

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico Sector Educación Básica Regular**

**Región Junín**

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

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

**PRESENTADA POR:**

**Obed Alejandro Magno Atencio**

**Yobana Rivera Vilcarano**

**Luis Francis Velazco Mendoza**

**Asesor: Víctor Miranda Arica**

**Santiago de Surco, diciembre 2017**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Victor Miranda Arica, nuestro asesor, por su dedicación y apoyo constante plasmado en este plan estratégico.

A la plana docente de CENTRUM Católica, por influir sustancialmente en nuestro desarrollo profesional y personal.

A nuestras familias por su comprensión y valioso apoyo durante esta etapa.



## Dedicatorias

A Dios, a Jesús, a la Virgen María Auxiliadora, a mi familia, a mis amigas y amigos, gracias por darme las fuerzas día tras día.

Luis Francis Velazco Mendoza

A Dios, a mi incondicional Jane, a Nicolas, a Matias y a mis padres por que de ellos recibo amor y la fuerza de vida.

Obed Alejandro Magno Atencio

A Dios, por permitirme hacer realidad mis sueños; a mis padres por brindarme su apoyo incondicional; a Hugo, a Sebastian, a Gabriela, a Moisés por su paciencia y amor.

Yobana Rivera Vilcarano



## Resumen Ejecutivo

La gestión de la Educación Básica Regular de la región Junín es predominantemente pública, los niños y adolescentes acceden a una educación gratuita; sin embargo se observa que la calidad de aprendizaje no alcanza los niveles aceptables; la tecnología de muchos centros educativos es aún limitada; pocos locales escolares se encuentran en buen estado; el servicio educativo alcanza a una amplia mayoría pero aún no cubre al total de la población en edad escolar y la calidad de enseñanza no está alineada con los objetivos del sector. Esta situación ha conllevado a que la Educación Básica Regular pública de la Región Junín ostente una posición de desventaja frente a su similar de gestión privada.

Ser una región referente en educación básica regular pública es la visión del presente plan estratégico, para ello se hizo el diagnóstico externo e interno que permitió identificar que el sector no está neutralizando sus amenazas, tampoco aprovechando sus oportunidades, no tiene una posición competitiva respecto de sus competidores; sin embargo internamente se diagnosticó que aprovecha sus fortalezas para superar sus debilidades. En línea con la visión planteada se han formulado y seleccionado ocho estrategias y cinco objetivos de largo plazo relacionados con la calidad de aprendizaje, calidad de enseñanza, tecnología, infraestructura y participación, las que se implementaron a través de 16 objetivos de corto plazo, con sus respectivas políticas, recursos y metas anualizadas hasta el año 2027; que permitirán hacer el seguimiento a través del cuadro de control balanceado.

Finalmente, el plan contempla recomendaciones para su inmediata implementación entre las que destacan: la creación de un centro de monitoreo de logros de aprendizaje en comprensión de textos y matemática, campañas de sensibilización "Nadie se queda sin estudiar", generar condiciones para el acceso a internet de las instituciones educativas, implementar actividades que refuercen la lectura conjunta de los padres de familia con sus hijos, y creación de centros de educación residencial en áreas rurales.

## Abstract

The administration of regular basic education in Junín is predominantly public, children and adolescents have access to free education; however it is fact that the quality of learning does not reach the acceptable levels expected; the technology of many schools is still limited; few schools have their infrastructure in good conditions; the educational service covers a large majority but does not yet cover the total of population in school age, and the quality of the service is not aligned with the objectives of the sector. This situation has led to the public regular basic education of the Junín to have a disadvantaged position compared to the private education service.

The vision of the present strategic plan is to be a referent region in public regular basic education service, for that reason it was made an external and internal diagnosis that allowed to identify that the sector is not neutralizing its threats, not taking advantage of its opportunities, does not have a competitive position compared to its competitors; however internally it was diagnosed that the sector uses its strengths to overcome its weaknesses. In line with the vision set out, eight strategies and five long-term objectives related to quality of learning, quality of teaching, technology, infrastructure and participation have been formulated and selected, which were implemented through 15 short-term objectives, with their respective policies, resources and annualized goals until the year 2027; which will allow to control of the implementation using the balance score card.

Finally, the strategic plan includes recommendations for its immediate implementation, some of the most important are: the creation of a center for monitoring learning achievements in text comprehension and mathematics, communication campaigns "No one is left without studying", to generate good conditions to bring internet access for schools, implement activities that reinforce the reading of children with their parents, and the creation of residential education centers in rural areas.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sector .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones .....	21
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>23</b>
2.1 Antecedentes .....	23
2.2 Visión.....	25
2.3 Misión .....	25
2.4 Valores .....	25
2.5 Código de Ética.....	26
2.6 Conclusiones .....	29
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>30</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	30
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	30
3.1.2 Potencial nacional.....	37
3.1.3 Principios cardinales.....	41
3.1.4 Influencia del análisis en el sector.....	43
3.2 Análisis Competitivo del País .....	44
3.2.1 Condiciones de los factores .....	44
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	46
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas del sector .....	46
3.2.1 Sectores relacionados y de apoyo.....	46
3.2.2 Influencia del análisis en la educación básica regular pública de Junín. ....	48

3.3	Análisis del Entorno PESTE .....	49
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	49
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E) .....	52
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	53
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	55
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	56
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	57
3.5	El Sector y sus Competidores .....	59
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores .....	59
3.5.2	Poder de negociación de los compradores .....	60
3.5.3	Amenaza de los sustitutos .....	61
3.5.4	Amenaza de los entrantes .....	61
3.5.5	Rivalidad de los competidores. ....	62
3.6	El Sector y sus Referentes .....	63
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	65
3.8	Conclusiones .....	68
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>		<b>69</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	69
4.1.1	Administración y gerencia (A) .....	69
4.1.2	Marketing y ventas (M) .....	72
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	73
4.1.1	Finanzas y contabilidad (F) .....	74
4.1.2	Recursos humanos (H) .....	75
4.1.3	Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	76
4.1.4	Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	78

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	80
4.3 Conclusiones .....	81
<b>Capítulo V: Intereses del Sector y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>83</b>
5.1 Intereses del Sector Educación Básica Regular Pública de la Región Junín .....	83
5.2 Potencial del sector .....	83
5.3 Principios Cardinales de la Organización .....	86
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales del Sector (MIO).....	88
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	89
5.6 Conclusiones .....	90
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>92</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	92
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	92
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	95
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	96
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	97
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	97
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	98
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	98
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	102
6.10Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	102
6.11Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo .....	102
6.12Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	102
6.13Conclusiones .....	107
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>108</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	108

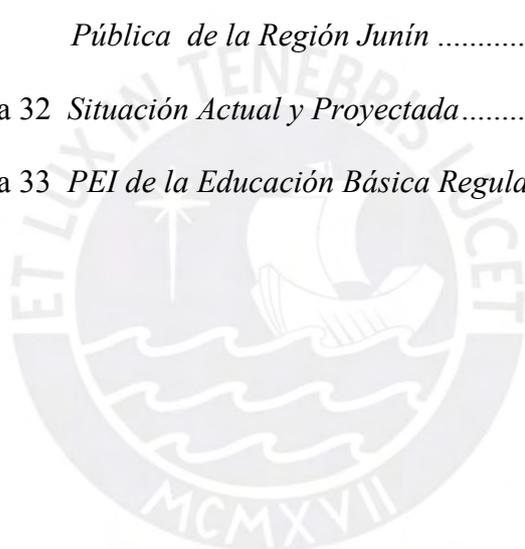
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	108
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	108
7.4 Estructura de la Organización .....	108
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	113
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	113
7.7 Gestión del Cambio.....	114
7.8 Conclusiones .....	115
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>116</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	116
8.1.1 Aprendizaje interno .....	117
8.1.2 Procesos.....	117
8.1.3 Clientes.....	118
8.1.4 Financiera.....	118
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	119
8.3 Conclusiones .....	119
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Organización .....</b>	<b>121</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Organización .....	121
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector.....	123
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización.....	126
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	127
9.5 Conclusiones .....	129
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>130</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	130
10.2 Conclusiones Finales.....	130
10.3 Recomendaciones Finales .....	132

10.4 Futuro de la Organización.....	134
<b>Referencias.....</b>	<b>138</b>
<b>Apéndice A: Guía de Entrevista Sobre Situación Actual de la Educación Básica Regular</b>	
<b>Pública de Junín .....</b>	<b>149</b>
<b>Apéndice B: Guía de Entrevista Sobre Situación Actual de la Educación Básica Regular</b>	
<b>Pública de Junín .....</b>	<b>154</b>
<b>Apéndice C: Guía de Entrevista Sobre Situación Actual de la Educación Básica Regular</b>	
<b>Pública de Junín .....</b>	<b>157</b>
<b>Apéndice D: Guía de Entrevista Sobre Situación Actual de la Educación Básica Regular</b>	
<b>Pública de Junín .....</b>	<b>163</b>
<b>Apéndice E: Guía de Entrevista Sobre Situación Actual de la Educación Básica Regular</b>	
<b>Pública de Junín .....</b>	<b>168</b>
<b>Apéndice F: Guía de Entrevista Sobre Situación Actual de la Educación Básica Regular</b>	
<b>Pública de Junín .....</b>	<b>173</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Perú: Matrícula en el Sistema Educativo para el Año 2016</i> .....	5
Tabla 2	<i>Junín: Matrícula en el Sistema Educativo para el Año 2016</i> .....	6
Tabla 3	<i>Participación en la Educación: Niños Fuera de la Escuela</i> .....	8
Tabla 4	<i>Participación en la Educación: Adolescentes Fuera de la Escuela</i> .....	8
Tabla 5	<i>Gasto Público en Educación como Porcentaje del PBI</i> .....	15
Tabla 6	<i>Perú: Gasto Público en Educación como Porcentaje del PBI</i> .....	16
Tabla 7	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i> .....	36
Tabla 8	<i>Cantidad de Docentes de Educación Básica Regular Peruana</i> .....	45
Tabla 9	<i>Locales de Instituciones de Educación Básica Regular Peruana</i> .....	45
Tabla 10	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	58
Tabla 11	<i>Número de Instituciones de Educación Básica Regular en la Región Junín en el 2016</i> .....	63
Tabla 12	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	66
Tabla 13	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i> .....	67
Tabla 14	<i>Porcentaje del Presupuesto Asignado al Sector Educación del Presupuesto Total de la Región</i> .....	75
Tabla 15	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	80
Tabla 16	<i>Matriz de Intereses Organizacionales del Sector</i> .....	89
Tabla 17	<i>Matriz de Objetivos de Largo Plazo de la Educación Básica Regular Pública de la Región Junín</i> .....	90
Tabla 18	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i> .....	93
Tabla 19	<i>MPEYEA del Sector Educación Básica Regular Pública de la Región Junín</i> .....	94
Tabla 20	<i>Matriz BCG del Sector Educación Básica Regular Pública de la Región Junín</i> .....	96
Tabla 21	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	99

Tabla 22	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> .....	100
Tabla 23	<i>Matriz de Rumelt</i> .....	101
Tabla 24	<i>Matriz de Ética</i> .....	103
Tabla 25	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i> .....	104
Tabla 26	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	105
Tabla 27	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	106
Tabla 28	<i>Objetivos de Corto Plazo</i> .....	110
Tabla 29	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	111
Tabla 30	<i>Políticas de Cada Estrategia</i> .....	112
Tabla 31	<i>Tablero De Control Balanceado del Sector Educación Básica Regular</i> <i>Pública de la Región Junín</i> .....	120
Tabla 32	<i>Situación Actual y Proyectada</i> .....	135
Tabla 33	<i>PEI de la Educación Básica Regular Pública de la Región Junín</i> .....	137



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Número de matrículas total de Educación Básica Regular Pública en la región Junín.....	6
<i>Figura 2.</i> Número de matrículas en los niveles de Educación Básica Regular Pública en la región Junín por áreas rural y urbana.....	7
<i>Figura 3.</i> Porcentajes de deserción acumulada en los niveles de primaria y secundaria de Educación Básica Regular Pública en la región Junín.....	8
<i>Figura 4.</i> Porcentajes de logros de aprendizaje en comprensión de textos y matemáticas en la región Junín.....	10
<i>Figura 5.</i> Porcentaje de logro de competencia de comprensión de textos por niveles en la región Junín.....	11
<i>Figura 6.</i> Porcentaje de logro de competencia de matemáticas por niveles en la región Junín.....	12
<i>Figura 7.</i> Porcentaje de instituciones educativas en áreas urbana y rural que cuentan con acceso a internet.....	13
<i>Figura 8.</i> Porcentaje de instituciones educativas de la región Junín que cuentan con acceso a internet.....	13
<i>Figura 9.</i> Número de estudiantes por computadora por niveles primaria y secundaria en la región Junín.....	14
<i>Figura 10.</i> Número de alumnos por docente de la Educación Básica Regular Pública de Junín.....	18
<i>Figura 11.</i> Número de docentes de Educación Básica Regular Pública de Junín.....	18
<i>Figura 12.</i> Infraestructura de Instituciones Educativas Educación Básica Regular Pública – Junín.....	20

<i>Figura 13.</i> Análisis tridimensional de las naciones.....	31
<i>Figura 14.</i> Análisis competitivo del país: diamante de competitividad nacional.....	47
<i>Figura 15.</i> Análisis PESTE.....	50
<i>Figura 16.</i> Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	59
<i>Figura 17.</i> Análisis interno AMOFHIT.....	70
<i>Figura 18.</i> Estructura organizacional actual de un centro educativo del sector de la Educación Básica Regular Pública de Junín.....	71
<i>Figura 19.</i> Proceso productivo de las instituciones educativas de la EBRPJ.....	74
<i>Figura 20.</i> Matriz PEYEA del sector Educación Básica Regular Pública de la Región Junín.....	94
<i>Figura 21.</i> Matriz BCG del sector Educación Básica Regular Pública de la Región Junín....	95
<i>Figura 22.</i> Matriz Interna Externa del sector Educación Básica Regular Pública de la Región Junín.....	97
<i>Figura 23.</i> Matriz de la Gran Estrategia de la Educación Básica Regular Pública de Junín...	98
<i>Figura 24.</i> Nuevo organigrama funcional de un centro educativo del sector de la Educación Básica Regular Pública de Junín.....	109
<i>Figura 25.</i> Ranking mundial de competitividad - Latam 2017.....	122
<i>Figura 26.</i> Ranking de ICRP 2016 - factor educación escolar.....	123

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

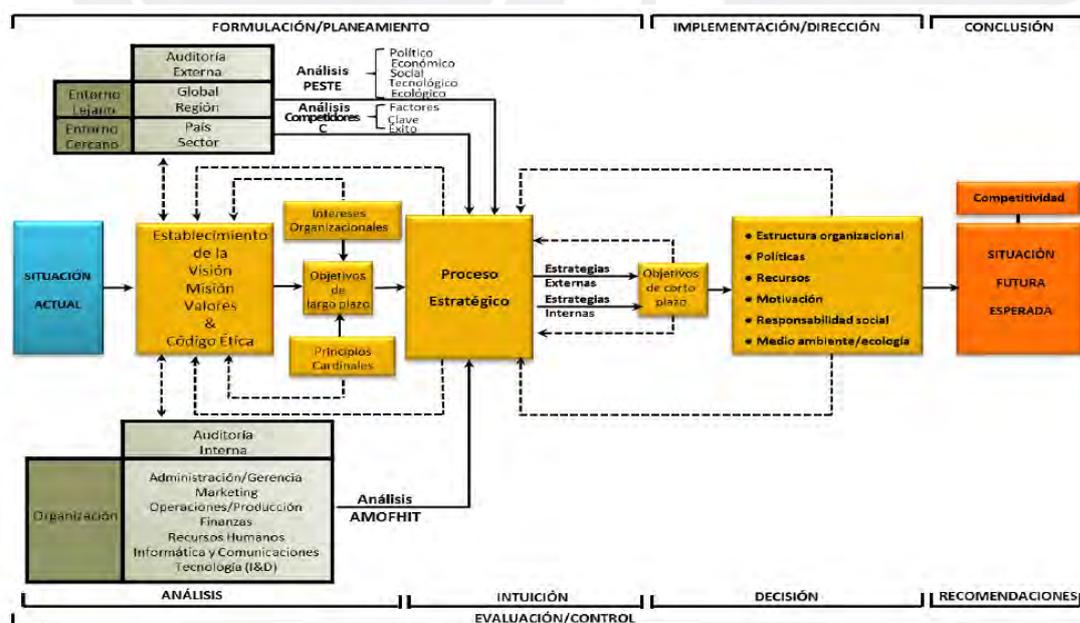


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (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 (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase uno de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase dos se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

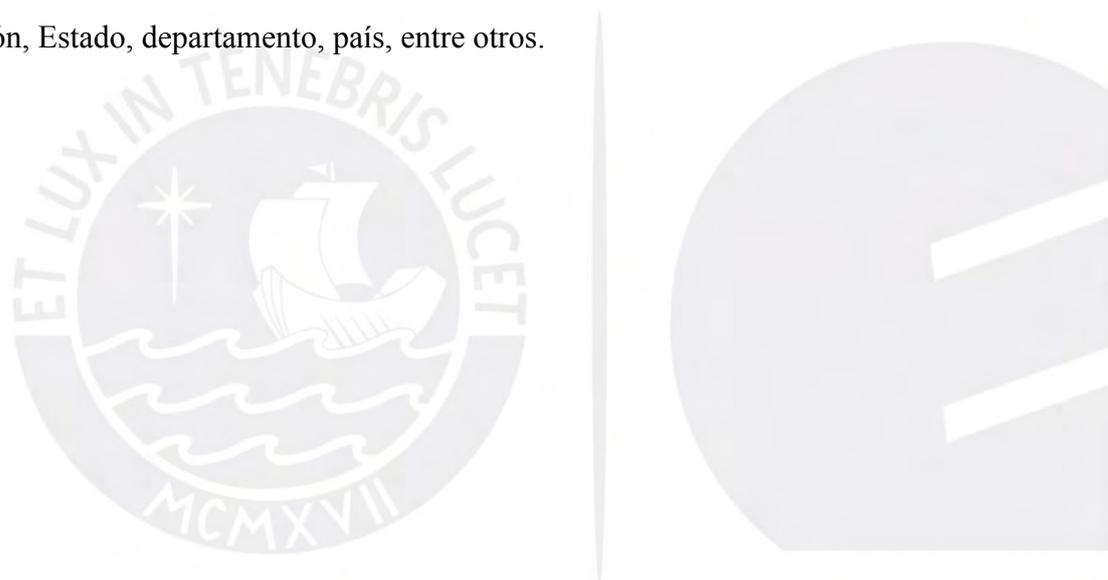
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



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

## Capítulo I: Situación General del Sector

En este capítulo se presenta una descripción general y actual del sector, producto de la investigación en fuentes secundarias de información. En el presente plan estratégico se construye el marco conceptual que describe claramente al sector y las principales variables que caracterizan su entorno e intorno.

