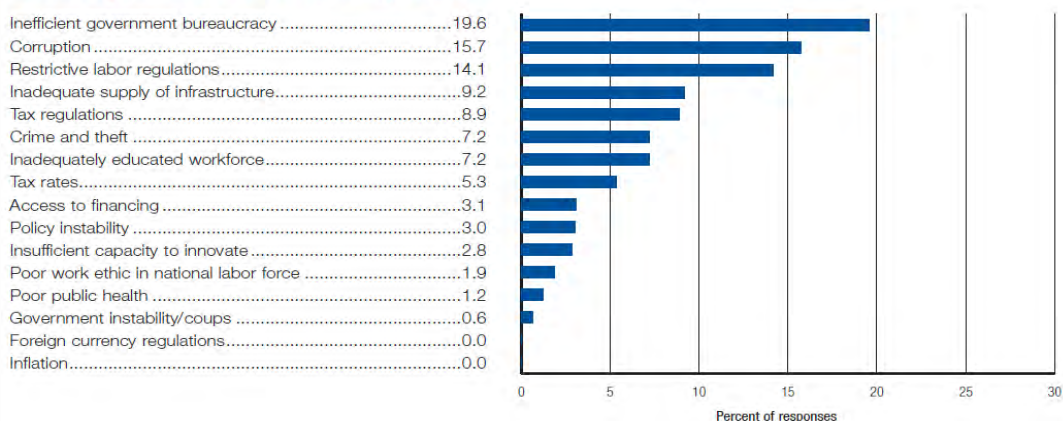


Figura 14. Factores más problemáticos para hacer negocios. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2013-14”, por el World Economic Forum (WEF), 2013b. Recuperado de [http://www.weforum.org/reports?filter\[issue\]=48195](http://www.weforum.org/reports?filter[issue]=48195)

3.1.3 Principios cardinales

El análisis de los principios cardinales se basa en cuatro puntos: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos, con la finalidad de encontrar el accionar del país con sus vecinos.

Influencias de terceras partes. En la actualidad, el país presenta influencia por parte de las economías que demandan principalmente nuestros productos, es decir, tanto China como Estados Unidos, que ejercen una gran dependencia respecto de la economía local, dado que ciertos cambios podrían generar cierto grado de incertidumbre y como consecuencia una crisis. En el plano político, Venezuela es un país con una política claramente divergente de la política de mercado en la región, y ejerce cierta influencia en otros países de la región, como en el caso de (a) Bolivia, (b) Argentina, y (c) Ecuador. No obstante, a raíz de la muerte de Chávez en Venezuela se ha perdido cierto grado de influencia.

Los lazos pasados y presentes. Los grandes avances económicos anteriormente descritos no se pudieron lograr sin una política de libre mercado con apertura global, razón por la cual ahora se cuenta con 19 acuerdos comerciales, entre acuerdos (a) regionales, (b) bilaterales, y (c) multilaterales (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2014). Sin embargo, esta apertura y globalización de los mercados de la que se es parte ha venido generando cambios sociales y una pérdida de la identidad nacional frente a otras economías, por lo que representaría una amenaza si no se tiene una política clara que busque la identificación nacional del país.

Contrabalance de los intereses. La gran apertura al realizar negocios con diferentes países ha significado que otros países estén interesados en invertir en el Perú, y uno de los principales países es Chile, que, desde 1980 a 2013, viene acumulando un saldo de US\$1,422'000,000 en inversiones según el indicador de inversión extranjera directa

(ProInversión, 2014); sin embargo, es uno de los países con el que se tienen mayores controversias con respecto a temas político-territoriales y socioculturales, sin que esto llegue a representar un aliciente para disminuir las inversiones en el país.

Conservación de los enemigos. En la región, hay dos economías que se muestran como principales rivales: (a) la colombiana, y (b) la chilena. En el caso de Colombia, es una economía con la que se está muy de la mano en ciertos indicadores, pero aún no se la puede superar del todo. En el caso de Chile, es rival de Perú, con varios años de ventaja y, a la vez, es la economía que más invierte en el país debido a las altas tasas de crecimiento, lo que le permite consolidarse como la mejor economía de la región.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sistema Escolar Privado

Si bien para el Estado la educación es un interés nacional y se muestra un gran potencial como país, por el momento los esfuerzos realizados no son suficientemente significativos para generar un cambio; y al ser comparados con otros países de la región se encuentra por debajo del promedio tanto en infraestructura, tecnología y administrativo.

3.2 Análisis Competitivo del País

Para hacer el análisis competitivo del país, se ha seguido la metodología propuesta por Porter (2008) con base en el modelo de las ventajas competitivas de las naciones, en el cual se evalúan: (a) las condiciones de los factores; (b) las condiciones de la demanda; (c) la estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas; y (d) los sectores relacionados y de apoyo, para lo cual se toma como referencia el estudio de competitividad elaborado por el WEF (2013b), y se incluye a Chile de manera comparativa para tener un referente en la región.

3.2.1 Condiciones de los factores

La condición de factores es la situación actual de los factores de la nación para su desarrollo, en la que se toman seis factores o condiciones iniciales para generar negocios, y se encuentra que el Perú aún está muy por debajo de naciones como Chile, que se encuentran dentro de las 50 primeras economías a nivel global en cuanto a su calidad de infraestructura. Otro de los puntos relevantes para la competitividad es la disponibilidad de los servicios, como: (a) energía, (b) telefonía, y (c) servicios financieros, en la que, comparativamente, el país se encuentra más cerca de Chile. Los limitantes en infraestructura dificultan el acceso de servicios para zonas alejadas, y limitan la posibilidad de desarrollo local (ver Tabla 4).

Tabla 4

Condiciones de los Factores Locales

	Puntuación Ranking/148		Puntuación Ranking/148	
	Perú		Chile	
Calidad de la infraestructura global	3.6	101	5.0	45
Calidad de suministro eléctrico	4.9	73	5.2	65
Líneas de teléfono fijo	11.5	87	18.8	64
Calidad del sistema educativo	2.7	134	3.6	74
Disponibilidad de los servicios financieros	4.9	49	5.6	20

Nota. El número 148 hace referencia al número de economías analizadas por el WEF para investigar la competitividad de las naciones, y, por lo tanto, la más cercana a la unidad será mejor. Adaptado de “The Global Competitiveness Index Report 2013-14”, por el World Economic Forum (WEF), 2013a. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda en los últimos años ha venido cambiando de manera significativa, debido a que su nivel o capacidad de compra (PBI per cápita) ha mejorado drásticamente, pero aún es baja si se la compara con Chile, por ejemplo, que tiene más del doble. Esta mejora en el poder adquisitivo del país ha permitido una mayor demanda de productos importados, como el ingreso de nuevas empresas que ofrecen productos o servicios novedosos y singulares, que ha logrado sofisticar la demanda. Otro factor relevante es el nivel poblacional puesto que el

Perú es un mercado relativamente grande: el cuarto país a nivel de población en la región (ver Tabla 5).

Tabla 5

Condiciones de la Demanda

	Puntuación Ranking/148		Puntuación Ranking/148	
	Perú		Chile	
Población (millones)	29.4		17.3	
PBI per cápita (USD\$)	6,530		15,410	
Importación de bienes (% del PBI)	25	137	34.7	103
Trato a los clientes por parte de las empresas	4.8	56	4.4	85
Compradores sofisticados	3.7	47	4.0	30

Nota. El número 148 hace referencia al número de economías analizadas por el WEF para investigar la competitividad de las naciones, y, por lo tanto, la más cercana a la unidad será mejor. Adaptado de “The Global Competitiveness Index Report 2013-14”, por el WEF, 2013a. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Estos cambios en la demanda han generado un mercado más intensivo y competitivo, en favor del libre mercado, con la entrada de nuevos competidores al mercado; sin embargo, la política impositiva aún no es lo suficientemente atractiva comparativamente con Chile (ver Tabla 6). El Estado promulgó la Ley 882, que incentiva la incursión empresarial en el sector educación privado para todos niveles, y la oferta del servicio educativo en todo el Perú llegó a incrementar, aunque da la impresión de que dicho crecimiento se ha dado de manera desordenada e improvisada.

Tabla 6

Estrategia, Estructura, y Rivalidad de las Empresas

	Puntuación Ranking/148		Puntuación Ranking/148	
	Perú		Chile	
Intensidad de la competencia local	5.1	61	5.4	37
Concentración de las actividades empresariales	3.4	102	2.9	134
Eficacia de políticas antimonopolio	4.2	58	4.6	32
Efectos de los impuestos sobre los incentivos	3.9	56	4.7	15
Tasa total de impuesto	40.5	81	28.1	30
Prevalencia de barreras comerciales	4.3	75	4.8	28

Nota. El número 148 hace referencia al número de economías analizadas por el WEF para investigar la competitividad de las naciones, y, por lo tanto, la más cercano a la unidad será mejor. Adaptado de “The Global Competitiveness Index Report 2013-14”, por el WEF, 2013a. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Por otro lado, los sectores relacionados o de apoyo, al igual que la educación, han presentado mejoras como producto de la bonanza económica generalizada y, en algunos casos, han logrado superar a naciones como Chile en cuanto a las cantidad de proveedores, tal como se muestra en la Tabla 7. Como se menciona anteriormente, este desarrollo se ha ido mostrando de manera desordenada e improvisada, sin llegar a identificar verdaderos clústeres o gremios organizados. Un factor importante dentro de la organización del Estado es la institucionalidad, donde los resultados muestran un avance limitado. El indicador de “Independencia judicial” no muestra una mejora significativa y, muy por el contrario, se encuentra en los últimos lugares dentro del *ranking*.

Tabla 7

Sectores Relacionados y de Apoyo

	Puntuación		Ranking/148	
	Perú	Chile	Perú	Chile
Cantidad de proveedores locales	4.8	4.6	60	80
Calidad de los proveedores locales	4.6	4.8	58	44
Desarrollo de clústeres	3.4	4.1	102	50
Independencia judicial	2.5	5.3	126	27

Nota. El número 148 hace referencia al número de economías analizadas por el WEF para investigar la competitividad de las naciones, y, por lo tanto, la más cercana a la unidad será mejor. Adaptado de “The Global Competitiveness Index Report 2013-14”, por el WEF, 2013a. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

3.2.5 Influencia del análisis en el Sistema Escolar Privado

Luego del análisis mostrado anteriormente, podemos inferir que la demanda ha mejorado y está volviéndose más exigente para la educación, sin embargo la infraestructura para desarrollarla se encuentra incipiente y sin un eficiente sistema de apoyo con los sectores relacionados y de apoyo.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE son el acrónimo de los factores: (a) político, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico, y (e) ecológico, que afecta al macro-entorno del sistema escolar privado, nos permite analizar el sector desde cinco puntos de vista importantes, enfocada a la exploración del entorno y el análisis de la industria, mostrando eventos, para lograr la evaluación de las amenazas y oportunidades claves. Logrando rescatar información relevante para la toma de decisiones, sirviendo como base para la formulación de las estrategias e identificar los factores claves del sistema.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Estado, representado a través de su Carta Magna (Constitución, 1993), favorece la educación. En el artículo 6° de la Constitución Política del Perú, se establece que “es deber y derecho de los padres alimentar, educar y dar seguridad a sus hijos” (p. 5). Según el artículo 13°, “El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escogerlos centros de educación y de participar en el proceso educativo” (p. 5). Por otro lado, en el artículo 16°, se establece que “el Estado es quien coordina la política educativa y es deber del mismo asegurar que nadie se vea impedido de recibirla de manera adecuada, dándole prioridad en la asignación del presupuesto de la república” (p. 6). Además, en el artículo 17°, se hace mención de la obligatoriedad de la educación en sus tres principales niveles: (a) inicial, (b) primaria, y (c) secundaria, así como de su gratuidad en las instituciones del Estado. Por otra parte, en el caso de la educación privada, promueve la mayor pluralidad de la oferta educativa con la finalidad de erradicar el analfabetismo. Por lo tanto, la educación, en general, es una prioridad dentro de la política de Estado.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Si bien en el artículo 16° de la Constitución Política del Perú (1993) se menciona que el Estado da prioridad a la asignación de recursos, se observa que estos no son suficientes, y debe considerarse que, comparativamente, el Perú gasta solo cerca del 10% del PBI frente a otros países en la región que gastan en promedio entre 16% y 31% en la Zona Euro (ver Figura 4). En el plano privado, se tiene el Decreto Legislativo N° 882, “Ley de Promoción de la Inversión en la Educación” (1996), que, en sus diversos artículos, promueve la inversión en el sector, y el MINEDU es el encargado de registrar el funcionamiento de los centros educativos privados y es el único autorizado al cierre o clausura de las instituciones educativas dentro de su competencia, según el artículo 8° de la ley. Por otra parte, las instituciones particulares se rigen por las normas del régimen general del impuesto a la renta, en donde están obligadas a pagar sus impuestos, y, en el caso de que se haga reinversión en sí mismas o en otras instituciones educativas particulares, tendrán un crédito tributario por reinversión equivalente al 30% del monto invertido y, según el artículo 23°, están no afectas al pago de los derechos arancelarios derivados de las importaciones de bienes para fines propios.

Por otro lado, las variables macroeconómicas, en los últimos años, han mostrado signos de solidez y crecimiento variables como (a) PBI, (b) inflación, (c) tipo de cambio, y (d) riesgo país, entre otras. El PBI ha venido creciendo por más de 10 años consecutivos, y, si bien, últimamente, las variaciones han sido cada vez menores, el ingreso per cápita confirma la mejora económica sostenida, tal como se muestra en el Figura 15. Asimismo, la inflación en los últimos nueve años muestra variaciones positivas por debajo de los dos dígitos, lo que demuestra un sano crecimiento según la Figura 16. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) tiene como finalidad preservar la estabilidad monetaria, para lo cual establece metas de inflación año a año: para el año 2013, estableció una meta de 2.00%, con un margen de

tolerancia de un punto porcentual hacia arriba y hacia abajo (2014), la cual ha cumplido, lo que permitido a las empresas tener certidumbre para sus previsiones anuales.

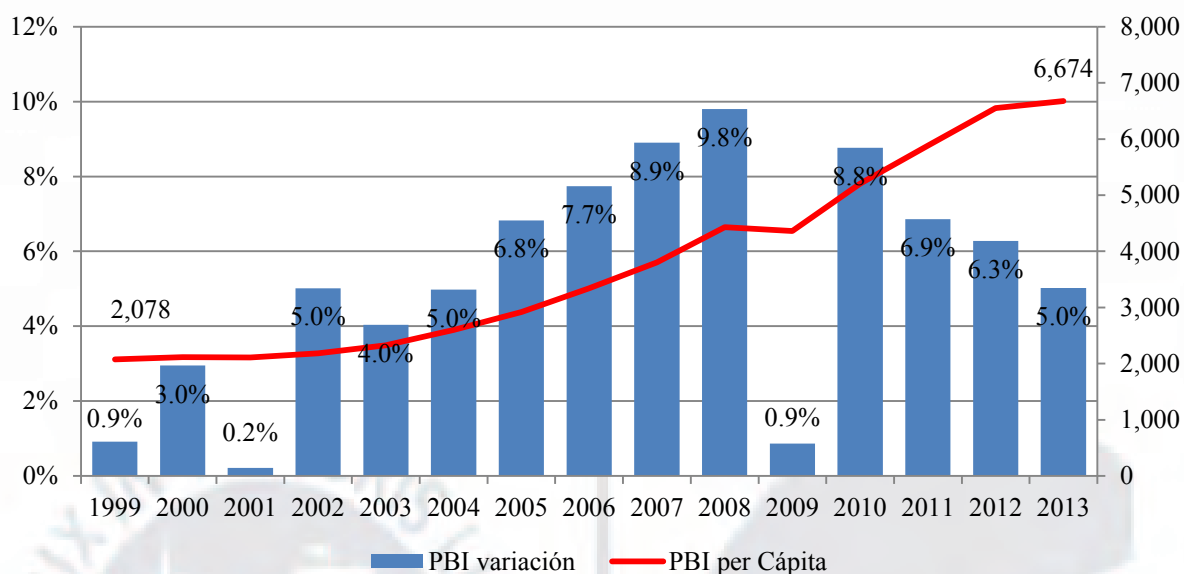


Figura 15. Variación porcentual del PBI (%) y PBI per cápita (USD).

Tomado de “World Economic Outlook Database”, por el International Monetary Fund, 2014.

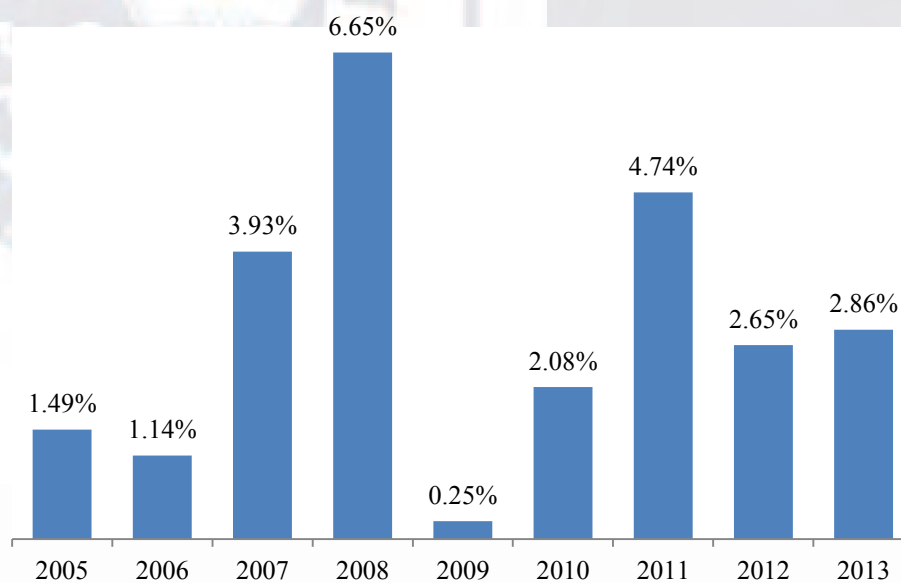


Figura 16. Variación porcentual del índice de precios al consumidor

Tomado de “World Economic Outlook Database”, por el International Monetary Fund, 2014.

Así también, el país mantiene un tipo de cambio de flotación sucia, en el cual el mercado regula su valor con ciertas intervenciones por parte del BCRP, que busca hacer que dichos cambios se den, pero de la manera menos brusca. Las intervenciones del BCRP no generan un cambio en la tendencia, tal como se puede apreciar en la Figura 17. En los últimos

años, la moneda local se ha venido apreciando como producto de la entrada de capital extranjero para el desarrollo de nuevas inversiones. A inicios de 2013, se muestra un cambio en la tendencia como producto de la recuperación de la economía de Estados Unidos, lo que hace más atractivas las inversiones en dicho país, con un menor riesgo, como consecuencia del inicio del tan ya especulado “tapering”¹ por parte de la Reserva Federal (FED) a mediados de 2013; sin embargo, en lo que va del año, el movimiento se ha lateralizado por falta de contundencia de la recuperación del mercado americano. No obstante, a pesar de estos cambios, en la economía mundial, el tipo de cambio no se ha visto afectado de manera significativa y muestra cambios racionales sin romper la barrera de los S/.3.00 por dólar americano.

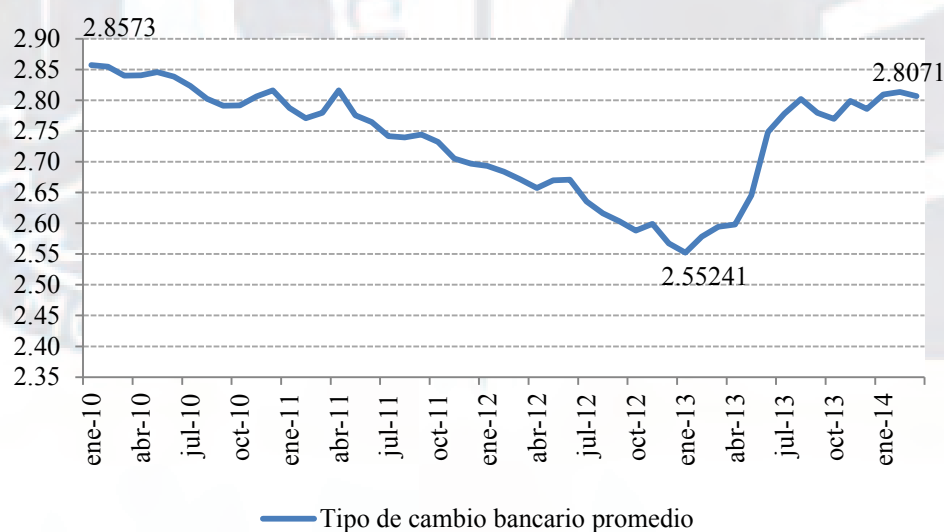


Figura 17. Evolución del tipo de cambio.

Tomado de “Estadísticas”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014.
Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=M>

Como consecuencia del buen manejo de la política económica y monetaria, el riesgo país ha mostrado una significativa mejora si se la compara con el promedio de la región, como se muestra en la Figura 18, donde se muestra la mayor diferencia en marzo de 2009, con 267 (pbs), producto de una mejor situación económica frente a la región después de la

¹ El *tapering* se define como el inicio del retiro de las inyecciones de liquidez que la Reserva Federal (FED) ha venido realizando sobre la economía desde la crisis iniciada en el 2008.

crisis de 2008. Estos factores han dado como resultado una mejora significativa en la población al mejorar así su nivel de consumo en sus servicios básicos, como educación, y, por lo tanto, atraer inversiones privadas al Sistema Escolar Privado. Por otro lado, la apreciación de la moneda ha servido para que ciertos colegios dirigidos a los segmentos más altos pasen de un sistema de cobro en dólares a soles, como solía hacerse en los colegios con la finalidad de no perder capacidad adquisitiva. Como se verá más adelante, ya son pocos los colegios que mantienen dicho régimen.

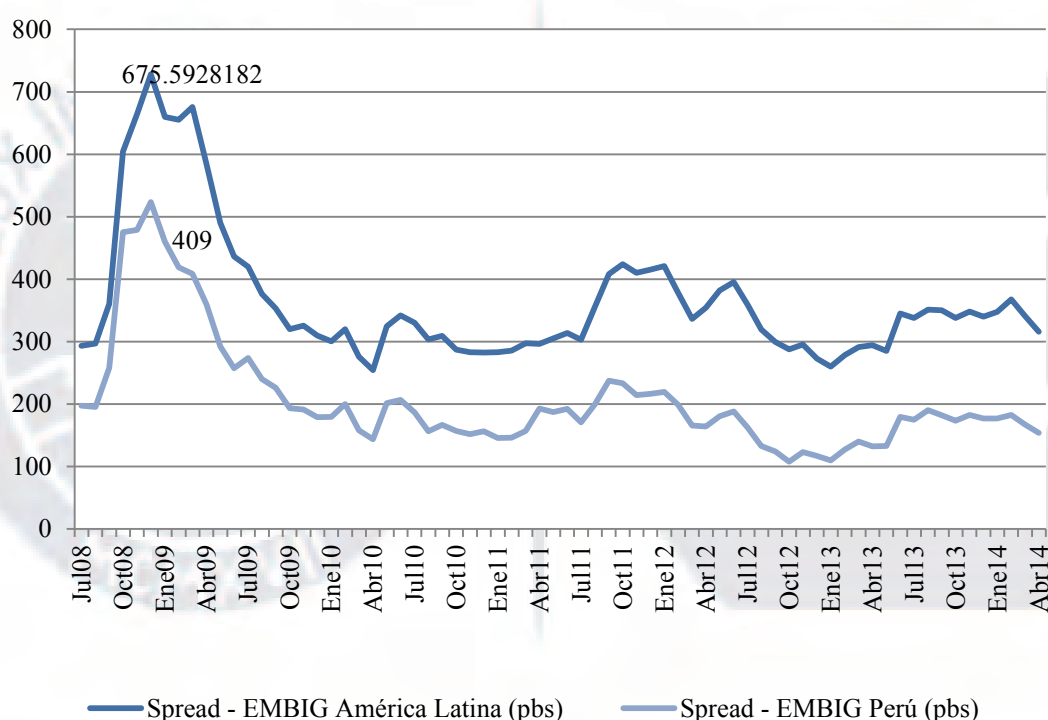


Figura 18. Riesgo país Perú y América Latina.
Tomado de “Estadísticas”, por el BCRP, 2014. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=133&sFrecuencia=M>

Otro indicador que de alguna manera consolida la buena gestión económica es el *ranking* “Doing Business”, elaborado por el Banco Mundial (ver Figura 19), el cual incorpora al país como la segunda economía, después de la chilena, en la región para hacer negocios, y ocupa el lugar número 42 de 189 economías, donde se evalúan 10 factores, que van desde la apertura de una empresa y la obtención de electricidad hasta el cumplimiento de contratos y resolución de insolvencia (Banco Mundial, 2014).

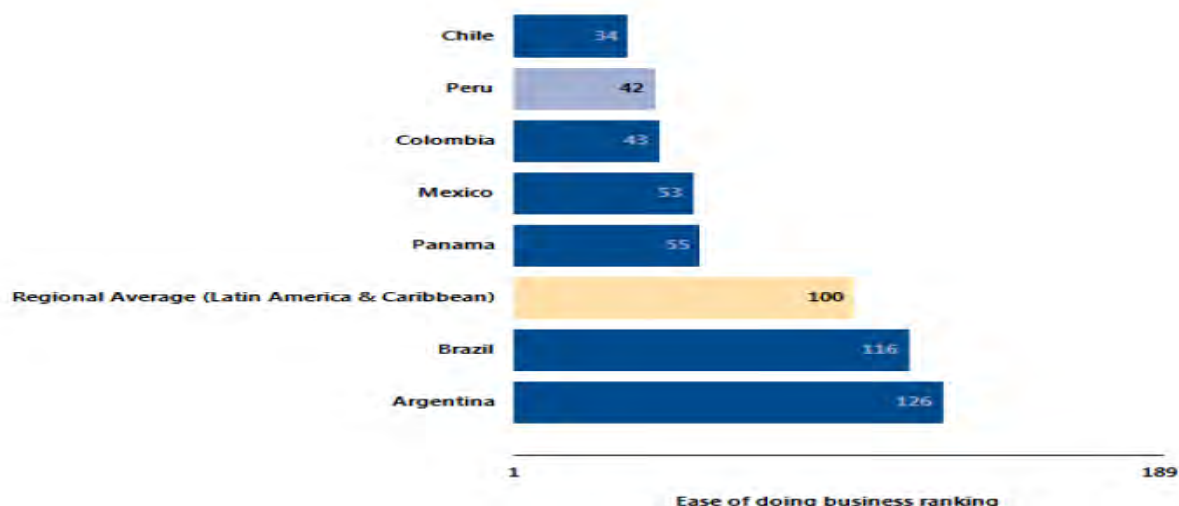


Figura 19. Ranking “Doing Business 2014”.

Tomado de “Doing Business data”, por el Banco Mundial, 2014. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La población en edad escolar (6-16 años) ha decrecido levemente en los últimos años y se proyecta la misma tendencia al año 2015 (ver Figura 20), la población escolar (matrículas) mantiene la misma tendencia; sin embargo, se puede apreciar un gap de más del 5% del total de la población en edad escolar entre el número de alumnos matriculados, razón por la cual se puede confirmar que hay un potencial por explotar (ver Figura 21). A nivel de alumnos matriculados, la educación pública ha ido perdiendo alumnos que la privada ha ido tomando, ganando participación del mercado al pasar de ser el 19% en el año 2008 al 25% en el año 2013, lo que representa un crecimiento de 21% de matriculados durante el periodo 2008-2013 (ver Figura 22). Con referencia a la distribución del alumnado, se ve que la mayoría del alumnado se encuentra ubicado en la zona urbana (ver Figura 23).

Dentro del sistema escolar privado, la educación primaria sigue siendo mayoría dado que mantiene una mayor participación, con el 57% al año 2013. Sin embargo, a nivel de crecimiento, la secundaria ha ido acortando la distancia, con un crecimiento del 23% de 2008 a 2013, frente al crecimiento de primaria, de 20% para el mismo periodo, tal como se puede apreciar en la Figura 24.

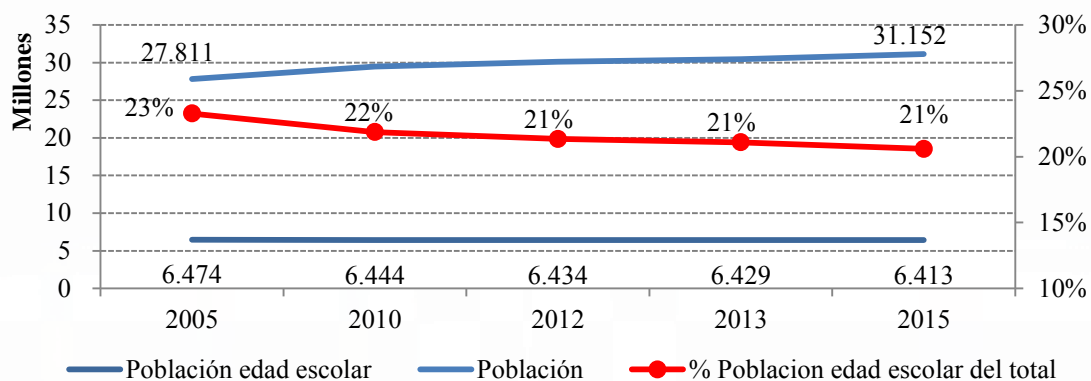


Figura 20. Población en edad escolar estimada y proyectada.

Tomado de “Perú: Población total estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento según lo años calendarios y Población en edad escolar estimada y proyectada según sexo y edad simple”, por el INEI, 2014e. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

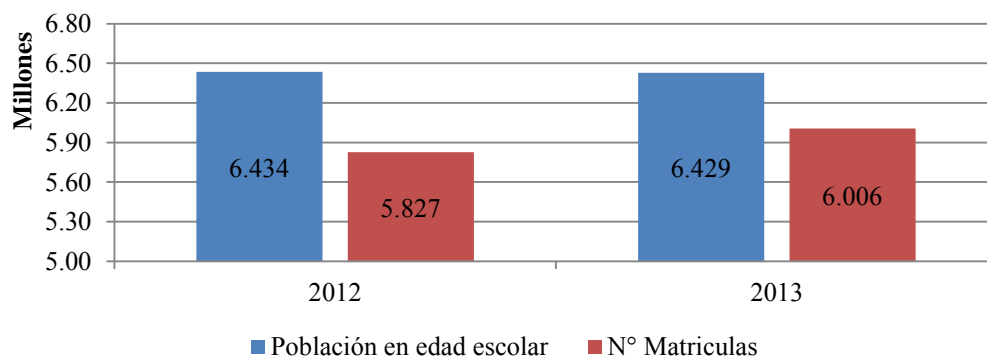


Figura 21. Población en edad escolar estimada y número total de matrículas.