### 1.1 Situación General

La economía del mundo seguirá creciendo de 3.6% a 3.8% al 2022, mientras Sudamérica, en lo que va del año 2017, tuvo un crecimiento de 0.6% y las proyecciones al 2022 indican que crecerá alrededor de 2.5%, menor al promedio mundial. Por su parte, el Perú viene creciendo a 2.7% y se proyecta tener una tasa de crecimiento de 3.8% para el año 2022, igual al promedio promedio mundial (International Monetary Fund [IMF], 2017).

La República del Perú es un país con gobierno democrático, ubicado en la región central y occidental de América del Sur. Limita al norte con Ecuador con 1,529 km. de frontera y con Colombia con 1,506 km.; al este limita con Brasil, con 2,822 km. Fronterizos; al sureste con Bolivia, con 1,047 km.; al sur con Chile, con 169 km. Tiene un área terrestre de 1'285,215 km<sup>2</sup>. Es el tercer país más grande de América del Sur, después de Brasil y Argentina; tiene como capital a la ciudad de Lima, principal centro del poder político, comercial y financiero. En el Perú se diferencian tres regiones naturales: la costa, la sierra y la selva, éstas encierran un gran potencial de recursos naturales (Ministerio de Defensa del Perú, 2017). Tiene una población estimada y proyectada para el año 2017 de 31'826,018 personas, una población económicamente activa de 16'498,100 personas (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017a).

La economía peruana al 2016 experimentó una fase de aceleración económica, según el Banco Central de Reservas del Perú [BCRP] (2017) el país tuvo un crecimiento de 3.9%, principalmente por el impulso productivo del sector minero; aunque la inversión privada se

contrajo por tercer año consecutivo y hubo poca generación de empleo formal, las perspectivas de la inversión privada son alentadoras. En un contexto en el que el gobierno del Perú busca destrabar los grandes proyectos de inversión y simplificar los procedimientos administrativos, la economía local crecerá 4.8% en el 2017, liderada por la inversión privada (5.0%), una mejora en la confianza empresarial doméstica, destrabe de proyectos de infraestructura, mayor liquidez mundial, bajos costos financieros y menores presiones depreciatorias. En el mediano plazo, en un escenario sin reformas adicionales y en un contexto internacional de lento dinamismo, el crecimiento potencial de la economía convergería a 4.0% real, muy por debajo del promedio histórico 2004-2010 (6.4%) (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017a). Sin embargo, el retraso de algunos importantes proyectos de infraestructura, así como también los efectos negativos que viene ocasionando el fenómeno El Niño en los sectores agropecuario, pesca, manufactura primaria y servicios, desaceleraron dichas expectativas.

En el Perú la inflación en el año 2016 ascendió a 3.3%, y para el año 2017 se prevé un 2.3%; además, se pronostica, para el 2018, una inflación del 2%. La proyección incorpora los mayores precios de alimentos por el déficit hídrico de fines de 2016 y factores climáticos adversos como las lluvias excesivas. Al tener en cuenta el plan de estímulo anunciado en marzo por el gobierno, se esperó que se produzca un mayor nivel de gasto por parte de las unidades ejecutoras, particularmente en los sectores transporte y comunicaciones, educación, agricultura, interior, trabajo, y en los gobiernos subnacionales (BCRP, 2017).

El Perú se ubicó en el puesto 67 de 138 países que formaron parte de la evaluación de competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial para el periodo 2016-2017 (World Economic Forum [WEF], 2016a), escaló dos posiciones respecto del año anterior, pero no superó la posición de hace cinco años en la que se ubicaba en el puesto 61. En el pilar ambiente macroeconómico ocupó el lugar 33, pero en el pilar instituciones se ubicó en el

puesto 106 del índice, lo que indica que el gobierno debe trabajar en el fortalecimiento de las instituciones prioritariamente. En el pilar educación y salud pública ocupó el puesto 98. En el caso del pilar desarrollo del mercado financiero logró ubicarse en el puesto 26, mientras que en preparación tecnológica llegó al puesto 88, similar al pilar educación y la formación superior, en el que ocupó el puesto 80; en estos pilares el Perú debe realizar mejoras sustanciales. En el pilar sofisticación de negocios ocupó el puesto 78; sin embargo, en el pilar innovación ocupó el puesto 119 (WEF, 2016a). Estos resultados representan oportunidades de crecimiento y desarrollo para el Perú.

En lo que respecta al pilar educación y la formación superior, los indicadores que lo conformaron mostraron que el Perú alcanzó el puesto 62 en el indicador inscripción en educación secundaria, en contraste con el puesto 133 del indicador calidad de la educación en matemática y ciencias, seguido de calidad de la educación primaria en el puesto 131 y calidad del sistema educativo en el puesto 127 (WEF, 2016a). Los indicadores de este pilar son considerados base para el desarrollo de la educación peruana.

Por otro lado, el estudio de competitividad mundial elaborado por International Institute for Management Development (IMD, 2017) reveló que el Perú se ubicó en el puesto 54 en los años 2015 y 2016, mientras que en el año 2017 llegó al puesto 55. En los últimos 10 años el Perú retrocedió su posición desde el puesto 35, en el 2008, al puesto 55 en la actualidad (Centrum Católica Graduate Business School, 2016a) (IMD, 2017). Como se aprecia, el rol desempeñado por el Estado está orientado a mejorar la competitividad y a la fecha no tuvo mayor impacto en los resultados. El desempeño en los pilares del índice de competitividad del IMD detallaron que el Perú en pilar desempeño económico ocupó el lugar número 50 con una contribución de 0.26% al PBI mundial; en el pilar Infraestructura ocupó las últimas posiciones del ranking compuesto principalmente por la variable de infraestructura básica en la que ocupó el puesto 58, en la variable infraestructura tecnológica

ocupó el puesto 60 y en la variable infraestructura para la educación se ubicó en el puesto 58, situación que demandaría mayor inversión en infraestructura en el mediano y largo plazo. En el pilar eficiencia del gobierno la ubicación llegó al puesto 41, esta posición cayó desde el puesto 27 alcanzado en el año 2012, principalmente la caída de la variable finanzas públicas que retrocedió 11 posiciones. El pilar de eficiencia en los negocios mostró el estancamiento en la misma posición en los últimos dos años (Centrum Católica Graduate Business School, 2016a).

Luego de tratar aspectos generales del mundo y del país, a partir del presente párrafo se analiza el sector de Educación Básica Regular Pública tanto del Perú como de la región Junín. Según la Ley General de Educación (Ley 28044, 2003), en el Perú el sistema educativo se compone de etapas, niveles, modalidades, ciclos, y programas. Las etapas se desarrollan en función de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y como estructura presentan dos niveles: Educación básica y Educación superior. El primer nivel, Educación básica tiene como objetivo asegurar el desarrollo integral de los estudiantes a nivel de capacidades, conocimientos, actitudes, y valores. Además, busca incluir a aquellos estudiantes con necesidades especiales o con dificultades de aprendizaje.

La educación básica se organiza en educación básica regular, educación básica alternativa, y educación básica especial. La educación básica regular distribuye el servicio en tres niveles, el primer nivel de la educación básica regular es la educación inicial organizada en forma no escolarizada para los niños de cero a dos años, y de forma escolarizada para los niños de tres a cinco años; el segundo nivel es la educación primaria que tiene una duración de seis años; y, finalmente, el tercer nivel es la educación secundaria, que tiene una duración de cinco años. Cada nivel se encuentra articulado con su inmediato anterior o siguiente que busca el desarrollo integral de los niños y jóvenes.

El capítulo dos de la Ley General de Educación menciona que la educación es

obligatoria para los estudiantes de los niveles de inicial, primaria, y secundaria. Asimismo, en el artículo 21, inciso b, dice que es una función del Estado “proveer y administrar servicios educativos públicos gratuitos y de calidad para garantizar el acceso universal a la Educación Básica” (Ley 28044, 2003). Así como el Estado asegura una educación gratuita de calidad, también reconoce a las Instituciones Educativas Privadas, según lo menciona en el artículo 72, “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” (Ley 28044, 2003).

Según el Ministerio de Educación (2017a) en el Perú, en el año 2016, se registraron un total de 7'729,936 matrículas en el Sistema educativo peruano correspondiente a la Educación básica regular, de donde 1'685,111 corresponden al nivel de Inicial; 3'528,763, al nivel de Primaria; y 2'516,062, al nivel de Secundaria (ver Tabla 1)

De igual manera, en la región Junín se registraron un total de 264,378 matrículas en instituciones de Educación Básica Regular Pública, de los cuales 45,780 corresponden al nivel de inicial; 125,585, al nivel de primaria; y 93,013, al nivel de secundaria (ver Tabla 2) (Ministerio de Educación, 2017b).

Tabla 1

*Perú: Matrícula en el Sistema Educativo para el Año 2016*

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Básica Regular	7'729,936	5'746,098	1'983,838	4'507,997	1'238,101	1'961,548	22,290
Inicial	1'685,111	1'207,263	477,848	901,826	305,437	474,630	3,218
Primaria	3'528,763	2'641,812	886,951	1'978,147	663,665	878,012	8,939
Secundaria	2'516,062	1'897,023	619,039	1'628,024	268,999	608,906	10,133

*Nota.* Adaptado de “Perú: Matrícula en el sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo, 2016,” por Ministerio de Educación, 2017a ([http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-porlet/reportes/cuadro?anio=22&cuadro=391&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-porlet/reportes/cuadro?anio=22&cuadro=391&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)).

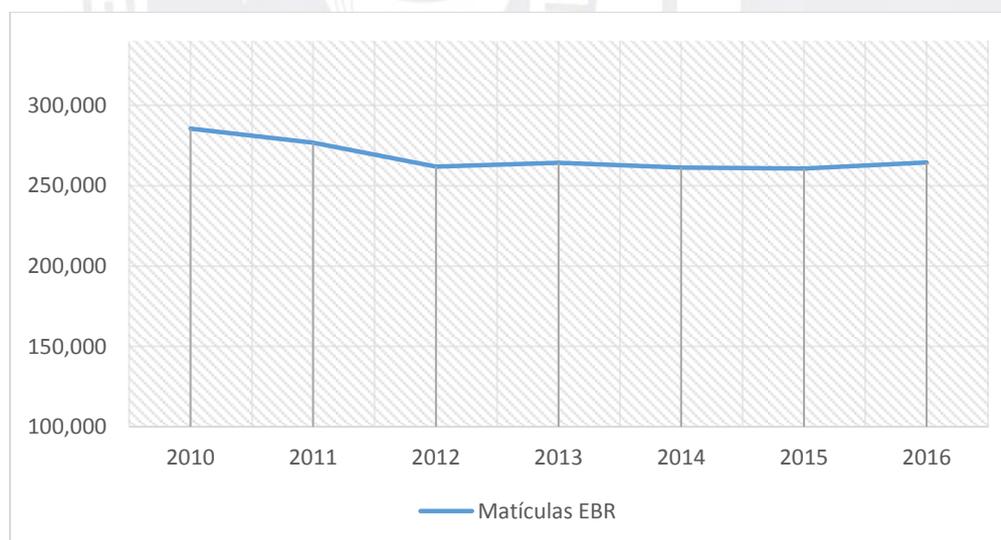
Tabla 2

*Junín: Matrícula en el Sistema Educativo para el Año 2016*

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Básica Regular	335,870	264,378	71,492	202,977	61,401	70,726	766
Inicial	62,730	45,780	16,950	31,521	14,259	16,767	183
Primaria	155,686	125,585	30,101	91,019	34,566	29,726	375
Secundaria	117,454	93,013	24,441	80,437	12,576	24,233	208

*Nota.* Adaptado de “Junín: Matrícula en el sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo, 2016,” por Ministerio de Educación, 2017b ([http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-porlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=391&forma=U&dpto=12&prov=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-porlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=391&forma=U&dpto=12&prov=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)).

La evolución histórica de las matrículas en instituciones de Educación Básica Regular Pública de Junín, en los últimos siete años, tuvo una tendencia negativa. En el año 2010 el número de matriculados fue de 285,450 estudiantes, observándose una reducción del 7.38% al año 2016 (Ministerio de Educación, 2017c) (ver Figura 1).

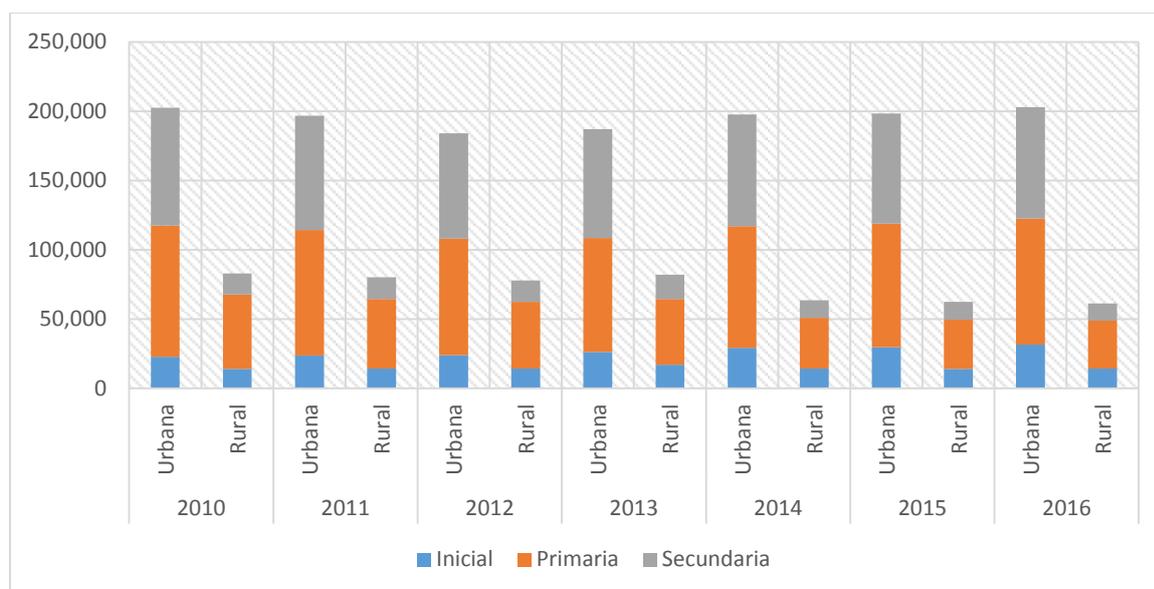


*Figura 1.* Número de matrículas total de Educación Básica Regular Pública en la región Junín.

Adaptado de “Escale: Estadística de la calidad educativa,” por Ministerio de Educación, 2017c (<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>).

En la Figura 2 se presenta la evolución histórica del número de estudiantes matriculados en las áreas urbana y rural de la región Junín, también mostró una tendencia

negativa, y de manera particular en las áreas rurales de la región, pasó de 82,971 matrículas en el año 2010, a 61,401 matrículas en el año 2016. Dentro de las áreas urbanas desde el año 2012 se observó un crecimiento en el número de matrículas impulsado principalmente por los estudiantes del nivel inicial; sin embargo, también se aprecia una ligera tendencia negativa en los niveles de primaria y secundaria (Ministerio de Educación, 2017c).



*Figura 2.* Número de matrículas en los niveles de Educación Básica Regular Pública en la región Junín por áreas rural y urbana.

Adaptado de “Escale: Estadística de la calidad educativa,” por Ministerio de Educación, 2017c (<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>).

La deserción en la educación básica regular se define como el número de personas en un rango de edad determinado que no han concluido con el nivel educativo esperado y que no registran matrículas en el periodo actual. En la Tabla 3 muestra que en el Perú al 2015 la deserción en el nivel de primaria fue de 0.9% y en el nivel de secundaria de 7.6%. Otra variable muy relacionada mostró que el año 2015 la cantidad de niños de niveles de inicial y primaria que estuvieron fuera de la escuela alcanzó 72,896 niños, de los cuales 29,084 eran mujeres, y 43,812 varones; para el nivel de secundaria el número de adolescentes fuera de la escuela fue de 168,145, compuesto por 76,927 mujeres, y 91,218 varones (ver Tabla 4) (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2017a).

Tabla 3

*Participación en la Educación: Niños Fuera de la Escuela*

Niños fuera de la escuela	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	41,651	38,165	38,266	48,614	238,095	145,180	161,695	72,896
Mujeres	2,505	2,618	2,485	13,826	116,214	68,487	72,356	29,084
Varones	39,146	35,547	35,781	34,788	121,881	76,693	89,339	43,812

*Nota:* Adaptado de *Education and Literacy*, por Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO) Institute for Statistics, 2017a (<http://uis.unesco.org/country/PE>).

Tabla 4

*Participación en la Educación: Adolescentes Fuera de la Escuela*

Adolescentes fuera de la escuela	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	7,803	9,107	-	31,854	161,292	87,795	141,943	168,145
Mujeres	-	-	-	7,203	79,621	37,145	63,798	76,927
Varones	-	-	-	24,651	81,671	50,650	78,145	91,218

*Nota:* Adaptado de *“Education and Literacy,”* por Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO) Institute for Statistics, 2017a (<http://uis.unesco.org/country/PE>).



*Figura 3.* Porcentajes de deserción acumulada en los niveles de primaria y secundaria de Educación Básica Regular Pública en la región Junín.

Adaptado de *“Escale: Estadística de la calidad educativa,”* por Ministerio de Educación, 2017d (<http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015>).

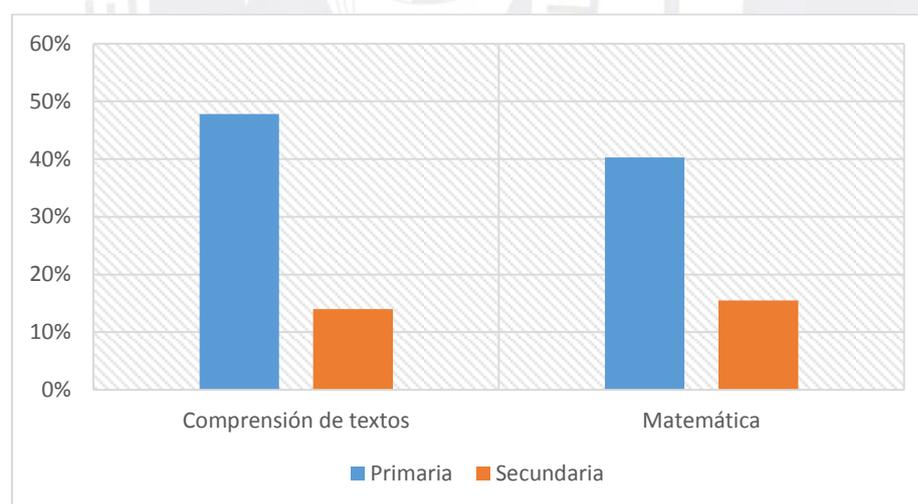
En la región Junín el porcentaje de deserción acumulada al año 2015 en el nivel de primaria fue de 0.5%, y en nivel de secundaria fue de 6.9%, ambos porcentajes se encuentran por debajo de la media nacional (Ministerio de Educación, 2017d). La evolución histórica de la deserción en los niveles de educación primaria y secundaria en la región Junín, no gráfica claramente una tendencia positiva o negativa, a lo largo de los años se ha mantenido estable (ver Figura 3).

Respecto de la calidad de aprendizaje la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2013) definió la calidad de un sistema educativo en base a cinco criterios: primero el de asegurar que los aprendizajes sean relevantes para el desarrollo personal y social; segundo, asegurar que los aprendizajes sean pertinentes al contexto local y características de cada persona; tercero, asegurar la equidad para el acceso a la educación al tratarse de un derecho universal de la persona; cuarto, desarrollar de manera eficaz el logro de los objetivos educativo; y, finalmente, asegurar una gestión eficiente de los recursos destinado a proveer el servicio de educación.

En el Perú el Ministerio de Educación, a través de la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (UMC), implementó, desde el 2007, la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) para recoger información sobre el logro de aprendizajes de los estudiantes del sistema de educación básica regular, con el fin de que sirva como diagnóstico para la toma de decisiones que mejore la calidad del sistema educativo. La prueba del Programme for International Student Assessment (PISA) del año 2015 evaluó a los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y países voluntarios, que suman un total de 72 países; sin embargo, tres países no fueron considerados en los resultados finales. La prueba se compone de mediciones en los componentes de ciencia, lectura y matemáticas. En el componente de ciencias se busca que los estudiantes expliquen

fenómenos científicos y propongan conclusiones a partir de ello, el Perú ocupó la posición 63 en este componente. En el componente de lectura se busca medir la capacidad de comprensión lectora de los estudiantes, el Perú ocupó el puesto 62 y finalmente en el componente de matemáticas el Perú ocupó el puesto 61 (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2016). Desde que el Perú empezó a participar en la prueba PISA, se han conseguido avances que le han permitido escalar algunas posiciones en el ranking; sin embargo, aún se encuentra por debajo de otros países de la región como Colombia y Chile.

La Figura 4 presenta los resultados de la ECE para la región Junín en el 2016, los cuales revelaron que el 47.8% de estudiantes de nivel de primaria alcanzaron los objetivos de aprendizaje de la competencia de comprensión de textos, y solo el 40.3% en la competencia de matemática. En el nivel de secundaria, el porcentaje de estudiantes que alcanzó los objetivos de aprendizaje de la comprensión de textos es de 14.0%, y en la competencia de matemática el 15.5% de estudiantes (Ministerio de Educación, 2017d).

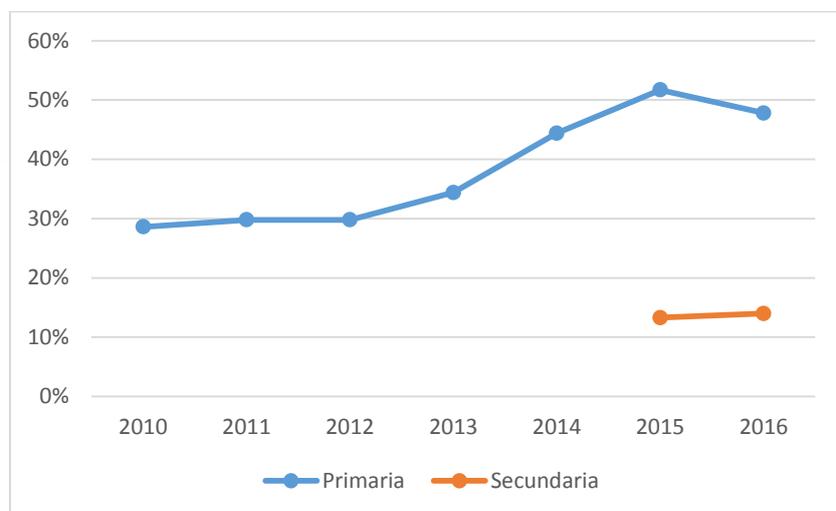


*Figura 4.* Porcentajes de logros de aprendizaje en comprensión de textos y matemáticas en la región Junín

Adaptado de “Escale: Estadística de la calidad educativa,” por Ministerio de Educación, 2017d (<http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015>).

La evolución histórica de los resultados de logro de aprendizaje muestra una tendencia positiva del porcentaje de estudiantes que van logrando los objetivos de aprendizaje en las

competencias de comprensión lectora y matemática; sin embargo, estos resultados muestran que en la región Junín menos de la mitad de estudiantes logran cumplir con estos objetivos. En el caso de la competencia de comprensión de textos se pasó de un 28.6%, en el 2010, a 47.8% de estudiantes en el 2016, para el nivel de primaria; y de 13.3%, en el 2015, a 14.0% de estudiantes en el 2016, para el nivel de secundaria. Además, se aprecia que en el último año de medición hubo una caída de 3.9 puntos porcentuales con respecto al año 2015, en el nivel de primaria (ver Figura 5) (Ministerio de Educación, 2017d).



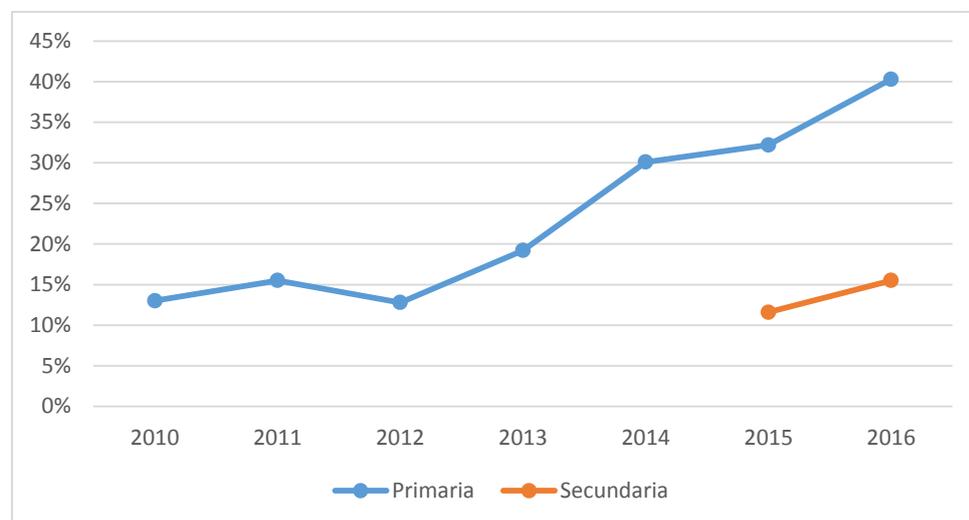
*Figura 5.* Porcentaje de logro de competencia de comprensión de textos por niveles en la región Junín.

Adaptado de “Escale: Estadística de la calidad educativa” por Ministerio de Educación, 2017d (<http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015>).

En la Figura 6 se observa que en el caso de la competencia de matemática se pasó de un 13.0% de estudiantes con este logro, en el 2010, a 40.3% de estudiantes, en el 2016, para el nivel de primaria; y de 13.3% de estudiantes, en el 2015, a 14.0% de estudiantes en el 2016, para el nivel de secundaria.

En la evaluación censal la región Junín, en el año 2014, se ubicó en la novena posición entre las demás regiones del Perú en lo relacionado a la comprensión de textos, marcando un retroceso con respecto a años anteriores. Las regiones que mejor desempeño obtuvieron en este indicador fueron Moquegua, Tacna y Arequipa que ocuparon los tres primeros puestos respectivamente. De igual manera, en las pruebas de matemática la región

Junín se ubicó en la décima posición, con similar retroceso respecto a años anteriores, nuevamente las regiones de Moquegua y Tacna destacaron como las regiones con mejores resultados a nivel nacional (Ministerio de Educación, 2017d).

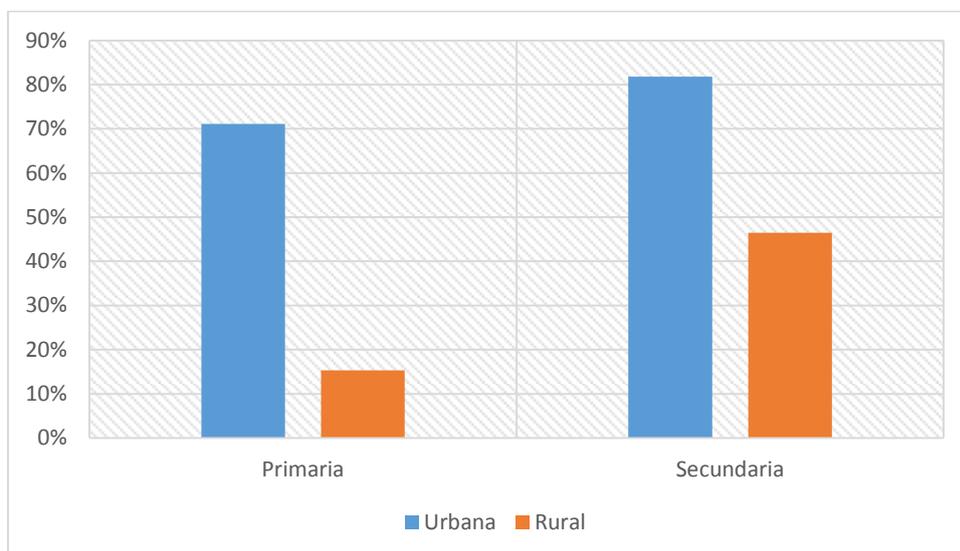


*Figura 6.* Porcentaje de logro de competencia de matemáticas por niveles en la región Junín. Adaptado de “Escale: Estadística de la calidad educativa,” por Ministerio de Educación, 2017d (<http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015>).

En el Perú el acceso a internet en las instituciones educativas muestra una tendencia clara de crecimiento; sin embargo, existen aún importantes brechas entre la cobertura en instituciones del área urbana con respecto a aquellas que se encuentran en el área rural. En el año 2016, el porcentaje de instituciones educativas del nivel de primaria con acceso a internet en el área urbana fue de 71.1%, mientras que en el área rural sólo fue del 15.3%. En las instituciones educativas del nivel de secundaria se tiene un pequeño incremento en los porcentajes; sin embargo, la brecha entre las áreas rural y urbana es significativa. El año 2016 el porcentaje de las instituciones educativas del nivel de secundaria que tuvieron acceso a internet en el área urbana fue de 81.8%, mientras que las del área rural fue de 46.5% (ver Figura 7) (Ministerio de Educación, 2017d).

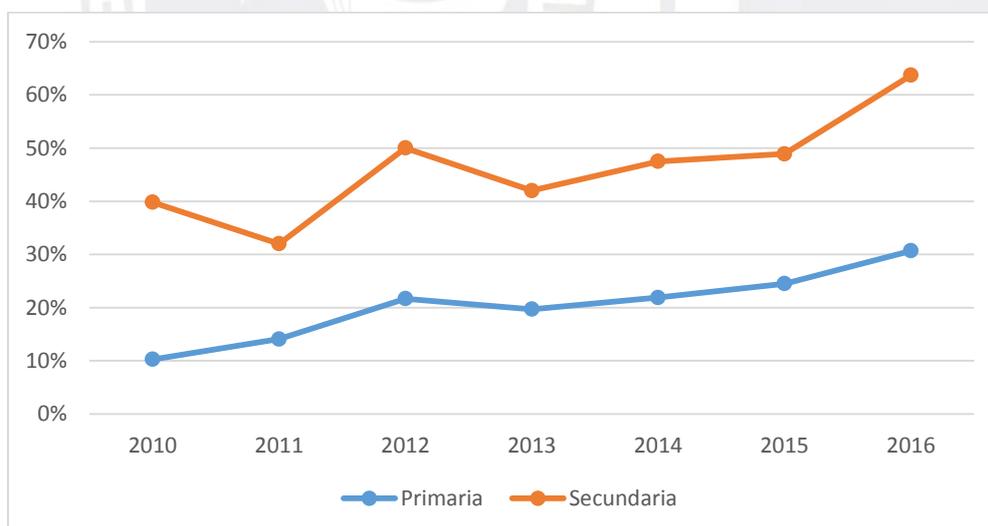
En la región Junín la tendencia histórica de instituciones educativas de educación básica regular con acceso a internet presenta una tendencia positiva (ver Figura 8). Las instituciones educativas del nivel de primaria con acceso a internet representaron un 10.3%

en el 2010, y llegaron a un 30.7% en el 2016. Las instituciones educativas del nivel de secundaria con acceso a internet representaron un 39.8%, en el 2010, y alcanzaron un 63.3% en el 2016 (Ministerio de Educación, 2017d). Si bien no se cuenta con información sobre las diferencias entre el área rural y urbana, la brecha existente sería similar al del país.



*Figura 7.* Porcentaje de instituciones educativas en áreas urbana y rural que cuentan con acceso a internet

Adaptado de “Escale: Estadística de la calidad educativa,” por Ministerio de Educación, 2017d (<http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015>).



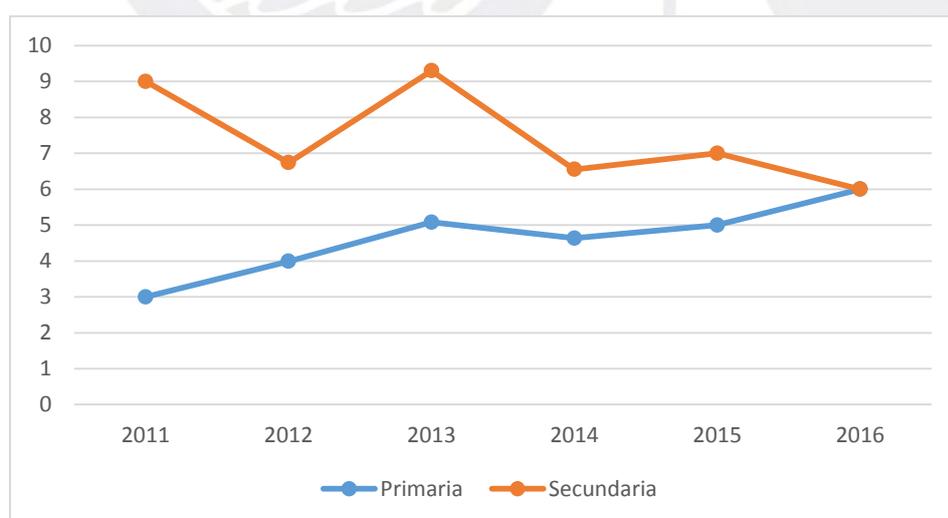
*Figura 8.* Porcentaje de instituciones educativas de la región Junín que cuentan con acceso a internet.