Tomado de “ESCALE”, por el MINEDU, 2014d. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes;jsessionid=23131914126fcde5f649d45f98c4>

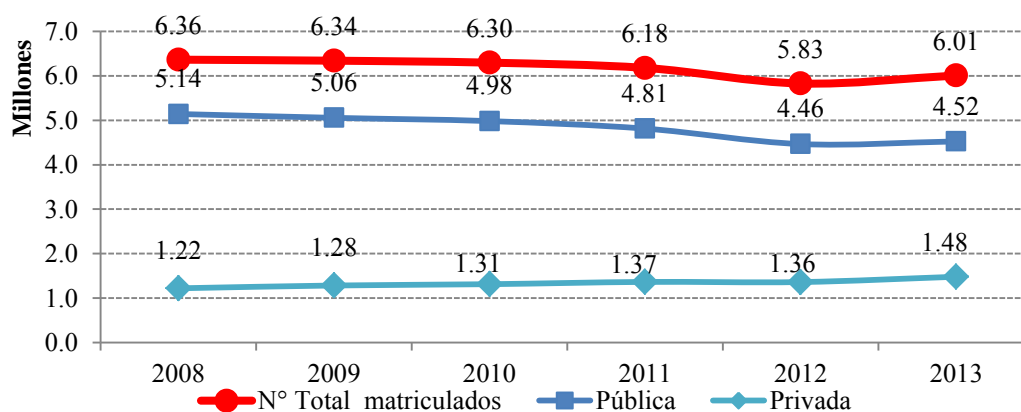


Figura 22. Número total de matrículas por tipo de gestión.

Tomado de “Perú: Población en edad escolar estimada y proyectada según sexo y edad simple”, por el ESCALE MINEDU, 2014d. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes;jsessionid=23131914126fcde5f649d45f98c4>

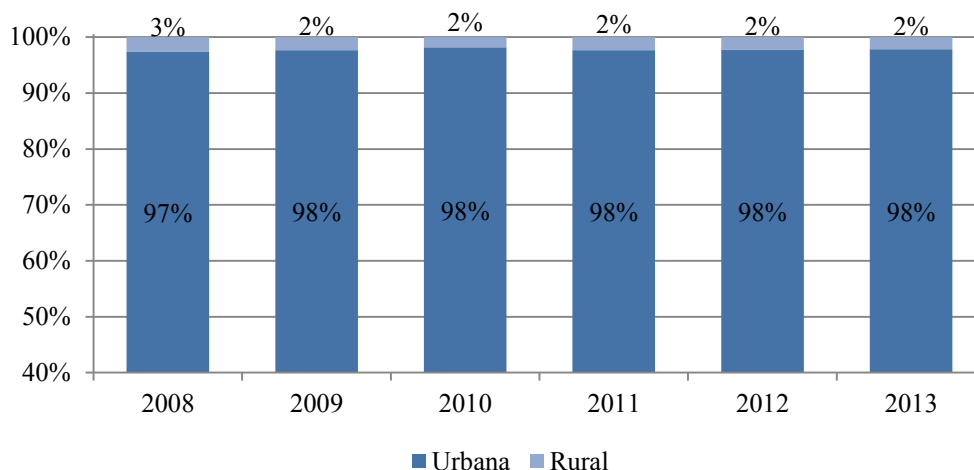


Figura 23. Total de matrículas del Sistema privado por área.

Tomado de “Series nacionales: Población estimada y proyectada urbana-rural por grupo de edad”, por el ESCALE MINEDU, 2014h. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes;jsessionid=23131914126fcde5f649d45f98c4>

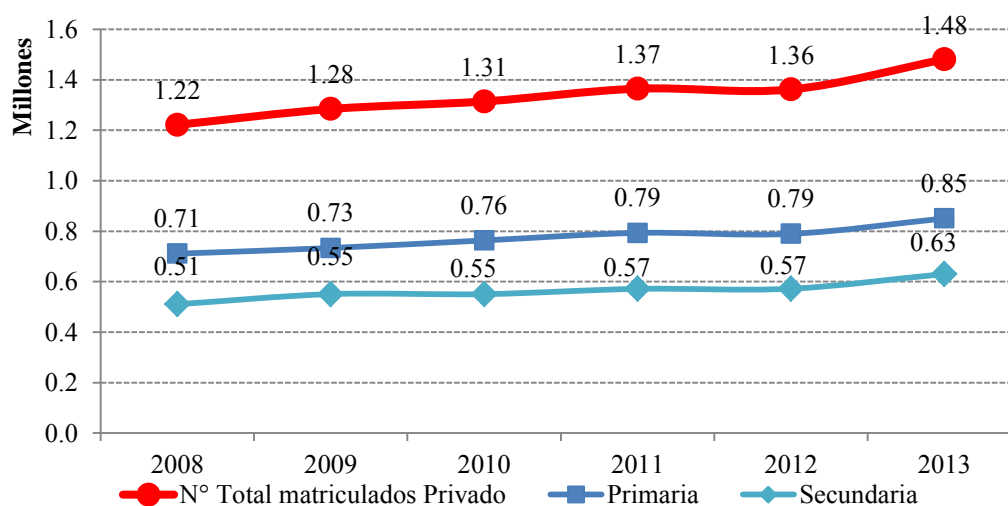


Figura 24. Total de matrículas del sistema privado por nivel educativo

Tomado de “Perú: Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento”, por el ESCALE MINEDU, 2014d. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes;jsessionid=23131914126fcde5f649d45f98c4>

La bonanza económica vivida por más de una década ha permitido consolidar una clase media que se veía extinta en el país. En Lima, este cambio es significativo: de ser una pirámide de niveles socioeconómicos a pasar a ser un rombo. En el Perú, sin contar Lima, dicho cambio se viene dando de manera más paulatina, tal como se puede apreciar en la Figura 25. Por otro lado, estudios realizados por el HSBC Global y presentados por el MEF ponen al Perú por encima de países como Colombia y a la par con Brasil, lo que muestra un

significativo crecimiento proyectado para el año 2030, cuando el 70% de la población será de clase media, como se muestra en la Figura 26. Sin embargo, este desarrollo se ha visto reflejado en menor escala en indicadores como la tasa de analfabetismo, en donde aún el país se encuentra por debajo del promedio de la región, conforme se aprecia en la Figura 27. En el plano local, en el año 2005, la tasa representaba 9.2% y llegaba a ser 6.2% al año 2012 según INEI (2014f), y el departamento de Huánuco es el que tiene la tasa más alta, con 16%, mientras que Lima y Callao, con 2.3%, tienen la menor tasa, según la Figura 28.

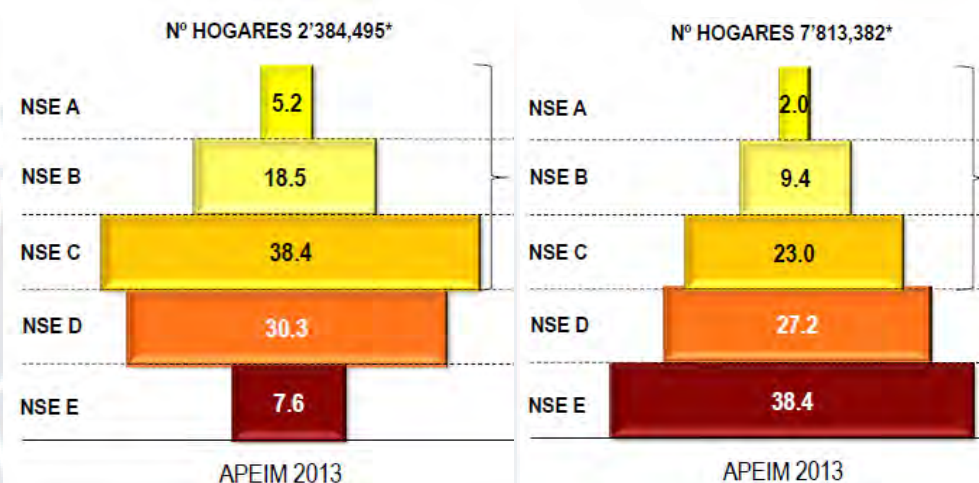


Figura 25. Distribución de hogares en Lima Metropolitana y Perú (urbano y rural) según niveles socioeconómicos (NSE).

Tomado de “Niveles socioeconómicos 2013”, por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2013. Recuperado de <http://apeim.com.pe/niveles.php>

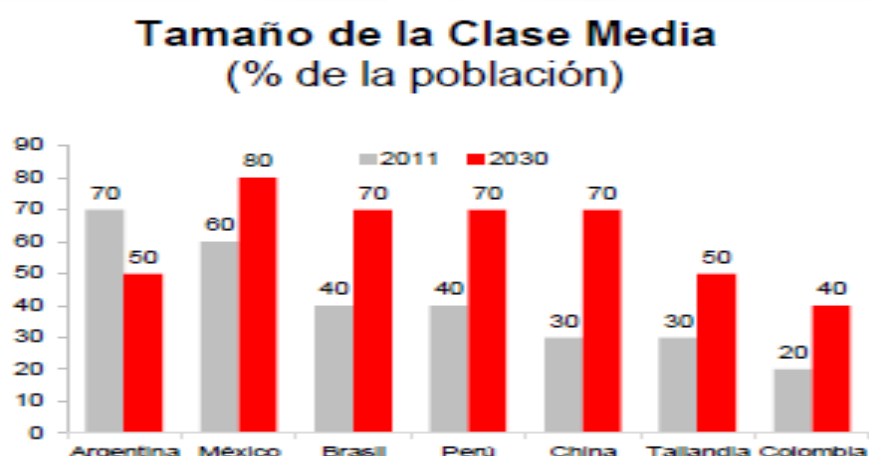


Figura 26. Tamaño de la Clase Media como porcentaje de la población.

Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017”, por el MEF, 2014.

Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf

País	Ambos sexos / Both sexes		
	2000	2005	2010
Antigua y Barbuda	99.0	...	99.0 ^b
Antiguas Antillas Neerlandesas ^b	96.5
Argentina	97.2	...	97.8 ^b
Aruba	97.3	...	96.8
Bolivia (Estado Plurinacional de)	86.7	90.7	91.2
Brasil	86.4	89.6	90.3
Chile	98.6
Colombia	...	92.8	93.4
Costa Rica	94.9	...	96.2 ^b
Cuba ^b	99.8
Ecuador	91.0	84.2	91.9
El Salvador	...	83.6	84.5
Guatemala ^b	75.2
Haití ^b	...	48.7	...
Honduras	80.0	83.6	84.8
Islas Caimán	...	98.9	...
Jamaica ^b	86.6
México	90.5	91.6	93.1
Nicaragua	76.7	78.0	...
Panamá	91.9	...	94.1
Paraguay	...	94.6	93.9
Perú	...	87.9	...
Puerto Rico ^b	90.4
República Dominicana	...	88.2	89.5
Suriname	94.7
Trinidad y Tabago ^b	98.8
Uruguay	...	97.8	98.1
Venezuela (República Bolivariana de)	93.0	95.2	95.5
América Latina y el Caribe ^c	89.7	91.4	91.4

Figura 27. Tasa de analfabetismo en América Latina y el Caribe. Tomado de “Anuario estadístico de América Latina y Caribe 2010”, por la Comisión Económica para América y el Caribe (CEPAL), 2012. Recuperado de http://www.eclac.cl/cgi-bin/getprod.asp?xml=/publicaciones/xml/2/48862/P48862.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top_publicaciones.xsl#

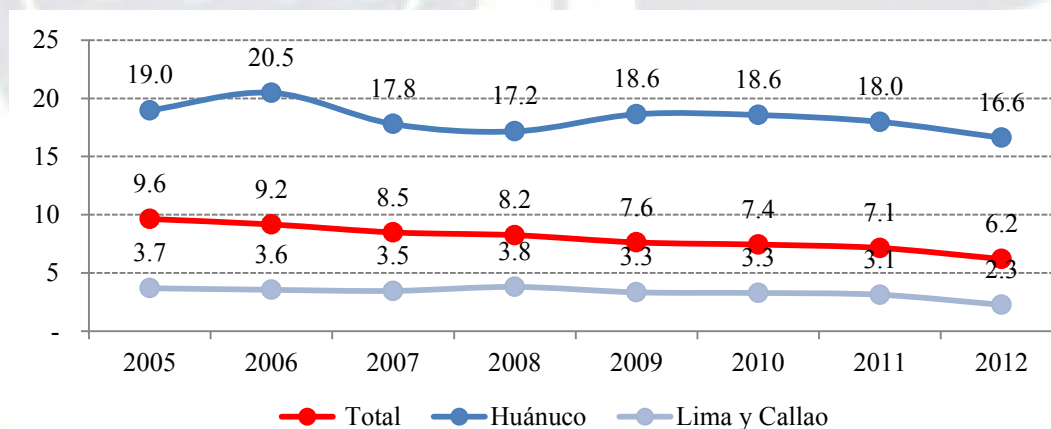


Figura 28. Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años 2005-2012. Tomado de “Perú: Tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más, según departamento, 2005-2012”, por el INEI, 2014f. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

La tasa de asistencia del sistema escolar para primaria y secundaria ha mejorado significativamente en el nivel de secundaria al pasar de un nivel de 69% a 82% (ver Figura 29), con lo cual se ve que la educación ha adquirido un mayor nivel de importancia para las personas, y se confirma, de cierta manera, el mejor nivel económico de las personas.

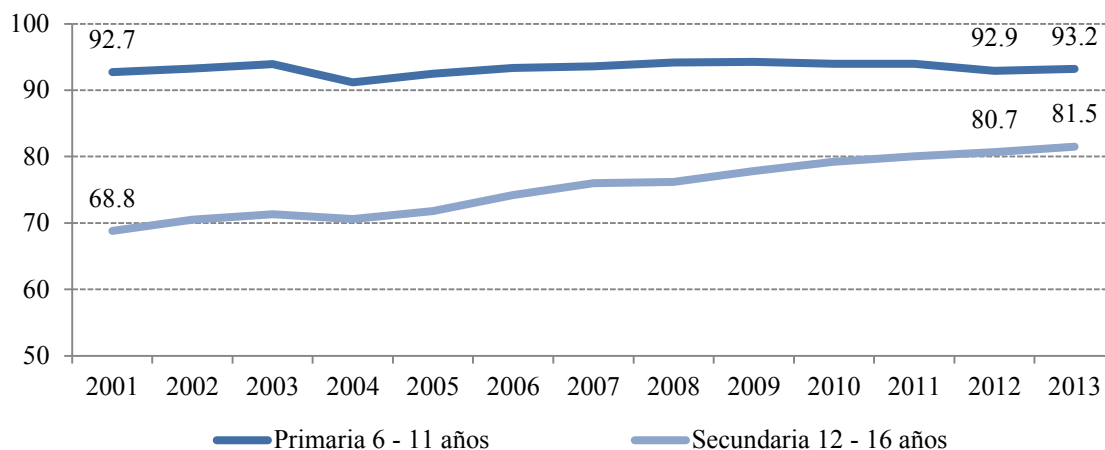


Figura 29. Tasa neta de asistencia escolar 2001-2012.

Tomado de “Series nacionales: Asistencia escolar total por niveles”, por el INEIg, 2014e. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

A nivel de centros de educativos privados, estos han crecido un 13% del año 2008 al año 2013. A nivel de primaria y secundaria, se ha mostrado un crecimiento del 11% y 17%, respectivamente. Los centros educativos de secundaria han ido ganando terreno y han llegado a tener una participación del 37% al año 2013 según la Figura 30. En el aspecto social, la educación privada ha venido tomando mayor protagonismo como producto de una mejora económica y conciencia sobre la educación en los hogares, que demandan un mejor servicio, y, en algunos casos, parte de la demanda de los colegios públicos ha sido tomada por el privado, en un contexto en donde la ley favorece la proliferación de instituciones educativas.

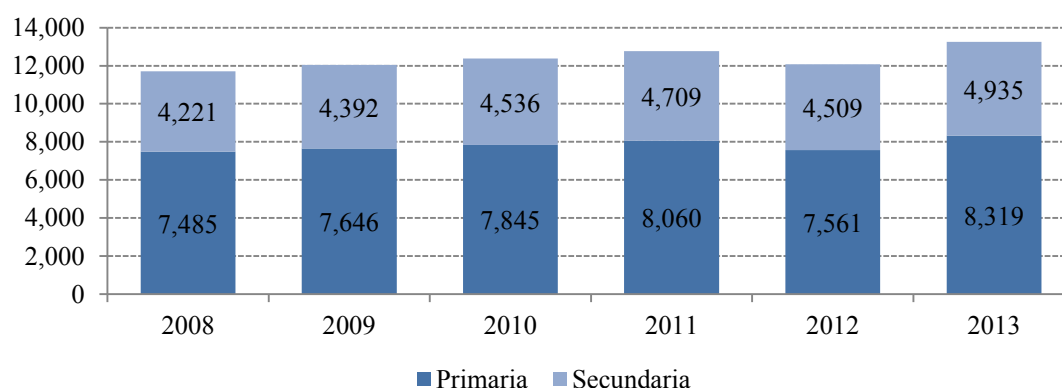


Figura 30. Centros educativos privados por nivel educativo 2008-2013.

Tomado de ESCALE MINEDU, 2014b. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes;jsessionid=23131914126fcde5f649d45f98c4>

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el plano tecnológico, las mejoras económicas y la apertura al mercado han acercado al país a los avances tecnológicos disponibles a nivel mundial. Como se puede apreciar en la Figura 31, la curva del gráfico de hogares con al menos una computadora ha crecido de manera exponencial, y ha pasado de un total de 5% de hogares hasta llegar a casi el 30%; porcentaje mayor en las zonas de la costa, con un 40% a finales de 2013. En la actualidad, es probable que este porcentaje esté por el orden del 50% en la zona costera.

Por otro lado, la investigación y desarrollo aún no han tenido el mismo efecto. Según cifras del Banco Mundial (2014), Perú es una de las 20 economías que menos invierte en investigación y desarrollo a nivel mundial, mientras que países de primer nivel están por el orden del 4% de su PBI. Brasil se encuentra en el puesto 29, con un 1.16% del PBI, y Perú se encuentra en la ubicación 78, con 0.15% del PBI (ver Figura 32). Destinar mayores recursos a investigar puede hacer que la economía nacional logre un crecimiento sostenido para los siguientes años.

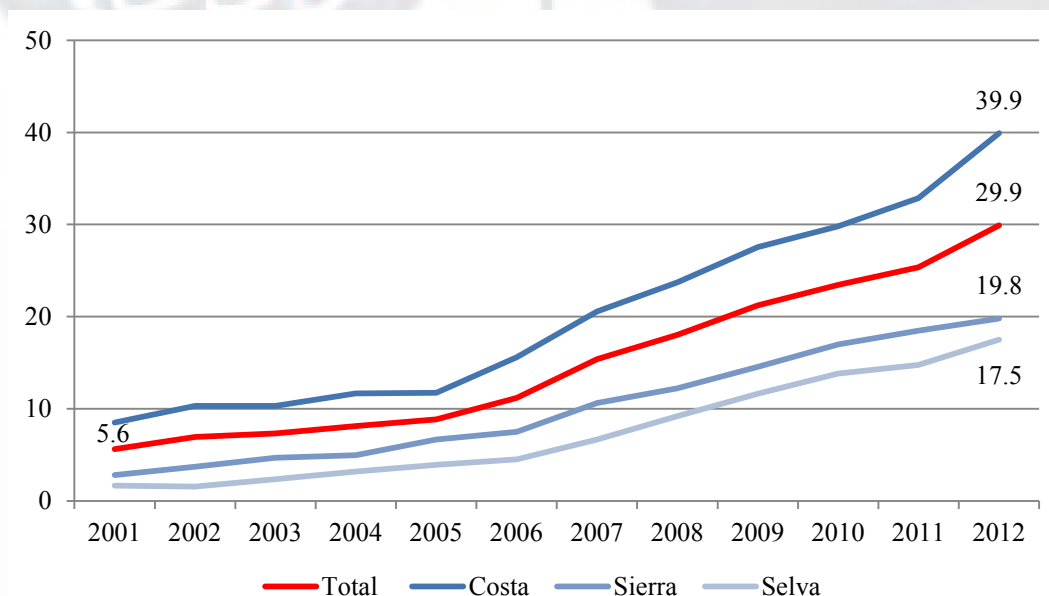


Figura 31. Porcentaje de hogares que tienen por lo menos una computadora 2001-2012. Tomado de “Perú: Hogares que tienen al menos una computadora por años, según ámbito geográfico”, por el INEI, 2014b. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

RANKING		% DEL PBI	
1	Israel	4,39%	
2	Finlandia	3,78%	
3	Corea del Sur	3,74%	
4	Suecia	3,37%	
5	Japón	3,26%	
6	Dinamarca	3,09%	
7	Alemania	2,84%	
8	Estados Unidos	2,77%	
29	Brasil	1,16%	
58	Chile	0,42%	
73	Colombia	0,18%	
77	Bolivia	0,16%	
78	Perú	0,15%	
95	Lesotho	0,01%	

Figura 32. Porcentaje de inversión del PBI en investigación y desarrollo. Tomado de “Perú, entre los países que menos invierte en Investigación y Desarrollo”, por Proexpansión, 2014. Recuperado de <http://proexpansion.com/es/articulos/211-peru-entre-los-paises-que-menos-invierte-en-investigacion-y-desarrollo>

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El país ha venido generando una mayor conciencia por el mantenimiento y conservación del medio ambiente en los últimos años; sin embargo, esto no ha sido suficiente para generar una política de cambio significativo en el país. Asimismo, a lo largo de los últimos años, se han visto acciones que buscan generar conciencia en las personas a través de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). En el sistema escolar privado, se tienen iniciativas como las del grupo Fundades, entidad sin fines de lucro que, con su programa “Recicla Más”, tiene como objetivo reciclar todo tipo de papel en desuso dentro de la empresas e instituciones educativas con la finalidad de apoyar a los niños y niñas discapacitados y de bajos recursos económicos, y, de la misma manera, contribuir al medio ambiente. Del total de instituciones educativas participantes, el 100% son colegios privados, como se muestra en la Tabla 8.

De la misma manera, debe haber otras iniciativas privadas al interior del país que buscan el fin mismo, pero, lamentablemente, no se tiene una estadística pública al respecto. Lo que se puede denotar claramente es que son más las instituciones educativas privadas que están interesadas en formar parte de este tipo de campañas; además, se ve que la mayoría de los participantes son colegios de primer nivel según la guía de colegios más caros del Lima; por lo tanto, es interés de las personas con mayores ingresos la preocupación por inculcar a sus hijos la cultura de reciclaje y cuidado por el medio ambiente.

Tabla 8

Instituciones Educativas Socialmente Responsable

Recicla-Instituciones educativas socialmente responsables

- 1 Mater Admirabilis
- 2 Colegio Altair
- 3 Colegio Leonardo Da Vinci
- 4 Colegio Santa Úrsula
- 5 Colegio Salcantay
- 6 Cambridge College
- 7 Markam College
- 8 Colegio San José de Monterrico
- 9 Colegio Santa María
- 10 Colegio Skinner
- 11 Colegio Los Reyes Rojos
- 12 Colegio Nuestra Señora de la Consolación
- 13 Colegio Euroamericano
- 14 Colegio Franklin D. Roosevelt
- 15 Colegio Jean Le Boulch
- 16 Organización Educativa Trilce

Nota. Tomado de “Recicla Más-Instituciones educativas socialmente responsables”, por el Grupo Fundades, s. a. Recuperado de http://www.fundades.org/medio_ambiente/iesr.php

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con base en el entorno del Sistema Escolar Privado analizado, se ha llegado a identificar las siguientes oportunidades y amenazas del mismo, las cuales han sido calificadas y ponderadas con la finalidad de determinar cuál de ellas tiene mayor relevancia, con valores 3 y 4 para las oportunidades, y con valores 1 y 2 para las amenazas. De esta manera, se genera la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para el Sistema Escolar Privado, tal como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9

MEFE del Sistema Escolar Privado

Oportunidades			
1	Legislación orientada hacia la inversión en el Sistema Escolar Privado	0.10	3 0.30
2	Economía sólida que propicia la entrada de nuevas inversiones	0.15	3 0.45
3	Aumento de clase media de la población	0.10	4 0.40
4	Falta de oferta de colegios para clase media	0.10	4 0.40
5	Poca o ninguna fiscalización en el Sistema Escolar Privado por parte de las entidades correspondientes	0.10	3 0.30
6	Producto no sustituible	0.05	4 0.20
Subtotal		0.60	2.05
Amenazas			
1	Falta de docentes calificados	0.05	2 0.10
2	Mayor interés en las instituciones por la búsqueda del lucro	0.10	1 0.10
3	Educación virtual (complementaria)	0.05	2 0.10
4	Cambio en la legislación vigente	0.10	1 0.10
5	Centralismo que no permite una distribución equitativa de los recursos, como la educación	0.10	1 0.10
Subtotal		0.40	0.50
Total			2.55

3.5 El Sistema Escolar Privado y sus Competidores**3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

De acuerdo con D'Alessio, Avolio, Aguilar, Benzaquen, Graham, O'Brien, Aliaga, Álvarez-Calderón, Arévalo, y Benavides (2012), como proveedores de educación se tienen a las casas editoras, y a ellos se debe agregar el recurso humano que corresponde a los docentes que integran el sistema privado.

En la Figura 33, se muestra la distribución del mercado de las empresas editoras y de impresión a nivel nacional considerando el nivel promedio de facturación. Las empresas editoriales presentan un competidor fuerte y dentro de un mercado atomizado, con un primer estrato de nueve empresas que tienen facturación promedio de 4.6%, y un segundo estrato con 57 empresas que tienen una facturación promedio de 0.6. Entonces, el poder de negociación de estos proveedores se encuentra distribuido.

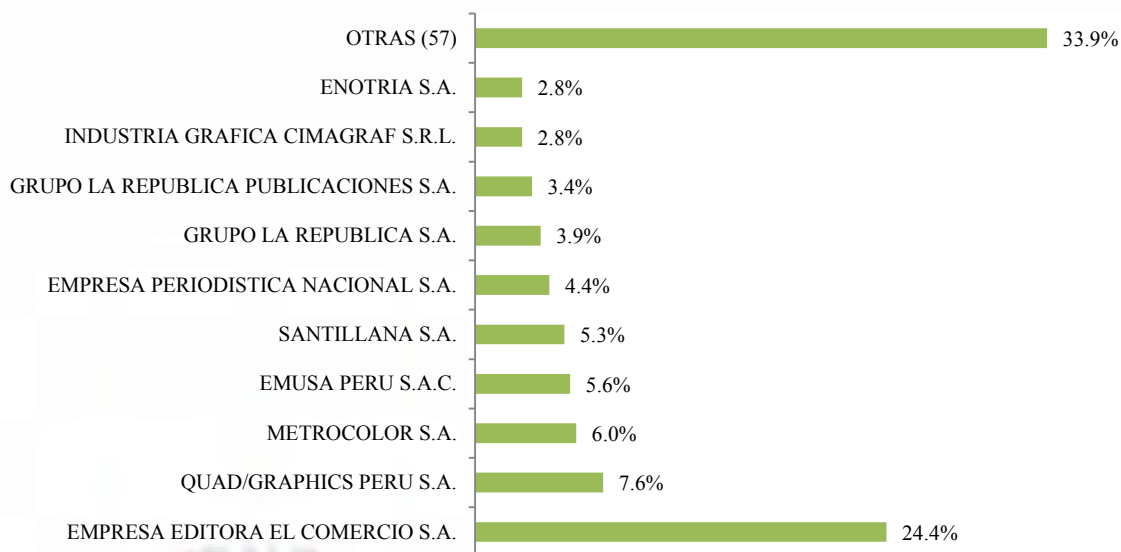


Figura 33. Participación de mercado de empresas editoras y de impresión. Tomado de “Perú en números 2013”, por Webb, 2013. Lima, Perú.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El gasto en educación privada ha aumentado entre el año 2000 y el año 2011 en 107%, lo que indica que el mercado de educación privada ha aumentado; sin embargo, de acuerdo con Medina e Ibérico (2010), la calidad no ha tenido aumento significativo en el sistema privado, lo que indica que el poder de negociación de compradores es de nivel bajo.

Por otro lado, respecto de los padres de familia, estos tienen una amplia diversidad de centros educativos, con una variedad de precios al alcance de todos, lo que les permite así obtener un alto poder de negociación.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Como sustituto y competidor inmediato del Sistema Escolar Privado se considera al sistema público, que, de acuerdo con Medina e Ibérico (2010), es un sustituto que tiene más deficiencias que ventajas respecto del sistema privado. Se ha identificado como sustituto más lejano la educación virtual, que depende del desarrollo de las TIC para su implementación, por último la educación basada en tutores (tutorial) que implica una educación personalizada bajo un régimen no escolarizado.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La educación virtual puede tomar una mayor presencia y, con ello, desplazar paulatinamente a la educación tradicional en el ámbito privado. Por otro lado, hay que tener en cuenta que existe la educación de manera directa, a través de tutores en los hogares.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

De acuerdo con D'Alessio y otros (2012), las barreras de entrada para nuevos competidores en el Sistema Escolar Privado son bajas. Tal como se puede apreciar en la Figura 33, la inversión privada en la educación escolar crece a un ritmo de 7% anual, al amparo de lo dispuesto en (a) la Ley 28044, “Ley General de Educación”;(b) la Ley 26549, “Ley de los Centros Educativos Privados”; y (c) el Decreto Legislativo N° 882, “Ley de Promoción de la Inversión en la Educación”, que promueven las iniciativas de inversión en instituciones educativas de carácter privado generando la libre competencia, si bien el mercado de educación privada se encuentra atomizado se puede encontrar ciertos grupos de oferta como los colegios Innova Schools, Futura Schools, Pamer, Trilce, y Saco Oliveros que tienen una oferta uniformizada.

3.6 El Sistema Escolar Privado y sus Referentes

De acuerdo con López (2013), la situación educativa en América Latina desde hace 20 años ha tenido transformaciones 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”; también se ha dado el ingreso de las tecnologías de la información y comunicación y la multiculturalidad dentro de los estudiantes de niveles de ingreso medio (López, 2013). De acuerdo con el autor (2013), los cambios en la región tienen como partida “el esfuerzo por promover en la región un modelo de desarrollo centrado en economías de mercado”; es decir, que todos los esfuerzos sobre la educación deben ofrecer los recursos básicos y necesarios para integrarse al mercado laboral para lograr

en el ciudadano su participación e inserción en la estructura productiva de la sociedad. Sobre cómo el Perú está posicionado respecto de sus vecinos, en la Tabla 10, se muestra la evolución de la tasa de escolarización para Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Perú en 2010, 2011 y 2012 por nivel de ingresos. La tasa de escolarización “es el porcentaje de personas en edad escolar que asisten a algún establecimiento de la educación formal independientemente del nivel de enseñanza que cursan” (Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina [SITEAL], 2013). La tasa de escolarización mide el cociente entre la población que asiste al sistema educativo formal de cada grupo de edad y el total de población de ese grupo de edad.

Tabla 10

Tasa de Escolarización

País	Nivel de ingreso	2010	2011	2012
ARG	30% inf.	77.83%	78.88%	
	30% med.	75.53%	75.86%	
	40% sup.	79.74%	80.32%	
BRA	30% inf.		74.83%	
	30% med.		66.84%	
	40% sup.		68.50%	
COL	30% inf.	72.77%		
	30% med.	71.14%		
	40% sup.	75.60%		
CHI	30% inf.		77.34%	
	30% med.		71.78%	
	40% sup.		78.21%	
PER	30% inf.	74.31%	75.10%	74.91%
	30% med.	70.45%	70.33%	72.29%
	40% sup.	72.77%	71.02%	70.46%

Nota. Tomado de “Consulta de Base datos”, del Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina (SITEAL), 2013. Recuperado de http://www.siteal.iipe-oei.org/base_de_datos/consulta#

En la Tabla 11, se muestran los resultados a nivel educación básica de las pruebas del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) 2013. Estos resultados mantienen la tendencia mostrada en la Figura 4, que presenta a Perú como el país de menor desempeño educativo comparado con Latinoamérica e inclusive con el promedio de países de ingreso medio.

Tabla 11

Resultados PISA 2012

Puesto	País	Matemáticas	Lectura	Ciencias
1	Shanghái-China	613	570	580
2	Singapur	573	542	551
3	Hong Kong-China	561	545	555
4	Taipéi	560	523	523
5	Corea del Sur	554	536	538
52	Chile	423	441	445
54	México	413	424	415
56	Uruguay	409	411	416
59	Brasil	391	410	405
60	Argentina	388	396	406
63	Colombia	376	403	399
66	Perú	368	384	373

Nota. Tomado de “Evaluación PISA: el ránking completo en el que el Perú quedó último”, *Diario El Comercio*, 2013. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/sucesos/evaluacion-pisa-ranking-completo-que-peru-queda-ultimo-noticia-1667838>

3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Del análisis de referentes, se muestra la Tabla 12, que presenta la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para el sistema educativo nacional privado. En la cual se ha identificado dos actores mencionados anteriormente, la educación pública y la educación virtual. Dando como resultado un sector privado más robusto comparativamente con los evaluados, teniendo como fortaleza: (a) la percepción de la comunidad, sigue siendo favorable en el sector privado dado los malos resultados de la educación pública y los escasos resultados de la educación virtual; (b) docentes calificados, se identifica docentes más capacitados dado la mejor disponibilidad de recursos frente a la educación pública y virtual (c) certificaciones y alianzas internacionales, debido a los convenios que logra la educación privada con otras instituciones, le permite lograr menciones internacionales, no se encuentran desarrollados convenios aun con la educación virtual; (d) flexibilidad en la malla curricular, la educación privada tiene la potestad y facilidad de cambiar la malla curricular según su segmento de mercado al que va dirigido; (e) disponibilidad de recursos financieros, los recurso financieros de la educación privada es totalmente autónoma por lo tanto no requiere de los recursos asignados por parte del estado, por otro aún no se ha identificado inversiones para el desarrollo de la educación virtual.

Tabla 12

MPC del Sistema Escolar Privado

Factores claves de éxito	Peso	Sistema Escolar Privado		Sistema Escolar Público		Sistema Virtual Privada		
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
1	Número de alumnos	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10
2	Barreras de entrada	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
3	Uso de Infraestructura y TI	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45
4	Docentes calificados y reconocidos	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15
5	Certificaciones y alianzas internacionales	0.15	2	0.30	1	0.15	2	0.30
6	Percepción de la comunidad en la calidad de la educación	0.15	4	0.60	1	0.15	1	0.15
7	Educación bilingüe	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
8	Número de egresados	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05
9	Flexibilidad de la malla curricular	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30
10	Disponibilidad de recursos financieros	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10
Total		1.00	2.9		1.5		1.85	

Nota. Tomado de “Planeamiento Estratégico del Sistema Educativo del Perú”, por F. D’Alessio, B. Avolio, J. Aguilar, J. Benzaquen, A. Graham, J. O’Brien, J. Aliaga, G. Álvarez-Calderón, E. Arévalo, y K. Benavides, 2012. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

Para cada sector, qué posición relativa tiene respecto de cada FCE: (a) 1 = Muy débil, (b) 2 = Débil, (c) 3 = Algo fuerte, y (d) 4 = Muy fuerte.

Tabla 13

MPR del Sistema Escolar Privado

Factores claves de éxito	Peso	Sistema Escolar Privado (Perú)		Sistema Escolar Privado (Chile)		Sistema Escolar Privado (Finlandia)		
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
1	Número de alumnos	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
2	Barreras de entrada	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
3	Uso de infraestructura y TI	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
4	Docentes calificados y reconocidos	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
5	Certificaciones y alianzas internacionales	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60
6	Percepción de la comunidad en la calidad de la educación	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
7	Educación bilingüe	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20
8	Número de egresados	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
9	Flexibilidad de la malla curricular	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
10	Disponibilidad de recursos financieros	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Total		1.00	2.90		3.35		3.85	

Nota. Tomado de “Planeamiento Estratégico del Sistema Educativo del Perú”, por D’Alessio, et al., 2012. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

Para cada sector, qué posición relativa tiene respecto de cada FCE: (a) 1 = Muy débil, (b) 2 = Débil, (c) 3 = Algo fuerte y (d) 4 = Muy fuerte.

Al compararla con el referente regional y mundial, se obtiene la Tabla 13, que presenta la Matriz de Perfil Referencial (MPR) para el Sistema Escolar Privado. En el cual se identifica cuatro factores relevantes comparativamente, mostramos ciertas deficiencias a nivel

regional y mundial y estas son: (a) como el uso de la infraestructura y TI, (b) docentes calificados y reconocidos, (c) certificaciones y alianzas internacionales y (d) educación bilingüe, con ello podemos identificar las oportunidades de mejora que tiene el sistema, los cuales pueden ser replicados de ambos ejemplos.

3.8 Conclusiones

Se puede concluir que el sistema privado se encuentra mejor posicionado que el sistema educativo público. Si bien hubo una apertura al mercado a partir del Decreto Legislativo N° 882 en la década de 1990, esta no ha permitido alcanzar mejoras significativas en el Sistema Escolar Privado, debido a la poca inversión por parte del Estado en su supervisión. Asimismo, se ha logrado aumentar los niveles de inversión en los colegios, pero, de manera desordenada, acompañado de un entorno en donde el centralismo y la alta concentración han ampliado las brechas entre los diferentes niveles sociales.

También se observa que los factores externos han venido mostrando indicadores favorables para el desarrollo del Sistema Escolar Privado, y, entre los más que destacan, se puede mencionar a las fuerzas económicas y financieras (PBI, inflación, TC), las cuales, en los últimos años, han mostrado signos de estabilidad y crecimiento según corresponda; y lo mismo se puede decir cuando se habla de las fuerzas sociales, puesto que, en ellas, se puede resaltar el crecimiento y consolidación que ha tenido la clase media en el país, lo que ha generado una mayor demanda por una educación de mayor calidad.

Por último, de las oportunidades y amenazas que se han identificado en la MEF, se puede concluir que la educación privada tiene grandes oportunidades de mejora para los diferentes niveles sociales en las diversas regiones del país, sustentado en las mejoras (a) económicas, (b) financieras, (c) sociales, (d) culturales, (e) demográficas, (f) niveles de ingresos, y (g) ambientales a nivel poblacional.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno (AMOFHIT)

El presente análisis ayudará a identificar las fortalezas y debilidades del Sistema Escolar Privado, que son conformadas por las instituciones escolares privadas, junto con los docentes y padres de familia. Cada institución educativa en este es independiente en (a) su línea axiológica académica, (b) metodología de enseñanza, (c) presupuesto, y (d) servicios ofrecidos. Todo el análisis interno, en conjunto, permitirá, en los capítulos posteriores, poder desarrollar las estrategias que capitalicen las fortalezas halladas y que eviten que las debilidades ganen un mayor terreno.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La educación en el Perú, constitucionalmente, es una materia de responsabilidad compartida por los tres niveles de gobierno: (a) nacional, (b) regional, y (c) local; es decir, para cada uno de los niveles de gobierno, se tiene una función específica que cumplir para lograr de manera coordinada, articulada y complementaria brindar un servicio educativo ya sea público o privado, así como de calidad para todas y todos los estudiantes del país. (MINEDU, 2012). El MINEDU es el órgano rector de las políticas educativas nacionales, y ejerce su rectoría a través de una coordinación y articulación intergubernamental con los Gobiernos Regionales y Locales, propiciando mecanismos de diálogo y participación. La Oficina de Coordinación Regional es responsable de coordinar y evaluar la gestión de las instancias descentralizadas, articulando acciones con los niveles de gobierno regional y local. Depende del Viceministerio de Gestión Institucional. La Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación es responsable de proponer la política, estrategias y normas para preservar la unidad de la gestión del sistema educativo nacional, y también de desarrollar políticas de fortalecimiento institucional y desarrollo organizacional, así como programas de capacitación en gestión. Depende del Viceministerio de Gestión Institucional.

La Ley 28044, “Ley General de Educación” (2003), indica lo siguiente:

La Dirección Regional de Educación es un órgano especializado del Gobierno Regional responsable del servicio educativo en el ámbito de su respectiva circunscripción territorial. Tiene relación técnico-normativa con el Ministerio de Educación. La finalidad de la Dirección Regional de Educación es promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la ciencia y la tecnología. Asegura los servicios educativos y los programas de atención integral con calidad y equidad en su ámbito jurisdiccional, para lo cual coordina con las Unidades de Gestión Educativa local y convoca la participación de los diferentes actores sociales.

Mediante Decreto Supremo N° 09-2005 (2005), se aprueba el Reglamento de Gestión del Sistema Educativo, en el que se define a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) como una instancia descentralizada del Gobierno Regional (MINEDU) con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia, y puede ser modificada bajo criterios de (a) dinámica social, (b) afinidad geográfica, (c) cultural o económica, y (d) facilidades de comunicación, de acuerdo con el procedimiento establecido en las normas específicas sobre la materia. Actualmente, son grandes los esfuerzos por implementar la transferencia de competencias a las instituciones educativas de su jurisdicción y contribuir a la formulación de la política educativa (a) local, (b) regional, y (c) nacional.

Para el caso de los colegios privados, el artículo 3° de la Ley 26549, “Ley de los Centros Educativos Privados” (1995) expresa que corresponde a la persona, natural o jurídica, propietaria de un centro educativo establecer: (a) la línea axiológica que regirá su centro, dentro del respeto a los principios y valores establecidos en la Constitución; (b) la duración, contenido, metodología y sistema pedagógico del plan curricular de cada año o periodo de estudios; (c) los sistemas de evaluación y control de los estudiantes; (d) la dirección, organización, administración y funciones del centro; (e) los regímenes económico,

disciplinario, de pensiones y de becas; y (f) las relaciones con los padres de familia; sin más limitaciones que las que pudieran establecer las leyes, todo lo cual constará en el Reglamento Interno del centro educativo. Complementa con el artículo 2º de la ley referida, que señala que “Toda persona natural o jurídica tiene el derecho de promover y conducir centros y programas educativos privados. Los centros educativos privados pueden adoptar la organización más adecuada a sus fines, dentro de las normas del derecho común”. La autorización de funcionamiento, en el caso de las instituciones educativas privadas, corresponde a las Direcciones Regionales de Educación, en coordinación con las UGEL. El Estado, en concordancia con la libertad de enseñanza y la promoción de la pluralidad de la oferta educativa, reconoce, valora y supervisa la educación privada, según se indica en la Ley 28044, “Ley General de Educación”.

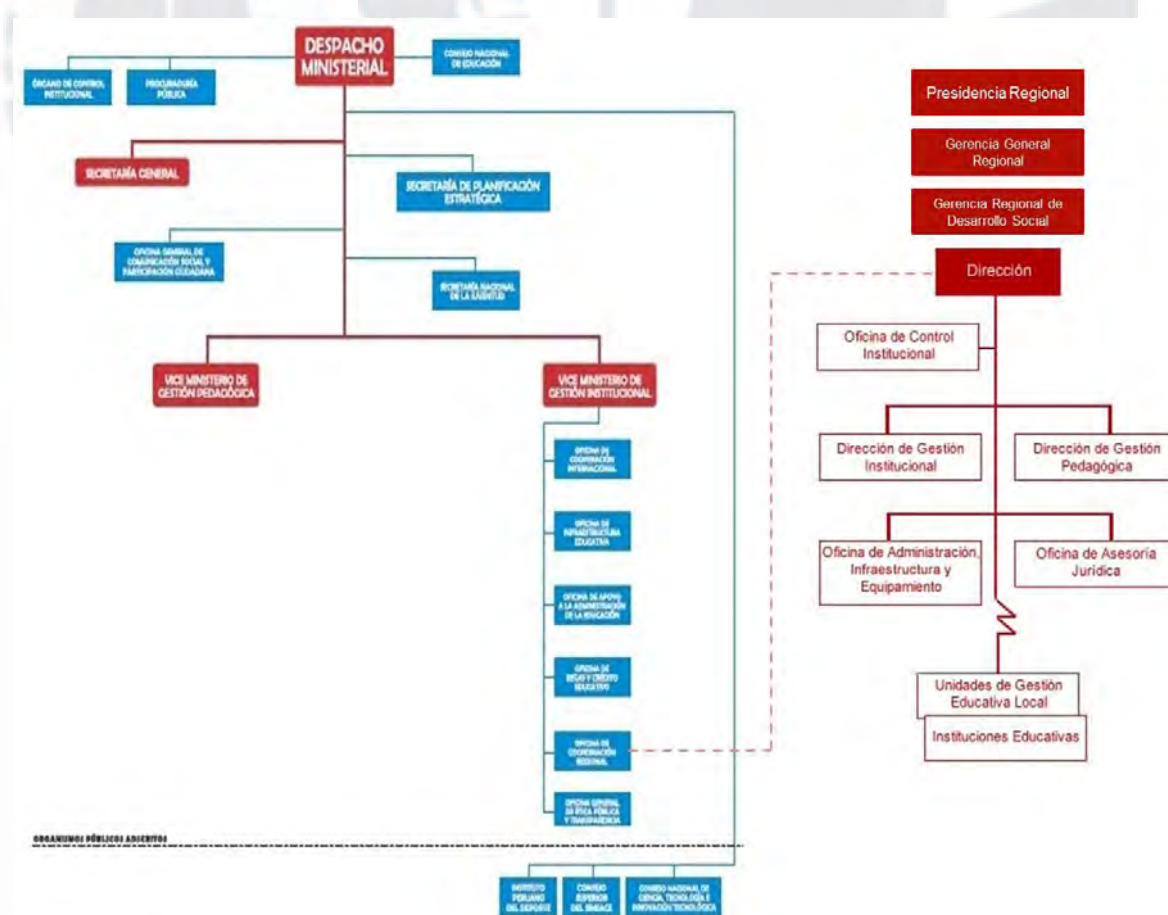


Figura 34. Relación del organigrama del Ministerio de Educación con el organigrama de la Dirección de Educación Regional de Lima.

Adaptado de Ministerio de Educación y Gobierno Regional de Lima.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Como se sabe, el marketing desempeña un papel importante para la comunicación y mercadeo de un servicio; sin embargo, la educación, al ser un servicio intangible, es más complicada de promocionar y publicitar. Mucha de la publicidad que tienen las instituciones privadas es de boca a boca o, mejor dicho, por referencia. También se utiliza esta herramienta para (a) hacer el producto más conocido, y (b) que deba estar dirigido al público objetivo. En el caso de la educación, el mercadeo se dirige a los padres de familia como clientes potenciales, para luego esto trasladarlo a sus hijos como usuarios; dentro de ello, existen: (a) los colegios religiosos, laicos, y otros; (b) los parroquiales, que están dirigidos a la comunidad de acuerdo con la religión que profesan y, según dónde se encuentren ubicados, captan a familias feligreses y de la zona; (c) los colegios laicos, que pueden estar subvencionados por la comunidad u otros países, acogen a los hijos de expatriados; y, por último, (d) los colegios de prestigio, ganado por el tiempo que tienen en la zona.

Según la Unidad Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE) del MINEDU (2013b), la oferta de colegios privados en el Perú es de 13,486; en Lima, existen 6,119, y el resto, 7,367, está repartido en las 23 provincias. El número de alumnado asciende a 1'360,372, con 110,279 docentes. Con estas cifras entre oferta y demanda, se puede inferir que hay una proporción de casi 100 alumnos por colegio, por lo cual es necesario implementar un área de marketing para captar clientes. Según el estudio realizado por el Grupo Educación al Futuro (2008), siete de cada 10 colegios privados cuentan con una persona responsable o un departamento a cargo del desarrollo de las estrategias de marketing, y el 4% de colegios privados solicita consultoría externa especializada en este campo. Cabe destacar que los colegios referenciales o de prestigio no necesitan realizar campañas de marketing, ya que la población de alumnos ingresantes se alimenta de hermanos o hijos de exalumnos, con lo que deja mínimas vacantes para los alumnos nuevos.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La infraestructura de los planteles educativos comprende aquellos servicios y espacios que permiten el desarrollo de las tareas educativas. Las características de la infraestructura física de las escuelas contribuyen a la conformación de los ambientes en los cuales aprenden los niños y adolescentes, y, por tanto, funcionan como plataforma para prestar servicios educativos promotores del aprendizaje que garantiza su bienestar. En el Perú, existe una norma (MINEDU, 2006) para determinar si estas áreas son adecuadas o no, y un requisito mínimo es contar con un patio de recreo de, al menos, 1.50 m por puesto escolar (equivalente a un alumno si es de un solo turno y a dos alumnos si el colegio es de dos turnos) y que, como mínimo, tendrá una superficie de 44 x 22 m (en caso de contar con más de 12 aulas, será el doble), susceptible de ser utilizado como área polideportiva. Las normas técnicas proporcionan los criterios normativos para el diseño de los locales escolares y espacios educativos de los diferentes niveles de educación, de tal manera que satisfagan requerimientos pedagógicos actualizados, para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa. De acuerdo con estas, se puede clasificar a las instituciones educativas como: (a) adecuadas, o (b) inadecuadas según su infraestructura. Cabe mencionar que cada año se incrementa el número de las instituciones educativas privadas más económicas para los padres, y, por lo general, más cercanas a sus hogares, pues estos tienden a preferirlas a pesar de no contar con espacio físico normado (Ramírez, 2013).

Según el Grupo Educación al Futuro (2013), importantes instituciones educativas están realizando desembolsos significativos en los últimos años, y otras anuncian un programa de inversiones en infraestructura. En este contexto, las dificultades que encuentran estas instituciones para crecer es la falta de terrenos en zonas colindantes. Asimismo, los colegios emblemáticos, que gozan de ubicaciones privilegiadas, reciben propuestas de inmobiliarias para convertir estos terrenos en proyectos comerciales y de vivienda. Otro punto importante

que se debe tomar en cuenta es que, en los últimos años, han entrado al mercado educativo corporaciones, como: (a) el grupo Interbank con Innova School, (b) la cadena de colegios Pamer, (c) Colegios Trilce, (d) CEPEA, y (e) Corporación Saco Oliveros, entre otras, que generan una mayor oferta educativa privada de mejor calidad en los diferentes segmentos donde participan.

La otra cara de la moneda, lamentablemente, se da en los muchos colegios que, en su mayoría, funcionan en distritos periféricos, sin infraestructura adecuada y cuya calidad educativa es inferior al desempeño de los colegios públicos, de acuerdo con la última Evaluación Censal de Estudiantes 2012 (ECE 2012). Estos colegios han logrado resultados similares, en comprensión lectora, a los obtenidos en los colegios públicos, pero por debajo de lo esperado en resolución de problemas matemáticos. Ante la falta de fiscalización, muchos de los miles docentes desocupados han visto la oportunidad de generarse su propio empleo creando un colegio en condiciones precarias (Zaragoza, 2014).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El artículo 13 del Decreto Legislativo 882 (1996) de la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación, a la letra, indica que

Las Instituciones Educativas Particulares, que reinviertan total o parcialmente su renta re invertible en sí mismas o en otras Instituciones Educativas Particulares, constituidas en el país, tendrán derecho a un crédito tributario por reinversión equivalente al 30% del monto reinvertido. La reinversión sólo podrá realizarse en infraestructura y equipamientos didácticos exclusivos para los fines educativos y de investigación que correspondan a sus respectivos niveles o modalidades de atención, así como para las becas de estudios. Mediante Decreto Supremo se aprobará la relación de bienes y servicios que serán materia del beneficio de reinversión.

Solo en Lima la educación privada ha logrado una participación superior al 50% del

mercado de la Educación Básica Regular. El principal factor sería el sostenido crecimiento económico del país de los últimos 13 años, que ha dado lugar a (a) la disponibilidad de recursos económicos de las familias, (b) la mejora de la calidad de vida, y (c) el crecimiento de la clase media, lo cual, aunado al desprestigio de la educación pública, empuja la demanda por colegios privados ante la expectativa de ofrecer una formación de calidad a sus hijos. Según las últimas cifras del universo de colegios en el Perú, estos han ido en aumento debido a la sobredemanda que existe en dichos centros, ya que la población es exponencial, y el crecimiento de colegios no es acorde con la población.

El grupo Educación al Futuro, sobre una muestra de 340 colegios, determinó que el 55% incrementará sus pensiones de enseñanza en 8% en promedio para el año lectivo 2014, mientras que un 45% de colegios mantendrán sus pensiones del año 2013. El 52% ha incrementado entre 6% y 11%, 26% subió menos de 6%, mientras que el 18% subió entre 11% y 18%, y un 4% subió más de 18% (citado en Zaragoza, 2014). Al respecto, cabe anotar que, entre el 2012 y 2013, un mayoritario 70% de colegios aumentaron sus pensiones. Se han registrado mayores incrementos en la cuota de ingreso, sobre todo en los colegios con las pensiones más elevadas (80%), donde la demanda supera largamente la oferta. En vista de que la educación privada cuenta solo con recursos propios, estos sustentan: (a) la infraestructura, y (b) el salario del personal docente y administrativo. Algunos colegios tienen apoyo de otros países, y brindan educación calificada para los expatriados. Existe en Lima una élite de colegios que miden la pauta en función de las pensiones, tal como se puede ver en la Tabla 14, y otros son Colegios Bachillerato Internacional (Colegios IB), como se puede ver en la Tabla 15.

El Gobierno tiene la perspectiva de mejorar la educación pública, y, si esto se concreta, hará que el nivel de la educación privada obligatoriamente se vea en incremento,

porque dará lugar a una mayor y mejor inversión en (a) infraestructura, (b) docencia, (c) servicios complementarios, y (d) calidad educativa. Actualmente, la educación privada se viene beneficiando de la ineficiencia en la educación pública. Sin embargo, una vez que esta brecha se acorte, la educación privada necesariamente tendrá que ser más competitiva.

Tabla 14

Los 30 Colegios Más Caros de Lima

Colegio	Distrito	Mensual	Ingreso	Matrícula
Franklin Delano Roosevelt	La Molina	\$1,088	\$8,500	
Markham College	Miraflores	\$930	\$9,000	
Newton College	La Molina	\$792	\$6,000	
San Silvestre School	Miraflores	S/.2,320	\$7,500	S/.2,320
Peruano Británico	Surco	S/.2,131	\$5,900	S/.2,131
Hiram Bingham	Surco	S/.1,850	\$5,000	S/.1,850
Cambridge College Lima	Chorrillos	S/.1,760	\$5,500	S/.1,760
Pestalozzi	Miraflores	S/.1,700	S/.15,000	
Altair	La Molina	S/.1,630	S/.12,000	S/.1,630
Alpamayo	Ate	S/.1,530	S/.12,000	S/.1,530
Franco Peruano	Surco	S/.1,512	S/.11,000	
Antonio Raimondi	La Molina	S/.1,500	\$3,500	S/.1,500
Euroamericano	Pachacamac	S/.1,500	\$2,500	S/.1,500
Brüning	La Molina	S/.1,500		S/.1,500
Trener	Surco	S/.1,460	S/.10,000	S/.1,460
San Pedro	La Molina	S/.1,450	\$4,500	
Villa Caritas	La Molina	S/.1,450	\$4,500	
Villa María La Planicie	La Molina	S/.1,450	\$1,400	S/.1,450
Sarmiento	La Molina	S/.1,430	S/.6,500	S/.1,430
Antares	Surco	S/.1,420	\$2,000	
Villa María Miraflores	Miraflores	S/.1,410	\$1,800	S/.1,410
Alexander von Humboldt	Miraflores	S/.1,380	S/.14,300	
Magister	Surco	S/.1,350	S/.7,000	S/.1,350
Leonardo da Vinci	Surco	S/.1,350	S/.7,000	S/.1,350
B. F. Skinner	Surco	S/.1,350	S/.6,000	S/.1,350
Santa Margarita	Surco	S/.1,270	S/.9,500	S/.1,270
Sagrados Corazones Recoleta	La Molina	S/.1,200	\$1,700	S/.1,200
Santa María Marianista	Surco	S/.1,200	S/.3,600	S/.1,200
De La Inmaculada-Jesuitas	Surco	S/.1,195	S/.7,000	S/.1,195
Jean Le Boulch	La Molina	S/.1,180	\$2,000	S/.1,180

Nota. Tomado de “Los 200 colegios más caros de Lima”, por Guía de Colegios 2013-2014. Guía de colegios en Lima, Información importante para tomar decisiones sobre instituciones educativas en Perú 2012, 2012. Adaptado de <http://www.miguiadecolegios.org/2012/08/los-200-colegios-mas-caros-de-lima.html>

No existe un control eficiente por parte del Estado para regular el aumento de las pensiones e ingresos en los colegios privados, y, por ello, se puede encontrar brechas significativas en las pensiones de los mismos. No necesariamente invertir en una pensión

elevada garantiza la calidad de la educación. Los índices del ECE 2013 muestran mejora en la escuela pública, mientras que, en las escuelas privadas, retrocedieron debido a la desordenada y descontrolada creación de nuevos colegios sin requisitos mínimos, y, en muchos casos, con resultados por debajo de la escuela pública; motivo por el que se debe regular mejor el Sistema Escolar Privado y elevar la valla de creación de instituciones.

Tabla 15

Colegios con Bachillerato Internacional

Nombre del colegio	PEP	PAI	PD	COPIB
1 Asociación Educacional Williamson Newton College	x		x	
2 Ausangate Bilingual School	x		x	
3 CEP Mixto Reina del Mundo			x	
4 Colegio San Ignacio de Recalde			x	
5 Colegio Alpamayo			x	
6 Colegio Altair	x	x	x	
7 Colegio Champagnat			x	
8 Colegio Euroamericano	x		x	
9 Colegio Las Casuarinas	x	x	x	x
10 Colegio León Pinelo			x	
11 Colegio Los Álamos			x	
12 Colegio Magister			x	
13 Colegio Max Uhle			x	
14 Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú			x	
15 Colegio Nuestra Señora del Pilar			x	
16 Colegio Peruano Alemán Beata Imelda			x	
17 Colegio Peruano Británico	x		x	
18 Colegio Peruano Norteamericano Abraham Lincoln	x	x	x	
19 Colegio Pestalozzi (Colegio Suizo del Perú)			x	
20 Colegio Roosevelt-The American School of Lima	x	x	x	
21 Colegio Sagrados Corazones "Recoleta"			x	
22 Colegio San Agustín de Chiclayo			x	
23 Colegio Santa Úrsula			x	
24 Davy College			x	
25 Hiram Bingham School	x	x	x	
26 Liceo Naval Almirante Guise			x	
27 Lord Byron School			x	
28 Markham College			x	
29 San Agustín			x	
30 San Silvestre School Asociación Civil			x	
31 St. George's College			x	
32 Asociación Colegio Mater Admirabilis	x			

Nota. Programa Escuela Primaria (PEP), Programa de los Años Intermedios (PAI), Certificado de Estudios con Orientación Profesional (COPIB) y Programa del Diploma (DIP). Recuperado de <http://www.ibo.org/es/school/search/>

4.1.5 Recursos humanos (H)

La reflexión educativa sobre el maestro, es que, en el sector educativo, es la pieza clave. Al respecto, la Agenda Educativa de Naciones Unidas viene proponiendo un nuevo rol y afirma: “El maestro es cada vez más un facilitador del aprendizaje, un mediador calificado entre múltiples oportunidades educativas, además de las motivaciones y expectativas de los estudiantes” (citado por Gómez, 1998).

El maestro como facilitador y mediador supone una relación cooperativa más estrecha entre estudiantes y profesores. La diferencia generacional que existe a favor de los jóvenes en la habilidad tecnológica puede dificultar la relación pedagógica con maestros no siempre bien entrenados en el uso de las nuevas tecnologías, pero también puede ser una oportunidad para compartir aprendizajes, para invertir los roles enseñanza-aprendizaje y fomentar un clima de exploración cooperativa entre profesores y estudiantes. (Ortiz, 2012)

La plana docente es el factor determinante para brindar educación de alta calidad, e influye decisivamente en la calidad educativa del colegio. Si bien los colegios privados no tienen la exigencia de contratar profesionales docentes, muy por el contrario, cuentan con expertos en las materias, como ingenieros de sistemas, matemáticos, etc. Para enseñar las materias que dominan, según el artículo 8° de la Ley de Centros Educativos Privados, Ley 26549 (1995), “El director o director general, en su caso, es el responsable de la conducción y administración del centro educativo para lo que cuenta con facultades de dirección y de gestión”; sin embargo, sí se debe contar con un director que sea docente, y ceñirse al Plan Educativo Nacional 2021, donde se trabaje el currículo brindando énfasis en incrementar competencias de los alumnos. Por otra parte, si bien desarrollarse solo de forma cognitiva no es suficiente, la tendencia es implementar competencias como: (a) comprensión lectora, (b) operaciones matemáticas, y (c) aptitudes histriónicas y físicas.

Según Zaragoza (2014), del Grupo Educación al Futuro, hay más de 140,000 profesores desocupados egresados tanto de universidades como de centros pedagógicos, que contribuyen a la precarización de la carrera; sin embargo, como en muchas áreas laborales, los buenos docentes son requeridos por las instituciones educativas al punto de que es difícil encontrar profesores solventes de Matemática, Física o Computación; a los que, en todo caso, les deben pagar por encima de la media. Los docentes bilingües también son requeridos, y tienen sueldos más interesantes. Los sueldos en la educación privada son mucho más variables y heterogéneos, al punto de que el sueldo podría ser la raíz del desempeño del profesor. En los colegios *top*, los sueldos oscilan entre S/.3,000 y S/.6,000, y llegan incluso, en algunos casos, hasta a los S/.8,000. Claro, se requieren ciertos requisitos especiales, tales como: (a) dominar otro idioma, y (b) tener diplomados o maestrías. Si se tiene en cuenta que la pensión en estos colegios está sobre los S/.1,000, el pago de un maestro, en promedio, se cubre con la pensión de tres o cuatro estudiantes. Mientras que, en los colegios intermedios, el sueldo podría oscilar entre S/.1,200 y S/.3,000. La composición de este pago suele ser un básico, más bonos por tutoría, desempeño que cada institución determina. Estos criterios, en realidad, son bastante aleatorios y no es posible establecer estándares precisos. El profesor que es bueno en su materia tendrá mejores ofertas salariales, y, según la fuente empleada, “los colegios se pelean por los buenos maestros”. En algunos planteles, los docentes trabajan 10 meses (de marzo a diciembre) y el vínculo laboral concluye con un pago equivalente a un mes de trabajo, por concepto de vacaciones. En otros pequeños colegios precarios, el pago a los docentes es equivalente al sueldo mínimo y no pasa de los S/.1,000. Aquí los docentes trabajan 10 meses, momento en que termina el vínculo laboral sin mayores beneficios.