Adaptado de “Escale: Estadística de la calidad educativa,” por Ministerio de Educación, 2017d (<http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015>).

El acceso a computadoras e internet por parte de los estudiantes del nivel inicial sigue debatiéndose, el acceso a estas tecnologías por parte de los estudiantes de primaria y

secundaria ha sido cada vez mayor a través de los años. El año 2010 en Perú, el nivel de primaria llegó a tener en promedio 10 estudiantes por computadora; a nivel de secundaria tuvo en promedio 23 estudiantes por computadora. Recientemente en el año 2016 el nivel de primaria llegó a tener el promedio de ocho, y el nivel de secundaria alcanzó el promedio de seis computadoras por estudiante (Ministerio de Educación, 2017d).

La relación entre estudiantes por computadoras en la región Junín se presenta en la Figura 9; el año 2016 fue de seis en promedio tanto para en el nivel de primaria y secundaria, estos valores concuerdan con la media del Perú como país que fue de seis estudiantes por computadora en ambos niveles educativos. La evolución histórica del número de estudiantes por cada computadora en el nivel de inicial de la región Junín muestra una tendencia positiva (un número menor de estudiantes por cada computadora), mientras que en el nivel de primaria esta tendencia se invierte. En el año 2011, para el nivel de secundaria, Junín alcanzó en promedio nueve estudiantes por cada computadora, y en el 2016 llegó a tener seis estudiantes por cada computadora, asimismo el nivel de primaria contó con tres estudiantes por cada computadora y en el 2016 alcanzó el promedio de seis estudiantes por cada computadora (Ministerio de Educación, 2017d).



*Figura 9.* Número de estudiantes por computadora por niveles primaria y secundaria en la región Junín.

Adaptado de “Escale: Estadística de la calidad educativa,” por Ministerio de Educación, 2017d (<http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015>).

Para cumplir con el objetivo de proveer de una educación gratuita y de calidad, el Estado destinó recursos financieros para el gasto corriente y de capital en las instituciones educativas e instituciones que administran la educación. En la Tabla 5 se muestra que el gasto público en educación como porcentaje del PBI para el año 2015 fue de 3.6%. Si bien la tendencia es creciente desde el año 2011, aún se encuentra a una considerable distancia con países como Finlandia (7.16%), Noruega (7.37%), y Suecia (7.72%). Incluso dentro de Sudamérica el Perú se encuentra detrás de países como Bolivia (7.29%), Brasil (6.00%), Argentina (5.34%), Ecuador (5.30%), Chile (4.76%), y Colombia (4.66%) (UNESCO, 2017b).

Tabla 5

*Gasto Público en Educación como Porcentaje del PBI*

País	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Argentina	4.34	4.89	4.61	4.99	5.10	5.34	5.55	-
Bolivia	7.04	8.08	7.60	6.89	6.43	6.26	7.29	-
Brasil	5.27	5.46	5.65	5.74	5.80	6.00	-	-
Chile	3.79	4.24	4.18	4.07	4.57	4.55	4.76	-
Colombia	3.91	4.75	4.83	4.46	4.39	4.90	4.66	4.49
Ecuador	-	4.34	4.51	4.73	4.64	5.02	5.30	4.92
Finlandia	5.85	6.49	6.54	6.48	7.19	7.16	-	-
Noruega	6.29	7.10	6.75	6.46	7.37	7.37	-	-
Perú	2.84	3.13	2.85	2.68	2.92	3.28	3.66	3.92
Suecia	6.39	6.86	6.62	6.49	7.66	7.72	-	-

*Nota:* Adaptado de "Expenditure on Education as % of GDP (from government resources)" por Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) Institute for Statistics, 2017b ([http://uis.unesco.org/indicador/edu-fin-total-gdp\\_total](http://uis.unesco.org/indicador/edu-fin-total-gdp_total)).

En la Tabla 6 se muestra que en el 2015 el gasto público en educación ejecutado por la región Junín representó el 5.1% de su aporte al PBI nacional, con una tendencia creciente desde el año 2012. Es de resaltar el gasto realizado por la regiones de Apurímac (15.5%), Amazonas (12.3%), Huancavelica (12.1%), Ayacucho (11.4%), y Huánuco (10.4%) (Ministerio de Educación, 2017e). Sin embargo, estas cifras contrastan con respecto a los niveles de avance en comprensión de textos y pruebas de matemática obtenidas por estas

regiones, la razón puede ser que el aporte de estas regiones al PBI es tan bajo que para mantener un nivel de gasto aceptable, porcentualmente debe ser mayor a otras que aportan más al PBI, aun así sigue siendo un indicador importante para tener en cuenta (Ministerio de Educación, 2017e).

Tabla 6

*Perú: Gasto Público en Educación como Porcentaje del PBI*

Región	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Amazonas	8.3	9.3	8.7	10.0	10.3	9.5	10.3	12.3
Ancash	3.1	3.7	3.1	3.5	3.6	3.6	3.4	3.8
Apurímac	14.3	15.1	14.1	16.6	14.8	16.6	19.0	15.5
Arequipa	1.9	2.1	2.0	2.0	1.9	2.2	1.8	2.1
Ayacucho	9.5	8.9	9.3	9.2	8.9	11.7	10.2	11.4
Cajamarca	5.5	5.1	5.0	5.7	5.5	6.1	6.0	7.2
Cusco	4.8	4.7	4.8	4.9	4.6	5.2	5.0	4.2
Huancavelica	8.4	9.1	9.2	9.6	9.0	10.6	12.3	12.1
Huánuco	8.8	9.4	8.8	11.1	12.7	12.8	13.4	10.4
Ica	3.0	2.7	2.6	2.8	2.3	2.4	2.4	2.2
Junín	3.6	4.0	3.4	4.0	3.4	4.2	4.1	5.2
La Libertad	2.8	2.7	2.8	2.9	2.8	3.2	3.4	3.4
Lambayeque	3.3	3.2	3.3	3.3	3.1	3.3	3.2	4.0
Lima	1.4	1.6	1.8	1.5	1.6	1.8	2.0	2.3
Loreto	5.2	5.9	5.3	6.4	5.9	6.4	6.4	6.5
Madre de Dios	3.3	3.2	3.5	4.4	3.3	6.2	6.7	6.7
Moquegua	1.6	1.7	1.8	1.6	1.6	2.2	2.1	2.0
Pasco	4.2	4.5	3.5	3.9	4.2	5.2	4.5	4.3
Piura	2.6	2.9	2.9	3.2	2.8	3.2	3.2	3.8
Puno	6.4	6.8	6.3	7.2	6.4	7.7	7.7	7.5
San Martín	6.5	6.4	5.9	7.0	6.5	7.9	7.8	8.4
Tacna	2.8	4.2	3.3	2.8	3.0	3.1	2.9	2.8
Tumbes	7.0	7.5	6.7	7.5	9.1	7.8	8.1	6.3
Ucayali	5.6	6.0	6.0	6.5	6.5	6.2	5.4	6.5

*Nota:* Adaptado de “Gasto público en educación como porcentaje del PBI,” por el Ministerio de Educación, 2017e ([http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015?p\\_auth=hgOzTw9B&p\\_p\\_id=TendenciasActualPortlet\\_WAR\\_tendenciasportlet\\_INSTANCE\\_40St&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=3&\\_TendenciasActualPortlet\\_WAR\\_tendenciasportlet\\_INSTANCE\\_40St\\_idCuadro=64](http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015?p_auth=hgOzTw9B&p_p_id=TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_40St&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_40St_idCuadro=64)).

Un indicador adicional que permite analizar la situación del gasto en educación es el gasto público por alumno. El Perú, en el nivel de inicial, en el año 2010 asignó un monto promedio de 1,358 soles por alumno, y en 2016 proporcionó en promedio 2,717 soles por alumno; en el nivel de primaria, el gasto promedio ejecutado en el 2010 fue de 1,580 soles por alumno, y en el 2016 fue de 2,707; en el nivel de secundaria, el gasto efectuado en el año 2010 fue en promedio 1,862 soles, y en el 2016 llegó a 3,868 soles promedio por alumno. (Ministerio de Educación, 2017d).

En la región Junín el gasto público promedio por alumno, para el nivel de inicial, en el año 2010 fue de 1,241 soles, y en el año 2016 se incrementó a 3,364 soles; para el nivel de primaria, en el 2010 se gastó 1,340 soles, y en el año 2016 se ejecutó 2,519 soles promedio por alumno; el nivel de secundaria, en el año 2010, gastó 1,531 soles, y en el año 2016 el gasto alcanzó a 3,580 soles promedio por alumno (Ministerio de Educación, 2017d). En todos los niveles educativos se observó un crecimiento; sin embargo, aún es insuficiente.

En lo que respecta a la relación docente estudiante, OCDE (2009, p. 11) dijo que “es necesario que los docentes sean capaces de preparar a los educandos para una sociedad y una economía en la cual se esperará de ellos autonomía en el aprendizaje, capacidad y motivación para seguir aprendiendo durante toda su vida”. Existe una relación directa y elemental entre el docente y los estudiantes para lograr los objetivos de una educación de calidad. Según el informe del Teaching and Learning International Survey (TALIS) elaborado por OCDE, se concluyó que al trabajar las actitudes, ideas y prácticas de los docentes existe la posibilidad de incrementar la calidad de la enseñanza y aprendizaje, aunque para esto sería necesario realizar un trabajo personalizado con cada docente y no bajo el esquema global tradicional. Por esta razón es importante conocer la cantidad de docentes con los que se cuentan en el sistema educativo peruano, así como la cantidad de alumnos que interactúan con el docente en el aula. La educación básica regular en el Perú durante el año 2016 registró un total de

493,766 docentes, de los cuales 93,938 correspondía al nivel de inicial; 204,444 docentes, al nivel de primaria; y 195,384, al nivel de secundaria (Ministerio de Educación, 2017c). La relación de número de estudiantes por docente en el año 2010, en el nivel de inicial de la educación básica regular pública, fue de 21 estudiantes por docente, en el nivel de primaria fue de 19, y en el nivel de secundaria llegó a 14; al año 2016, en el nivel de inicial, se tuvo 16 estudiantes por docente; en el nivel de primaria, 14; y en el nivel de secundaria a 12 estudiantes por docente (Ministerio de Educación, 2017d).

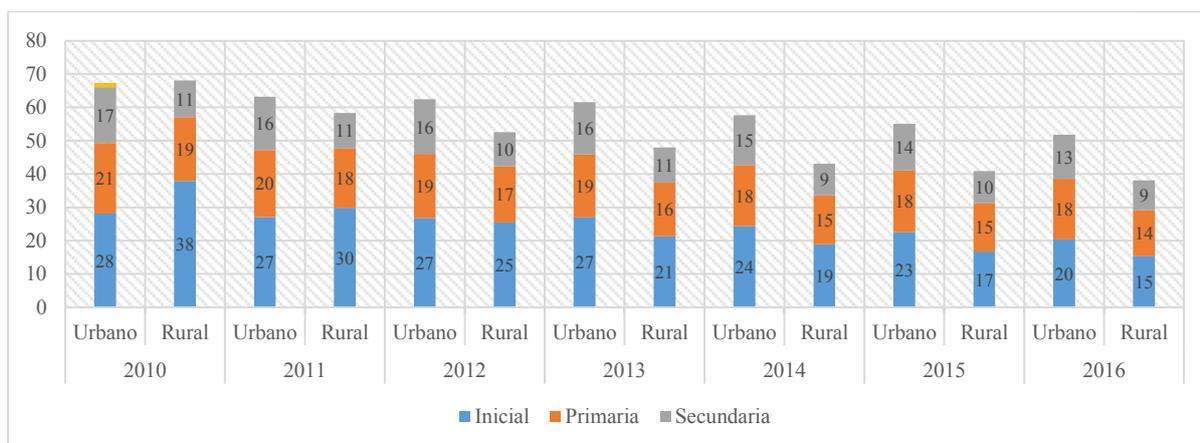


Figura 10. Número de alumnos por docente de la Educación Básica Regular Pública de Junín. Adaptado de “Escale: Estadística de la calidad educativa,” por Ministerio de Educación, 2017d (<http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015>).

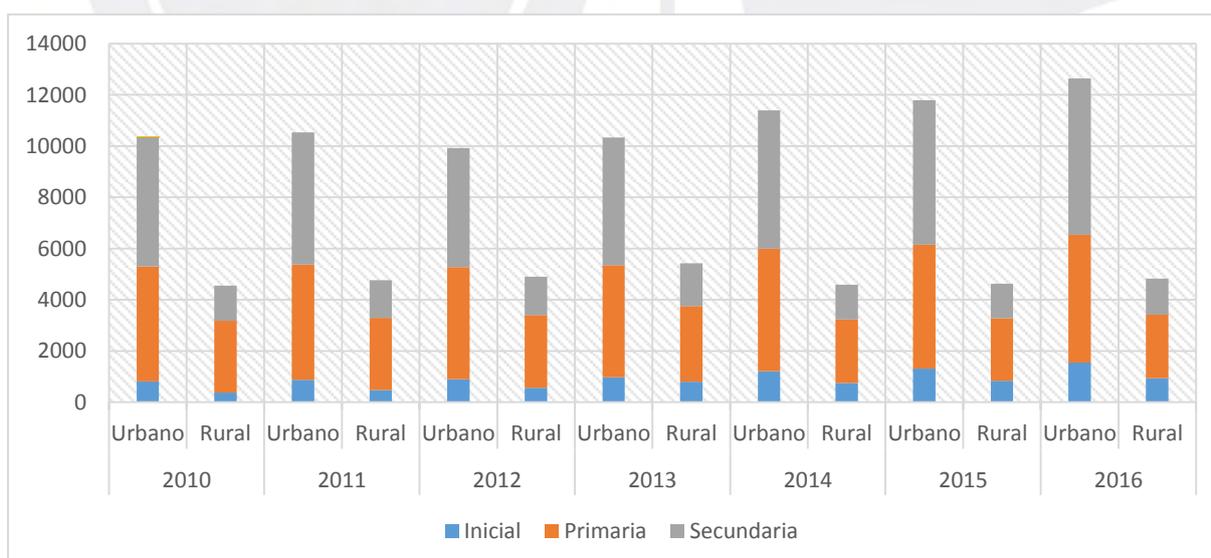


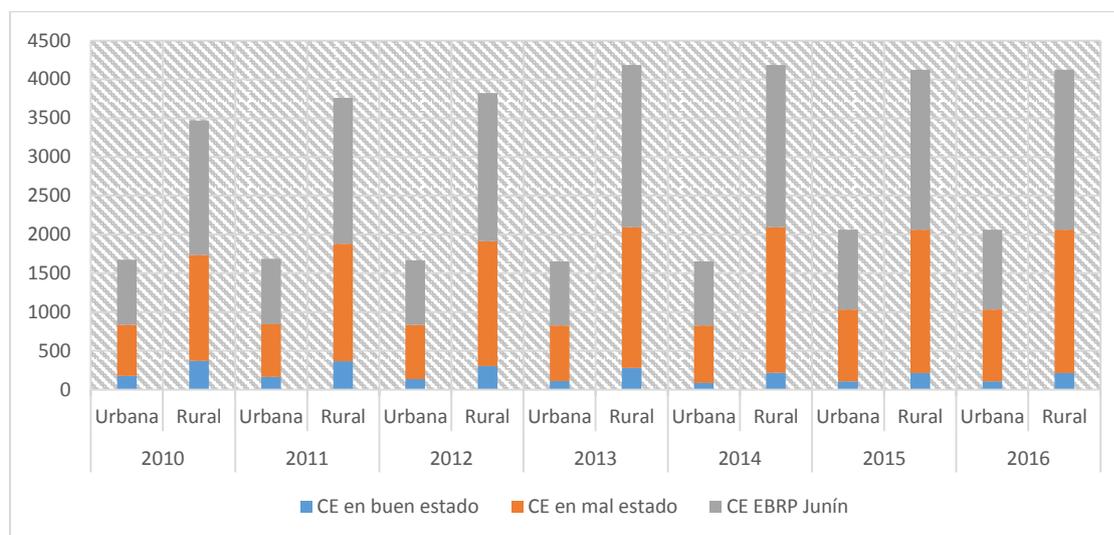
Figura 11. Número de docentes de Educación Básica Regular Pública de Junín. Adaptado de “Escale: Estadística de la calidad educativa,” por Ministerio de Educación, 2017c (<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>).