En el Perú, laboran 459.000 docentes en la Educación Básica Regular entre el sector público y privado, 349,000 se encuentran laborando en la educación pública, y 110,000 lo hacen en la educación privada. En Lima Metropolitana, 48,000 docentes laboran en la educación privada, tal como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

Docentes Ubicados en la Educación Privada por Nivel Educativo

Nivel Educativo	Perú	Lima Metropolitana
Total	110,279	48,483
Primaria	57,889	26,807
Secundaria	52,390	21,676

Nota. Tomado de “Estudio de demanda de colegios privados”, por el Grupo de Educación al Futuro, 2014. Adaptado de <http://educacionalfuturo.com/noticias/gran-demanda-por-colegios-privados/>

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La problemática actual de la realidad educativa en el Perú puede tener dos vías: por un lado, (a) el “desconocimiento” de cómo utilizar la información en el proceso de enseñanza y aprendizaje, yendo mucho más allá de los tradicionales libros de texto, e incorporar otras fuentes de información más singulares o menos tradicionales; y, por otro lado, (b) la falta de “conocimiento” sobre el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicaciones, y concretamente uso de Internet (ver Tabla 17). Se está ante un mundo globalizado de recursos de información sin precedentes, tanto de la circulación como del almacenamiento de información, y todo ello demandará a la educación una doble exigencia que puede parecer casi contradictoria: la educación debe transmitir, masiva y eficazmente, un volumen cada vez mayor de conocimientos adaptados a la globalización, como base de las competencias del futuro, pero también deberá hallar y definir orientaciones que permitan no dejarse sumergir por las corrientes de información más o menos efímeras que invaden los espacios públicos y privados, además de conservar el rumbo en proyectos de desarrollo individuales y colectivos (Ortiz, 2012). Por ejemplo, en una hora de navegación, se puede acceder a un mundo

inimaginable de información que enriquece los conocimientos propios, bien sea para preparar una clase o para complementar una tarea.

Tabla 17

Porcentaje del Total de Escuelas que Cuentan con Acceso a Internet

	Primaria				Secundaria			
	2009	2011	2012	2013	2009	2011	2012	2013
Perú	10.7	17.4	26.3	24.9	27.8	36.7	49.6	47.4
Área								
Urbana	26.9	36.8	54.0	56.6	38.2	49.2	65.5	65.9
Rural	0.6	4.8	8.5	5.0	3.1	8.9	14.8	9.8

Nota. Tomado de “Censo Escolar del Ministerio de Educación”, por el MINEDU-Unidad de Estadística Educativa, 2013a. Adaptado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Las relaciones entre las tecnologías de la información y comunicaciones con las escuelas están bajo la influencia de un contexto de cambio. Hasta ahora, la pedagogía en general y los sistemas educativos no le han prestado suficiente atención a lo señalado. Las comunidades educativas, en muchos de los casos, se acoplan al torrente de innovaciones tecnológicas, pero sin un soporte didáctico que les permita llevar a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje utilizando estas tecnologías en su justa dimensión. En la educación, se ha priorizado el uso de las tecnologías como recurso educativo y se ha dejado de lado los aspectos formativos y esenciales de la docencia. El problema de la inequidad y la exclusión impide el desarrollo de propuestas educativas pedagógicas en general para la aplicación de proyectos a largo y mediano plazo en relación con las nuevas tecnologías, lo que conduce a una errónea planificación y a una fallida distribución de recursos para las escuelas, que implica no solo insuficiencia, sino que, eventualmente, contribuirá a ahondar las diferencias entre los que disponen de la infraestructura y los que no la tienen. El propósito de una educación comprometida es que contribuya a que los sistemas tecnológicos sirvan realmente para la construcción de formas satisfactorias de vida personal y comunitaria, y a que la

educación en tecnología forme para participar en la definición de tales sistemas tecnológicos, compatibles con un orden social que disminuya las desigualdades sociales (Ortiz, 2012). Las tecnologías de información y comunicación desvinculadas de proyectos educativos planificados, de experiencias organizadas o de intenciones pedagógicas y sistemáticas tienen pocas posibilidades de generar innovaciones para mejorar la calidad educativa. En la actualidad, para hacer las tareas escolares, algunos alumnos recurren a las enciclopedias en disco compacto o a Internet, y aplican aquella máxima del mayor beneficio con el menor esfuerzo.

De esa manera, se realizan las tareas escolares, utilizando la computadora y aplicando solo algunos comandos, y el trabajo se entrega y punto. Según varios autores, la computadora ha incentivado vicios en lugar de alentar vías de salida a problemas en el aprendizaje (Adrados, 2006). Lo preocupante aquí es que, en el plano escolar, ello se incrementa, y las instituciones no han asumido la responsabilidad de hacerle frente a la irrupción, en varios casos de manera desordenada y abrupta de las tecnologías de la información. “Los defensores de la tecnología no advierten que el mal uso de esas valiosas herramientas puede conducir a un rumbo precisamente adverso a lo que se desea lograr” (Ortiz, 2012).

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego del análisis interno o análisis AMOFHIT, se encontraron las fortalezas y debilidades que se cree que tiene el Sistema Escolar Privado y que serán ponderadas de acuerdo con el grado de magnitud de cada una de estas, con valores 3 y 4 para las fortalezas de acuerdo con su importancia, y con valores 1 y 2 para las debilidades. De esta manera, se genera Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para el Sistema Escolar Privado, tal como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18

MEFI del Sistema Escolar Privado

Fortalezas			
1	Una mayor cantidad de instituciones privadas alienta una mayor competitividad	0.10	3 0.30
2	Facilidad para la inversión y la apertura de instituciones educativas privadas	0.10	3 0.30
3	Autonomía de las instituciones para la organización de sus procesos administrativos, educacionales y presupuestarios	0.10	4 0.40
4	Aumento del poder adquisitivo en el país genera la capacidad para obtener una educación diferenciada	0.10	4 0.40
5	Demanda asegurada	0.15	4 0.60
Subtotal		0.55	2.00
Debilidades			
1	Amplia disparidad entre las instituciones del sistema en términos de pensiones, enseñanza, servicios y docentes.	0.05	1 0.05
2	Docentes con una baja preparación por parte de las centros de educación superior	0.10	2 0.20
3	Falta de terrenos adecuados en las zonas urbanas o céntricas	0.10	1 0.10
4	Falta de aprovechamiento de las tecnologías de información	0.10	2 0.20
5	No existe una asociación que represente los intereses del Sistema Escolar Privado que beneficie a los estudiantes, docentes, padres de familia e instituciones.	0.10	2 0.20
Subtotal		0.45	0.75
Total		1.00	2.75

4.3 Conclusiones

Se puede concluir que son muchos los organismos encargados de supervisar la calidad de la educación, pero carecen de recursos humanos capacitados para estas labores, lo cual los muestra ineficaces. En ese sentido, la educación privada se encuentra a la deriva, sin una fiscalización seria y con una excesiva demanda por cubrir, lo que ocasiona, en algunos casos, aperturas de escuelas y colegios con poco o ningún requisito mínimo para funcionar, lo que hace que la brecha existente entre instituciones privadas sea cada vez más amplia, en características como: (a) infraestructura, (b) calidad, (c) docencia, (d) cuotas de ingreso, y (e) mensualidades, entre las más importantes. Sin embargo, se está en el momento propicio para mejorar como Sistema Escolar Privado. La mejora económica del Perú en los últimos años, el aumento de la clase media, la poca confianza en la educación pública, así como la inversión de corporaciones serias en la educación están generando un mercado cada vez mayor que

demanda por una educación pagada y de calidad. Las instituciones privadas deberían tener mayor control y aglutinar a todas en una fuerte asociación para (a) mejorar la calidad de los colegios que deseen iniciar operaciones; y (b) velar por una capacitación estandarizada para los maestros, y con instituciones que puedan ser acreditadas por esta asociación para operar. Los recursos con los que cuentan en algunos casos son importantes, y, con ello, se debería pensar en invertir y mejorar: (a) la infraestructura, (b) la docencia calificada y remunerada competitivamente, y (c) la tecnología y actividades extracurriculares que ayuden a los estudiantes a desarrollar y potenciar sus habilidades.



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

5.1 Intereses del Sistema Escolar Privado

Se han identificado intereses organizacionales para el Sistema Escolar Privado, que han sido disgregados de la visión, y son las siguientes: (a) tener altos estándares educativos, (b) educación enfocada a las competencias de los estudiantes, (c) búsqueda continua en el desarrollo de las habilidades en los estudiantes, (d) lograr el desarrollo integral y competitivo, (e) reconocimiento por resultados obtenidos a nivel región Latinoamérica y el Caribe, y (f) permita acortar las brechas educacionales entre las diferentes instituciones que conforman el sistema. En la Tabla 19, se describe cada uno de los intereses expuestos para el Sistema Escolar Privado.

Tabla 19

Descripción de los Intereses del Sistema Escolar Privado

Intereses	Descripción
Tener altos estándares educativos	Para obtener altos estándares educativos, se espera la homogeneización en todo el sistema, acompañada de una fiscalización enfocada en el cumplimiento de las directrices para todos los aspectos educacionales.
Educación enfocada en las competencias de los estudiantes	La metodología de enseñanza tomará como principio el aprender a aprender continuamente a lo largo de la vida de los estudiantes, asumiendo una actitud crítica, creativa y reflexiva, tornando el aprendizaje de una manera interactiva, en donde el estudiante tenga una participación directa en su formación.
Búsqueda continua en el desarrollo de las habilidades en los estudiantes	Según las habilidades de cada estudiante y mediante una metodología de enseñanza personalizada, se busca que el estudiante desarrolle su potencial creativo y sus capacidades sobre la base de sus áreas de interés.
Lograr desarrollo integral y competitivo	En el Perú, es urgente replantear la política educativa con la finalidad de formar estudiantes con los conocimientos, habilidades y destrezas, con un amplio sentido de responsabilidad y conciencia social, que, en conjunto, les permitan ser competitivos, en donde el aprendizaje permanente es una exigencia para mantenerse vigente.
Reconocimiento por resultados obtenidos a nivel región Latinoamérica y el Caribe Permita acortar las brechas educacionales entre las diferentes instituciones que conforman el sistema	Al cabo de 10 años, el Sistema Escolar Privado obtendrá mejores resultados en el programa de evaluación de estudiantes PISA, lo que permitirá situar al país entre los cinco primeros de la región. Homogeneizar todos los aspectos educacionales del sistema escolar privado, tales como: enseñanza, infraestructura, docentes, servicios, pensiones y material didáctico, de tal manera que todo el sistema se beneficie de los resultados.

Nota. Adaptado de “Planeamiento Estratégico del Sistema Educativo del Perú”, por F. D’Alessio, et al., 2012. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

5.2 Potencial del Sistema Escolar Privado

De acuerdo con D'Alessio, et al. (2012), el potencial del Sistema Escolar Privado se puede medir de acuerdo con seis aspectos: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico, sociológico; y, por último, (f) organizacional y administrativo (ver Tabla 20), que van a permitir poder distinguir aquellos factores de fortaleza y debilidad en el Sistema Escolar Privado, según el análisis interno realizado en el Capítulo IV.

Tabla 20

Aspectos para Medir el Potencial del Sistema Escolar Privado

Intereses	Descripción
Demográfico	De acuerdo con el INEI (2014), la tasa de crecimiento de las matrículas a nivel de educación escolar privada aumenta en 9% promedio cada año.
Geográfico	Al año 2013, el 46% de instituciones privadas se encuentran en Lima, y el 54% se encuentran en otras regiones, y Arequipa es la región que cuenta con más instituciones privadas luego de Lima (8% en total).
Económico	Refiriendo a Medina e Ibérico (2010) y a D'Alessio y otros (2012), la inversión en educación privada está a cargo de los tutores de educación (padres y/o apoderados).
Tecnológico y científico	Al respecto de este tema, MINEDU (2014) muestra que en Perú solo el 47% de las instituciones educativas tienen acceso a Internet, y, de las que se encuentran en Lima Metropolitana, el 81% tiene acceso a Internet (MINEDU, 2014). A nivel científico, anualmente el Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) organiza la Feria Escolar Nacional de CTI, e instituciones tanto privadas como públicas participan con exposiciones de trabajos científicos (CONCYTEC, 2011), y, según los recursos de cada institución, el equipamiento científico para las asignaturas de ciencias es variado.
Histórico, psicológico y sociológico	De acuerdo con las estadísticas de MINEDU (2014), el 73% de la población ha terminado sus estudios escolares, donde un mayor porcentaje (89%) corresponde al sistema privado (MINEDU, 2014).

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico del Sistema Educativo del Perú", por F. D'Alessio, et al., 2012. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

5.3 Principios Cardinales del Sistema Escolar Privado

Los principios cardinales permiten identificar y profundizar en las oportunidades y amenazas a las cuales se encuentra expuesto el Sistema Escolar Privado: (a) influencias de terceras partes, (b), lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos.

Influencias de terceras partes. Las instituciones privadas experimentan las siguientes influencias de terceras partes: (a) el Estado peruano a través del MINEDU y sus políticas de desarrollo educativo, que tienen como objetivo principal promover y generar oportunidades que den como resultado una educación de alta calidad y que se encuentre al alcance de todos; (b) los gobiernos regionales, donde la educación nacional privada constituye una materia de responsabilidad compartida por los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local, y estos tienen una función específica que cumplir para lograr, de manera coordinada, articulada y complementaria, brindar las bases de un servicio educativo privado de calidad para todos los estudiantes del Perú; (c) asimismo, se tiene a las UGEL, las cuales cumplen la función de entes normativos que garantizan un servicio educativo de calidad, en todos los niveles y modalidades en el sector público y privado, pero que no se dan abasto para estas tareas y están mayormente enfocadas en el sistema público, y donde lo ideal sería generar un ente independiente que gestione los recursos financieros, infraestructura, personal capacitado, búsqueda y desarrollo de tecnología educativa, y todo aquello que brinde el soporte necesario para la mejora continua del Sistema Escolar Privado; (c) influencias de las Asociaciones de Padres de Familia (APAFA), que generan un vínculo de cooperación, unión y comprensión entre los alumnos, docentes y padres de familia de los colegios privados con el objetivo de velar por que estos puedan ofrecer a los estudiantes, como consumidores finales del producto, los mejores estándares y/o niveles de calidad de enseñanza a través de (a) una mejor infraestructura, (b) equipamiento, y (c) servicios, entre los más importantes.

Lazos pasados y presentes. A lo largo del tiempo, las instituciones que forman parte del Sistema Escolar Privado han generado diferentes lazos entre sí. A continuación, se muestra la clasificación por tipo de lazos internos que han desarrollado a través de asociaciones o alianzas, así como por características como posición geográfica, religión y/o cultural. En el Sistema Escolar Privado, estas asociaciones están orientadas a fomentar

actividades culturales y deportivas como complemento de una educación enfocada en el desarrollo integral y de valores de todos los estudiantes de los colegios asociados, así como a promover un apoyo mutuo entre las instituciones para potenciar sus fortalezas.

Entre las asociaciones que se pueden encontrar en el Perú dentro del Sistema Escolar Privado, se tienen las que tienen lazos basados en la religión, como: (a) la Asociación Deportiva de Colegios Religiosos (ADECORE), que busca contribuir eficientemente a la formación integral y consecución de los objetivos deportivos de los estudiantes en las instituciones educativas católicas afiliadas, promoviendo así, a través del deporte, la participación activa del educando en su proceso de formación; (b) la Asociación de Colegios Cristianos Evangélicos del Perú (ACCEP), en la que se busca promover el apoyo mutuo entre las instituciones asociadas a nivel nacional, y, entre los asociados, se puede encontrar los siguientes: Colegio América High School, Colegio María Alvarado, Colegio Bautista del Rímac, Centro Educativo La Roca, Colegio San Andrés Anglo Peruano, Colegio América de La Victoria, Colegio Andino de Huancayo; y (c) la Asociación de Colegios de la Compañía de Jesús del Perú (ACSIP), cuyo propósito es promover el desarrollo de las potencialidades de los estudiantes, generando de esta manera las bases de una educación integral, pertinente y de calidad, y, entre los colegios asociados, se puede encontrar los siguientes: Colegio Cristo Rey, Colegio de La Inmaculada, Colegio San Ignacio de Loyola, Colegio San José.

Con respecto a lazos basados en características comunes, se puede encontrar: (a) la Asociación de Colegios Privados de Asociaciones Culturales (ADCA), que ofrece a sus asociados un espacio cultural en el marco de una educación por valores, y, en esta asociación, participan muchos de los colegios de los segmentos A y B; y (b) la Asociación de Colegios Particulares Amigos (ADECOPA), que busca fomentar la cultura y sana competencia deportiva en maestros y estudiantes, las mismas que buscan potenciar las fortalezas de los colegios asociados, cuenta con 18 colegios asociados en sus 13 años de formación. Se

encuentran también lazos dados por características geográficas, como la Asociación de Colegios Privados de Lima (ACOPRIL), que intenta la representatividad de los colegios privados limeños con el fin de aportar en la mejora de la educación.

Por último, se puede nombrar, lazos con instituciones externas al Sistema Escolar Privado en el Perú, y, en este caso, se puede mencionar al colegio San Ignacio de Recalde, que tiene un lazo directo con la institución de educación superior universitaria, como lo es la Universidad San Ignacio de Loyola; además, se tienen los Colegios IB, fundación internacional que proporciona a sus acreditados una mentalidad internacional, y la organización colabora con instituciones escolares, gobiernos y organizaciones internacionales para crear y desarrollar programas de educación internacional exigentes y con métodos de evaluación rigurosos.

Contrabalance de intereses. Si se quiere lograr un desarrollo sostenible en el Sistema Escolar Privado, uno de los intereses que se debe buscar es la homogeneidad entre las instituciones actuales, es decir, establecer estándares mínimos en los colegios privados en términos de (a) infraestructura, (b) malla curricular, (c) acceso a la tecnología, y (d) servicios; lo que implicaría niveles de inversión adicional que se deberán exigir a las instituciones privadas, y que deben estar en la capacidad de realizar; es necesario definir los estándares mínimos dentro del sistema escolar privado, y, dado el caso, prescindir de aquellas instituciones que no cumplan con estos.

Ante la falta de fiscalización en el Sistema Escolar Privado, es necesaria la creación de un ente autónomo que, entre otras responsabilidades, sea el encargado de (a) una correcta fiscalización del sistema, (b) una acreditación de las instituciones para su operatividad, y (c) de velar por el cumplimiento estricto y riguroso de los estándares requeridos. Para evitar el rechazo o resistencia a esta propuesta, se plantea también crear una asociación única, fuerte y con una alta representatividad, que agrupe a las instituciones del sistema escolar privado, que

sea la encargada de velar por los intereses de sus asociados, que, junto con la entidad fiscalizadora, pueda coordinar y trabajar por el bien y mejoramiento continuo del Sistema Escolar Privado.

Conservación de enemigos. No se podría considerar como enemigo del Sistema Escolar Privado al sistema educativo escolar público dado que ambos sistemas son de crucial importancia para mejorar y lograr los estándares de calidad en la educación del país, fijados en la visión del presente plan estratégico. En tal sentido, se puede concluir que no se ha detectado ningún enemigo potencial, y, por el contrario, se pueden establecer alianzas estratégicas con el sistema educativo público para mejorar la educación del país.

5.4 Matriz de Intereses del Sistema Escolar Privado (MIO)

La matriz de intereses del Sistema Escolar Privado (ver Tabla 21) permite clasificar entidades comunes u opuestas y que es importante analizar y tener en cuenta para el planteamiento de los objetivos de largo plazo y las estrategias.

Tabla 21

MIO del Sistema Escolar Privado

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Tener altos estándares educativos.	MINEDU	Inversión privada/APAFA	
2 Educación enfocada en las competencias de los estudiantes.	(MINEDU)	APAFA	Inversión privada
3 Búsqueda continua en el desarrollo de las habilidades en los estudiantes.	APAFA	Inversión Privada	(MINEDU)
4 Lograr desarrollo integral y competitivo.	APAFA	(MINEDU)	Inversión privada
5 Reconocimiento por resultados obtenidos a nivel región Latinoamérica y el Caribe.	Inversión Privada		(MINEDU)
6 Permita acortar las brechas educacionales entre las diferentes instituciones que conforman el sistema.	Inversión privada	MINEDU	

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Con base en la visión planteada en el Capítulo II y respetando el código de ética y los valores del Sistema Escolar Privado, se plantean los siguientes Objetivos de Largo Plazo (OLP), los cuales son (a) medibles, (b) realistas, (c) congruentes, (d) desafiantes, y (e) fijados en un tiempo establecido (ver Tabla 22).

Tabla 22

OLP del Sistema Escolar Privado

OLP 1	Actualmente el Perú se encuentra en el puesto 60 según resultado de la evaluación PISA, se quiere lograr, al año 2024, encontrarnos dentro de los 10 primeros países a nivel mundial.
OLP 2	Lograr, al año 2024, el 100% de la categorización del sistema escolar privado en un esquema de tres niveles, dado que en la actualidad no se cuenta con una categorización en el sistema.
OLP 3	Solo el 1% de instituciones privadas cuentan con certificaciones. Se quiere lograr al año 2024, que el 80% de las instituciones del sistema escolar privado estén certificadas internacionalmente en una segunda lengua.
OLP 4	Lograr, al año 2024, que el 80% como mínimo de los alumnos egresados logren ingreso a entidades técnicas y/o superiores, a la fecha solo ingresan el 10%.
OLP 5	Lograr, al año 2024, el 100% de docentes acreditados y capacitados en el sistema escolar privado, dado que en la actualidad no se tiene establecido.
OLP 6	Contar, al año 2024, con el 100% de pensiones categorizadas en tres niveles, dado que en la actualidad no se cuenta con una categorización en el sistema.
OLP 7	Lograr que el 100% de los docentes, al año 2024, tengan una remuneración proporcional a tres veces el salario mínimo establecido, dado que la actualidad no existe un mínimo referente

5.6 Conclusiones

La visión es el insumo más importante para establecer los intereses del Sistema Escolar Privado, y estos, a su vez, junto con el análisis del potencial y de los principios cardinales del sistema, permitirán definir los OLP, a partir de la Matriz de Intereses del Sistema Escolar Privado (MIO). Los OLP plasman los resultados que el sistema espera alcanzar en 10 años, luego de haber implementado las estrategias. Asimismo, se debe aprovechar el potencial del sistema y el crecimiento económico de los últimos años para generar los cambios en el sistema que lleven a todos los estudiantes a ser competitivos, con valores y habilidades potenciadas, y que todo ello sea fuente para que, en un futuro, se tenga una mejor posición en los resultados obtenidos a nivel mundial y que se refleje la mejora integral en el Sistema Escolar Privado.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo, se desarrollarán diferentes tipos de matrices con la finalidad de encontrar y definir, como parte del proceso estratégico, las mejores estrategias para el Sistema Escolar Privado.

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

Esta matriz es importante ya que, del resultado de esta, se tendrá la pauta que guiará en adelante para la determinación de las estrategias específicas y alternativas, base de los OLP que se plantearon en el capítulo anterior. Los insumos para esta matriz están dados por las matrices de evaluación interna (MEFI) y evaluación externa (MEFE).

En la Tabla 23, se presenta la MFODA, en donde se emparejan las amenazas y oportunidades con las fortalezas y debilidades, y, de esta manera, se tendrán las siguientes estrategias: (a) estrategias específicas de explosión FO (al emparejar las fortalezas con las oportunidades detectadas), (b) las estrategias de búsqueda DO (al emparejar las debilidades con las oportunidades detectadas), (c) las estrategias de confrontación FA (al emparejar las fortalezas con las amenazas detectadas), y, por último, (d) las estrategias de evitación DA (al emparejar las debilidades con las amenazas detectadas).

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

La MPEYEA (ver Tabla 24 y Figura 35) permite conocer la posición del Sistema Escolar Privado respecto de (a) la Fortaleza de la Industria (FI), (b) la Estabilidad del Entorno (EE), (c) su Ventaja Competitiva (VC), y (d) su Fortaleza Financiera (FF), y los resultados obtenidos de cada uno de ellos se muestran en un polígono. Por otro lado, la combinación de los mismos permite obtener un vector, que indica el cuadrante que desearía obtener. En esta, se visualizan las estrategias más convenientes para el Sistema Escolar Privado. La postura

estratégica del sistema es agresiva por tener una alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza en la industria (FI). Esta postura goza de una clara ventaja competitiva, que puede proteger con su fortaleza financiera, donde el factor crítico es la entrada de nuevos competidores. Por lo tanto la postura del sistema ante esta situación es el desarrollo de nuevos segmentos, desarrollo de mercados y productos, como son las estrategias del tipo intensivas.

Adicionalmente a las estrategias generadas en la matriz FODA se incluyen la estrategia de: Desarrollar colegios de clase media.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG es una matriz de portafolio. Por medio de ella, se puede conocer la participación del Sistema Escolar Privado, así como la tasa de crecimiento de acuerdo al cuadrante obtenido, para ello se evalúa la educación inicial primaria y secundaria; sin embargo, se ha tomado en cuenta solo la primaria y secundaria, teniendo la primera como la mayor participación de mercado, y, debido a ello y para poder evaluarla, se ha tomado como referencia el número de matrículas o la posición de la participación relativa en el mercado total (público y privado) para el año 2013 para el eje (X) , y el resultado muestra 26% de matrículas para la primaria y 29% para la secundaria, para el eje (Y) se ha tomado la tasa de crecimiento de las matriculas del sector privado entre los años 2012 y 2013, logrando un resultado de 13% para la primaria y 19% para la secundaria. Es por ello que se muestran en el cuadrante “Interrogante” (ver Figura 36). Con este resultado deberíamos implementar estrategias intensivas como el “comprar centros educativos públicos” con la finalidad de obtener mayor participación.

Tabla 23

MFODA del Sistema Escolar Privado

		Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
		1	Una mayor cantidad de instituciones privadas alienta una mayor competitividad.	1	Amplia disparidad entre las instituciones del sistema en términos de pensiones, enseñanza, servicios y docentes.
		2	Facilidad para la inversión y la apertura de instituciones educativas privadas.	2	Docentes con una baja preparación por parte de los centros de educación superior.
		3	Autonomía de las instituciones para la organización de sus procesos administrativos, educacionales y presupuestarios.	3	Falta de terrenos adecuados en las zonas urbanas o céntricas.
		4	Aumento del poder adquisitivo en el país genera la capacidad para obtener una educación diferenciada.	4	Falta de aprovechamiento de las tecnologías de información.
		5	Demanda asegurada.	5	No existe una asociación que represente los intereses del Sistema Escolar Privado que beneficie a los estudiantes, docentes, padres de familia e instituciones.
Oportunidades (O)		Estrategias FO-Explotar		Estrategias DO-Buscar	
1	Legislación pro inversión en el Sistema Escolar Privado.	FO1	Conseguir inversión responsable para la generación de nuevas instituciones privadas a nivel nacional. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O4).	DO1	Crear una institución autónoma que asegure una correcta fiscalización y acreditación en las instituciones educativas privadas a nivel nacional. (D1, D2, O1, O5).
2	Economía sólida que propicia la entrada de nuevas inversiones.	FO2	Crear e implementar estándares requeridos para la operación de instituciones de educación escolar privadas. (F1, F2, F3, O2, O3, O4).	DO2	Crear una asociación única que agrupe a todas las instituciones privadas, que se encargue de velar por el mejor desarrollo del Sistema Escolar Privado. (D1, D2, D5, O3, O4).
3	Aumento de clase media de la población.	FO3	Desarrollar programas y/o cursos diferenciados de acuerdo con el potencial y perfil de los estudiantes. (F1, F3, F4, O3, O4).	DO3	Implementar la infraestructura tecnológica que garanticen la actualización de las tecnologías conforme el avance de las mismas. (D1, D4, O2, O4).
4	Falta de oferta de colegios para clase media.	FO4	Suscribir acuerdos y alianzas internacionales que fomenten el intercambio cultural y académico en los estudiantes. (F1, F3, F4, O2, O3).	DO4	Ejecutar programas de capacitación y evaluación estandarizados que aseguren un adecuado nivel del docente. (D1, D2, D4, O2, O5).
5	Poca o ninguna fiscalización en el Sistema Escolar Privado por parte de las entidades correspondientes.	FO5	Consolidar y ampliar alianzas estratégicas con centros de educación superior en el país. (F1, F2, F5, O1, O2, O3).	DO5	Desarrollar clústeres de educación privada descentralizados. (D1, D3, O1, O2, O4, O6).
6	Producto no sustituible.			DO6	Determinar el perfil de docente por nivel que se requiere para las instituciones educativas privadas. (D1, D2, D4, O4, O5, O6).
				DO7	Requerir educación bilingüe y certificar acreditación obligatoria de un segundo idioma por nivel educativo (D1, D2, D4, O3, O4, O5)
Amenazas (A)		Estrategias FA-Confrontar		Estrategias DA-Evitar	
1	Falta de docentes calificados.	FA1	Realizar intercambio de docentes con colegios internacionales. (F3, F4, A1, A3).	DA1	Realizar convenios con el Estado para separar un número limitado de vacantes para los mejores estudiantes de colegios públicos. (D1, D2, A2, A5).
2	Mayor interés en las instituciones por la búsqueda del lucro.	FA2	Facilitar el desarrollo de clústeres educativos. (F2, F4, F5, A5).	DA2	Modificar los estatutos para la fiscalización y creación de instituciones de educación escolar privadas. (D1, D5, A2, A4, A5).
3	Educación virtual (complementaria).	FA3	Generar una cultura de innovación en el Sistema Escolar Privado mediante la inversión en investigación y desarrollo. (F1, F2, F3, A1, A3).	DA3	Capacitar de manera continua a los docentes asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza. (D1, D2, D5, A1, A3).
4	Cambio en la legislación vigente.	FA4	Conseguir inversión con políticas de RSE con conciencia ambiental. (F3, F5, A2, A4).		
5	Centralismo que no permite una distribución equitativa de los recursos, como la educación.				

Tabla 24

MPEYEA del Sistema Escolar Privado

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1	Potencial de crecimiento	5	
2	Potencial de utilidades	3	
3	Estabilidad financiera	4	
4	Conocimiento tecnológico	2	
5	Utilización de recursos	3	
6	Intensidad de capital	3	
7	Facilidad de entrada al mercado	6	
8	Productividad/utilización de la capacidad	2	
9	Poder de negociación de los padres de familia	5	
Promedio =		3.67	
1	Participación en el mercado	4	
2	Calidad del producto	4	
3	Ciclo de vida del producto	2	
4	Ciclo de reemplazo del producto	5	
5	Lealtad del consumidor	1	
6	Utilización de la capacidad de los competidores	5	
7	Conocimiento tecnológico	4	
8	Integración vertical	2	
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	5	
Promedio - 6 =		-2.44	
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	
1	Cambios tecnológicos	4	
2	Tasa de inflación	2	
3	Variabilidad de la demanda	1	
4	Rango de precios de productos competitivos	2	
5	Barrera de entrada al mercado	1	
6	Rivalidad/presión competitiva	2	
7	Elasticidad de precios de la demanda	5	
8	Presión de los productos sustitutos	5	
Promedio -6 =		-3.25	
X= FI + VC		1.22	
Promedio =		3.56	
Y = EE + FF		0.31	

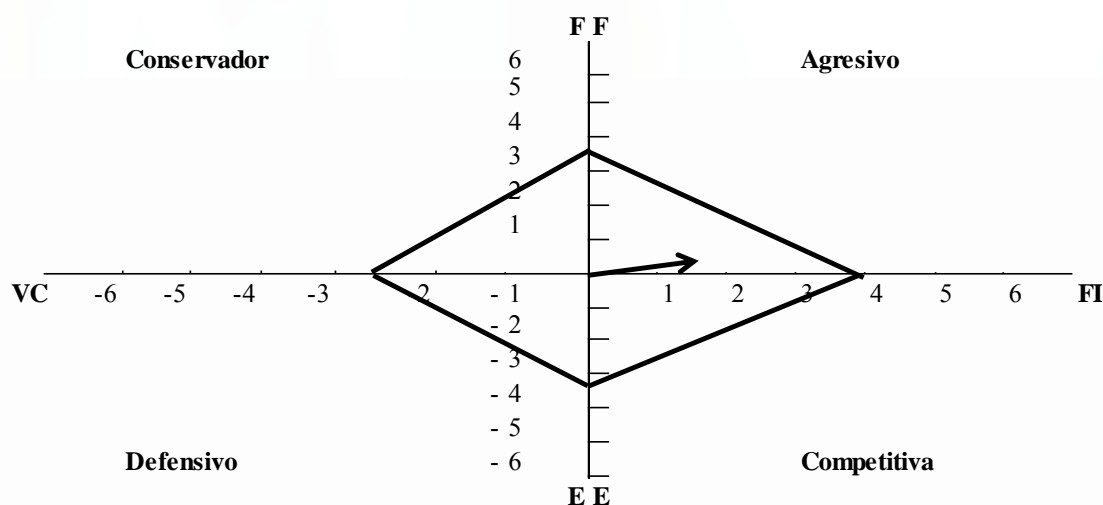


Figura 35. MPEYEA del sistema escolar privado.