El año 2016 la región Junín registró 17,461 docentes, y de ellos 2,484 pertenecían al nivel de inicial; 7,457 docentes al nivel de primaria; y 7,520 al nivel de secundaria. Se observó que del total de docentes de la región Junín 12,639 trabajaron en el área urbana y 4,822 en el área rural (Ministerio de Educación, 2017c). El promedio de estudiantes por docente en el nivel de inicial llegó a 18, en el nivel de primaria a 16; y en el nivel de secundaria a 11 estudiantes por docente; el análisis por área urbana por docente reveló un promedio de 16 estudiantes por docente y en el área rural se verificó un promedio de 13 estudiantes por docente (Ministerio de Educación, 2017d). En las Figuras 10 y 11 se muestran la cantidad de docentes en los últimos cinco años y la cantidad de alumnos por docente por área geográfica y niveles educativos de la educación básica regular de la región Junín.

La infraestructura de los centros educativos es otro aspecto fundamental que contribuiría a la mejora de la calidad de la educación, el Perú en el año 2010 contó con un 22.7% de locales educativos en buen estado, y al cierre del año 2016 tuvo un 19.7%. En la región Junín, al año 2016, solo un 14.8% de los centros educativos reportó estar en buen estado; es decir, 3,091 instituciones distribuidos en 1,030 en el área urbana, y el restante en el área rural. Del total de centros educativos, 2,773 informaron estar en estado deficiente y sólo 318 en óptimas condiciones. En el Figura 12 se muestra los indicadores de infraestructura de los centros educativos de la Educación Básica Regular Pública de la Región Junín y las condiciones en las que se encuentran (Ministerio de Educación, 2017d) (ver Figura 12) .

En cuanto a la calidad docente, la educación básica regular en el Perú ha entrado, a través de la reforma, y desde el año 2012, a una segmentación que busca que los docentes logren avanzar por ocho escalas o niveles remunerativos que se fundamentan en el mérito y capacidad de los profesores (Ley 29944, 2012). Lograr que la mayor parte de los docentes se ubiquen en las mayores escalas contribuiría significativamente en la calidad de su desempeño; sin embargo, este marco legal aún no contribuye a la mejora en la calidad de los

docentes. Uno de los principales factores que afectan a la calidad de los docentes de la educación básica regular es la falta de motivación por realizar labores propias de educación.



*Figura 12.* Infraestructura de Instituciones Educativas Educación Básica Regular Pública – Junín.

Adaptado de “Escale: Estadística de la calidad educativa,” por Ministerio de Educación, 2017d (<http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015>).

Un estudio efectuado en el año 2003 por el Ministerio de educación concluyó que sólo un 31% de los docentes peruanos deseaban seguir desempeñándose como docente, un 24.6% deseaba ocupar cargos de gestión en el sector educación, y el resto deseaba dedicarse a otra cosa menos educación (Ministerio de Educación, 2003). En el Perú el indicador disponible relacionado a la calidad docente es el porcentaje de docentes titulados: en el nivel de inicial, el año 2010, se contó con 55.3% de docentes titulados, cifra que se incrementó para el año 2016 a 72.2%; en el nivel de primaria el porcentaje de docentes titulados alcanzó el 74.9%, y en el 2016 se contó con un 83.9%; en el nivel de secundaria este porcentaje de titulados fue de 72.3%, y llegó al año 2016 a 83% (Ministerio de Educación, 2017d).

En Junín el porcentaje de docentes titulados, en el nivel de inicial, al año 2010 fue de 67.7%, y al año 2016 llegó al 73.7%; el nivel de primaria, en el año 2010, se tenía al 79.8% de docentes titulados, y en el año 2016 se incrementó a 85.9%; en el nivel de secundaria, en el año 2010, los docentes titulados representaron el 71.6%, y lograron incrementarse a 84.8% en el año 2016 (Ministerio de Educación, 2017d). Se observa un notorio incremento en los

tres niveles educativos; sin embargo, existen regiones en Perú que lograron tener con más del 90% de sus docentes titulados. Otro indicador que tendría relación con la calidad docente es el expuesto en el estudio denominado “Diagnóstico del docente de la región Junín” realizado en el 2014, que concluyó que el 54.6% de los docentes se dedican a otras actividades adicionales como: comercio, agricultura, docente en colegios particulares y chofer de taxi; respecto a la satisfacción que tienen desempeñándose como docentes un 65.31% respondió estar satisfecho y un 34.69% no se encuentra satisfecho desempeñándose como docente o no están seguros de estarlo (Huamán Barrientos & Hilario, 2014).

## 1.2 Conclusiones

El Perú afronta una desaceleración económica promovida por la caída de los precios de los minerales, la reducción de la inversión privada, y la pérdida de credibilidad en el gobierno peruano. Sin embargo, con respecto al sector educación, el presupuesto asignado como porcentaje del PBI ha crecido hasta llegar a un 3.9% en el 2016.

Para describir la situación general del sector de Educación Básica Regular Pública de la Región Junín, se han identificado 10 indicadores. El primer indicador, número de matrículas en los tres niveles de educación, mostró una disminución en la cobertura de atención entre los años 2010 y 2016. El segundo indicador analizado fue el porcentaje de deserción, cuyo comportamiento entre los años investigados nos muestra cierta estabilidad en los tres niveles educativos, y se mantuvo por debajo del 10%. El tercer indicador, porcentaje de estudiantes con logro de aprendizaje en comprensión lectora y matemática mostró que en Junín menos de la mitad de los estudiantes de la educación básica regular logra los resultados de aprendizaje aunque se observó un mejor desempeño en comprensión de textos que en matemática. El análisis del cuarto indicador, porcentaje de instituciones educativas con acceso a internet reveló que Junín tiene una tendencia positiva creciente importante; sin embargo, se resalta que el nivel educativo de secundaria tiene más instituciones educativas

con acceso a internet que llega al 63%, contrariamente en el nivel de primaria que no pasa del 40%. El quinto indicador observado, muy relacionado al anterior, es el promedio de alumnos por computadora, éste nos ayuda a concluir que desde el año 2011 existe un mejor desempeño en el nivel de secundaria que llega a un promedio de seis alumnos por computadora, inversamente el nivel de primaria incrementó el promedio de alumnos por computadora de tres a seis.

El sexto indicador, gasto público en educación como porcentaje del PBI mostró un creciente gasto público en la educación de Junín en los últimos años, que llegó al cierre del 2016 a 5.1%; sin embargo, el séptimo indicador complementó el análisis de gasto en educación pues revela que el monto en soles gastado por alumno en cada uno de los tres niveles educativos de Junín fue más que duplicado desde el año 2010. El octavo indicador desarrollado, el número de estudiantes por docente, indicó que Junín disminuyó los valores de este ratio en los tres niveles aunque con diferencias importantes entre el área rural y urbana. El penúltimo indicador analizado fue el buen estado de la infraestructura de los centros educativos de Junín, que en los últimos años se mantuvieron muy bajos tanto en las áreas rural y urbana, es así que al cierre del 2016 tan sólo el 14.8% de centros educativos se encontraron en buen estado. El último indicador, porcentaje de docentes titulados, referido a la calidad docente nos mostró que en la región Junín se incrementó el porcentaje de docentes titulados en los tres niveles educativos a más del 70%, y resaló que el nivel de primaria tuvo casi un 86% de sus docentes titulados. A partir de los indicadores analizados concluimos que en general la situación del sector se encuentra con tendencias crecientes pero aún es insuficiente ante un entorno global competitivo y cambiante.

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

En este capítulo se presentan los enunciados elaborados sobre visión, misión, valores y código de ética del sector. Estos elementos corresponden a la primera fase del proceso estratégico y determinan el rumbo del desarrollo del resto de etapas del planeamiento estratégico.

### 2.1 Antecedentes

Muchos trabajos sobre planeamiento del sector educación se han realizado en el Perú; sin embargo, se tomaron como antecedentes dos importantes trabajos. El primero corresponde al Plan estratégico Sectorial Multianual de educación 2016-2021, elaborado por el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU); el segundo antecedente es el Planeamiento estratégico del sistema educativo del Perú: 2015-2024, que fue elaborado por Centrum Catolica Graduate Bussines School.

El estudio elaborado por el Ministerio de Educación (2016b), Planeamiento estratégico sectorial multianual de educación 2016-2021 fue aprobado y publicado el siete de junio del 2016 por el ex ministro de educación Jaime Saavedra Chanduvi a través de la Resolución Ministerial 287-2016, este plan se basó en el denominado “Documento prospectivo del sector educación al 2030”, que es un análisis de las tendencias y revisión de literatura científica en materia educativa cuyo objetivo fue proponer un modelo conceptual dimensionado en cinco componentes: calidad de aprendizaje, calidad docente, infraestructura y espacios educativos, y deportivos, gestión sectorial; cada componente diversifica sub dimensiones que en total hacen 15 subcomponentes. Adicionalmente, el documento prospectivo mostró el proceso de la identificación de variables estratégicas que en definitiva fueron seis: Nivel de aprendizaje, acceso a servicios de educación y deporte, calidad de formación en la educación superior, desempeño docente, estado de infraestructura educativa, y deportiva y liderazgo directivo en las instituciones educativas. Cada variable tiene asignado

su indicador y respectivas líneas base de medición cuyos puntos de partida fueron los años 2012, 2014 y 2015 (Ministerio de Educación, 2016a).

La visión formulada del actual planeamiento estratégico del MINEDU al 2021 propone: “Los peruanos acceden a una educación que les permite desarrollar su potencial desde la primera infancia y convertirse en ciudadanos que valoran su cultura, conocen sus derechos y responsabilidades, desarrollan sus talentos y participan de manera innovadora, competitiva y comprometida en las dinámicas sociales, contribuyendo al desarrollo de sus comunidades y del país en su conjunto” (Ministerio de Educación, 2016b, p. 14). Para el cumplimiento de esta visión, se formuló cinco objetivos estratégicos con 24 acciones estratégicas y 23 indicadores las mismas que deben orientar las acciones de todas las instituciones relacionadas al sector educación hasta el año 2021. Los objetivos estratégicos son: incrementar la equidad y calidad de los aprendizajes y del talento de los niños y adolescentes; garantizar una oferta de educación superior técnica y universitaria que cumpla con condiciones básicas de calidad; incrementar las competencias docentes para el efectivo desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje; mejorar la seguridad, calidad y funcionalidad de la infraestructura educativa y deportiva; así como de su mobiliario y equipamiento y finalmente fortalecer la gestión sectorial a nivel de instituciones educativas e instancias intermedias y nacionales.

El otro antecedente es el planeamiento estratégico elaborado por Centrum Catolica Graduate Bussines School publicado en el libro de D’Alessio y colaboradores (2015). Centrum plantea una situación futura de los diversos sistemas educativos del Perú al año 2024. Los sistemas educativos abordados son el Sistema Educativo Preescolar, Sistema Educativo Escolar Público, Sistema Educativo Escolar Privado, Sistema Educativo Tecnológico, Sistema Educativo Universitario Pregrado Público, Sistema Educativo Universitario Pregrado Privado, Sistema Educativo Universitario Posgrado Público, y

Sistema Educativo Universitario Posgrado Privado. Este plan sigue el modelo secuencial de planeamiento estratégico descrito anteriormente.

## **2.2 Visión**

Al 2027 Junín será una región referente en la prestación de educación básica regular pública a nivel nacional, formará más niños y adolescentes con competencias que les permitan desenvolverse en un entorno competitivo, con altos estándares de calidad de enseñanza, buena infraestructura y tecnología de avanzada; con el fin de contribuir al desarrollo de la sociedad.

## **2.3 Misión**

Somos el sector comprometido con la formación integral de los niños y adolescentes de la región Junín, con alta calidad de servicio y actitud de superación de los docentes. Facilitamos el acceso a una educación digna y equitativa, basada en la cultura de innovación, ética y respeto entre miembros de la comunidad vinculada, haciendo uso de instalaciones físicas apropiadas y recursos que permitan conectarse al mundo, acorde a los estándares internacionales fundamentado en su asignación y uso responsable.

## **2.4 Valores**

Los valores del sector Educación Básica Regular Pública de Junín mantiene alineado el comportamiento de todos sus miembros y las encaminan hacia el cumplimiento de la misión. Se establecen los valores de respeto, probidad, eficiencia, compromiso, empatía, ética, responsabilidad, justicia, equidad, innovación y actitud de superación. El respeto es el reconocimiento, valoración, apreciación de las normas y de los grupos de interés, en el caso del sector el respeto entre autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia y sociedad vinculada. La probidad, es el valor que implica actuar con rectitud, honradez y honestidad, buscando el bienestar de la sociedad. Las autoridades y docentes deben ser ejemplo de probidad frente a los estudiantes.

La eficiencia, busca el uso adecuado y responsable de los recursos por todo aquel miembro del sector que por la naturaleza de sus funciones tenga a cargo recursos. Compromiso, es la disposición permanente para atender las necesidades de los grupos de interés y contribuir al logro de resultados. Docentes, estudiantes, directores y autoridades deben estar comprometidos con el cumplimiento de la visión y misión del sector. Empatía, es el valor que busca en los miembros del sector una actitud de entendimiento de la posición de las otras partes, favoreciendo el mejor desempeño de todos los miembros del sector. Ética, es la conducta profesional honesta, imparcial en un ámbito integral.

La Responsabilidad, implica que todos los miembros del sector desempeñen sus funciones eficiente y eficazmente, añadiendo valor agregado para el logro de la Misión, Visión y objetivos del sector. Justicia y Equidad, es la actitud que todos los miembros del sector y en especial de las autoridades, directores y docentes actuando con imparcialidad y sin preferencias. Innovación, permite a los miembros del sector desarrollar nuevas y eficientes maneras de ejecutar sus labores contribuyendo al desarrollo del sector. La actitud de superación, moviliza a las personas a ser mejores permanentemente, los docentes, directores y autoridades deben ser inspiración de superación para sus subordinados y estudiantes según corresponda.

## **2.5 Código de Ética**

**Artículo 1.** El presente código de ética constituye una herramienta para una adecuada gestión del sector educación básica regular de la región Junín, reúne las normas y lineamientos de conducta que deben guiar el accionar de todos los integrantes del sector en el cumplimiento de sus funciones y relaciones con la comunidad vinculada; a fin de preservar la imagen sectorial.

**Artículo 2.** El presente código tiene carácter normativo, complementa al Reglamento de Organización y funciones, manual de organización de funciones, reglamento interno de

trabajo de las instituciones que conforman el sector.

**Artículo 3.** Todos los colaboradores del sector educación deben responder a los más altos estándares de conducta e integridad profesional, por lo que el objetivo del presente es exponer las normas y lineamientos de conducta y ética que deben practicarse en el desarrollo de las actividades, cumpliendo además toda normatividad establecida externa e internamente.

**Artículo 4.** Finalidad: Generar un compromiso personal sobre las funciones que ejercen y las responsabilidades que se deriven de ellas. Fomentar la interiorización de los valores y la ética, la integridad, transparencia y la legitimidad de los hechos para el mejor desempeño de sus funciones. Generar mecanismos para que los colaboradores no incurran en prohibiciones e incompatibilidades en sus funciones. Propiciar un ambiente de control y seguridad.

**Artículo 5.** Ámbito de aplicación: Los Principios, Deberes y Prohibiciones éticos que se establecen en el presente Código de Ética rigen para los colaboradores de las entidades que pertenecen al Sector Educación de la Región Junín.

**Artículo 6.** Los valores y principios en las que se rigen los colaboradores del sector educación de la región Junín, sin orden de prelación, son los siguientes: respeto, probidad, eficiencia, compromiso, empatía, ética, responsabilidad, justicia y equidad, honestidad, pulcritud, innovación.

**Artículo 7.** Todos los integrantes del Sector Educación de la Región Junín deben observar obligatoriamente las siguientes normas para el cumplimiento de sus funciones. Desempeñar idóneamente sus funciones y cumplir las normas, procedimientos y límites establecidos, contribuyendo así al logro de la visión, misión y objetivos del sector.

No mantener ningún tipo de relación con personas o empresas que incumplan las normas jurídicas. Actuar con honestidad en la realización de sus funciones y el tiempo laboral deberá ser usado exclusivamente para fines del sector. Informar oportunamente a las

instancias pertinentes respecto de indicios de infracciones a las regulaciones y normas internas y externas, así como de cualquier hecho que pueda dañar al sector. Estar consciente de los niveles y límites de autoridad facultadas, absteniéndose de hacer uso indiscriminado de su puesto. Inhibirse de hacer proselitismo político en contra o a favor, al hacer uso de su cargo, infraestructura, bienes del sector y demás de pertenecen al Sector Educación de la Región Junín

**Artículo 8.** El Sector Educación de la Región Junín tiene el compromiso de brindar un trato justo y con equidad a todos los stakeholders, al actuar con total imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole y demostrar siempre su integridad. Están interiorizados de no realizar actos de discriminación a nadie, y por ningún tipo de razón.

**Artículo 9.** Los colaboradores que tengan alguna injerencia en la contratación de personal, no podrán hacer uso de sus facultades para contratar vinculados de ningún tipo, respecto de sus parientes hasta cuarto grado de parentesco o segundo de afinidad.

**Artículo 8.** Todo colaborador debe proteger y conservar el patrimonio a la que tiene acceso, al hacer uso racional de ellos, y al evitar su desaprovechamiento y uso indebido por ellos o por terceros.

**Artículo 9.** Los bienes y servicios deben ser adquiridos en base a los factores de precio, disponibilidad, calidad, el servicio, siempre en aras de hacer el mejor uso de los recursos; sin ningún tipo de favoritismos y buscando siempre el beneficio del Sector Educación de la Región Junín.