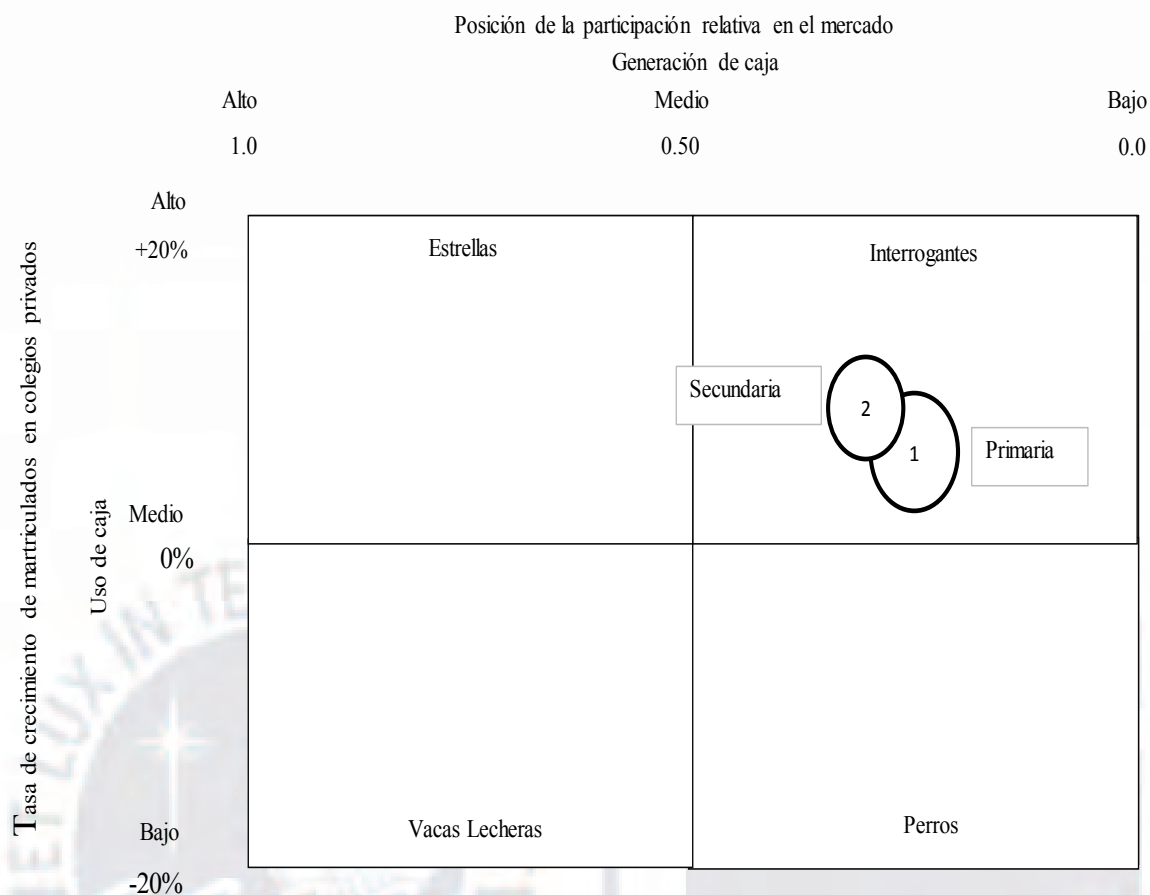


Figura 36. MBCG del sistema escolar privado.

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

La MIE (ver Figura 37) tiene como insumo las matrices EFE y EFI que se obtuvieron en los Capítulos III y IV. Dicho intersepto producto del cruce de ambas matrices permite ubicar al país dentro de uno de los nueve cuadrantes existentes y poder así identificar las estrategias más idóneas basadas en la información obtenida. El resultado obtenido permite ubicarse dentro del cuadrante “V” donde se proponen estrategias de desarrollo selectivo como son las del tipo intensivas como el “desarrollar colegios de clase media” y “desarrollar una educación diferencias” como es la educación bilingüe, estrategia que ya es recogida a través de la matriz FODA en la estrategia DO7.

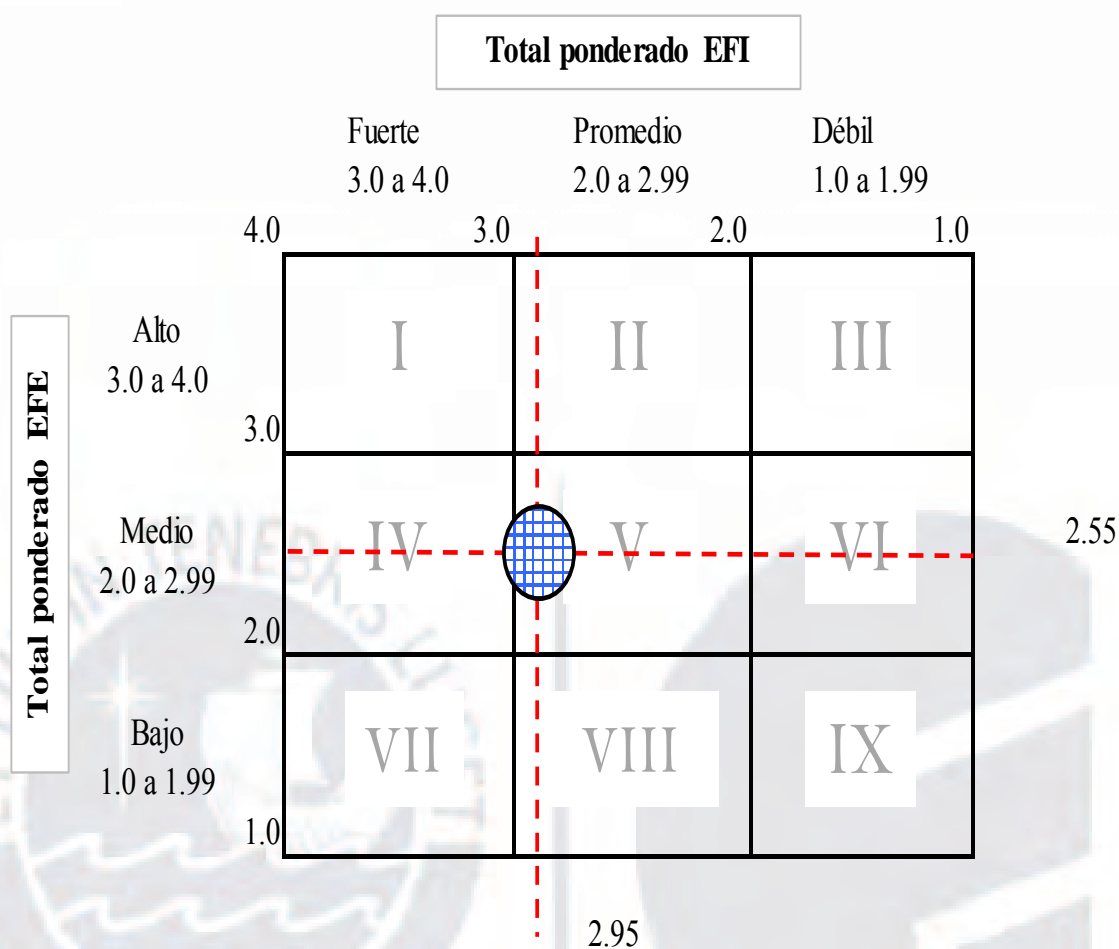


Figura 37. MIE del sistema escolar privado.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La matriz GE (ver Figura 38) evalúa dos criterios: (a) la posición competitiva de la organización, y (b) el crecimiento del mercado, como se puede apreciar existe una gran oportunidad para el Sistema Escolar Privado ya que luego de ubicarla en la matriz de referencia y encontrarse en el cuadrante superior izquierda, nos muestra una gran oportunidad de crecimiento en el mercado y poca o ninguna competencia, ya que este es un producto con solo dos jugadores. En el cual existe una gran oportunidad para desarrollar estrategias intensivas como de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de producto como la “compra de centros educativos” y “desarrollar colegios de clase media”.

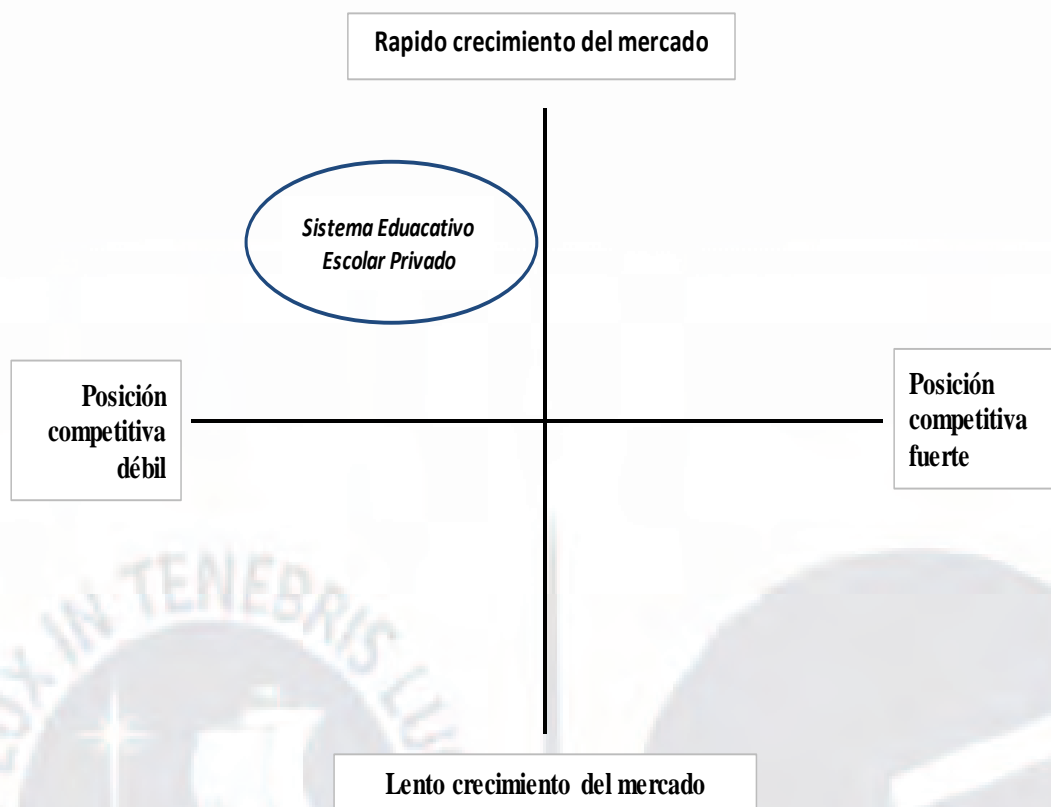


Figura 38. MGE del sistema escolar privado.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE (ver Tabla 25) consolida las matrices anteriormente trabajadas, tales como: (a) MFODA, (b) MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE, y (e) MGE, lo que permitirá determinar la cantidad de estrategias que se repiten en el proceso y así poder determinar su importancia. Por lo tanto, las estrategias que aparezcan tres veces o más serán retenidas.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE (ver Tabla 26) considera las estrategias retenidas en la MDE y las evalúa con la finalidad de conocer cómo se presentan frente a las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas. Las estrategias que obtienen un puntaje mayor a cinco permiten potenciar el presente análisis y contar con ellas como estrategias valederas y aplicables, para continuar con nuestro proceso.

Tabla 25

MDE del Sistema Escolar Privado

		Estrategias alternativas	Estrategias específicas	Matriz					Total
				FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
1	FO1	Conseguir inversión responsable para la generación de nuevas instituciones privadas a nivel nacional. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O4).	Desarrollo de mercados, diferenciación	X	X	X	X	X	5
2	FO2	Crear e implementar estándares requeridos para la operación de instituciones de educación escolar privadas. (F1, F2, F3, O2, O3, O4).	Reingeniería y rediseño de procesos	X					1
3	FO3	Desarrollar programas y/o cursos diferenciados de acuerdo con el potencial y perfil de los estudiantes. (F1, F3, F4, O3, O4).	Desarrollo de productos, diferenciación	X	X	X	X	X	5
4	FO4	Suscribir acuerdos y alianzas internacionales que fomenten el intercambio cultural y académico en los estudiantes. (F1, F3, F4, O2, O3).	Desarrollo de productos, alianza estratégica	X	X	X	X	X	5
5	FO5	Consolidar y ampliar alianzas estratégicas con centros de educación superior en el país. (F1, F2, F5, O1, O2, O3).	Integración horizontal hacia adelante, alianza estratégica	X		X			2
6	DO1	Crear una institución autónoma que asegure una correcta fiscalización y acreditación en las instituciones educativas privadas a nivel nacional. (D1, D2, O1, O5).	Calidad total	X					1
7	DO2	Crear una asociación única que agrupe a todas las instituciones privadas, y que se encargue de velar por el mejor desarrollo del Sistema Escolar Privado. (D1, D2, D5, O3, O4).	Penetración en el mercado, alianza estratégica	X	X			X	3
8	DO3	Implementar la infraestructura tecnológica que garantice la actualización de las tecnologías conforme avanzan las mismas. (D1, D4, O2, O4).	Desarrollo producto, diferenciación	X	X		X	X	4
9	DO4	Ejecutar programas de capacitación y evaluación estandarizados que aseguren un adecuado nivel del docente. (D1, D2, D4, O2, O5).	Calidad total	X					1
10	DO5	Desarrollar clústeres de educación privada descentralizados. (D1, D3, O1, O2, O4, O6).	Desarrollo de mercados	X	X	X	X	X	5
11	DO6	Determinar el perfil de docente por nivel que se requiere para las instituciones educativas privadas. (D1, D2, D4, O4, O5, O6).	Desarrollo producto, diferenciación	X	X			X	3
12	DO7	Requerir educación bilingüe y acreditación obligatoria de un segundo idioma por nivel educativo. (D1, D2, D4, O3, O4, O5).	Desarrollo de productos, diversificación concéntrica	X	X		X	X	4
13	FA1	Realizar intercambio de docentes con colegios internacionales. (F3, F4, A1, A3).	Desarrollo de productos, alianza estratégica	X	X		X	X	4
14	FA2	Facilitar el desarrollo de clústeres educativos. (F2, F4, F5, A5).	Desarrollo de mercados	X	X	X	X	X	5
15	FA3	Generar una cultura de innovación en el Sistema Escolar Privado mediante la inversión en investigación y desarrollo. (F1, F2, F3, A1, A3).	Calidad total, diferenciación	X			X		2
16	FA4	Conseguir inversión con políticas de RSE con conciencia ambiental. (F3, F5, A2, A4).	Desarrollo de mercados, diferenciación	X	X		X	X	4
17	DA1	Realizar convenios con el Estado para separar un número limitado de vacantes para los mejores estudiantes de colegios públicos. (D1, D2, A2, A5).	Alianza estratégica, desarrollo de productos	X		X			2
18	DA2	Modificar los estatutos para la fiscalización y creación de instituciones de educación escolar privadas. (D1, D5, A2, A4, A5).	Reingeniería rediseño de procesos	X					1
19	DA3	Capacitar de manera continua a los docentes asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza. (D1, D2, D5, A1, A3).	Calidad total, desarrollo de productos	X	X	X	X		4
20		Comprar centros educativos públicos.	Integración horizontal			X	X	X	3
21		Desarrollar colegios de clase media.	Desarrollo de mercados		X		X	X	3

Tabla 26

MCPE del Sistema Escolar Privado

		1 Conseguir inversión responsable para la generación de nuevas instituciones privadas a nivel nacional (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O4).		2 Desarrollar programas y/o cursos diferenciados de acuerdo al potencial y perfil de los estudiantes (F1, F3, F4, O3, O4).		3 Suscribir acuerdos y alianzas internacionales que fomenten el intercambio cultural y académico en los estudiantes (F1, F3, F4, O2, O3).		4 Crear una asociación única que agrupe a todas las instituciones privadas, que se encargue de velar por el mejor desarrollo del sistema educativo privados (D1, D2, D5, O3, O4).		5 Implementar la infraestructura tecnológica que garanticen la actualización de la tecnología conforme avanzan las mismas (D1, D4, O2, O4).		6 Desarrollar clústeres de educación privada descentralizados. (D1, D3, O1, O2, O4, O6).		7 Determinar el perfil de docente por nivel que se requiere para las instituciones educativas privadas (D1, D2, D4, O4, O5, O6).		8 Requerir educación bilingüe y acreditación obligatoria de un segundo idioma por nivel educativo. (D1, D2, D4, O3, O4, O5).		9 Realizar intercambio de docentes con colegios internacionales (F3, F4, A1, A3).		10 Facilitar el desarrollo de clústeres educativos. (F2, F4, F5, A5).		11 Conseguir inversión con políticas de RSE con conciencia ambiental (F3, F5, A2, A4).		12 Capacitar de manera continua a los docentes asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza (D1, D2, D5, A1, A3).		13 Comprar centros educativos públicos.		14 Desarrollar colegios de clase media.		
Factores críticos para el éxito	Peso	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			
Oportunidades																														
1	Legislación proinversión en el sector Economía sólida que propicia la entrada de nuevas inversiones	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
2	Aumento de clase media de la población	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	1	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3	Falta de oferta de colegios para clase media	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	1	0.15	2	0.30	3	0.45	1	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60
4	Poca o ninguna fiscalización en el sector por parte de las entidades correspondientes	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5	Amenazas	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10
1	Falta de docentes calificados	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15
2	Mayor interés en las instituciones por la búsqueda del lucro.	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30
3	Educación virtual (complementaria)	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4	Cambio en la legislación vigente	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	3	0.30	3	0.30
5	Centralismo que no permite una distribución equitativa de los recursos, como la educación	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Fortalezas																														
Una mayor cantidad de instituciones privadas alienta una mayor competitividad																														
1	Facilidad para la inversión y la apertura de instituciones educativas privadas	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
2	Autonomía de las instituciones para la organización de sus procesos administrativos, educacionales y presupuestarios	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3	Aumento del poder adquisitivo en el país genera la capacidad para obtener una educación diferenciada	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40
4	Demanda asegurada	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40
5		0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.60	1	0.15	1	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2	0.30	4	0.60	4	0.60
Debilidades																														
Amplia disparidad entre las instituciones del sistema en términos de pensiones, enseñanza, servicios y docentes.																														
1	Docentes con una baja preparación por parte de las centros de educación superior	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20
2	Falta de terrenos adecuados en las zonas urbanas o céntricas	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20
3	Falta de aprovechamiento de las tecnologías de información	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40	4	0.40
4	No existe una asociación que represente los intereses del sector que beneficie a los estudiantes, docentes, padres de familia e instituciones.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	1	0.10	3	0.30
5		0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Total		2.00	5.75		5.50		5.35		5.05		5.20		6.20		5.20		5.15		5.10		6.40		5.55		5.60		5.95		6.90	

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Rumelt (1986) planteó cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad para evaluar las estrategias retenidas, y este es uno de los filtros finales para determinar las estrategias definitivas, tal como se puede apreciar en la Tabla 27. El resultado indica que todas pasan las pruebas y, por ende, son aceptadas.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Después de realizar la MR (ver Tabla 28), las estrategias retenidas serán evaluadas éticamente bajo tres criterios: (a) no violar los derechos (derechos), (b) no ser injustas (justicia), y (c) no ser perjudiciales (utilitarismo). Las estrategias que logren pasar serán retenidas.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Permite confrontar las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores, sustitutos o entrantes (ver Tabla 29), con la finalidad de mejorar la implementación de las estrategias, dado que permite evaluar posibles reacciones de estos, como de los aliados o socios estratégicos, quienes probablemente reaccionarán a raíz de la implementación de las estrategias (D'Alessio, 2008).

Realizar un análisis adecuado ayuda a mejorar y ser más efectivo en la implementación de las estrategias, para, con ello, detectar posibles acciones y prevenir los productos sustitutos o competidores que entren al mercado nacional y puedan impactarlo.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Las estrategias retenidas deben permitir alcanzar los OLP propuestos. Esta matriz permite identificar qué estrategia, de las siete planteadas, ayuda a lograr los objetivos y que esto, a su vez permita, lograr la visión del Sistema Escolar Privado. En la Tabla 30, se aprecia que todos los OLP son soportados por uno o más estrategias, y, por lo tanto, todas las estrategias definidas se mantienen para el Sistema Escolar Privado.

Tabla 27

MR del Sistema Escolar Privado

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	FO1 Conseguir inversión responsable para la generación de nuevas instituciones privadas a nivel nacional (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	FO3 Desarrollar programas y/o cursos diferenciados de acuerdo al potencial y perfil de los estudiantes (F1, F3, F4, O3, O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	FO4 Suscribir acuerdos y alianzas internacionales que fomenten el intercambio cultural y académico en los estudiantes (F1, F3, F4, O2, O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	DO2 Crear una asociación única que agrupe a todas las instituciones privadas, que se encargue de velar por el mejor desarrollo del sistema educativo privados (D1, D2, D5, O3, O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	DO3 Implementar la infraestructura tecnológica que garanticen la actualización de la tecnología conforme avanzan las mismas (D1, D4, O2, O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	DO5 Desarrollar clústeres de educación privada descentralizados. (D1, D3, O1, O2, O4, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	DO6 Determinar el perfil de docente por nivel que se requiere para las instituciones educativas privadas (D1, D2, D4, O4, O5, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	DO7 Requerir educación bilingüe y acreditación obligatoria de un segundo idioma por nivel educativo (D1, D2, D4, O3, O4, O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	FA1 Realizar intercambio de docentes con colegios internacionales (F3, F4, A1, A3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	FA2 Facilitar el desarrollo de clústeres educativos. (F2, F4, F5, A5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	FA4 Conseguir inversión con políticas de RSE con conciencia ambiental (F3, F5, A2, A4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12	DA3 Capacitar de manera continua a los docentes asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza (D1, D2, D5, A1, A3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13	Comprar centros educativos públicos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
14	Desarrollar colegios de clase media.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
15	DO1 Crear una institución autónoma que asegure una correcta fiscalización y acreditación en las instituciones educativas privadas a nivel nacional (D1, D2, O1, O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 28

ME del Sistema Escolar Privado

Estrategias			Derechos			Justicia			Utilitarismo			Se acepta			
			Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho de 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
1	FO1	Conseguir inversión responsable para la generación de nuevas instituciones privadas a nivel nacional. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O4).	P	P	N	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
2	FO3	Desarrollar programas y/o cursos diferenciados de acuerdo con el potencial y perfil de los estudiantes. (F1, F3, F4, O3, O4).	P	P	P	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
3	FO4	Suscribir acuerdos y alianzas internacionales que fomenten el intercambio cultural y académico en los estudiantes. (F1, F3, F4, O2, O3).	P	P	P	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
4	DO2	Crear una asociación única que agrupe a todas las instituciones privadas, y que se encargue de velar por el mejor desarrollo del Sistema Escolar Privado. (D1, D2, D5, O3, O4).	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
5	DO3	Implementar la infraestructura tecnológica que garantice la actualización de las tecnologías conforme avanzan las mismas. (D1, D4, O2, O4).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
6	DO5	Desarrollar clústeres de educación privada descentralizados. (D1, D3, O1, O2, O4, O6).	N	N	N	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
7	DO6	Determinar el perfil de docente por nivel que se requiere para las instituciones educativas privadas. (D1, D2, D4, O4, O5, O6).	P	P	P	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
8	DO7	Requerir educación bilingüe y acreditación obligatoria de un segundo idioma por nivel educativo. (D1, D2, D4, O3, O4, O5).	P	N	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
9	FA1	Realizar intercambio de docentes con colegios internacionales. (F3, F4, A1, A3).	P	N	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
10	FA2	Facilitar el desarrollo de clústeres educativos. (F2, F4, F5, A5).	P	P	P	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
11	FA4	Conseguir inversión con políticas de RSE con conciencia ambiental. (F3, F5, A2, A4).	N	N	N	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
12	DA3	Capacitar de manera continua a los docentes asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza. (D1, D2, D5, A1, A3).	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
13		Comprar centros educativos públicos.	N	P	N	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
14		Desarrollar colegios de clase media.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
15	DO1	Crear una institución autónoma que asegure una correcta fiscalización y acreditación en las instituciones educativas privadas a nivel nacional. (D1, D2, O1, O5).	P	P	P	P	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí

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

Tabla 29

MERYC del Sistema Escolar Privado

Estrategias retenidas	
1	FO1 Conseguir inversión responsable para la generación de nuevas instituciones privada a nivel nacional (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O4).
2	FO3 Desarrollar programas y/o cursos diferenciados de acuerdo al potencial y perfil de los estudiantes (F1, F3, F4, O3, O4).
3	FO4 Suscribir acuerdos y alianzas internacionales que fomente el intercambio cultural y académico en los estudiantes (F1, F3, F4, O2, O3).
4	DO2 Crear una asociación única que agrupe a todas las instituciones privadas, que se encargue de velar por el mejor desarrollo del sistema educativo privados (D1, D2, D5, O3, O4).
5	DO3 Implementar la infraestructura tecnológica que garanticen la actualización de la tecnología conforme avanzan las mismas (D1, D4, O2, O4).
6	DO5 Desarrollar clústeres de educación privada descentralizados. (D1, D3, O1, O2, O4, O6).
7	DO6 Determinar el perfil de docente por nivel que se requiere para las instituciones educativas privadas (D1, D2, D4, O4, O5, O6).
8	DO7 Requerir educación bilingüe y acreditación obligatoria de un segundo idioma por nivel educativo. (D1, D2, D4, O3, O4, O5).
9	FA1 Realizar intercambio de docentes con colegios internacionales (F3, F4, A1, A3).
10	FA2 Facilitar el desarrollo de clústeres educativos. (F2, F4, F5, A5).
11	FA4 Conseguir inversión con políticas de RSE con conciencia ambiental (F3, F5, A2, A4).
12	DA3 Capacitar de manera continua a los docentes asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza (D1, D2, D5, A1, A3).
13	Comprar centros educativos públicos.
14	Desarrollar colegios de clase media.
15	DO1 Crear una institución autónoma que asegure una correcta fiscalización y acreditación en las instituciones educativas privadas a nivel nacional (D1, D2, O1, O5).
Estrategias de contingencia	
1	FO2 Crear e implementar estándares requeridos para la operación de instituciones de educación escolar privadas (F1, F2, F3, O2, O3, O4).
2	DO4 Ejecutar programas de capacitación y evaluación estandarizados que aseguren un adecuado nivel del docente (D1, D2, D4, O2, O5).
3	FA3 Generar una cultura de innovación en el sector mediante la inversión en investigación y desarrollo (F1, F2, F3, A1, A3).
4	DA1 Realizar convenios con el estado para separar un número limitado de vacantes para los mejores estudiantes de colegios públicos. (D1, D2, A2, A5).
5	DA2 Modificar los estatutos para la fiscalización y creación de instituciones de educación escolar privado (D1, D5, A2, A4, A5).

Tabla 30

MEOLP del Sistema Escolar Privado

Visión								
Al año 2024, el Sistema Escolar Privado del Perú se encontrará, dentro de los cinco primeros países de la región de América Latina y el Caribe, reconocido por brindar una educación de calidad y con altos estándares en todos sus niveles de formación escolar privada, dirigida a formar estudiantes enfocados en una educación por competencias, logrando así un desarrollo integral y competitivo.								
Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	
1 Tener altos estándares educativos.	Actualmente el Perú se encuentra en el puesto 60 según resultado de la evaluación PISA, se quiere lograr, al año 2024, encontrarnos dentro de los 10 primeros países a nivel mundial.	Lograr, al año 2024, el 100% de la categorización del sistema escolar privado en un esquema de tres niveles, dado que en la actualidad no se cuenta con una categorización en el sistema.	Solo el 1% de instituciones privadas cuentan con certificaciones. Se quiere lograr al año 2024, que el 80% de las instituciones del sistema escolar privado estén certificadas internacionalmente en una segunda lengua.	Lograr, al año 2024, que el 80% como mínimo de los alumnos egresados logren ingreso a entidades técnicas y/o superiores, a la fecha solo ingresan el 10%.	Lograr, al año 2024, el 100% de docentes acreditados y capacitados en el sistema escolar privado, dado que en la actualidad no se tiene establecido.	Contar, al año 2024, con el 100% de pensiones categorizadas en tres niveles, dado que en la actualidad no se cuenta con una categorización en el sistema.	Lograr que el 100% de los docentes, al año 2024, tengan una remuneración proporcional a tres veces el salario mínimo establecido, dado que la actualidad no existe un mínimo referente.	
Estrategias								
1 Conseguir inversión responsable para la generación de nuevas instituciones privada a nivel nacional (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O4).		X	X			X		
2 Desarrollar programas y/o cursos diferenciados de acuerdo al potencial y perfil de los estudiantes (F1, F3, F4, O3, O4).	X	X	X	X	X	X		X
3 Suscribir acuerdos y alianzas internacionales que fomente el intercambio cultural y académico en los estudiantes (F1, F3, F4, O2, O3).	X	X	X	X				
4 Crear una asociación única que agrupe a todas las instituciones privadas, que se encargue de velar por el mejor desarrollo del sistema educativo privados (D1, D2, D5, O3, O4).		X	X	X		X		
5 Implementar la infraestructura tecnológica que garanticen la actualización de la tecnología conforme avanzan las mismas (D1, D4, O2, O4).		X						
6 Desarrollar clústeres de educación privada descentralizados. (D1, D3, O1, O2, O4, O6).		X						
7 Determinar el perfil de docente por nivel que se requiere para las instituciones educativas privadas (D1, D2, D4, O4, O5, O6).		X		X	X	X		X
8 Requerir educación bilingüe y acreditación obligatoria de un segundo idioma por nivel educativo. (D1, D2, D4, O3, O4, O5).		X	X		X	X		
9 Realizar intercambio de docentes con colegios internacionales (F3, F4, A1, A3).		X			X			X
10 Facilitar el desarrollo de clústeres educativos. (F2, F4, F5, A5).		X				X		
11 Conseguir inversión con políticas de RSE con conciencia ambiental (F3, F5, A2, A4).		X		X	X	X		X
12 Capacitar de manera continua a los docentes asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza (D1, D2, D5, A1, A3).		X	X	X	X			X
13 Comprar centros educativos públicos.		X	X	X				
14 Desarrollar colegios de clase media.		X	X			X		X
15 Crear una institución autónoma que asegure una correcta fiscalización y acreditación en las instituciones educativas privadas a nivel nacional (D1, D2, O1, O5).		X	X	X		X		

Tabla 31

Matriz de Posibilidad de los Competidores del Sistema Escolar Privado

Estrategias retenidas	Sistema Educativo Escolar Público
FO1 Conseguir inversión responsable para la generación de nuevas instituciones privadas a nivel nacional. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O4).	El Estado peruano ha previsto aumentar el presupuesto en educación paulatinamente, por lo cual permitirá mejorar las instituciones ya existentes.
FO3 Desarrollar programas y/o cursos diferenciados de acuerdo con el potencial y perfil de los estudiantes. (F1, F3, F4, O3, O4).	El Estado peruano cuenta con el colegio Presidente de la Republica, y podría replicar dicha metodología para competir con la propuesta.
FO4 Suscribir acuerdos y alianzas internacionales que fomenten el intercambio cultural y académico en los estudiantes. (F1, F3, F4, O2, O3).	El Estado peruano por sí solo no puede cerrar propuestas de intercambio, ya que en esta etapa influyen los padres, y estos pueden disminuir el intercambio.
DO2 Crear una asociación única que agrupe a todas las instituciones privadas, y que se encargue de velar por el mejor desarrollo del Sistema Escolar Privado. (D1, D2, D5, O3, O4).	El Estado ya cuenta con entidades fiscalizadoras como las UGEL.
DO3 Implementar la infraestructura tecnológica que garantice la actualización de las tecnologías conforme avanzan las mismas. (D1, D4, O2, O4).	Las licitaciones del Estado para adquisición de activos son ineficientes, y, por ende, no se muestran como posible competencia.
DO5 Desarrollar clústeres de educación privada descentralizados. (D1, D3, O1, O2, O4, O6).	El Estado peruano no cobra por educación, por lo cual el beneficio es la educación gratuita, y si podría crear alianzas con empresas privadas para exonerarlas de impuestos siempre y cuando inviertan en la educación privada.
DO6 Determinar el perfil de docente por nivel que se requiere para las instituciones educativas privadas. (D1, D2, D4, O4, O5, O6).	El Estado peruano realiza pruebas a profesores, pero no son eficientes: aún se puede encontrar gran parte de los docentes con bajo nivel.
DO7 Requerir educación bilingüe y acreditación obligatoria de un segundo idioma por nivel educativo. (D1, D2, D4, O3, O4, O5).	El Estado peruano podría realizar intercambio con profesores de otros países para potenciar el idioma extranjero e implementarlos en sus colegios.
FA1 Realizar intercambio de docentes con colegios internacionales. (F3, F4, A1, A3).	Acuerdos con otros gobiernos pueden implementar los intercambios de docentes con otras instituciones.
FA2 Facilitar el desarrollo de clústeres educativos. (F2, F4, F5, A5).	El gobierno cuenta con colegios estatales en todas las regiones.
FA4 Conseguir inversión con políticas de RSE con conciencia ambiental. (F3, F5, A2, A4).	Los Gobiernos Central, regional y distrital pueden implementar políticas de RSE.
DA3 Capacitar de manera continua a los docentes asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza. (D1, D2, D5, A1, A3).	Acuerdos con universidades estatales y particulares pueden mejorar la calidad de los docentes.
Comprar centros educativos públicos.	El Estado peruano puede proteger las ventas de colegios públicos, debido a la falta de espacios para satisfacer la demanda.
Desarrollar colegios de clase media.	Crear colegios para todos los niveles socioeconómicos; no se puede diferenciar ya que no sería objetivo.
DO1 Crear una institución autónoma que asegure una correcta fiscalización y acreditación en las instituciones educativas privadas a nivel nacional. (D1, D2, O1, O5).	El Estado cuenta con el MINEDU.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En esta matriz (ver Tabla 31), se contrastan las estrategias planteadas versus lo que los competidores pueden hacer o reaccionar; será una barrera de entrada para protegerse de los competidores y posibles sustitutos. Por otra parte, la educación privada tiene la posibilidad de crecer debido a la gran demanda que se presenta; sin embargo, el único sustituto puede ser la educación virtual, aunque se debe tener en cuenta que no habría forma para el ingreso de sustitutos, ya que la educación tiene una legislación que no permite desviaciones ni disminuciones de los periodos de estudio.

6.13 Conclusiones

Luego de haber realizado la secuencia y análisis de las matrices que componen este capítulo, se han podido identificar y determinar y filtrar las principales 15 estrategias retenidas, pasadas cuidadosamente por cada matriz y obteniendo también cinco estrategias de contingencia para el Sistema Escolar Privado, que permitirán continuar el presente proceso estratégico. Cabe resaltar que el resultado de las estrategias permite consolidar la primera fase del estudio, en la que se ha determinado las posibilidades del Sistema Escolar Privado.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 32, se presentan los OCP del Sistema Escolar Privado.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 33, se presentan los recursos asignados a los OCP del Sistema Escolar Privado.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Conseguir inversión responsable para la generación de nuevas instituciones privadas a nivel nacional. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O4). Las políticas de esta estrategia son las siguientes:

- Implementar, con el sector privado, instituciones educativas para incrementar la oferta de calidad.
- Incentivar convenios con universidades reconocidas para aumentar la oferta de colegios de calidad.

Desarrollar programas y/o cursos diferenciados de acuerdo con el potencial y perfil de los estudiantes. (F1, F3, F4, O3, O4). Las políticas de esta estrategia son las siguientes:

- La malla curricular debe ser diferente para cada grupo o salón en el mismo año educativo, optimizando la enseñanza.
- Estandarizar los diferentes niveles educativos.

Suscribir acuerdos y alianzas internacionales que fomenten el intercambio cultural y académico en los estudiantes. (F1, F3, F4, O2, O3). Las políticas de esta estrategia son las siguientes:

- Fomentar el intercambio cultural con colegios referentes de la región.
- Implementar fondos monetarios desde los primeros años para acceder a viajes culturales de por lo menos dos veces en toda la vida escolar.

Tabla 32

OCP del Sistema Escolar Privado

OLP 1	Actualmente el Perú se encuentra en el puesto 60 según resultado de la evaluación PISA, se quiere lograr, al año 2024, encontrarnos dentro de los 10 primeros países a nivel mundial.
OCP 1.1	Lograr, al año 2018, ubicarnos dentro de los 30 primeros países según evaluaciones internacionales del examen PISA, por lo cual se deberá trabajar en mejorar las habilidades de los estudiantes en comprensión lectora, matemáticas y ciencias.
OCP 1.2	Lograr, al año 2021, ubicarnos dentro de los 15 primeros países según evaluaciones internacionales del examen PISA, por lo cual se deberá trabajar en mejorar las habilidades de los estudiantes en comprensión lectora, matemáticas y ciencias.
OLP 2	Lograr, al año 2024, el 100% de la categorización del sistema escolar privado en un esquema de tres niveles, dado que en la actualidad no se cuenta con una categorización en el sistema.
OCP 2.1	Definir las categorías o niveles de servicios en la educación privada.
OCP 2.2	Lograr, al año 2018, consolidar el 30% de los colegios privados en un esquema de tres niveles según sus características.
OCP 2.3	Lograr, al año 2020, consolidar el 60% de los colegios privados en un esquema de tres niveles según sus características.
OCP 2.4	Lograr, al año 2022, consolidar el 90% de los colegios privados en un esquema de tres niveles según sus características.
OLP 3	Solo el 1% de instituciones privadas cuentan con certificaciones. Se quiere lograr al año 2024, que el 80% de las instituciones del sistema escolar privado estén certificadas internacionalmente en una segunda lengua.
OCP 3.1	Al año 2016, acreditar la educación bilingüe del 20% de colegios privados, con certificaciones de entidades de nivel internacional.
OCP 3.2	Al año 2018, acreditar la educación bilingüe del 40% de colegios privados, con certificaciones de entidades de nivel internacional.
OCP 3.3	Al año 2020, acreditar la educación bilingüe del 60% de colegios privados, con certificaciones de entidades de nivel internacional.
OCP 3.4	Al año 2022, acreditar la educación bilingüe del 70% de colegios privados, con certificaciones de entidades de nivel internacional.
OLP 4	Lograr, al año 2024, que el 80% como mínimo de los alumnos egresados logren ingreso a entidades técnicas y/o superiores, a la fecha solo ingresan el 10%.
OCP 4.1	Lograr, al año 2016, que el 25% de estudiantes ingresen a escuelas superiores.
OCP 4.2	Lograr, al año 2018, que el 45% de estudiantes ingresen a escuelas superiores.
OCP 4.3	Lograr, al año 2020, que el 65% de estudiantes ingresen a escuelas superiores.
OCP 4.4	Lograr, al año 2024, que el 75% de estudiantes ingresen a escuelas superiores.
OLP 5	Lograr, al año 2024, el 100% de docentes acreditados y capacitados en el sistema escolar privado, dado que en la actualidad no se tiene establecido.
OCP 5.1	Al 2016 definir los requisitos mínimos para la acreditación de los docentes
OCP 5.2	Al 2018 lograr el 30% de docentes evaluados y acreditados a nivel nacional.
OCP 5.3	Al 2020 lograr el 50% de docentes evaluados y acreditados a nivel nacional.
OCP 5.4	Al 2022 lograr el 75% de docentes evaluados y acreditados a nivel nacional.
OLP 6	Contar, al año 2024, con el 100% de pensiones categorizadas en tres niveles, dado que en la actualidad no se cuenta con una categorización en el sistema.
OCP 6.1	Establecer, al año 2016, los tres niveles con sus rangos mínimos y máximos, con un crecimiento interanual no mayor a IPC.
OCP 6.2	Lograr, al año 2018, que el 20% de los colegios privados se encuentren categorizados.
OCP 6.3	Lograr, al año 2020, que el 40% de los colegios privados se encuentren categorizados.
OCP 6.4	Lograr, al año 2022, que el 80% de los colegios privados se encuentren categorizados.
OLP 7	Lograr que el 100% de los docentes, al año 2024, tengan una remuneración proporcional a tres veces el salario mínimo establecido, dado que la actualidad no existe un mínimo referente.
OCP 7.1	Al año 2016, el 20% de los docentes deberán recibir una remuneración proporcional a tres veces el salario mínimos establecido (S/. 750)
OCP 7.2	Al año 2018, el 40% de los docentes deberán recibir una remuneración proporcional a tres veces el salario mínimos establecido (S/. 750)
OCP 7.3	Al año 2020, el 60% de los docentes deberán recibir una remuneración proporcional a tres veces el salario mínimos establecido (S/. 750)
OCP 7.4	Al año 2022, el 80% de los docentes deberán recibir una remuneración proporcional a tres veces el salario mínimos establecido (S/. 750)

Tabla 33

Recursos Asignados a las OCP del Sistema Escolar Privado

OCP	Recursos	OLP
OCP 1.1 OCP 1.2	<p>Recursos Financieros: Recursos propios de la gestión de cada colegio.</p> <p>Recursos Físicos: Infraestructura y materiales necesarios para el cumplimiento de los cursos a dictarse. Aulas correctamente adecuadas con los servicios básicos para el dictado.</p> <p>Recursos Humanos: Personal docente calificado que enseñe de manera adecuada a los estudiantes. Personal encargado de supervisar el avance de los estudiantes</p> <p>Recursos Tecnológicos: Herramientas tecnológicas necesarias para el correcto aprendizaje de los campos a ser evaluado. Software para realizar simulaciones de pruebas.</p>	<p>OLP 1</p> <p>Actualmente el Perú se encuentra en el puesto 60 según resultado de la evaluación PISA, se quiere lograr, al año 2024, encontrarnos dentro de los 10 primeros países a nivel mundial</p>
OCP 2.1 OCP 2.2 OCP 2.3 OCP 2.4	<p>Recursos Financieros: Generar un fondo privado para la creación de un ente autónomo que se encargue de la clasificación del sistema supervisión y fiscalización de los colegios privados con el apoyo de las UGEL.</p> <p>Recursos Físicos: Recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, entre ellos se puede mencionar el contar con oficinas descentralizadas en todo el país, con el apoyo de los gobiernos regionales y locales. Mobiliario e útiles de escritorio y vehículos para el caso de provincias.</p> <p>Recursos Humanos: Personal administrativo debidamente capacitado por la UGEL para el correcto desenvolvimiento.</p> <p>Recursos Tecnológicos: Computadoras (Laptop) debidamente equipadas con servicio de internet para la transmisión de información a tiempo real. Software de base de datos que permita procesar toda la información del sistema escolar privado.</p>	<p>OLP 2</p> <p>Lograr, al año 2024, el 100% de la categorización del sistema escolar privado en un esquema de tres niveles, dado que en la actualidad no se cuenta con una categorización en el sistema.</p>
OCP 3.1 OCP 3.2 OCP 3.3 OCP 3.4	<p>Recursos Financieros: Recursos propios de la gestión de cada colegio.</p> <p>Recursos Físicos: Infraestructura necesaria como salas de laboratorio, biblioteca de consulta en inglés, hemeroteca de consulta en inglés, videoteca en inglés y útiles de escritorio.</p> <p>Recursos Humanos: Personal docente calificado que permita asegurar la enseñanza bilingüe.</p> <p>Recursos Tecnológicos: Computadoras (Laptops) debidamente equipadas con servicio de internet, salas de laboratorios multimedia de última generación, aplicativos y juegos que sean descargables para las laptops, tablets, entre otros que ayuden al aprendizaje.</p>	<p>OLP 3</p> <p>Solo el 1% de instituciones privadas cuentan con certificaciones. Se quiere lograr al año 2024, que el 80% de las instituciones del sistema escolar privado estén certificadas internacionalmente en una segunda lengua.</p>
OCP 4.1 OCP 4.2 OCP 4.3 OCP 4.4	<p>Recursos Financieros: Recursos propios de la gestión de cada colegio.</p> <p>Recursos Físicos: Infraestructura y materiales necesarios para el cumplimiento de la malla curricular escolar. Aulas correctamente adecuadas con los servicios básicos para el dictado de clases a los estudiantes en un ambiente que propicie el aprendizaje.</p> <p>Recursos Humanos: Personal docente calificado que enseñe de manera adecuada a los estudiantes. Personal encargado de supervisar el avance de los estudiantes.</p> <p>Recursos Tecnológicos: Herramientas tecnológicas necesarias para el correcto aprendizaje de los campos a ser evaluado. Software para realizar simulaciones de pruebas.</p>	<p>OLP 4</p> <p>Lograr, al año 2024, que el 80% como mínimo de los alumnos egresados logren ingreso a entidades técnicas y/o superiores, a la fecha solo ingresan el 10%.</p>
OCP 5.1 OCP 5.2 OCP 5.3 OCP 5.4	<p>Recursos Financieros: Generar un fondo privado para la creación de un ente autónomo que se encargue de la acreditación de todos los docentes del sistema escolar privado. En algunos casos se podrán dar premios de capacitación en el extranjero.</p> <p>Recursos Físicos: Material necesario para realizar las capacitaciones y evaluaciones al personal docente, salones para los profesores y materiales de escritorio.</p> <p>Recursos Humanos: Personal docente con cierto tiempo de experiencia. Capacitaciones y clases que le permitan estar debidamente actualizados.</p> <p>Recursos Tecnológicos: Computadoras (Laptop) con internet y tutoriales o clases virtuales.</p>	<p>OLP 5</p> <p>Lograr, al año 2024, el 100% de docentes acreditados y capacitados en el sistema escolar privado, dado que en la actualidad no se tiene establecido.</p>
OCP 6.1 OCP 6.2 OCP 6.3 OCP 6.4	<p>Recursos Financieros: Generar un fondo privado para la creación de un ente autónomo que se encargue de supervisar las brechas de precios entre los diferentes niveles de colegios.</p> <p>Recursos Físicos: Equipos que permitan la supervisión y transmisión de información.</p> <p>Recursos Humanos: Personal calificado que permita la supervisión.</p> <p>Recursos Tecnológicos: Software de base de datos que permita trabajar la información de todos los colegios a nivel nacional del sistema escolar privado.</p>	<p>OLP 6</p> <p>Contar, al año 2024, con el 100% de pensiones categorizadas en tres niveles, dado que en la actualidad no se cuenta con una categorización en el sistema.</p>
OCP 7.1 OCP 7.2 OCP 7.3 OCP 7.4	<p>Recursos Financiero: Recursos propios de la gestión de cada colegio.</p> <p>Recursos Humanos: Personal calificado que permita la supervisión.</p>	<p>OLP 7</p> <p>Contar, al año 2024, con el 100% de pensiones categorizadas en tres niveles, dado que en la actualidad no se cuenta con una categorización en el sistema.</p>

Crear una asociación única que agrupe a todas las instituciones privadas, que se encargue de velar por el mejor desarrollo del sistema escolar privado. (D1, D2, D5, O3, O4). Las políticas de esta estrategia son las siguientes:

- Aglomerar a todos los colegios en una sola asociación, donde se acuerden medidas de mejora del Sistema Escolar Privado.
- La dirección de la asociación debe estar formada por los conductores de los colegios privados, para lo cual rotarán cada dos años.
- Con el fin de hacer a la asociación autosustentable, se implementará una cuota mensual como membresía.

Implementar infraestructura tecnológica que garantice la actualización de la tecnología conforme avanza la misma. (D1, D4, O2, O4). Las políticas de esta estrategia son las siguientes:

- Fomentar convenios con empresas de producción de *hardware* y *software* para la implementación paulatina en sistemas.
- Reservar los fondos de matrículas y pensiones para la actualización de tecnologías de la información.
- Proponer al gobierno peruano incentivar la compra libre de impuestos de tecnologías de información para los colegios privados e impulsar que las empresas distribuidoras cuenten con tecnología de última generación.

Desarrollar clústeres de educación privada descentralizado que ofrezcan ciertos beneficios tributarios. (D1, D3, O1, O2, O4, O6). Las políticas de esta estrategia son las siguientes:

- Motivar a los gobiernos regionales y distritales en brindar facilidades a la inversión privada en centros educativos

- Involucrar a las instituciones del Estado y privadas para desarrollar en conjunto centros educativos con mínimos estándares de calidad.

Determinar el perfil de docente por nivel que se requiere para las instituciones educativas privadas. (D1, D2, D4, O4, O5, O6). Las políticas de esta estrategia son las siguientes:

- Los docentes deberán contar con la carrera de pedagogía y ser expertos en la especialidad o especialidades que imparten.
- Fomentar y subvencionar la investigación de la plana docente para mejorar su nivel de enseñanza.
- Con el fomento y subvención de colegios, todos los docentes deberán contar con un número mínimo de capacitación anual con nuevas técnicas de enseñanza y mejoras en su especialidad.

Requerir educación bilingüe y acreditación obligatoria de un segundo idioma por nivel educativo. (D1, D2, D4, O3, O4, O5). Las políticas de esta estrategia son las siguientes:

- Fomentar convenios con instituciones de idiomas para certificar el nivel de los estudiantes.
- Incrementar las horas de enseñanza de idiomas en todos los centros educativos e implementar cursos en otros idiomas, según se mejore el nivel.

Realizar intercambio de docentes con colegios internacionales. (F3, F4, A1, A3).

Las políticas de esta estrategia son las siguientes:

- Motivar el intercambio de docentes con instituciones educativas de otros países e incrementar el intercambio hasta lograr el total de los docentes.

Desarrollar clústeres educativos en todas las regiones. (F2, F4, F5, A5). Las políticas de esta estrategia son las siguientes:

- Motivar a los gobiernos regionales y distritales para que brinden facilidades a la inversión privada en centros educativos.

Conseguir inversión con políticas de RSE con conciencia ambiental. (F3, F5, A2,

A4). Las políticas de esta estrategia son las siguientes:

- Implementar y desarrollar el uso adecuado de productos no contaminantes.
- Incentivar buenas prácticas de reciclaje y manejo de aguas.
- Motivar el reciclaje dentro y fuera de los centros educativos y, de este modo, convertir a los alumnos en embajadores y difusores de las medidas.

Capacitar de manera continua a los docentes, asegurando, de esta manera, la correcta metodología en la enseñanza. (D1, D2, D5, A1, A3). Las políticas de esta estrategia son las siguientes:

- Los colegios deben fomentar y subvencionar que todos los docentes cuenten con un número mínimo de capacitación anual con nuevas técnicas de enseñanza y mejoras en su especialidad.

Comprar centros educativos públicos. Las políticas de esta estrategia son las siguientes:

- Incentivar la compra de unidades escolares estatales para privatizarlas y ofrecerlas al mercado particular.
- Promover la interacción entre el Estado y empresa privada para producir sinergias y beneficios mutuos.
- Mantener precios bajos en estos colegios para no perder a la población de alumnos existentes, buscando aportes de empresas privadas para la sustentabilidad.

Desarrollar colegios de clase media. Las políticas de esta estrategia son las siguientes:

Establecer oferta de colegios enfocados a niveles socioeconómicos de clase media, para uniformizar la procedencia.

Crear una institución autónoma que asegure una correcta fiscalización y acreditación en las instituciones educativas privadas a nivel nacional. (D1, D2, O1, O5).

Las políticas de esta estrategia son las siguientes:

- Aglomerar a todos los colegios en una sola asociación, donde se acuerden medidas de mejora del Sistema Escolar Privado.
- La dirección de la asociación debe estar formada por los conductores de los colegios privados, para lo cual rotarán cada dos años.

En la tabla 34 se puede revisar el resumen de las políticas asociadas a cada una de las estrategias

7.4 Estructura del Sistema Escolar Privado

Como se muestra en el Capítulo I, el MINEDU, los gobiernos regionales y, en Lima, las UGEL ejercen control mínimo sobre el Sistema Escolar Privado en todo el país. Cada una de estas instituciones deja a cada colegio privado como responsable único de su propia gestión y resultados académicos, y, por esta razón, la disparidad en la enseñanza de los colegios se ha visto más marcada. Frente a lo anteriormente descrito, como una estrategia, se ha visto la necesidad de implementar una asociación única que agrupe a todas las instituciones privadas para velar por el mejor desarrollo del sistema educativo. Esta se encargará de (a) regular, implementar y actualizar las normas; (b) supervisar a las instituciones educativas a fin de que estas cumplan con los requisitos mínimos estipulados; y (c) mantener contacto con los clientes y usuarios, tipificando, a los primeros, como los padres y tutores, y, a los segundos, como los alumnos.

La asociación fiscalizadora se encargará de impartir las pautas en (a) infraestructura, (b) plana docente, (c) malla curricular, y (d) procesos de matrículas; luego desenvolverá labor

de supervisión y fiscalización a fin de mantener los estándares mínimos y posibles mejoras en las instituciones, además, impartirá sanciones (donde estará incluido el cierre) a las instituciones que no cumplan con los requisitos mínimos impuestos.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Si bien es cierto que las organizaciones deben ser social y ambientalmente responsables, para el caso de estudio, las estrategias planteadas en este proceso estratégico no deberían afectar el medio ambiente ni tampoco la ecología del país, ya que las estrategias propuestas plantean una mejora inmediata en los estándares de calidad de la educación generado por (a) exigir una inversión responsable, (b) desarrollo de programas de cursos diferenciados, (c) búsqueda de alianzas con instituciones internacionales, (d) uso adecuado de las tecnologías de la información, (e) educación bilingüe, y (f) estándares en los niveles de los perfiles de docentes. Todo esto podrá permitir generar un mejor nivel en la educación de los alumnos, con lo que, a futuro, generará beneficios para poder obtener una sociedad con mayor grado de responsabilidad social y ambiental.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Dentro del proceso de implementación de las estrategias, el factor humano es un aspecto fundamental, ya que una organización debe contar con recursos humanos competentes y de calidad para poder así lograr las estrategias trazadas. Este proceso de implementación genera cambios que principalmente afectan los recursos más valiosos; en este caso, el factor humano, y, si no se cuenta con las personas adecuadas que puedan dar soporte a los cambios la competitividad, se podría perder.

Uno de los requisitos indispensables por considerar, dentro del proceso de implementación de las estrategias, es el de monitorear y hacerle seguimiento continuo a cada cambio generado por las diferentes estrategias. La coordinación y soporte de todas las personas involucradas son de suma importancia para el éxito de las estrategias. Debido a que

las personas son las que lideran las estrategias y los cambios, como se mencionó anteriormente, el Sistema Escolar Privado debe contar con los mejores recursos humanos; por ello, es importante trabajar en aspectos como la motivación, estandarización, capacitación continua en términos de metodologías de enseñanza, talleres, entre otros. Lo que se busca obtener son docentes altamente capacitados y bien motivados que brinden una enseñanza de calidad que permita formar alumnos con altos niveles competitivos.

7.7 Gestión del Cambio

Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a constantes cambios, y uno de ellos corresponde a las personas resistentes al cambio, debido principalmente a las percepciones por las consecuencias negativas asumidas por parte de ellos; por ejemplo, el miedo a tener que hacer más labores de las que venían haciendo, al hecho de comprometerse con los cambios y ser un actor constante del mismo. Por ello, una buena gestión de cambio consiste en minimizar esa obstinación. Para lograr esto, es necesario contar con profesionales calificados que sean capaces de liderar y movilizar a todos hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

A continuación, se deben desarrollar las siguientes acciones con el fin de implementar las estrategias planteadas:

- Proponer una la estrategia de cambio: a través de un plan de acción de manera paulatina, lo que permitirá poder ejecutar, tanto en el corto como en el largo plazo, los objetivos planteados.
- Generar una visión de cambio: se hace necesario difundir una visión de cambio entre los miembros y entes que conforman el Sistema Escolar Privado con el fin de lograr los objetivos trazados.
- Generación de indicadores de resultados e incentivos: a través de ellos, se permitirá obtener resultados positivos en cuanto a los objetivos propuestos.

Tabla 34

Políticas del Sistema Escolar Privado

Estrategias		Políticas
FO1	Conseguir inversión responsable para la generación de nuevas instituciones privadas a nivel nacional. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O4).	P1 Implementar, con el sector privado, instituciones educativas para incrementar la oferta de calidad. P2 Incentivar convenios con universidades reconocidas para aumentar la oferta de colegios de calidad.
FO2	Desarrollar programas y/o cursos diferenciados de acuerdo con el potencial y perfil de los estudiantes. (F1, F3, F4, O3, O4).	P1 La malla curricular debe ser diferente para cada grupo o salón en el mismo año educativo, optimizando la enseñanza. P2 Estandarizar los diferentes niveles educativos.
FO3	Suscribir acuerdos y alianzas internacionales que fomenten el intercambio cultural y académico en los estudiantes. (F1, F3, F4, O2, O3).	P1 Fomentar el intercambio cultural con colegios referentes de la región. P2 Implementar fondos monetarios desde los primeros años para acceder a viajes culturales de por lo menos dos veces en toda la vida escolar.
DO1	Crear una asociación única que agrupe a todas las instituciones privadas, y que se encargue de velar por el mejor desarrollo del Sistema Escolar Privado. (D1, D2, D5, O3, O4).	P1 Aglomerar a todos los colegios en una sola asociación, donde se acuerden medidas de mejora del Sistema Escolar Privado. P2 La dirección de la asociación debe estar formada por los conductores de los colegios privados, para lo cual rotarán cada dos años. P3 Con el fin de hacer a la asociación autosustentable, se implementará una cuota mensual como membresía.
DO2	Implementar la infraestructura tecnológica que garantice la actualización de las tecnologías conforme avanzan las mismas. (D1, D4, O2, O4).	P1 Fomentar convenios con empresas de producción de hardware y software para la implementación paulatina en sistemas. P2 Reservar los fondos de matrículas y pensiones para la actualización de tecnologías de la información P3 Proponer al gobierno peruano incentivar la compra libre de impuestos de tecnologías de información para los colegios privados libres de impuestos e impulsar que las empresas distribuidoras dispongan tecnologías de última generación.
DO3	Desarrollar clústeres de educación privada descentralizados. (D1, D3, O1, O2, O4, O6).	P1 Motivar a los gobiernos regionales y distritales en brindar facilidades a la inversión privada en centros educativos P2 Involucrar a las instituciones del Estado y privadas para desarrollar en conjunto centros educativos con mínimos estándares de calidad.
DO4	Determinar el perfil de docente por nivel que se requiere para las instituciones educativas privadas. (D1, D2, D4, O4, O5, O6).	P1 Los docentes deberán contar con la carrera de pedagogía y ser expertos en la especialidad o especialidades que imparten. P2 Fomentar y subvencionar la investigación de la plana docente para mejorar su nivel de enseñanza. P3 Los colegios deben fomentar y subvencionar que todos los docentes cuenten con un número mínimo de capacitación anual con nuevas técnicas de enseñanza y mejoras en su especialidad.
DO5	Requerir educación bilingüe y acreditación obligatoria de un segundo idioma por nivel educativo. (D1, D2, D4, O3, O4, O5).	P1 Fomentar convenios con instituciones de idiomas para certificar el nivel de los estudiantes. P2 Incrementar las horas de enseñanza de idiomas en todos los centros educativos e implementar cursos en otros idiomas, según se mejore el nivel.
FO1	Realizar intercambio de docentes con colegios internacionales. (F3, F4, A1, A3).	P1 Motivar el intercambio de docentes con instituciones educativas de otros países, incrementar el intercambio hasta lograr el total de los docentes.
FO2	Facilitar el desarrollo de clústeres educativos. (F2, F4, F5, A5).	P1 Motivar a los gobiernos regionales y distritales en brindar facilidades a la inversión privada en centros educativos.
FO4	Conseguir inversión con políticas de RSE con conciencia ambiental. (F3, F5, A2, A4).	P1 Implementar y desarrollar el uso adecuado de productos no contaminantes. P2 Incentivar buenas prácticas de reciclaje y manejo de aguas. P3 Motivar el reciclaje dentro y fuera de los centros educativos y, de este modo, convertir a los alumnos en embajadores y difusores de las medidas.
DA1	Capacitar de manera continua a los docentes asegurando, de esta manera, la correcta metodología en la enseñanza. (D1, D2, D5, A1, A3). Comprar centros educativos públicos.	P1 Con el fomento y subvención de colegios, todos los docentes deberán contar con un número mínimo de capacitación anual con nuevas técnicas de enseñanza y mejoras en su especialidad. P1 Incentivar la compra de unidades escolares estatales para privatizarlos y ofrecerlos al mercado particular. P2 Promover la interacción entre el Estado y la empresa privada para producir sinergias y beneficios mutuos. P3 Mantener precios bajos en estos colegios para no perder a la población de alumnos existentes y buscar aportes de empresas privadas para la sustentación.
	Comprar centros educativos públicos	P1 Incentivar la compra de unidades escolares estatales para privatizarlas y ofrecerlas al mercado particular P2 Promover la interacción entre el Estado y empresa privada para producir sinergias y beneficios mutuos P3 Mantener precios bajos en estos colegios para no perder a la población de alumnos existentes, buscando aportes de empresas privadas para la sustentabilidad
	Desarrollar colegios de clase media.	P1 Establecer oferta de colegios enfocados a niveles socioeconómicos de clase media para uniformizar la procedencia.
DO1	Crear una institución autónoma que asegure una correcta fiscalización y acreditación en las instituciones educativas privadas a nivel nacional. (D1, D2, O1, O5).	P1 Aglomerar a todos los colegios en una sola asociación, donde se acuerden medidas de mejora del Sistema Escolar Privado. P2 La dirección de la asociación debe estar formada por los conductores de los colegios privados, para lo cual rotarán cada dos años.