**Artículo 10.** Todo colaborador que observe situaciones contrarias a lo estipulado en esta norma deberá comunicar a su jefe inmediato. Es obligación de los colaboradores denunciar los actos deshonestos, delictivos o de violación de diversa índole que puedan ser incurridos por colaboradores del sector.

**Artículo 11.** Las transgresiones a la presente serán consideradas como infracción, lo

que generará, por ende, una sanción de acuerdo a la gravedad.

**Artículo 13.** Las sanciones que se apliquen por transgredir esta norma, no eximen de ninguna manera las responsabilidades administrativas, civiles, penales y demás contempladas en las demás normas internas y externa.

**Artículo 14.** Todos los colaboradores del Sector Educación de la Región Junín, tienen la obligación de difundir y hacer cumplir el presente código.

**Artículo 15.** Las modificaciones, cambios y reestructuraciones se pueden realizar siempre y cuando se tenga la aprobación del comité especial.

**Artículo 16.** El presente será puesta a disposición de todos los colaboradores del sector y se programarán capacitaciones para su pleno conocimiento.

## 2.6 Conclusiones

De los dos antecedentes de planeamiento estratégico en el sector educación analizados se puede concluir que lo común en sus respectivas visiones planteadas son la mejora de la calidad de los aprendizajes, incremento de competencias de docentes, mejora de infraestructura y fortalecimiento de la gestión del sector. Así, el presente plan estratégico plantea como visión general que Junín sea, al 2027, una región referente de la educación en el Perú, con fundamentados en calidad docente, infraestructura moderna y tecnología de avanzada que logre desarrollar estudiantes competitivos. La misión que permitirá al sector alcanzar su visión se enfoca en brindar servicios educativos de calidad, con el uso de infraestructura, tecnología y una adecuada asignación y uso de recursos financieros. Finalmente, los valores y código de ética establecidos para el sector encaminarán el comportamiento de los miembros y permitirían cumplir la misión formulada.

### Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se presentan los resultados de la evaluación externa del sector. A partir del análisis del sector y las organizaciones que lo componen se identificó el contexto y sus condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas; además, se consideraron los efectos de las fuerzas competitivas de otros sectores u organizaciones.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

El Análisis tridimensional de las naciones consiste en el análisis de tres grandes aspectos externos con el fin de evaluar la influencia de los países en el sector nacional, estos son los intereses nacionales, los factores del poder nacional, y los principios cardinales. Los intereses nacionales son las preocupaciones que tiene un país frente a otros países; los factores del poder, o potencial nacional, permiten identificar las capacidades que una nación tiene a fin de alcanzar sus intereses nacionales; y los principios cardinales nacionales son la base para que un país defina su política exterior (Hartmann, 1957/1983 citado por D'Alessio, 2015). En la Figura 13 se muestra el resumen del análisis para este plan estratégico y en adelante se explica el detalle del mismo.

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

El presente plan estratégico analizó los intereses del Perú usando la matriz de intereses nacionales (MIN) sugerido por D'Alessio (2015), que sigue el modelo de Nuechterlein (1976). La MIN permite analizar los intereses nacionales por su intensidad, así se tiene intereses de supervivencia, vitales, importantes, y periféricos. Además, se los puede diferenciar por su relación como intereses opuestos y comunes a otros países del entorno cercano y lejano.

Los ocho intereses nacionales presentados en este planeamiento estratégico se han seleccionados de las 31 las políticas de Estado establecidas por el Acuerdo Nacional del año 2002 cuyo horizonte se extiende al año 2021 (Acuerdo Nacional, 2014). Los intereses

Intereses comunes con América Latina y el Caribe: Violencia y seguridad; pobreza; niñez, adolescencia y familia; gestión ambiental y sostenibilidad; corrupción; libertad de expresión.

Intereses comunes con América Latina, el Caribe y Europa: educación, cultura y deporte

Intereses comunes con América Latina, el Caribe, India, Irán: Ciencia y tecnología.

Intereses opuestos con Asia, África, Europa, Chile y Uruguay: Violencia y seguridad; pobreza; niñez, adolescencia y familia; corrupción; libertad de expresión, ciencia y tecnología.

Vitales: Violencia y seguridad; pobreza; niñez, adolescencia y familia; gestión ambiental y sostenibilidad.

Importantes (serios): educación, cultura y deporte; Ciencia y tecnología; corrupción; libertad de expresión

No se tienen intereses periféricos y de supervivencia.

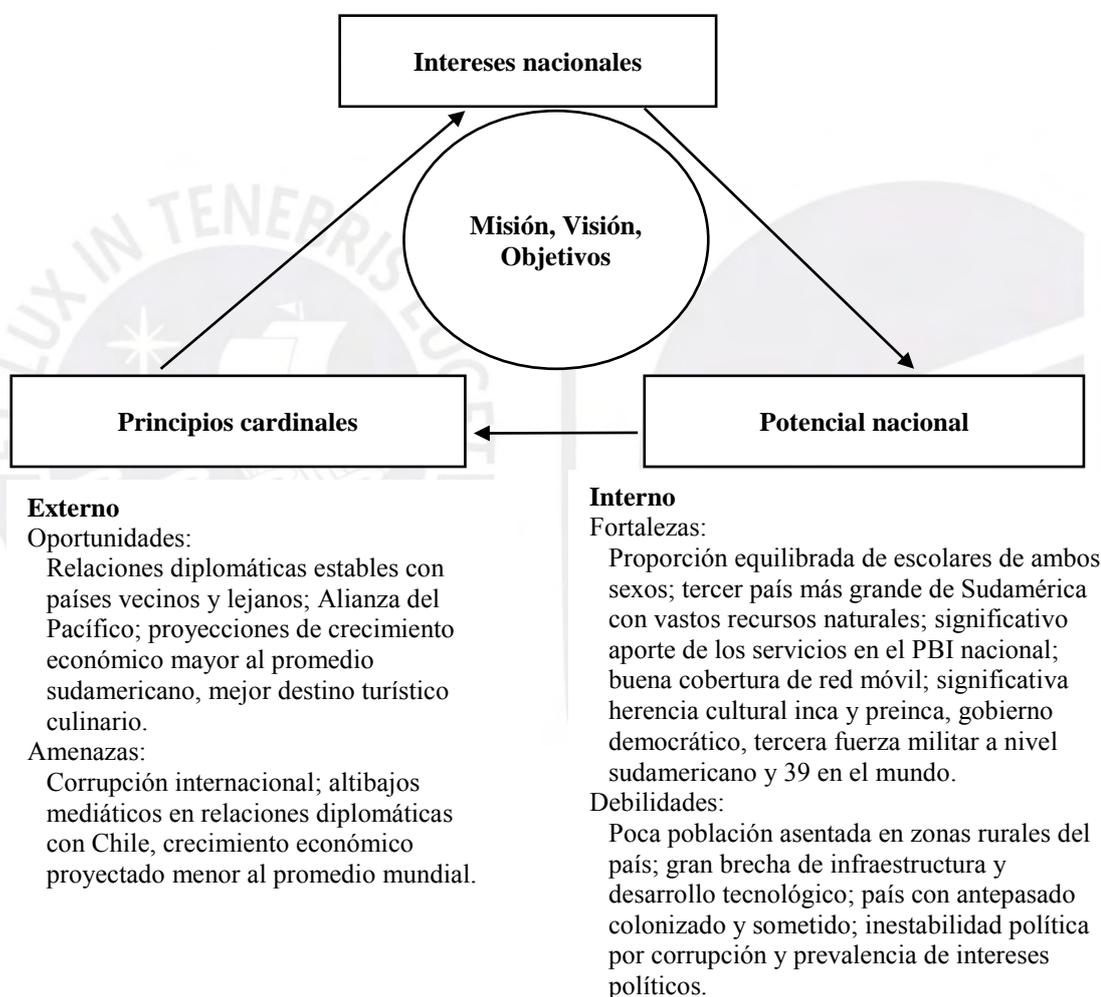


Figura 13. Análisis tridimensional de las naciones.

Adaptado de *The relations of nations*, por D'Alessio, 2015 Lima: Pearson educación del Perú que cita a Hartmann, 1957/1978, 6th ed., New York, N.Y: Macmillan

nacionales del Perú han sido analizados en base a su intensidad y relación con los países de América Latina y el Caribe como entorno cercano y con países europeos, africanos, y asiáticos como entorno lejano. Los intereses nacionales considerados en la MIN de este planeamiento estratégico son:

- El interés nacional uno, es la “Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana” corresponde a la Política de Estado siete del Acuerdo Nacional.
- El interés nacional dos es “Reducción de la pobreza” corresponde a la Política 10 del Acuerdo Nacional.
- El interés nacional tres, es “Acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte” corresponde a la Política 12 del Acuerdo Nacional.
- El interés nacional cuatro, es “Fortalecimiento de la familia, promoción y protección de la niñez, la adolescencia y la juventud” corresponde a la Política 16 del Acuerdo Nacional.
- El interés nacional cinco, es “Desarrollo sostenible y gestión ambiental” corresponde a la Política 19 del Acuerdo Nacional.
- El interés nacional seis, es “Desarrollo de la ciencia y la tecnología” corresponde a la Política 20 del Acuerdo Nacional.
- El interés nacional siete, es “Promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero, la evasión tributaria y el contrabando en todas sus formas” corresponde a la Política 26 del Acuerdo Nacional.
- El interés nacional ocho, es “Acceso a la información, libertad de expresión y libertad de prensa” corresponde a la Política 29 del Acuerdo Nacional.

En la Tabla 7 se observa que respecto al interés nacional uno, la percepción de seguridad ciudadana y erradicación de la violencia es un interés común y vital con Colombia, Venezuela, México y Brasil, en América Latina y el Caribe; y con Siria, Sudán del Sur, Irak y Afganistán, en Africa. Por el contrario, en países cercanos como Chile y Uruguay, o algo más lejanos como Islandia y Dinamarca, la intensidad del interés disminuye a importante y se torna opuesto al del Perú. Las relación e intensidad de este interés nacional se han determinado en base al Índice del Paz Global del año 2016 (PGI por sus siglas en ingles) en el que, de 163 países medidos, el Perú se ubica en el puesto 85 del ranking mundial como el país más pacífico por debajo de Chile, en el puesto 27; Uruguay, en el puesto 35; Ecuador, en el puesto 76; y mejor ubicado que Colombia (147), Venezuela (143) y Brasil (105). Islandia y Dinamarca son los países más seguros y menos violentos por lo que ocupan el primer y segundo lugar, respectivamente; en contraste con Sudán del Sur y Siria que ocupan los últimos puestos. En general, en el mundo el impacto económico mundial de la violencia fue de 13.6 billones de dólares en términos de paridad de poder adquisitivo en el año 2015, esta cifra equivale al 13.3% del producto bruto interno mundial o 1,876 dólares para cada persona en el mundo (Institute for economics & peace, 2016).

El interés nacional dos de la MIN del Perú muestra que la reducción de la pobreza es un interés vital y común con varios países de América Latina, El Caribe y un país asiático que es China, pues la proporción de sus poblaciones considerados pobres extremos (según el indicador de proporción de personas que sobreviven con menos de 1.9 dólares por día elaborado por el Banco Mundial) no pasan de 3.66%. Se destaca que existen países cuya proporción de población considerada pobre extremo es menor que 1% como los cercanos Chile y Uruguay; y los asiáticos Rusia, Turquía, Ucrania, Polonia e Irán. También existen países con proporciones mayores a 3.66% como los vecinos Ecuador, Colombia, Venezuela, Bolivia, y Honduras; el interés nacional dos en estos casos es común; sin embargo, el interés

sobre la pobreza es más intenso en países africanos como Mozambique, Zambia el asiático Uzbekistán, y la República de Madagascar pues todos tienen proporciones que sobrepasan el 60% de su población en pobreza extrema (The World Bank, 2015).

El interés nacional tres sobre acceso a la educación, fue analizado teniendo en cuenta la tasa de niños en edad escolar que no se encuentran matriculados en la educación primaria o secundaria, determinada por el Instituto de estadística de la UNESCO. Dichas tasas permitieron establecer que la educación es interés nacional común e importante entre el Perú y los países de América Latina; en estos países los niños que no tuvieron acceso a la educación escolar no pasan del 10% de su población, mientras que en los países del Africa Subsahariana los niños que no acceden a la educación escolar representan tasas mayores al 20%, y los casos extremos son Sudán del Sur (71%), Liberia (62%) y Eritrea (61%). En estos países el interés por la educación es considerado vital o peligroso (Unesco Institute for Statistics, 2013).

Para el interés nacional cuatro, referida a la protección de la familia, niñez, adolescencia y juventud, se ha analizado como referencia la tasa de mortalidad de niños menores de cinco años. En países africanos como Chad, Somalia, Sierra Leona, entre otros, por cada 1000 nacidos vivos mueren más de 100 niños; en contraste al Perú, este interés nacional es opuestos. El intereses es común y vital con Panamá, Brasil, Colombia, y Venezuela ya que sus tasas en el 2015 indican que por cada mil nacidos vivos mueren entre 15 y 17 niños; casos algo más complicados lo tienen Paraguay, Ecuador y Bolivia que tienen más de 21 muertes por cada mil niños nacidos vivos; sin embargo, también se identificó a países cuyas tasas de mortalidad son menores de 11 por cada mil niños nacidos vivos en los que este interés se califica como importante. Los países en los que el interés puede resultar periférico o molesto son Finlandia, Islandia y Luxemburgo cuyas tasas indican que por cada mil nacidos vivos mueren dos niños menores de cinco años (The World Bank, 2017).

El interés nacional cinco, referido al desarrollo sostenible y gestión ambiental ha sido analizado sobre el Índice de ciudades sostenibles que muestra los niveles de sostenibilidad ambiental, económica y social de las 100 ciudades principales del mundo. El Perú, con su principal ciudad Lima, comparte un interés vital junto con Santiago de Chile, Sao Paulo (Brasil), Buenos Aires (Argentina) y Ciudad de México, pues estas ciudades ocupan los puestos 79 al 84, lo que indica poca preocupación por la gestión sostenible y ambiental. Sin embargo, el interés por la sostenibilidad en ciudades como Zurich (Alemania), Singapur o Estocolmo (Suecia) es calificada como vital por su gran preocupación por ofrecer calidad de vida muy elevada, por lo que se ubican en los primeros puestos del índice de sostenibilidad. Por otro lado, los países con problemas muy profundos en gestión ambiental y sostenibilidad son Manila (Filipinas), Delhi (India), El Cairo (Egipto) pues ocupan los últimos lugares (WEF, 2015).

Respecto al interés nacional seis, ciencia y tecnología, se tuvo como fuente de análisis el reporte global de tecnologías de la información 2016 realizado por el Foro económico mundial, que proporciona un índice de 139 países por su mejor desempeño en el uso de tecnologías de información, así se consideró que Perú, colocado en el puesto 90 del índice, comparte su interés común e importante con países como Ecuador, Argentina, Paraguay, Venezuela, India, Irán y Honduras. Países que ocupan puestos más allá del 80. Se aprecian países que tienen un mejor desempeño en el índice, estos son Singapur, Finlandia y Suecia que ocupan los tres primeros lugares, con ellos el interés mantiene su nivel de intensidad. Sin embargo, en los países que ocupan los tres últimos lugares del índice, Haití, Burundi y Chad, el interés es menos intenso calificándose como periférico (WEF, 2016b).

El interés nacional siete referido a la corrupción fue analizado usando el índice de percepción de la corrupción 2016 desarrollado por la organización Transparencia Internacional, en el que el Perú ocupa el lugar 101 de 176 países en los que menos percepción

Tabla 7

*Matriz de Intereses Nacionales del Perú*

Item	Interés Nacional	Supervivencia	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana		Argentina*, Ecuador*, Paraguay*, Bolivia*, Colombia* Venezuela*, México*, Brasil* Siria, Sudan del Sur, Irak, Afganistan	Islandia**, Dinamarca**, Chile**, Uruguay**	
2	Reducción de la pobreza		Argentina*, Brasil*, Paraguay*, México*, Ecuador*, Colombia*, Venezuela*, Bolivia*, Mozambique**, Zambia**, Uzbekistán**, Madagascar** Africa Subsahariana**	Polonia, Rusia, Turquía, Iran, Ucrania, Uruguay, Chile	
3	Acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte			América Latina y Caribe* (excepto Puerto Rico y República Dominicana), Europa*	
4	Fortalecimiento de la familia, promoción y protección de la niñez, la adolescencia y la juventud		Paraguay, Bolivia, Ecuador, Panamá*, Brasil*, Colombia* Venezuela*, Chad**, Somalia**, Sierra Leona**	Argentina, Chile, Uruguay, China, Costa Rica, Cuba, Canadá y Estados Unidos	Finlandia, Luxemburgo, Islandia
5	Desarrollo sostenible y gestión ambiental		Santiago (Chile)*, Sao Paulo (Brasil)*, Buenos Aires (Argentina)*, Ciudad de Mexico*, Zurich** (Alemania), Singapur**, Estocolmo** (Suecia)		Manila (Filipinas, Delhi (India), El Cairo (Egipto)
6	Desarrollo de la ciencia y la tecnología			Singapur, Finlandia, Suecia, Noruega, Chile, Uruguay, Ecuador*, Argentina*, Paraguay*, Venezuela*, India*, Irán*, Honduras*	Haiti**, Burundi**, Chad**
7	Promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero, la evasión tributaria y el contrabando en todas sus formas		Nueva Zelanda**, Dinamarca**, Finlandia**	Uruguay, Chile, Panamá*, Colombia*, Argentina* Bolivia*, México* Venezuela*	Ecuador, México, Venezuela, Paraguay, Korea del Norte, Sudan del Sur y Somalia.
8	Acceso a la información, libertad de expresión y libertad de prensa			Noruega**, Suecia**, Finlandia**, Costa Rica**, Uruguay, Chile, Brasil*, Ecuador*, Bolivia*	Cuba, Venezuela, Honduras, China, Corea del Norte,

*Nota.* \*Intereses comunes. \*\*Intereses opuestos

Adaptado de “Políticas de Estado del Acuerdo Nacional,” por Acuerdo Nacional, 2014 (<http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/>).

de corrupción existe, es común este interés con países como Panamá, Colombia, Argentina, y Bolivia que ocupan posiciones mayores al 70; otros países cercanos como Uruguay y Chile comparten el mismo nivel de intensidad de interés, aunque su posición en el índice son el 24 y 31, respectivamente. En países como Ecuador, México, Venezuela, Paraguay, Korea del Norte, Sudan del Sur, y Somalia, con puestos mayores a 120, el interés se considera periférico. Por otro lado, en como Nueva Zelanda, Dinamarca, y Finlandia, que ocupan los tres primeros lugares como países con poca o nula percepción de corrupción, el interés tiene una mayor intensidad y se califica como vital (Transparency International, 2016).

El octavo y último interés nacional estudiado, acceso a la información y libertad de prensa, ha sido analizado con la clasificación mundial de la libertad de prensa 2016 elaborado por “Reporteros sin fronteras”, esta clasificación que mide el desempeño de 180 países en materia de libertad de prensa. Para el Perú, situado en el puesto 90, se considera este interés importante al igual que en Noruega, Suecia, Finlandia y Costa Rica que se ubican entre los seis primeros puestos; Uruguay y Chile, que ocupan los puestos 25 y 33; y Brasil, Ecuador y Bolivia, que ocupan puestos mayores a 100. Pero, en países como Cuba, Venezuela, Honduras, China o Corea del Norte, la intensidad disminuye a periférico pues la percepción de la corrupción en esos países ocupa posiciones más allá del 130 de la clasificación. Se considera común el interés nacional ocho con países como Brasil, Ecuador y Bolivia (Reporteros sin fronteras, 2016).

### **3.1.2 Potencial nacional**

**Demográfico.** Al año 2017 la población estimada del Perú es de 31'826,018. El porcentaje de varones y mujeres es igual, representan el 50% cada uno. La tasa de crecimiento de la población se estimó en 1.07% anual. Para el año 2015 las estimaciones indicaban que los pobladores que vivían en zonas urbanas del país representaban el 77%, y sólo un 23% vivían en zonas rurales. La población en edad de recibir educación básica

regular, al 2015, fue estimada en 8'148,927, que representa el 26% del total de la población. A su vez, las niñas y adolescentes en edad de recibir educación básica regular representan el 49%; mientras que los niños y adolescentes representan el 51% (INEI, 2017b).

**Geográfico.** El Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur. Limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, y Chile. Es el tercer país más grande de América del Sur. Sus regiones naturales son la costa, la sierra, y la selva. La costa es estrecha y mayormente desértica, con una extensión de 3,080 kilómetros, es atravesada por 52 ríos que forman los valles y configuran espacios irrigables sumamente productivos; ocupa el 11% del total de la superficie territorial. La sierra está conformada por la cordillera de los Andes, fenómeno morfológico de mucha importancia en el Perú por su influencia en el relieve, el clima, los recursos hídricos, vegetales, animales y minerales del país, paralela a la línea de la costa, configura profundas quebradas, macizos, altiplanicies, llanuras y valles interandinos longitudinales y transversales; comprende aproximadamente una tercera parte del país (30%), con un ancho de 400 Km. en el sur y 240 Km. en el norte. La altitud de la sierra varía de 500 a 6,700 msnm. La selva es la más grande de las tres regiones y representa el 59% del territorio; está cubierta de densos bosques tropicales en el oeste y espesa vegetación en el centro; es una región en gran parte inexplorada y escasamente poblada; la selva alta se ubica a una altitud de 400 a 1,000 msnm., con relieve irregular, y se encuentra en las estribaciones andinas, donde forma valles de gran fertilidad, también posee una ingente riqueza mineral y potencial energético; la selva baja o Amazonía es una extensa llanura formada por suelos aluviónicos y materia orgánica arrastrada por los ríos que bajan de la sierra (Ministerio de Defensa del Perú, 2017).

**Económico.** Representa el potencial económico del Perú que está caracterizado actualmente por el crecimiento del PBI en la explotación de los recursos mineros, servicios, generación de electricidad y agua, agropecuarios y comercio, estos sectores económicos han

mantenido un crecimiento que contribuyeron para que el país crezca un 4.0% el año 2016, y tenga una proyección, al 2022, de 3.8% (IMF, 2017).

**Tecnológico.** El Perú se encuentra relegado en este aspecto porque, según el foro económico mundial, ocupó el puesto 90 de 139 países que mejor impacto económico generan a través del uso de tecnologías de información y comunicaciones (WEF, 2016b). Un único aspecto positivo que se rescata es la buena cobertura de red móvil (Sociedad nacional de industrias, 2016). El Ministerio de Educación, el 2015, entregó más de 800 mil laptops en escuelas públicas de primaria y secundaria y se implementó nuevos software en más de 1,600 escuelas. Sin embargo, indicó que solo el cuarenta por ciento de centros educativos a nivel del país cuenta con acceso a Internet. La brecha tecnológica en el Perú es más amplia en zonas rurales, por lo que está lejos del caso chileno, en el que nueve de cada 10 estudiantes cuenta con internet (RPP noticias, 2016).

**Histórico, psicológico y sociológico.** El Perú tiene como antepasados a la gran cultura Inca y grandes culturas pre incas como Chavín, Paracas, Moche, Tiahuanaco, Nazca, Wari. Las culturas preincas se asentaron a lo largo de 1400 años en la costa y la sierra del Perú. Algunas alcanzaron, con su poder e influencia, grandes áreas del territorio peruano que, al decaer, permitieron el florecimiento de pequeños centros regionales. Todas ellas se caracterizaron por su particular cerámica ritual, por una adaptación sorprendente al medio y un excelente manejo de los recursos naturales; vastos conocimientos de los que se nutrió posteriormente la cultura Inca (Cautin, 2014). La cultura Inca se expandió hasta el año 1532, fecha en la que fueron invadidos por España y da lugar al periodo de sometimiento virreinal en el que la actividad económica mayor fue la minería, a través de la explotación de los indígenas peruanos; la religión impuesta fue la cristiana católica. Finalmente, se declaró la independencia del sometimiento español desde 1821 y se inició el periodo republicano en el que predominó un régimen democrático aunque con fuertes injerencias militares.

**Organizacional y administrativo.** Según la Constitución Política del Perú (1993), el modo de gobierno actual es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes. Es una república democrática, social, independiente y soberana. Según García Belaunde (1991) el tipo de gobierno peruano es presidencialista disminuido, atenuado o frenado, toda vez que las grandes decisiones las tiene, en última instancia, el presidente de la República, atemperado por controles políticos y, en cierto sentido, por la opinión pública y los partidos políticos. Actualmente, el presidente de la República es Pedro Pablo Kuczynski Godard quien representa al poder ejecutivo hasta el 28 de Julio del 2021, llegó por elecciones democráticas representando al partido político “Peruanos por el cambio”. El congreso de la república que representa al poder legislativo tiene la mayoría parlamentaria concentrada por los representantes del partido político “Fuerza popular”. A la fecha se observa contraposición de intereses entre estos dos poderes del Estado, se vienen trabajando diálogos a fin de llegar a un acuerdo que sume a favor del país. El tercer poder del Estado Peruano es el Poder Judicial que representa la garantía de sanción jurídica, en la actualidad tiene gran responsabilidad frente a hechos de corrupción en altos niveles de los gobiernos precedentes denunciados gracias al poder mediático de los medios de comunicación nacional.

**Militar.** El Perú ocupó el puesto 39 de 133 países incluidos en el ranking del Global fire power (GFP) del año 2017, a nivel sudamericano es la tercera fuerza militar después de Brasil y Argentina que ocupan los puestos 17 y 35, respectivamente. El Perú, en la actualidad, destina a su presupuesto de defensa 2,560 millones de dólares, su personal militar activo asciende a 100,830 personas; y en reserva, 268,500 personas. El poder aéreo cuenta con 267 aeronaves. El poder del ejército cuenta con 85 tanques, 890 blindados, 80 proyectores rocket,s entre otros vehículos. El poder naval cuenta con 60 activos entre fragatas, corvettes, submarinos, y patrulla artesanal. El consumo de petróleo aún es mayor que su producción: de

172,000 barriles por día consumidos, se producen 69,300 barriles por día (Global fire power, 2017).

### **3.1.3 Principios cardinales**

El análisis de los principios cardinales nacionales del Perú incluyen cuatro elementos: influencia de terceras personas, lazos pasados, y presentes, contrabalances de intereses y conservación de enemigos (Hartmann, 1957/1983, citado por D'Alessio, 2015).

***Influencia de terceras personas.*** Se dan entre las naciones y siempre influyen a terceras partes (D'Alessio, 2015). El Perú se ve influenciado principalmente por lo que sucede con países vecinos de Sudamérica. Las prácticas de corrupción ejercidas por la empresa constructora brasileña Odebrecht no solo alcanzaron altas autoridades públicas en el Perú, sino en varios países sudamericanos y generó inestabilidad política y económica. En Colombia existen dos personas presas por facilitar la adjudicación de obras de carreteras públicas. En Argentina se están investigando a funcionarios por la adjudicación de un gran ferrocarril. Según la Justicia estadounidense “la empresa brasileña usó una unidad de negocios oculta pero totalmente operativa que calificó como "Departamento de sobornos" para pagar unos 788 millones de dólares a "Oficiales corruptos" en al menos 12 países de América Latina y África, donde participó en importantes obras de infraestructura” (Sputnick, 2017).

***Lazos pasados y presentes.*** Son los hechos surgidos antes, ahora y los que se proyectan al futuro y que condicionan la situación de las relaciones entre las naciones (D'Alessio, 2015). El Perú Republicano inmediatamente después de su independencia de la corona española inició lazos de comercio exterior, principalmente con Inglaterra y Francia gracias a la hipoteca del guano peruano. Sin embargo, en 1879 los lazos internacionales con Inglaterra se alteran cuando Chile, Bolivia, y Perú se enfrentan en la denominada Guerra del Pacífico, como resultado Chile toma el control de los yacimientos de guano y salitre peruanos

y empieza a administrarlos manteniendo las buenas relaciones con los ingleses a costa de mantener a Perú en una complicada situación económica y militar. El tratado de Ancón de 1883 ponía fin a la guerra y se buscaba iniciar una nueva relación entre Chile y Perú (Bonilla, 1980). En adelante, las relaciones con Chile tuvieron muchos capítulos menos complicados, se mejoró la relación comercial y económica y se pusieron fin a las controversias limítrofes terrestres con el tratado de 1929 en Lima (Álvez & Irrarrázaval, 2000). Sin embargo, entre el 2008 y 2014 se tuvo un enfrentamiento de límites marítimos con Chile que fue resuelto en última instancia por la Corte Internacional de Justicia de La Haya cuando los presidentes de ambos países fueran Ollanta Humala Taso y Sebastián Piñera Echenique. En la actualidad, las relaciones y lazos con los países vecinos y más lejanos son estables.

***Contrabalance de intereses.*** El Perú tiene a su favor pertenecer a la Alianza del Pacífico con México, Colombia, y Chile, esta alianza es un mecanismo de articulación política, económica, de cooperación e integración que busca encontrar un espacio para impulsar un mayor crecimiento y mayor competitividad de las cuatro economías que la integran (Alianza del Pacífico, 2017). Las perspectivas de crecimiento económico que se tiene del Perú le permiten tener una buena imagen de estabilidad económica a diferencia de los demás países sudamericanos y del mundo. Al año 2022 se proyecta que el porcentaje de PBI del Perú alcanzará 3.5% mayor al 2.2% del crecimiento promedio sudamericano, y muy cerca al 3.8% de crecimiento promedio mundial (International Monetary Fund, 2017).

***Mantener enemigos.*** Es una estrategia que permite a un país estar atento pues de otro modo se generan monopolios, poca estrategia, poca innovación, así que es preferible ganarlos que perderlos (D'Alessio, 2015). El Perú tiene que mantener enemigos respecto a ciertas fortalezas como la gastronomía, el pisco y otras manifestaciones culturales propias del país. Respecto a la gastronomía, el Perú, por quinto año consecutivo, fue elegido como Destino culinario líder mundial 2016, por encima de Francia, Japón, Italia, México, España,

Tailandia, entre otros (World Travel Awards, 2016). Es importante para el Perú estar atentos con los países que se encuentran en la vanguardia en este aspecto.

### **3.1.4 Influencia del análisis en el sector.**

Cada uno de los ocho intereses nacionales nominados en este plan estratégico: el fortalecimiento de la seguridad ciudadana, la reducción de la pobreza, acceso universal a la educación pública gratuita y de calidad, fortalecimiento de la familia, desarrollo sostenible, desarrollo de ciencia y tecnología, erradicación de la corrupción, acceso a la información, y libertad de expresión; influyen significativamente en el desempeño del sector educación básica regular pública de la Región Junín, pues se mantiene una relación directa con casi todos los intereses nacionales con excepción de la pobreza y corrupción con la que se observa una relación inversa. Respecto al análisis del poder nacional, la estructura poblacional influye en este plan estratégico, pues se espera un crecimiento de la población y, en consecuencia, un incremento de los niños en edad escolar. El tamaño y forma del territorio de la región Junín influye en el sector analizado, el mismo que se extiende en parte de la sierra y selva del territorio peruano. El crecimiento económico influye directamente en el sector, pues los resultados de los últimos años y las proyecciones de los siguientes determinarán una mejor asignación de recursos para el sector a nivel nacional, incluido Junín.

El desarrollo tecnológico, el cuarto elemento del poder nacional, influye en el sector analizado pues mayor y mejor uso de diversas tecnologías de información es determinante para mejorar el servicio educativo. La experiencia pasada influye en el sector desde el punto de vista de aprendizaje de la propia historia y de las herencias recibidas de las sociedades antiguas, sociedad colonial y sociedad republicana. La forma de gobierno contribuye al desarrollo del sector por ser un Estado democrático de tres poderes, aunque el mal manejo de los intereses políticos y de la corrupción afecta e influye negativamente. Respecto al aspecto militar, conocer que el Perú es la tercera fuerza militar de defensa nacional frente a posibles

agresiones de naciones vecinas influye en la planificación adecuada del sector.

Los cuatro principios cardinales ayudan a identificar las influencias de terceras partes, como los hechos de mega corrupción en Brasil a través de una inestabilidad política nacional, y en el sector educación básica regular pública de Junín. Los lazos del pasado conflictivo con España y Chile, que en la actualidad se tornaron en buenas relaciones diplomáticas, influyen en el sector a nivel de contenidos de enseñanza aprendizaje. El contrabalance de los intereses influye en el sector pues permitirían identificar oportunidades de colaboración en educación con los países de la Alianza del Pacífico. Finalmente, si bien Chile y los países vecinos en la actualidad no representan enemigos a conservar, siempre se les puede considerar como rivales a competir o tenerlos como referentes para el análisis del sector.

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

Con el fin de analizar la competitividad país y su relación con el sector correspondiente a este plan estratégico, se desarrollaron los determinantes de la ventaja nacional bajo el esquema de diamante que según D'Alessio (2015) fue presentado por Porter en 1990, modelo que considera cuatro fortalezas del poder nacional. En la Figura 14 se muestra lo elaborado para el presente planeamiento estratégico.

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

Respecto a la mano de obra y su ubicación geográfica, el Perú, al 2016, tuvo 493,766 docentes de educación básica regular, que representan el 90% del total de docentes del sistema educativo nacional (ver Tabla 8). El 69% de los docentes de la educación básica regular fueron de la gestión pública, el 72% de los docentes de la educación básica regular pública prestaron sus servicios en la zona urbana. Del total de docentes pertenecientes a la gestión pública, el 17% pertenecieron al nivel de inicial, 42% pertenecen al nivel de primaria y el restante 41% pertenecen al nivel de secundaria (Ministerio de educación, 2017f). Se observa que la mayoría de los docentes se encuentran en área urbana y son pocos los docentes

Tabla 8

*Cantidad de Docentes de Educación Básica Regular Peruana*

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	548 621	371 299	177 322	273 527	97 772	175 175	2 147
Básica Regular	493 766	342 346	151 420	245 157	97 189	149 363	2 057
Inicial 1/	93 938	57 190	36 748	38 462	18 728	36 565	183
Primaria	204 444	143 538	60 906	94 530	49 008	60 197	709
Secundaria	195 384	141 618	53 766	112 165	29 453	52 601	1 165

*Nota.* Adaptado de “Perú: Número de docentes en el sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo, 2016,” por Ministerio de Educación, 2017f. ([http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=382&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=382&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)).

pertenecientes al nivel de inicial. En infraestructura, el Perú, al 2016, de un total de 105,597 locales de instituciones educativas de modalidad básica regular; 81,208 locales son de instituciones públicas, de éstas el 62% se encuentran en zonas rurales. Del total de locales de instituciones públicas de educación básica regular, el 52% corresponde al nivel de inicial, el 36% corresponden al nivel de primaria, y el 11% restante corresponden al nivel de secundaria. Se observa un efecto contradictorio, mientras que en el nivel de inicial la cantidad de docentes es menor, la cantidad de locales de instituciones educativas para este nivel es mayor que en los otros niveles; de manera similar, mientras la cantidad de docentes es menor en zonas rurales, la cantidad de locales ubicados en zonas rurales es mayor (Ministerio de educación, 2017g) (ver Tabla 9).