7.8 Conclusiones

La estructura actual no cuenta con los recursos necesarios para lograr la eficiencia en el sector por lo cual creemos que es de vital importancia la creación de un ente fiscalizador, luego de definir los objetivos de corto plazo cuidadosamente alineados a los objetivos de largo plazo, desarrollar cada política de una a una de las estrategias. Se ha definido la participación de los actores, el medio ambiente, se ha reforzado el compromiso ético y se ha planteado una nueva operatividad sin dejar de lado la innovación y el compromiso de los participantes



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectiva de Control

Los controles permiten visualizar de una manera más holística e interactiva el Sistema Escolar Privado, enfocados en la visión, y, si esta se mostrase en un rumbo equivocado, permitirían corregirla y retomar el camino a la mejora. Es una forma de retroalimentación inmediata en la cual se cierra la etapa entre lo planeado y lo ejecutado. Para ello, se toma como base el tablero de control balanceado o *balanced scorecard*. Este es un sistema de gestión que convierte los objetivos y estrategias en un grupo de cuatro indicadores: (a) el aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. Estas perspectivas permitirán conocer cuál ha sido el desempeño del Sistema Escolar Privado del Perú y, además, brindarán una visualización del futuro del mismo. Además, aunque el sistema no cambie mucho, se podrá medir el avance y cumplimiento de los objetivos.

8.1.1 Aprendizaje interno

Con respecto al proceso estratégico, es importante controlar los objetivos relacionados con la operación interna del Sistema Escolar Privado. Se ha utilizado la matriz EFI, a fin de enfocar las fortalezas y debilidades en los diferentes aspectos internos analizados. Con esta matriz, se puede obtener insumos para el análisis y una retroalimentación del proceso.

8.1.2 Procesos

Los procesos en el Sistema Escolar Privado deben ser modificados en todos los niveles, y las diferentes estrategias elaboradas en el Capítulo VI apuntarán en este sentido. Por otro lado, se ha puesto énfasis en los estándares definidos para el sistema, y se considera, entre los más importantes, los siguientes: (a) docentes, (b) infraestructura, (c) malla curricular, (d) enseñanza, (e) alianzas internacionales, y (f) segundo idioma. Por otro lado, para un estricto y exigente cumplimiento de estos estándares, se propone la creación de una

institución autónoma e independiente encargada de la fiscalización y acreditación de las instituciones que conforman el sistema. El seguimiento de los indicadores de cada uno de los procesos está orientado a la mejora en la calidad educativa esperada por los padres de familia en relación con el dinero invertido en la educación de sus hijos.

8.1.3 Clientes

Los clientes en el Sistema Escolar Privado son los padres o tutores, que son quienes determinan el colegio privado de su preferencia para sus hijos. Generalmente, escogen colegios conocidos y cerca de sus hogares, dado que esta será la alternativa educacional para los usuarios o estudiantes que pasaran por todo el proceso escolar.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera planteada involucra el proceso de control y evaluación financiera de las estrategias financieras para su correcta implementación, y es importante hacer notar el apoyo económico financiero, tanto interno como externo, que se debe destinar para el logro de los objetivos de largo y corto plazo. En tal sentido, se puede clasificar la perspectiva financiera en los siguientes puntos:

Recursos internos. En este punto, se puede mencionar que la perspectiva financiera estaría orientada en disponer del flujo de sus ingresos, parte de sus recursos propios, y destinar un porcentaje de ellos con los siguientes fines: (a) lograr una educación sólida en el año 2024, (b) generar una educación bilingüe, y (c) lograr una formación cognitiva competitiva en los alumnos y remuneraciones competitivas para los docentes.

Recursos externos. En este punto, se puede mencionar que la perspectiva financiera estaría orientada hacia la búsqueda del financiamiento con el fin de lograr una estandarización en términos de infraestructura y tecnología enfocadas en una inversión con responsabilidad social.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control integrado es una herramienta que administra la correcta implementación de la estrategia de manera ordenada, efectiva, eficiente, y, además, orientada en lograr los objetivos de corto y largo plazo (ver Tabla 35).

8.3 Conclusiones

Los constantes cambios que se presentan en el entorno, que afectan de manera directa la demanda, la competencia y clientes, hacen que se genere la necesidad de crear un proceso interno continuo de evaluación estratégica con el fin de poder, incluso en el camino, tomar las medidas correctivas y necesarias ante cualquier fluctuación en una de las variables de estudio. Por ello, para el control de todo el proceso, es imperativo tener una herramienta que permita la visualización del Sistema Escolar Privado, solo así se conocerá, la situación pasada, presente y futura; por esta razón, se necesitan los controles e indicadores para retroalimentar el proceso, los cuales permitirán redirigir las estrategias o planes de acción, dinamizando el plan y visualizando resultados parciales esperados. En este orden de ideas, a través del tablero de control (*balanced scorecard*), se logra: (a) medir, (b) controlar, y (c) administrar de manera ordenada la implementación y ejecución de las estrategias, y, a su vez, indicará si la implementación es acorde con los objetivos de corto y largo plazo.

Tabla 35

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Objetivos		Indicadores	Unidades
Perspectiva del Cliente			
OCP 1.1	Lograr, al año 2018, ubicarnos dentro de los 30 primeros países según evaluaciones internacionales del examen PISA, por lo cual se deberá trabajar en mejorar las habilidades de los estudiantes en comprensión lectora, matemáticas y ciencias.	Puntaje obtenido en el examen PISA en matemática, comprensión de lectura y ciencias.	Posición en el ranking
OCP 1.2	Lograr, al año 2021, ubicarnos dentro de los 15 primeros países según evaluaciones internacionales del examen PISA, por lo cual se deberá trabajar en mejorar las habilidades de los estudiantes en comprensión lectora, matemáticas y ciencias.	Puntaje obtenido en el examen PISA en matemática, comprensión de lectura y ciencias.	Posición en el ranking
OCP 4.1	Lograr, al año 2016, que el 25% de estudiantes ingresen a escuelas superiores.	Porcentaje de alumnos egresados que han ingreso debe ser como mínimo el 25%.	Porcentaje
OCP 4.2	Lograr, al año 2018, que el 45% de estudiantes ingresen a escuelas superiores.	Porcentaje de alumnos egresados que han ingreso debe ser como mínimo el 45%.	Porcentaje
OCP 4.3	Lograr, al año 2020, que el 65% de estudiantes ingresen a escuelas superiores.	Porcentaje de alumnos egresados que han ingreso debe ser como mínimo el 65%.	Porcentaje
OCP 4.4	Lograr, al año 2024, que el 75% de estudiantes ingresen a escuelas superiores.	Porcentaje de alumnos egresados que han ingreso debe ser como mínimo el 75%.	Porcentaje
Perspectiva de Procesos			
OCP 2.1	Definir las categorías o niveles de servicios en la educación privada.	Establecer los niveles de categorización	Número de categorizaciones
OCP 2.2	Lograr, al año 2018, consolidar el 30% de los colegios privados en un esquema de tres niveles según sus características.	El 30% de todos los colegios deben estar clasificados dentro de los tres niveles al año 2018.	Porcentaje
OCP 2.3	Lograr, al año 2020, consolidar el 60% de los colegios privados en un esquema de tres niveles según sus características.	El 60% de todos los colegios deben estar clasificados dentro de los tres niveles al año 2020.	Porcentaje
OCP 2.4	Lograr, al año 2022, consolidar el 90% de los colegios privados en un esquema de tres niveles según sus características.	El 90% de todos los colegios deben estar clasificados dentro de los tres niveles al año 2022.	Porcentaje
OCP 3.1	Al año 2016, acreditar la educación bilingüe del 20% de colegios privados, con certificaciones de entidades de nivel internacional.	Total de colegios privados que cuentan con certificaciones bilingüe internacional debe ser como mínimo el 20%.	Porcentaje/Número de acreditaciones
OCP 3.2	Al año 2018, acreditar la educación bilingüe del 40% de colegios privados, con certificaciones de entidades de nivel internacional.	Total de colegios privados que cuentan con certificaciones bilingüe internacional debe ser como mínimo el 40%.	Porcentaje/Número de acreditaciones
OCP 3.3	Al año 2020, acreditar la educación bilingüe del 60% de colegios privados, con certificaciones de entidades de nivel internacional.	Total de colegios privados que cuentan con certificaciones bilingüe internacional debe ser como mínimo el 60%.	Porcentaje/Número de acreditaciones
OCP 3.4	Al año 2022, acreditar la educación bilingüe del 70% de colegios privados, con certificaciones de entidades de nivel internacional.	Total de colegios privados que cuentan con certificaciones bilingüe internacional debe ser como mínimo el 80%.	Porcentaje/Número de acreditaciones
Perspectiva del Aprendizaje Interno			
OCP 5.1	Al año 2016, definir los requisitos mínimos para la acreditación de los docentes.	Número de docentes evaluados que cuenten con acreditación nacional.	Número de acreditaciones y evaluaciones
OCP 5.2	Al año 2018, lograr el 30% de docentes evaluados y acreditados a nivel nacional.	Número de docentes evaluados que cuenten con acreditación nacional debe ser como mínimo el 30%.	Número de acreditaciones y evaluaciones
OCP 5.3	Al año 2020, lograr el 50% de docentes evaluados y acreditados a nivel nacional.	Número de docentes evaluados que cuenten con acreditación nacional debe ser como mínimo el 50%.	Número de acreditaciones y evaluaciones
OCP 5.4	Al año 2022, lograr el 75% de docentes evaluados y acreditados a nivel nacional.	Número de docentes evaluados que cuenten con acreditación nacional debe ser como mínimo el 75%.	Número de acreditaciones y evaluaciones
Perspectiva Financiera			
OCP 7.1	Al año 2016, el 20% de los docentes deberán recibir una remuneración proporcional a tres veces el salario mínimos establecido (S/. 750).	El 20% de los docentes deben recibir una escala salarial no menor a S/.1,125.	Escala salarial y porcentaje
OCP 7.2	Al año 2018, el 40% de los docentes deberán recibir una remuneración proporcional a tres veces el salario mínimos establecido (S/. 750).	El 40% de los docentes deben recibir una escala salarial no menor a S/.1,500.	Escala salarial y porcentaje
OCP 7.3	Al año 2020, el 60% de los docentes deberán recibir una remuneración proporcional a tres veces el salario mínimos establecido (S/. 750).	El 60% de los docentes deben recibir una escala salarial no menor a S/.1,875.	Escala salarial y porcentaje
OCP 7.4	Al año 2022, el 80% de los docentes deberán recibir una remuneración proporcional a tres veces el salario mínimos establecido (S/. 750).	El 80% de los docentes deben recibir una escala salarial no menor a S/.2,250.	Escala salarial y porcentaje
OCP 6.1	Establecer, al año 2016, los tres niveles con sus rangos mínimos y máximos, con un crecimiento interanual no mayor a IPC.	Establecer los niveles de categorización.	Número de categorizaciones
OCP 6.2	Lograr, al año 2018, el 20% de los colegios privados se encuentren categorizados.	El 20% de los colegios privados deben encontrarse dentro de las tres categorizaciones.	Porcentaje
OCP 6.3	Lograr, al año 2020, el 40% de los colegios privados se encuentren categorizados.	El 40% de los colegios privados deben encontrarse dentro de las tres categorizaciones.	Porcentaje
OCP 6.4	Lograr, al año 2022, el 80% de los colegios privados se encuentren categorizados.	El 80% de los colegios privados deben encontrarse dentro de las tres categorizaciones.	Porcentaje

Capítulo IX: Competitividad del Sistema Escolar Privado

9.1 Análisis Competitivo del Sistema Escolar Privado

El Foro Económico Mundial (World Economic Forum [WEF]) anunció los resultados del Informe Global de Competitividad 2014-2015, que evalúa y compara el desempeño de 143 economías. El Informe mantiene a Suiza en el primer lugar, seguido por Singapur, Estados Unidos, Finlandia, Alemania, Japón, Hong Kong SAR, Holanda, Reino Unido y Suecia [...] Perú se ubica en el puesto 65, manteniendo la sexta posición en Latinoamérica. Entre los países latinoamericanos más cercanos a Perú en el ranking, Colombia mejoró su posición acercándose a Perú. Otros países que en el Ranking anterior estaban más distanciados ahora se han acercado y algunos superaron a Perú. (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2014)

Para realizar el análisis competitivo del Sistema Escolar Privado, se ha tomado como base el modelo de Porter (2008), denominado “rombo de las ventajas competitivas de las naciones”. Este modelo se basa en los cuatro atributos amplios de una nación, atributos que, individualmente y como sistema, conforman el rombo de la ventaja competitiva nacional: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

Condiciones de los factores. Se considerarán los siguientes factores para realizar el análisis: (a) docentes, (b) infraestructura y tecnologías de información, y (c) capital.

- **Docentes:** A causa de la flexibilidad de su malla curricular, actualmente, el Sistema Escolar Privado cuenta con una amplia oferta de profesores que son formados en diferentes instituciones de nivel universitario y técnico, situación que permite a las entidades privadas seleccionar a sus docentes con total libertad, en función de las necesidades educativas de cada plantel.

- **Infraestructura y tecnologías de información:** Los centros educativos privados, en comparación con los centros educativos públicos, actualmente, cuentan con una mejor infraestructura en términos de (a) distribución, (b) asignación, y (c) utilización de recursos. Esta característica puede convertirse en una ventaja competitiva porque permitirá a los alumnos un mejor uso de los recursos de las instituciones privadas para el desarrollo y potenciamiento de sus habilidades y capacidades.
- **Capital:** Las instituciones educativas privadas, en la actualidad, manejan libremente sus ingresos provenientes de las pensiones y matriculas que cobran a los alumnos. Esta característica puede ser percibida como una ventaja competitiva, dado que dichas instituciones están en posibilidad de disponer y destinar de manera independiente los recursos, de acuerdo con sus objetivos de corto y largo plazo, en términos de mejorar la infraestructura y el nivel de enseñanza de sus instituciones.

Condiciones de la demanda. El principal factor que determina la demanda del Sistema Escolar Privado son los alumnos. En el Capítulo I, en las Figuras 7 y 8, se muestra cómo en el país se ha generado un incremento tanto en las matriculas como en el gasto en educación privada. Esta característica puede ser observada como una ventaja competitiva, en virtud de que la demanda de alumnos estaría condicionada a que los padres de familia se encuentren dispuestos a invertir y pagar un precio mayor en la educación de sus hijos, siempre y cuando sus ingresos económicos mejoren considerablemente, y esta sea de buena calidad.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Como bien se mencionó en el Capítulo V, el Sistema Escolar Privado no cuenta con una competencia directa a nivel externo. A nivel interno, sin embargo, se ha logrado encontrar competidores directos, aunque muy diferenciados en términos de pensiones y matriculas que cobran. En efecto, se han encontrado rangos de pensiones que van desde los S/.120 hasta los S/.3,360. No obstante, se

podría mencionar que existen algunos intentos de clúster de entidades escolares privadas, por ejemplo, los ubicados en los distritos de Ate y Chorrillos, zonas este y sur de Lima respectivamente, que se han desarrollado de modo paulatino a causa de (a) la creciente demanda, (b) el mayor poder adquisitivo, y (c) el desarrollo de la economía; situación que de seguir desarrollándose podría convertirse una ventaja competitiva para el Sistema Escolar Privado, dado que generaría una mayor competencia y descentralización de la educación.

Sectores relacionados y de apoyo. Se puede mencionar a los siguientes: (a) el Estado peruano a través del MINEDU, (b) las universidades e institutos de formación de docentes, (c) los gobiernos regionales, y (d) las APAFA.

A continuación, se mencionan las principales funciones de cada entidad:

- El MINEDU brinda soporte al Sistema Escolar Privado a través de sus políticas de desarrollo educativo; además, es el encargado de medir el nivel de educación en todas las entidades educativas del Perú.
- Universidades e institutos de formación de docentes se encargan de abastecer de docentes para todo el Sistema Escolar Privado del país.
- Los gobiernos regionales, adicionalmente, tienen la función específica de proporcionar, de manera coordinada, articulada y complementaria, las bases de un servicio educativo privado de calidad para todos los estudiantes en cada una de sus regiones.
- Las APAFA cumplen la función principal de velar y exigir porque los centros educativos puedan ofrecer y dar a los estudiantes, como consumidores finales del producto, los mejores estándares y/o niveles de calidad de enseñanza a través de (a) una mejor infraestructura, (b) docencia y (c) equipamiento y servicios, entre los más importantes.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema Escolar Privado

Las ventajas competitivas son aquellas que cuentan con un valor agregado, las cuales permiten el crecimiento continuo del sistema. Las estrategias, en cuanto a la realidad educativa del país, están enfocadas en generar y crear ventajas estas competitivas que permitan al sistema educativo posicionarse como uno de los mejores en la región, estas estrategias se han desarrollado bajo un esquema de diferenciación, que se implementarán íntegramente al interior del Sistema Escolar Privado, por ello, la búsqueda de alianzas estratégicas con la empresa privada y la obtención de acreditaciones internacionales, están orientadas en lograr esta diferenciación en la educación privada. Es imperativo hacer de la calidad educativa en sus diferentes aspectos una ventaja competitiva. Para la identificación de las ventajas competitivas, se consideraran los cuatro componentes del diamante de Porter, los mismos que se detallan a continuación:

Condiciones de los factores. Se analizaran los siguientes factores: (a) docentes, (b) infraestructura, y (c) capital.

- **Docentes:** La mano de obra en el Sistema Escolar Privado está cubierta por profesionales especialistas en las diferentes materias exigidas por los colegios; sin embargo, no todos son pedagogos. Dentro del libre mercado, la oferta de docentes es alta, y, por ende, mientras los docentes tengan más acceso a programas de capacitación, acreditaciones y programas de intercambios, entonces, más mejoras se darán en el nivel de los mismos y dentro del sistema, lo que será de beneficio tanto para el docente como para las instituciones privadas.
- **Infraestructura:** Los colegios privados cuentan con diferentes facilidades, entre ellas, la facilidad en la inversión y su implementación. La infraestructura es uno de los elementos decisores en los padres para matricular a sus hijos. En efecto, otorgar una infraestructura acorde con la inversión del padre de familia en la educación de sus hijos generará un ambiente que promoverá la cooperación en el proceso de enseñanza, en consecuencia, se

debe ser más rígido en la fiscalización con respecto al cumplimiento de los estándares mínimos en la creación de nuevas instituciones privadas, así como una mejor inversión en las instituciones existentes.

- **Capital:** Los colegios perciben una matrícula, ingreso mensual o pensión, sin alguna regulación; en todo caso, el libre mercado es el que regula según la oferta y demanda; por tanto, si se mejora el control en el cobro de las pensiones y/o matrículas, de acuerdo con una categorización en donde se quiera posicionar la institución, esta puede invertir responsablemente en las mejoras internas, e ir incluso más allá de los estándares solicitados. Las instituciones continuarán con la administración de sus recursos financieros.

Condiciones de la demanda. Porter (2004) indicó que “Toda empresa que compita en una industria tiene estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita” (p. 9). Esta estrategia solo puede ser posible con base en la planeación. El Sistema Escolar Privado tiene un solo usuario, y este es el alumno; sin embargo, los clientes son los padres de familia, y estos buscan la mejor opción para sus hijos, por ello, prefieren el sector privado al de la competencia, valoran el nivel de infraestructura que brindan las instituciones privadas, las certificaciones y convenios que mantienen con otras entidades educativas e instancias superiores para continuar con la educación. La ventaja competitiva reside también en lo poco atractivo que se percibe a la educación pública, dado que, tal y como se analizó en el Capítulo IV, existen instituciones privadas que ni siquiera requieren de marketing porque su demanda está asegurada. Si se le da al padre de familia mucho más de lo que espera obtener por su dinero invertido en la educación de sus hijos, además teniendo en cuenta el incremento de la clase media y del poder adquisitivo del país en general, todo ello en conjunto puede generar una ventaja competitiva.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Actualmente al interior del Sistema Escolar Privado, se encuentran múltiples categorías de instituciones, con brechas

significativas en todas sus áreas. La ventaja competitiva se generará a partir de una oferta diferenciada, de acuerdo a una categorización de las instituciones educativas del sistema. Esto hará que las brechas entre las instituciones se reduzcan generando un mayor nivel de competencia, ésta competencia generará a su vez una mejora continua en la educación en sus diferentes niveles y procesos.

Sectores relacionados y de apoyo. Se puede ubicar como sectores relacionados y de apoyo en el Sistema Escolar Privado a los siguientes: (a) MINEDU, (b) universidades o institutos superiores pedagógicos, (c) asociaciones educativas nacionales e internacionales, y (d) padres de familia. Todos ellos generan, de manera directa, ventajas competitivas al Sistema Escolar Privado en el Perú. El MINEDU, no ejerce una adecuada fiscalización ni regulación en el sistema, las decisiones en las instituciones privadas son autónomas e internas; bajo estas premisas, y como se mencionó en el análisis de las condiciones de los factores, se puede desarrollar programas de capacitación de los docentes y tomar a los mejores de las instituciones superiores. Las instituciones privadas, al tener la facilidad en el manejo de presupuestos y recursos financieros y económicos, pueden contactar con instituciones educativas internacionales o nacionales para desarrollar acreditaciones, alianzas, intercambios y/o tecnología educativa. Asimismo, en las instituciones privadas, el acercamiento e involucramiento de los padres de familia es mayor y, por ende, más exigente en la evaluación de la calidad de educación, ya que son ellos quienes apoyarán toda iniciativa de mejora en la calidad educativa.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sistema Escolar Privado

No se puede hablar de un clúster del Sistema Escolar Privado específicamente, dado que no es un sistema que funcione de manera aislada, y, muy por el contrario, es parte de un gran sistema integrado de educación. En el país, no se identifican de manera clara clústeres de educación; sin embargo, se ha identificado de manera incipiente una simple agrupación de

instituciones dentro de la misma zona geográfica, aunque sin una implicancia significativa en la interacción dentro del Sistema Escolar Privado. Al hablar de clústeres, se hace referencia a instituciones que se complementan en el Sistema Escolar Privado, cuya interacción: (a) genera mayor productividad, (b) incentiva la innovación, y (c) estimula la creación de nuevas empresas (Porter, 2013).

En la actualidad, se destacan ciertos inicios o intentos de lo que podría llamarse un clúster como el que se desarrolla en el distrito de Ate, con una inversión de más de \$100'000,000 y con instituciones como la Universidad César Vallejo, los colegios Innova Schools y Saco Oliveros, e institutos como CESCA, TECSUP y SISE, tal como se muestra en la Figura 39 (La Carretera Central está a punto de convertirse en un 'clúster' educativo, 2013). Se ha observado que, en la zona este de la capital, se presenta una demanda potencial insatisfecha, producto de la mayor densidad poblacional, fruto del *boom* inmobiliario de la última década, y del mayor poder adquisitivo de las personas que buscan una mejor educación a la pública.

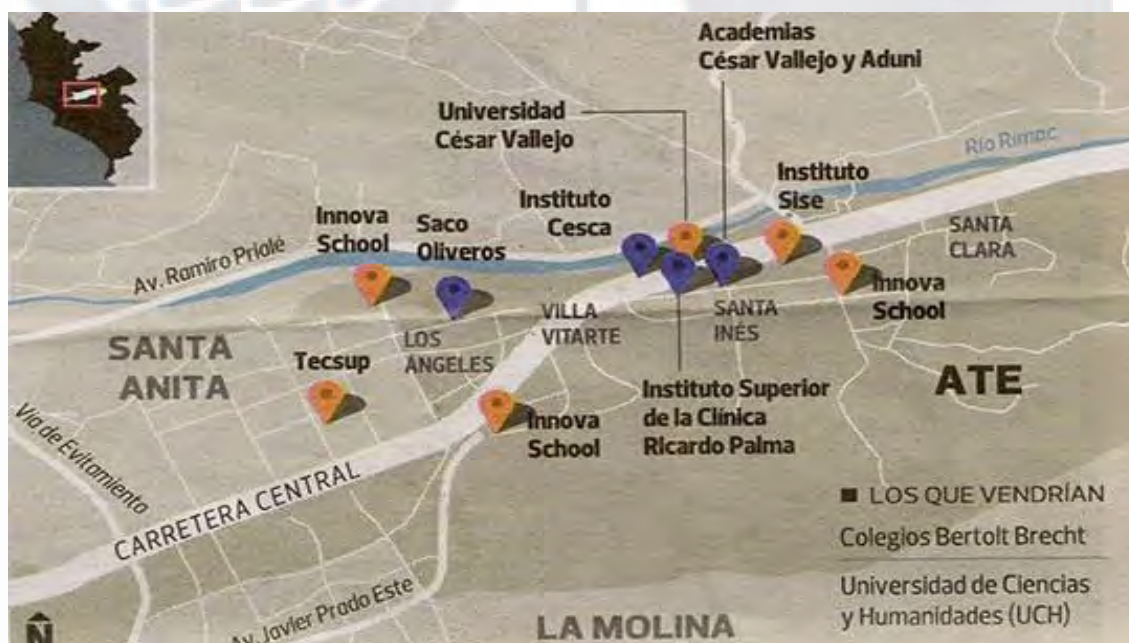


Figura 39. Colegios, instituciones, e institutos en la Carretera Central-Ate. Tomado de "Villa-Chorrillos y Carretera Central nuevos clúster educativos", por Grupo Educación al Futuro, 2014. Recuperado de <http://educacionalfuturo.com/noticias/villa-chorrillos-y-carretera-central-nuevos-cluster-educativos>

Por otro lado, en la zona sur de Lima, también se ha desarrollado una oferta educativa nada despreciable en los últimos años: por ejemplo, a nivel de colegios, se tienen al Cambridge College, St. Jorge's College, La Casa de Cartón, Innova School, Gertrude Hank de Villa, Divino Maestro, Santo Domingo y Villa Alarife; y, a nivel de universidades, se tiene a la Universidad de Ciencias Aplicadas-Campus Villa, Universidad Privada San Juan Bautista, y la Universidad Autónoma del Perú. Frente a lo descrito anteriormente, se ha incorporado a la oferta actual la apertura de cuatro nuevos colegios (Colegio Villa Gratia Dei, Villa Per Se, Aleph y el Lima Villa College), como se muestra en la Figura 40. Este conjunto de colegios, en su mayoría, corresponden al nivel socioeconómico alto, dado que su pensión se encuentra por encima de los S/1,200. Este conjunto educativo, al no encontrar un local adecuado en los distritos de La Molina, San Borja, Miraflores, y Surco, entre otros, se ha visto en la necesidad de migrar hacia las afueras de Lima, donde se le ha permitido desarrollar una infraestructura más generosa, e incluso brindar servicios adicionales como movilidad y comedor para sus estudiantes (Grupo Educación al Futuro, 2013).



Figura 40. Colegios, instituciones, e institutos en Villa-Chorrillos
Tomado de “Villa-Chorrillos y Carretera Central nuevos clúster educativos”, por Grupo Educación al Futuro, 2014. Recuperado de <http://educacionalfuturo.com/noticias/villa-chorrillos-y-carretera-central-nuevos-cluster-educativos>

Como se puede apreciar, estas iniciativas aún no representan un verdadero clúster que genere mayor productividad, debido, básicamente, a la falta de ciertos actores, como son las instituciones pedagógicas y el Estado a través del MINEDU. Sin estos actores, no es posible desarrollar un clúster, y solo se podría alcanzar una primera etapa, que es el aglutinamiento de instituciones. La interacción de los actores es lo que genera valor en el Sistema Escolar Privado, y da como resultado una mayor productividad. El Estado debe propiciar el ambiente adecuado para que este tipo de iniciativas se lleguen a desarrollar, sobre todo en zonas fuera de Lima, como son las provincias donde el servicio de educación es más limitado y, por lo general, de baja calidad. Allí los clústeres pueden generar la diferencia en el desarrollo del sector educación, y, además, el privado puede entrar como complemento ideal al escaso brazo del Estado.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El clúster se define como una concentración geográfica de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. La principal ventaja de los clústeres se deriva de su contribución a la mejora de la ventaja competitiva de las instituciones que lo componen, lo que contribuiría, a su vez, a la mejora de la competitividad de la región en la que se sitúan. En la actualidad y más concretamente entre las empresas o instituciones miembros de un clúster, la competencia más interesante no es la competencia en precios, sino la que se produce como consecuencia de la capacidad innovadora de las instituciones; es decir, la competencia derivada de (a) la creación de nuevos productos, (b) el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías, (c) la detección de nuevas necesidades, y (d) las nuevas formas de organización y gestión, entre otras.

Tratando de concretar algo más en los factores a través de los que se produciría dicha mejora competitiva, se pueden indicar las tres direcciones básicas de dicho proceso: (a)

incremento de la productividad, que se produce como consecuencia de la especialización, de la complementariedad entre las actividades de las empresas e instituciones participantes y del incremento del poder de negociación; (b) promoción de la innovación, consecuencia de una mayor capacidad para percibir nuevas necesidades de los alumnos y nuevas posibilidades tecnológicas, o productivas mediante la investigación conjunta; y (c) creación de nuevas empresas o instituciones, con base en la reducción del riesgo y barreras de entrada, junto con la existencia de relaciones establecidas y demanda potencial para las nuevas empresas o instituciones. A estos factores, se pueden añadir nuevos factores relacionados con las características del entorno actual, en el que el conocimiento se ha convertido en un recurso estratégico esencial. Aunque el conocimiento siempre ha sido fundamental para el desarrollo económico, es en los últimos años cuando se le reconoce su peso relativo en el progreso y la competitividad, recalcando, además, que su importancia es creciente. Entre estos nuevos factores, se destacan: (a) la contribución de los clústeres a la circulación y creación de conocimiento entre las empresas e instituciones participantes, y (b) como base para el fomento y desarrollo de las estructuras educativas que mejoren la formación de los estudiantes y de la población. El alcanzar el equilibrio entre competencia y cooperación se convierte en uno de los factores clave para el éxito de un clúster (Grajirena, Gamboa, & Molina, 2004).

Las instituciones de educación privada, podrían constituirse en clúster, por su capacidad de relacionamiento entre las instituciones propias del sistema e instituciones externas, generando con ello actividades económicas complementarias, y por último por la capacidad que tiene de generar conocimiento y valor agregado, tanto para el sistema como para la población o región donde se establezcan. Además, hay que tener en cuenta que las instituciones de educación privadas generalmente son medidas competitivamente en función de volumen (alumnos, docentes, infraestructura, servicios), mas no en función del valor

agregado que puedan generar. Aquí justamente radica el cambio propuesto en el siguiente trabajo con respecto a la generación de ventajas competitivas en el sistema educativo escolar privado, no solo centrandó estas ventajas en la parte económica, sino a nivel de resultados de todo el sistema educativo, fortaleciendo todas las vinculaciones posibles de los actores interesados en la mejora de la educación en el país, entre las cuales se puede mencionar: (a) universidades e institutos pedagógicos, (b) MINEDU y presidencias regionales, y (c) docentes y padres de familia.

9.5 Conclusiones

En este capítulo hemos podido observar la dinámica del sistema escolar privado en términos de competitividad, basado en la estructura de Porter, la cual ha permitido obtener los atributos necesarios para generar la competitividad en el sistema, en base a la análisis y las condiciones de los factores, demanda y a los sectores relacionados y de apoyo . Por otro lado no contamos con clústeres claramente establecidos, pero se ha podido identificar dos especies de clúster en su etapa inicial en los distritos de Ate y Chorrillos los cuales han surgido fruto del crecimiento población a las periferia de Lima y en otros casos por la falta de espacios adecuados dentro la ciudad sin embargo la generación de valor entre las instituciones aún es limitada dada la falta de más actores como estado y organizaciones complementarias.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 36, se presenta el Plan Estratégico Integral del Sistema Escolar Privado.

10.2 Conclusiones Finales

A continuación, se presentan las conclusiones del Sistema Escolar Privado:

1. El Estado, a través de su legislación, ha permitido el incremento de la inversión en el Sistema Escolar Privado, por medio del relajamiento de ciertos requerimientos para la constitución y el funcionamiento de los colegios privados, llevando con ello a una caída en la calidad de la enseñanza.
2. Existe desigualdad entre las diferentes instituciones del sistema, en factores como: (a) docentes, (b) infraestructura, (c) tecnología, (d) enseñanza, y (f) pensiones, acompañado de un entorno en donde el centralismo y la concentración han permitido ampliar dichas brechas.
3. No existen por parte del Estado, a través del MINEDU, los recursos suficientes para fiscalizar de manera adecuada la educación que se brinda a nivel nacional.
4. El mercado de colegios privados muestra una fuerte expansión impulsada por una creciente demanda con mejor posición económica y una mala percepción de la educación pública.
5. La mejora económica ha permitido la entrada y expansión de nuevos *players* al mercado, a través de grupos de colegios como: (a) Innova Schools, (b) Futura Schools, (c) Colegios Pamer, y (d) Colegios Trilce, entre otros, permitiendo así dinamizar el sector con una mejor oferta de calidad.
6. Falta de indicadores de evaluación en el sistema que midan al docente su nivel de conocimiento y capacidades adquirido.

7. Falta de colegios con convenios internacionales que aseguren el dominio de una segunda lengua.
8. Falta de recursos y conocimientos en el uso de las tecnologías de la información aplicados a la educación.

10.3 Recomendaciones Finales

A continuación, se presentan las recomendaciones del Sistema Escolar Privado:

1. Realizar un cambio en la legislación que busque una mejora en el Sistema Escolar Privado asegurando mínimos requeridos, sin desincentivar la inversión.
2. Reducir el centralismo y diversificar la educación en los diferentes niveles socioeconómicos a través de acciones de asociación incentivando el desarrollo de pequeños clústeres en el interior del país.
3. La creación de una institución autónoma y privada que fiscalice y estandarice a todas las instituciones educativas, proponiendo políticas y modelos de gestión óptimos.
4. Asegurar una inversión responsable y abocada a lograr una educación de calidad, para lo que se recomienda el incremento de colegios con un alto grado en niveles de enseñanza, basados en las competencias y habilidades.
5. Asociar a todas las entidades educativas para que creen sinergias y puedan buscar mejoras entre ellas, con el fin de compartir, mejorar, y crear valor entre sus socios.
6. Implementar un sistema de evaluaciones y capacitaciones al docente de manera periódica, procurando la estandarización y las mejoras en el docente en todos sus niveles, y así volverlos expertos en nuevas tendencias de evaluación y de enseñanza.
7. Implementar una educación bilingüe en los tres niveles o categorías, para lo cual se puede suscribir convenios internacionales con países que deseen exportar a sus profesores o, en todo caso, quieran intercambiar a profesores peruanos con profesores de otros países.

8. Crear alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicio de internet y empresas proveedoras de *software* y *hardware*, que garanticen la actualización de los equipos para que no se vuelvan obsoletos.

10.4 Futuro del Sistema Escolar Privado

El futuro del Sistema Escolar Privado se muestra alentador siempre y cuando exista el compromiso por parte del Estado, inversionistas, padres de familia, y todas las entidades involucradas de este. Esto implica aprovechar oportunidades y fortalezas, las cuales se han venido analizando con en el único objetivo común de poder aprovecharlas de manera óptima para poder mejorar las condiciones actuales en las cuales se encuentra la educación privada.

Dadas las condiciones actuales internas, tales como: (a) el crecimiento económico, (b) el incremento del poder adquisitivo, (c) el crecimiento de la clase media en todo el país, (d) la aparición de nuevos actores en el rubro educativo, y (e) la formación de clústeres, es propicio que se puedan implementar las estrategias planteadas y se pueda así vislumbrar una mejor educación privada a futuro en términos de inversión responsable, con (a) altos niveles de calidad, (b) centros educativos bilingües, y (c) docentes capacitados, que logre poder conseguir una educación que se encuentre al alcance de todos y, por último, que permita al Perú ser reconocido a nivel mundial como un país con un alto nivel educativo en el Sistema Escolar Privado.

Tabla 36

Plan Estratégico Integral del Sistema Escolar Privado

Misión	Visión								<p>Valores</p> <ol style="list-style-type: none"> Inclusión, permitir el acceso sin excepción alguna, a una inversión asequible en una educación de calidad. Igualdad, fomentar el trato igualitario e igualdad de oportunidades de acceso a la educación privada, a toda persona en edad escolar, sin importar el nivel socioeconómico, raza, religión y sexo. Calidad, Ofrecer servicio con altos estándares de calidad, con un trato personalizado y acorde como mínimo con los estándares exigidos por las entidades reguladoras. Creatividad e innovación, estimular el pensamiento crítico y desarrollar el potencial de los estudiantes mediante el uso de tecnología e infraestructura adecuada, que estén orientadas a generar un ambiente de innovación y creación continuo; y Participación. Promover la interacción entre los estudiantes, educadores, padres de familia, compartiendo la responsabilidad en la educación y de los resultados alcanzados. 		
	Al año 2024, el Sistema Escolar Privado del Perú se encontrará, dentro de los cinco primeros países de la región de América Latina y el Caribe, reconocido por brindar una educación de calidad y con altos estándares en todos sus niveles de formación escolar privada, dirigida a formar estudiantes enfocados en una educación por competencias, logrando así un desarrollo integral y competitivo.										
	Intereses Organizacionales		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6		OLP 7	Principios Cardinales
	<ol style="list-style-type: none"> Tener altos estándares educativos Educación enfocada a las competencias de los estudiantes Búsqueda continua en el desarrollo de las habilidades en los estudiantes Lograr desarrollo integral y competitivo Reconocimiento por resultados obtenidos a nivel región Latinoamérica y el Caribe Permita acortar las brechas educacionales entre las diferentes instituciones que conforman el sistema 		Actualmente el Perú se encuentra en el puesto 60 según resultado de la evaluación PISA, se quiere lograr, al año 2024, encontramos dentro de los 10 primeros países a nivel mundial.	Lograr, al año 2024, el 100% de la categorización del sistema escolar privado en un esquema de tres niveles, dado que en la actualidad no se cuenta con una categorización en el sistema.	Solo el 1% de instituciones privadas cuentan con certificaciones. Se quiere lograr al año 2024, que el 80% de las instituciones del sistema escolar privado estén certificadas internacionalmente en una segunda lengua.	Lograr, al año 2024, que el 80% como mínimo de los alumnos egresados logren ingreso a entidades técnicas y/o superiores, a la fecha solo ingresan el 10%..	Lograr, al año 2024, el 100% de docentes acreditados y capacitados en el sistema escolar privado, dado que en la actualidad no se tiene establecido.	Contar, al año 2024, con el 100% de pensiones categorizadas en tres niveles, dado que en la actualidad no se cuenta con una categorización en el sistema.		Lograr que el 100% de los docentes, al año 2024, tengan una remuneración proporcional a tres veces el salario mínimo establecido, dado que la actualidad no existe un mínimo referente.	<ol style="list-style-type: none"> Influencia de terceras partes Lazos pasados y presentes Contrabalance de los intereses Conservación de los enemigos
	Estrategias		Políticas								
	FO1 Conseguir inversión responsable para la generación de nuevas instituciones privada a nivel nacional			X	X			X			P1, P2
	FO3 Desarrollar programas y/o cursos diferenciados de acuerdo al potencial y perfil de los estudiantes		X	X	X	X	X	X		X	P1, P2
	FO4 Suscribir acuerdos y alianzas internacionales que fomente el intercambio cultural y académico en los estudiantes		X	X	X	X					P1, P2
	DO2 Crear una asociación única que agrupe a todas las instituciones privadas, que se encargue de velar por el mejor desarrollo del Sistema Escolar Privado.			X	X	X		X			P1, P2, P3
	DO3 Implementar la infraestructura tecnológica que garanticen la actualización de la tecnología conforme avanzan las mismas			X							P1, P2, P3
DO5 Desarrollar clústeres de educación privada descentralizados.			X						P1, P2		
DO6 Determinar el perfil de docente por nivel que se requiere para las instituciones educativas privadas			X		X	X	X	X	P1, P2, P3		
DO7 Requerir educación bilingüe y acreditación obligatoria de un segundo idioma por nivel educativo.			X	X		X	X		P1, P2		
FA1 Realizar intercambio de docentes con colegios internacionales			X			X		X	P1		
FA2 Facilitar el desarrollo de clústeres educativos.			X				X		P1		
FA4 Conseguir inversión con políticas de RSE con conciencia ambiental			X		X	X	X	X	P1, P2, P3		
DA3 Capacitar de manera continua a los docentes asegurando de esta manera la correcta metodología en la enseñanza			X	X	X	X		X	P1		
Comprar centros educativos públicos			X	X	X				P1, P2, P3		
Desarrollar colegios de clase media			X	X			X	X	P1		
DO1 Crear una institución autónoma que asegure una correcta fiscalización y acreditación en las instituciones educativas privadas a nivel nacional			X	X	X		X		P1, P2		
Tablero de Control		OCP1.1	OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	OCP 5.1	OCP 6.1	OCP 7.1	Tablero de Control	Código de Ética	
<ol style="list-style-type: none"> Perspectiva Financiera Perspectiva del cliente Perspectiva interna Aprendizaje del Sistema Escolar Privado 		Lograr, al año 2018, ubicarnos dentro de los 30 primeros países según evaluaciones internacionales del examen PISA, por lo cual se deberá trabajar en mejorar las habilidades de los estudiantes en comprensión lectora, matemáticas y ciencias.	Definir las categorías o niveles de servicios en la educación privada.	Al año 2016, acreditar la educación bilingüe del 20% de colegios privados, con certificaciones de entidades de nivel internacional.	Lograr, al año 2016, que el 25% de estudiantes ingresen a escuelas superiores.	Al año 2016, definir los requisitos mínimos para la acreditación de los docentes	Establecer, al año 2016, los tres niveles con sus rangos mínimos y máximos, con un crecimiento interanual no mayor a IPC.	Al año 2016, el 20% de los docentes deberán recibir una remuneración mínima proporcional a tres veces el salario mínimos establecido (S/. 750)	<ol style="list-style-type: none"> Perspectiva Financiera Perspectiva del cliente Perspectiva interna Aprendizaje del Sistema Escolar Privado 	<ol style="list-style-type: none"> Respeto a las leyes establecidas y a la constitución del Perú Responsabilidad con la vida y el medio ambiente y su asimilación por los educandos Respeto a la sociedad Uso responsable de los recursos a ser compartidos con toda la comunidad escolar Generando conciencia ambiental y ecológica. 	
		OCP1.2	OCP 2.2	OCP 3.2	OCP 4.2	OCP 5.2	OCP 6.2	OCP 7.2			
		Lograr, al año 2021, ubicarnos dentro de los 15 primeros países según evaluaciones internacionales del examen PISA, por lo cual se deberá trabajar en mejorar las habilidades de los estudiantes en comprensión lectora, matemáticas y ciencias.	Lograr, al año 2018, consolidar el 30% de los colegios privados en un esquema de tres niveles según sus características.	Al año 2018, acreditar la educación bilingüe del 40% de colegios privados, con certificaciones de entidades de nivel internacional.	Lograr, al año 2018, que el 45% de estudiantes ingresen a escuelas superiores.	Al año 2018, lograr el 30% de docentes evaluados y acreditados a nivel nacional.	Lograr, al año 2018, el 20% de los colegios privados se encuentren categorizados.	Al año 2018, el 40% de los docentes deberán recibir una remuneración mínima proporcional a tres veces el salario mínimos establecido (S/. 750)			
		OCP 2.3	OCP 2.3	OCP 3.3	OCP 4.3	OCP 5.3	OCP 6.3	OCP 7.3			
		Lograr, al año 2020, consolidar el 60% de los colegios privados en un esquema de tres niveles según sus características.	Lograr, al año 2020, consolidar el 60% de los colegios privados en un esquema de tres niveles según sus características.	Al año 2020, acreditar la educación bilingüe del 60% de colegios privados, con certificaciones de entidades de nivel internacional.	Lograr, al año 2020, que el 65% de estudiantes ingresen a escuelas superiores.	Al año 2020, lograr el 50% de docentes evaluados y acreditados a nivel nacional.	Lograr, al año 2020, el 40% de los colegios privados se encuentren categorizados.	Al año 2020, el 60% de los docentes deberán recibir una remuneración mínima proporcional a tres veces el salario mínimos establecido (S/. 750)			
		OCP2.4	OCP2.4	OCP 3.4	OCP 4.4	OCP 5.4	OCP 6.4	OCP 7.4			
		Lograr, al año 2022, consolidar el 90% de los colegios privados en un esquema de tres niveles según sus características.	Lograr, al año 2022, consolidar el 90% de los colegios privados en un esquema de tres niveles según sus características.	Al año 2022, acreditar la educación bilingüe del 70% de colegios privados, con certificaciones de entidades de nivel internacional.	Lograr, al año 2024, que el 75% de estudiantes ingresen a escuelas superiores.	Al año 2022, lograr el 75% de docentes evaluados y acreditados a nivel nacional.	Lograr, al año 2022, el 80% de los colegios privados se encuentren categorizados.	Al año 2022, el 80% de los docentes deberán recibir una remuneración mínima proporcional a tres veces el salario mínimos establecido (S/. 750)			
RECURSOS											
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL											
PLANES OPERACIONALES											

Referencias

- Adrados, J. (2006). Elementos para un marco conceptual sobre la incorporación de las TIC en la educación. Colombia. *Cuadernos de Filosofía Latinoamericana*, 27(94), 201-206.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2013). Niveles socioeconómicos 2013. Recuperado de <http://apeim.com.pe/niveles.php>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Estadísticas*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=M>
- Banco Mundial. (2013). *Indicadores*. Recuperado el 28 de febrero de 2014, de <http://datos.bancomundial.org/>
- Banco Mundial. (2014). *Ranking Doing Business 2014*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2014). World Economic Forum publica Informe de Competitividad Global 2014-2015. *Noticias*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/Noticias_2014/noticia_7.htm
- Comisión Económica para América y el Caribe [CEPAL]. (2012). *Anuario estadístico de América Latina y Caribe 2010*. Recuperado de http://www.eclac.cl/cgi-bin/getprod.asp?xml=/publicaciones/xml/2/48862/P48862.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top_publicaciones.xsl#
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONCYTEC]. (2011). *Feria Escolar Nacional de C y T de Lima*. Recuperado el 20 de julio de 2014, de <http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/index.php/mapa-corcytec/corcytec-lima/eventos-lima/feria-escolar-regional-cti-lima.html>
- Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente Democrático (1993). Lima, Perú.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (2ª ed.). México D. F.,

México: Pearson.

D'Alessio, F., Avolio, B., Aguilar, J., Benzaquen, J., Graham, A., O'Brien, J., Aliaga, J., Álvarez-Calderón, G., Arévalo, E., & Benavides, K. (2012). *Planeamiento estratégico del Sistema Educativo del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

Decreto Legislativo N° 882. Ley de Promoción de la Inversión en la Educación. Congreso de la República del Perú (1996).

Decreto Supremo N° 09-2005. Aprueban Reglamento de la gestión del sistema educativo. Presidencia de la República del Perú (2005).

Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid, España: Santillana, Ediciones UNESCO.

Evaluación PISA: el ranking completo en el que el Perú quedó último. (2013, 03 de diciembre). *Diario El Comercio*. Recuperado el 05 de junio de 2014, de <http://elcomercio.pe/lima/sucesos/evaluacion-pisa-ranking-completo-que-peru-queda-ultimo-noticia-1667838>

Gómez, B. (1998). *Educación: agenda del siglo XXI. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo*. Bogotá, Colombia: Tercer Mundo Editores.

Grajirena, J., Gamboa, I., & Molina, A. (2004). Los clúster como fuente de competitividad. *Cuadernos de gestión*, 4(1), 55-67.

Grupo de Educación al Futuro. (2008). *Estudio de la situación de los colegios privados de Lima*. Recuperado de <http://www.redem.org/boletin/files/especial1.pdf>

Grupo Educación al Futuro. (2013, 10 de enero). Situación de los colegios privados.

Recuperado de

<http://educacionalfuturo.com/noticias/situacion-de-los-colegios-privados/>

Grupo Educación al Futuro. (2014). Villa-Chorrillos y Carretera Central nuevos “cluster educativos”. Recuperado de

<http://educacionalfuturo.com/noticias/villa-chorrillos-y-carretera-central-nuevos-cluster-educativos/>

Grupo Fundades. (2014). *Recicla Más-Instituciones educativas socialmente responsables.*

Recuperado de http://www.fundades.org/medio_ambiente/iesr.php

Hartmann, F. (1983 [1957]). *The relations of nations* (6th ed.). New York, NY: McMillan.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Estadísticas.* Recuperado el 28

de febrero de 2014, de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Perú en mapas 1993: volumen poblacional.* Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/Censos1993/PeruMapas/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Perú: Centros educativos, según nivel y modalidad.* Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014c). *Perú: Hogares que tienen al menos una computadora por años, según ámbito geográfico.* Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014d). *Perú: Población total estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento según lo años calendarios.*

Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014e). *Perú: Población total estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento según lo años calendarios y Población en edad escolar estimada y proyectada según sexo y edad simple.*

Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014f). *Perú: Tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más, según departamento, 2005-2012*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014g). *Series nacionales: Asistencia escolar total por niveles*. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014h). *Series nacionales: Población estimada y proyectada urbana-rural por grupo de edad*. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>
- International Monetary Fund. (2014, April). *World Economic Outlook Database*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/weoselgr.aspx>
- La Carretera Central está a punto de convertirse en un 'cluster' educativo. (2013). *Diario El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/negocios/carretera-central-esta-punto-convertirse-cluster-educativo_1-noticia-1631182
- Ley 26549. Ley de los Centros Educativos Privados. Congreso de la República del Perú (1995).
- Ley 28044. Ley General de Educación. Congreso de la República del Perú (2003).
- López, N. (2013). La educación primaria y secundaria en América Latina: balance y desafíos. *Lasa Forum*, XLIV(2), 5-6.
- Los 200 colegios más caros de Lima. (2012, 14 de agosto). *Guía de Colegios 2013-2014*. *Guía de colegios en Lima, información importante para tomar decisiones sobre instituciones educativas en Perú*. Recuperado de <http://www.miguiadecolegios.org/2012/08/los-200-colegios-mas-caros-de-lima.html>
- Medina, A., & Iberico, J. (2010). Educación básica en el Perú. Situación actual, propuestas de políticas. *Moneda*, 21-24.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF].(2014). *Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2005). *Plan Nacional de Educación para Todos 2005-2015, Perú. Hacia una educación de calidad con equidad*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2006). *Normas Técnicas para el diseño de locales escolares de primaria y secundaria*. Lima, Perú. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/oinfo/xtras/NormaTecnica_PrimaryySecundaria_ago2006.pdf

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú*. Lima, Perú.

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2012). *Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación*. Lima, Perú. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/normatividad/xtras/ROF_2012.pdf

Ministerio de Educación [MINEDU]-Unidad de Estadística Educativa. (2013a). *Censo Escolar del Ministerio de Educación*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Ministerio de Educación [MINEDU]-Unidad de Estadística Educativa. (2013b). *Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE)*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014). *Indicadores*. Recuperado el 17 de julio de 2014, de <http://escale.minedu.gob.pe/>

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI]. (2012). *Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo y la cohesión social*.

Recuperado el 27 de febrero de 2014, de <http://www.oei.es/documentociencia.pdf>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2013). *Objetivos de desarrollo del milenio y más allá de 2015*. Recuperado el 27 de febrero de 2014, de

http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/Goal_2_fs_sp.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2010a).

Compendio mundial de la educación 2011. Recuperado el 26 de febrero de 2014, de <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/ged-2011-sp.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2010b).

Datos mundiales de educación VII Ed. 2010/11. Recuperado el 28 de febrero de 2014, de http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Peru.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2012).

Compendio mundial de la educación-herramienta interactiva. Recuperado el 02 de marzo de 2014, de

<http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/ged-2012-visualizationSP.aspx>

Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2013a). *Los seis objetivos EPT*. Recuperado el 12 de marzo de 2014, de

<http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/efa-goals/>

Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura [UNESCO]-Oficina de la UNESCO en Santiago-Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe.(2013b). *Situación educativa de América Latina y el Caribe: hacia la educación de calidad para todos al 2015*. Recuperado el 28 de febrero de 2014, de

http://www.unesco.org/new/es/santiago/resources/single-publication/news/situacion_educativa_de_america_latina_y_el_caribe_hacia_la_educacion_de_calidad_para_todos_al_2015/#.UxHEtv15OSp

Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2013c). *¿Qué es la UNESCO?* Recuperado el 12 de marzo de 2014, de

<http://www.unesco.org/new/es/unesco/about-us/who-we-are/introducing-unesco/>

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.

Porter, M. (2008, June). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.

Proexpansión. (2014). *Perú, entre los países que menos invierte en Investigación y Desarrollo*. Recuperado de <http://proexpansion.com/es/articles/211-peru-entre-los-paises-que-menos-invierte-en-investigacion-y-desarrollo>

Ramírez, R. (2013). *Relación entre índice de masa corporal y nivel de actividad física en adolescentes según infraestructura deportiva de sus instituciones educativas*. (Tesis de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado de cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3479/1/ramirez_gr.pdf

Rumelt, R. (1986). *Strategy, structure, and economic performance*. Harvard Business School Classics Edition, MA: Harvard Business School Press.

Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina [SITEAL]. (2013). Consulta de Base de datos. Recuperado el 06 de junio de 2014, de http://www.siteal.iipe-oei.org/base_de_datos/consulta#

Terrones, M., & Calderón, C. (1993). Educación, capital humano y crecimiento económico:

El caso de América Latina. *Notas para el Debate* (9), 49-88. Webb, R. (2013). *Perú en números 2013*. Lima, Perú.

Webb, R. (2013). *Perú en números 2013*. Lima, Perú.

World Economic Forum [WEF]. (2013a). *The Global Competitiveness Index Report 2013-14*.

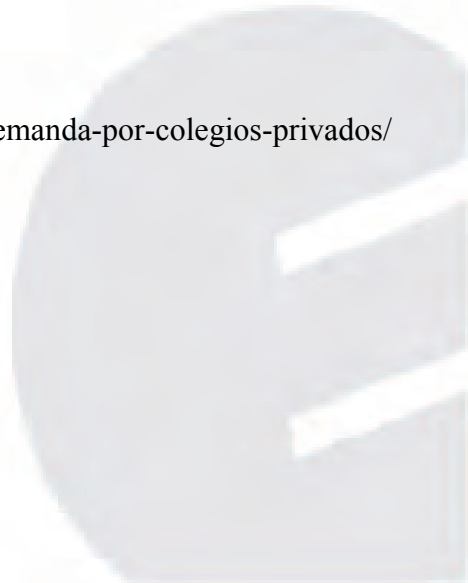
Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

Zaragoza, J. (2014, 09 de enero). Gran demanda por colegios privados. *Grupo Educación al*

Futuro. Recuperado de

<http://educacionalfuturo.com/noticias/gran-demanda-por-colegios-privados/>



Lista de Abreviaturas y Siglas

ACCEP	Asociación de Colegios Cristianos Evangélicos del Perú
ACOPRIL	Asociación de Colegios Privados de Lima
ACSIP	Asociación de Colegios de la Compañía de Jesús del Perú
ADCA	Asociación de Colegios Privados de Asociaciones Culturales
ADE	Área de Desarrollo Educativo
ADECOPA	Asociación de Colegios Particulares Amigos
ADECORE	Asociación Deportiva de Colegios Religiosos
AMOFHIT	Análisis de Administración y Gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones y Logística, e Infraestructura (O), Finanzas y Contabilidad (F), Recursos Humanos (H), Sistemas de Información y Comunicaciones (I), Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)
APAFA	Asociación de Padres de Familia
APEIM	Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BSC	Balanced ScoreCard ('Tablero de Control Integrado')
CDI	Centro de Desarrollo Industrial
CENTRUM Católica	Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú
CEPAL	Comisión Económica para América y el Caribe
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
Colegios IB	Colegios Bachillerato Internacional
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONEAU	Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la

	Calidad de la Educación Superior Universitaria
ECE	Evaluación Censal de Estudiantes
EE	Estabilidad del Entorno
ESCALE	Unidad Estadística de la Calidad Educativa
FED	Reserva Federal
FF	Fortaleza Financiera
FI	Fortaleza de la Industria
INABIF	Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MBCG	Matriz Boston Consulting Group
MCPE	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico
MDE	Matriz de Decisión Estratégica
ME	Matriz de Ética
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MFODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas
MGE	Matriz de la Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna-Externa
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MINEDU	Ministerio de Educación
MIO	Matriz de Intereses de la Organización
MPEYEA	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MEOLP	Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo
MIN	Matriz de Intereses Nacionales

MPC	Matriz de Perfil Competitivo
MPR	Matriz de Perfil Referencial
MR	Matriz de Rumelt
NSE	Nivel SocioEconómico
OCP	Objetivos de Corto Plazo
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura
OLP	Objetivos de Largo Plazo
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PBI	Producto Bruto Interno
PESTE	Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas
PISA	Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SENATI	Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial
SENCICO	Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción
SINEACE	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa
SITEAL	Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina
TBM	Tasa Bruta de Matrícula
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia y la

Cultura

USE Unidad de Servicios Educativos

VC Ventaja Competitiva

WEF World Economic Forum



Apéndice H: Informe de Conformidad para Sustentación

Por el presente documento el suscrito, en su calidad de asesor del Trabajo de Investigación Final-Tesis

1.- Christian Bendezú Valdivia	Código 20124674	MBA LXII
2.- Gustavo Alejandro Mendoza Ramírez	Código 20124690	MBA LXII
3.- Maikol Edén Revilla Quispe	Código 20124672	MBA LXII
4.- Luciano Zagastizábal Arnao	Código 20124684	MBA LXII

Quienes han elaborado el trabajo de tesis denominado, Planeamiento

Estratégico del Sistema Escolar Privado, para obtener el grado de Magíster otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, manifiesta que ha asesorado, revisado y calificado el Trabajo de Investigación Final-Tesis, encontrándolo:

- APTO y reúne los aspectos de:
 - gramática y redacción
 - forma según el *Manual de Estilo de Publicaciones de la APA* (APA, 2010) en su 6ª edición.
 - APTO en los aspectos de fondo (incluidas las conclusiones y recomendaciones) del tema desarrollado.
 - APTO. Los alumnos comprenden los conceptos utilizados en el diseño y la metodología de investigación empleada.

Todo conforme con lo especificado en la Guía de Trabajos de Investigación Final-Tesis de los Programas de Maestría de CENTRUM Católica, para ser sustentado ante el jurado designado por la institución.

Santiago de Surco, 15/10/2014

Nombre y Firma del Asesor

Apéndice I: Informe de Declaración de Revisión de Estilo, Redacción y Gramática

Por el presente documento, los alumnos (as) de la maestría:

- | | | |
|---------------------------------------|-----------------|----------|
| 1.- Christian Bendezú Valdivia | Código 20124674 | MBA LXII |
| 2.- Gustavo Alejandro Mendoza Ramírez | Código 20124690 | MBA LXII |
| 3.- Maikol Edén Revilla Quispe | Código 20124672 | MBA LXII |
| 4.- Luciano Zagastizábal Arnao | Código 20124684 | MBA LXII |

Quienes hemos elaborado el Trabajo de Investigación Final-Tesis, denominado Planeamiento Estratégico del Sistema Escolar Privado, para optar el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas, otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, declaramos que todos los miembros del grupo de Trabajo de Investigación Final-Tesis hemos leído el documento en su totalidad, hemos hecho la revisión y corrección de estilo del presente Trabajo de Investigación Final-Tesis considerando lo señalado en la Guía de Trabajos de Investigación Final-Tesis: Programas de Maestría de CENTRUM Católica y del Manual de Estilo de Publicaciones de la APA (APA, 2010) en su 6ª edición.

Todos asumimos la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y somos conscientes que este compromiso de fidelidad del Trabajo de Investigación Final-Tesis tiene connotaciones académicas y éticas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Santiago de Surco, 15/10/2014

Alumno 1: ____ Alumno 2: _____ Alumno 3: _____ Alumno 4: _____

Apéndice J: Declaración de Autenticidad y No Plagio

Por el presente documento, los alumnos de maestría:

- | | | |
|---------------------------------------|-----------------|----------|
| 1.- Christian Bendezú Valdivia | Código 20124674 | MBA LXII |
| 2.- Gustavo Alejandro Mendoza Ramírez | Código 20124690 | MBA LXII |
| 3.- Maikol Edén Revilla Quispe | Código 20124672 | MBA LXII |
| 4.- Luciano Zagastizábal Arnao | Código 20124684 | MBA LXII |

Quienes hemos elaborado el Trabajo de Investigación Final-Tesis denominado, Planeamiento Estratégico del Sistema Escolar Privado, para optar el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas, otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, declaramos que el presente Trabajo de Investigación Final-Tesis ha sido íntegramente elaborado por nosotros y que no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial copia de otro Trabajo de Investigación Final-Tesis o similar presentado por cualquier persona ante cualquier instituto educativo.

Dejamos expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no hemos asumido como nuestras las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos o de internet.

Asimismo, afirmamos que todos los miembros hemos leído el Trabajo de Investigación Final-Tesis en su totalidad y somos plenamente conscientes de todo su contenido. Todos asumimos la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y somos conscientes que este compromiso de fidelidad tiene connotaciones éticas, pero también de carácter legal.

En caso de incumplimiento de esta declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Santiago de Surco, 15/10/2014

Alumno 1: ____ Alumno 2: _____ Alumno 3: _____ Alumno 4: _____

Conformidad del Profesor D' Alessio**Fernando D'Alessio**1
de oct.
(hace 2
días)

para mbag62, Sylvia, José, DANIEL, Jorge, peambag62, lporras

Estimados alumnos

Mañana a medio día pueden recoger sus PEA calificados.

Hacer correcciones a manuscrito y proceder a seguir lineamientos para presentación de Tesis.

Sus sustentaciones son el 9 y 10 Octubre.

Todos los PEA están aptos para ser Tesis.

Ver fecha de entrega anillados Tesis.

Buena suerte en sus sustentaciones

Dr. Fernando D' Alessio AMP

Harvard Business School

Director General

CENTRUM Católica

(511) 626 7100 ext. 7061

fdalless@pucp.pefdallessio@amp185.hbs.eduwww.centrum.pucp.edu.pe

Este mensaje y cualquier archivo adjunto al mismo contienen información de carácter institucional, dirigida exclusivamente a su(s) destinatario(s). Queda prohibida su difusión, copia, o distribución a terceros sin la previa autorización escrita del promotor. Si usted ha recibido este mensaje por error, se agradecerá lo comuniquen inmediatamente al emisor por esta misma vía y proceda a su completa eliminación. En caso se retransmita, disemine, o se haga un uso indebido de los mismos, se podría tomar las medidas legales correspondientes.

This e-mail and any attachments contain institutional information and it is intended only for the person or entity to which it is addressed, because it and may contain confidential and/or privileged material. If you are not the intended recipient, please contact the sender immediately and destroy the material in its entirety, whether electronic or hard copy. You are notified that any retransmission, dissemination or other use of, is prohibited without the prior written consent of the sender, otherwise may be subject to legal action.

Evita imprimir este mensaje si no es estrictamente necesario. Ahorremos agua, energía y recursos forestales.