Tabla 9

*Locales de Instituciones de Educación Básica Regular Peruana*

Etapa, modalidad y nivel Educativo	Total	Gestión		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	111,281	84,269	27,012	34,093	50,176	26,288	724
Básica Regular	105,597	81,208	24,389	31,113	50,095	23,682	707
Inicial	53,105	42,508	10,597	18,417	24,091	10,426	171
Primaria	38,221	29,565	8,656	7,481	22,084	8,354	302
Secundaria	14,271	9,135	5,136	5,215	3,920	4,902	234

*Nota.* Adaptado de “Perú: Número de instituciones educativas y programas del sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo, 2016,” por Ministerio de Educación, 2017g. ([http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=394&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=394&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)).

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

Los estudiantes de la educación básica regular en el Perú, al 2016, eran 7'729,936, de los cuales 5'744,698 (74%) pertenecían a la modalidad básica regular pública; de estos, la mayoría (un 78%) asiste a instituciones educativas ubicadas en zonas urbanas, y el 22% en zonas rurales. Del total de estudiantes de la educación básica regular pública, el nivel de inicial representa el 21%, el nivel de primaria representa 46%, y el nivel de secundaria representa el 33% restante. Del total de niños en educación básica regular el 51% es de sexo masculino y el 49% es de sexo femenino (Ministerio de educación, 2017c). Se observa otra contrariedad entre la poca proporción de locales educativos para las áreas urbanas (38%) y la gran proporción de estudiantes en dichas áreas que representa el 74%.

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

Las políticas y estrategias establecidas en el sector lo determina el Ministerio de Educación a través del Plan estratégico sectorial multianual 2016-2021, donde se indica que cada institución educativa deberá presentar sus proyectos educativos institucionales (PEI). La competencia es la educación básica regular privada que representa solo el 26% de la demanda total del sector. Los sustitutos son la educación básica alternativa, los Programas no Escolarizados de Educación Inicial (PRONOEI). En los últimos años se ha tenido la incursión en el sector de algunas instituciones educativas privadas, y de los centros educativos públicos de alto rendimiento quienes están iniciando programas de innovación. En el 2004, a través del proyecto Huascarán, se promovió la implementación de las aulas de innovación pedagógica las mismas que solo comprenden un escenario físico para el uso y aplicación de TICs (Ministerio de Educación, 2004).

### **3.2.1 Sectores relacionados y de apoyo**

El principal sector relacionado y que sirve de apoyo es el Estado Peruano a través del Ministerio de Educación, la Dirección regional de educación de Junín (DREJ), y sus 13

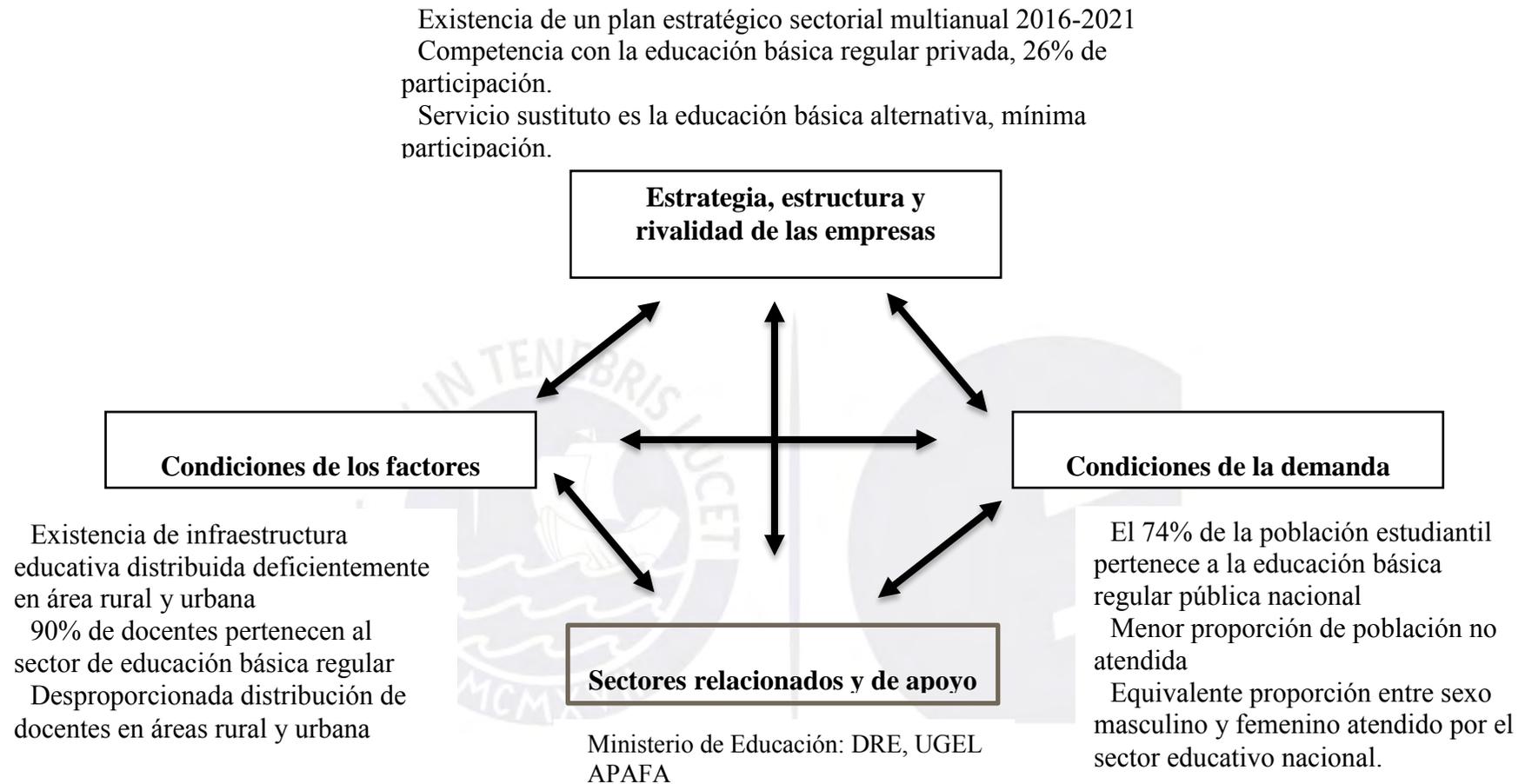


Figura 14. Análisis competitivo del país: diamante de competitividad nacional.  
Adaptado de *Ser competitivo* (8a ed., p. 232), por M.E. Porter, 2015, España: Deusto

Unidades de gestión de educación local (UGEL) instituciones que tienen por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, recreación y deporte en concordancia con la política general. El Estado es un importante proveedor que contrata la mano de obra e infraestructura para el sector. Un sector muy importante es el de los padres de familia que a través de las Asociaciones de padres de familia (APAFA) provee a los estudiantes de alimentación, vestido y de todos los recursos que el estudiante requiere para asistir a la IE; además, apoyan con financiamiento adicional para las operaciones mediáticas.

### **3.2.2 Influencia del análisis en la educación básica regular pública de Junín.**

El diamante de la competitividad de las naciones influyen en el sector a través de sus cuatro fuerzas competitivas y ayudan a identificar los determinantes de la ventaja nacional (D'Alessio, 2015).

*La condición de los factores.* En este caso de la mano de obra de los docentes, influye directamente en el desempeño del sector, la infraestructura también influye de manera directa en el sector y, para que sea positiva, se debe mejorar las condiciones actuales de la infraestructura rural y urbana.

*La condición de la demanda.* Determinada por la cantidad de estudiantes en edad escolar diferenciada en ambos sexos y en niveles de inicial, primaria y secundaria, influye directamente en el sector. La estrategia manifestada con la administración del ministerio de educación respecto a la planificación, ejecución y control de los procesos influye directamente en el sector al lograr un estándar de servicio entre todas las instituciones educativas del sector, rivalidad representada por la competencia del sector de educación regular básica privada que representa sólo el 26% del total de la demanda.

*Los sectores relacionados y de apoyo.* Son decisivos para el sector educación básica regular público pues sin la DREJ, UGEL, padres de familia no se podría llevar a cabo los procesos educativos previstos por las diversas IE.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

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

La consolidación fiscal del país es consistente con una moderación del gasto corriente, que crecerá por debajo del crecimiento de la economía, y mayores ingresos fiscales. En el 2017 el límite del gasto no financiero del Gobierno General es mayor al establecido en alrededor cinco mil millones de soles, recursos que permitirían financiar entre otros una mejora del capital humano, mediante una mayor asignación para Educación y Salud. En el periodo 2018-2019, continuará el proceso de consolidación fiscal y permitirá una expansión más estable y predecible del gasto público; hacia el año 2019, el gasto no financiero del Gobierno General habrá aumentado en S/ 26 mil millones respecto del estimado del 2016, a un ritmo promedio de nueve mil millones de soles por año. De acuerdo a ello, y como uno de los ejes de la estrategia de reformas para el quinquenio 2016-2021, el sector educación se verá impactado positivamente, como parte de la mejora en la calidad y acceso de los servicios públicos como la educación, salud, infraestructura social y productiva, y seguridad ciudadana (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017a).

El Perú necesita una política antipobreza, la inversión tiene un lugar predilecto en educación superior que en la educación básica regular, aun al tener claro que los infantes son los que más necesitan. Además, no hay una visión consensuada de futuro de país, la educación tiene una visión propia sin un horizonte claro, y existe pugna entre los grupos de poder político, ya que no tienen una visión alineada a los intereses nacionales (Trahtemberg, 2011). Basado en lo indicado en el Acuerdo Nacional, en la opinión de expertos, desde el enfoque político se tiene claro que la educación requiere de mayor atención y es la clave para el desarrollo del país, si lo planteado en ello se ejecutara probablemente habría una mejora en educación. En la Figura 15 se muestra los factores que influyen en el sector.

La presencia de una oficina de cooperación internacional a cargo del Ministerio de

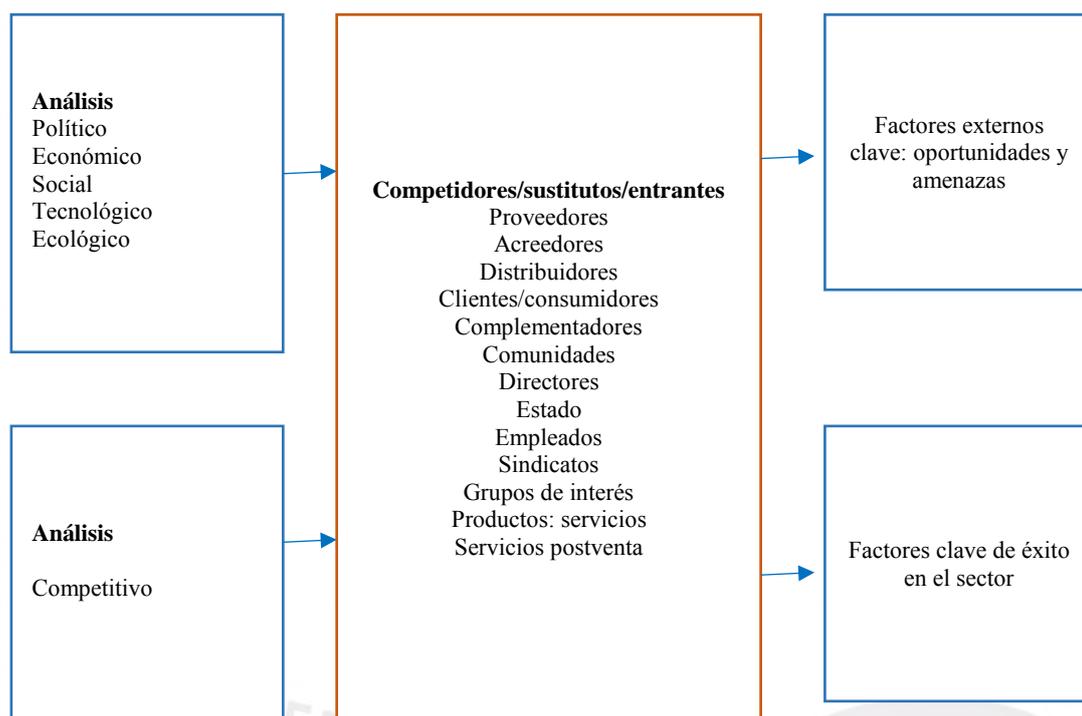


Figura 15. Análisis PESTE.

Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed., p.111), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson educación.

Educación es responsable de proponer, ejecutar y coordinar los lineamientos de política y normas para la cooperación internacional, una de las funciones que desempeña constituye una oportunidad estratégica importante, esta es la de gestionar, coordinar y aprobar la tramitación de pasantías, solicitudes de expertos y servicios de voluntarios, así como la inscripción y/o renovación en el registro de Organismos (Ministerio de Educación, 2017h).

La educación en la Región Junín, es administrada por la Gerencia Regional de Educación de la Región Junín, que se divide en una Dirección Regional de Educación (DRE) y trece Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), denominadas como UGEL - Chanchamayo, UGEL - Chupaca, UGEL - Concepcion, UGEL - Huancayo, UGEL - Jauja, UGEL - Junin, UGEL - Pangoa, UGEL - Pichanaqui, UGEL - Rioene\_Mantaro, UGEL - Riotambo, UGEL - Satipo, UGEL - Tarma y UGEL - Yauli. La UGEL Huancayo y la UGEL

Satipo son las que tienen una participación del 47.0% de la matrícula y el 38.9% de instituciones educativas que incluye a todos los niveles educativos.

Asimismo, las UGEL están diferenciadas y clasificadas en base de factores educativos y sociales, por lo que las brechas de atención son diferenciadas en la Región. En el año 2014 el Gobernador Regional y la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, a través de la Sub Gerencia de Cooperación Técnica y Planeamiento han promovido la elaboración de un Plan de Desarrollo Regional Concertado de Junín al 2050 en el que se tiene como uno de los objetivos estratégicos específicos la “Cobertura y calidad de los servicios de educación y salud” enfocado principalmente en los logros de aprendizaje, para el que se plantea como indicadores el porcentaje de niños que aprobaron el examen de comprensión lectora (nivel 2), con una meta al 2021 de 55.8%, y de 82.9% al 2030, y porcentaje de niños que aprobaron el examen de razonamiento matemático (nivel 2), que tiene como meta alcanzar al 2021 un 34.4%, y un 54.5% al 2030, “Mejoramiento de la calidad educativa para todos”, y definir para ello como acciones estratégicas: Focalizar la prestación de servicios educativos de calidad en las poblaciones que acusan los mayores déficits de atención, establecer sistemas de monitoreo y acompañamiento en el aula para garantizar y cautelar el cumplimiento de las metas del logro del aprendizaje de los estudiantes de educación básica regular en habilidades matemáticas y comprensión lectora, especialmente, establecer sistemas de acreditación de la calidad educativa en las instituciones educativas en todos los niveles de educación, lograr la modernización de la infraestructura y equipamiento educativo, para brindar mejor servicio y de calidad, fortalecer la modernización de la gestión educativa en las instituciones y en los órganos intermedios, cubrir la demanda de educación intercultural bilingüe al calificar a los formadores en las tecnologías pedagógicas de la interculturalidad (Plan de Desarrollo Regional Concertado de Junín al 2050, 2014).

La Gerencia Regional de Educación de la Región Junín promovió el Proyecto Educativo Regional de Junín al 2021, en el que se identifica los distintos factores problemáticos que influyen en la educación en la región Junín en el marco de líneas de desarrollo y políticas educativas regionales como son: Proceso educativo y currículo pertinente a la realidad regional con énfasis en la formación integral de la persona; gestión educativa democrática con prioridad en la inversión; educación integral, continua e inclusiva, sustentada en estándares de calidad; atención prioritaria a la revaloración del docente y administrativo; participación social concertada y comprometida por la educación y valoración de la diversidad cultural, los saberes originarios y la gestión sostenible del medio ambiente (Región Junín, 2008).

Si bien es cierto que existen sendos documentos que harían claro el rumbo de la educación en la región también son muy conscientes de que en la región priman altos niveles de corrupción en todas las instancias de gestión educativa; ausencia de liderazgo democrático en las instituciones educativas, Unidades de Gestión Educativa Locales y Dirección Regional de Educación de Junín; los instrumentos de gestión en las instituciones educativas, UGEL y DREJ no son utilizados como herramientas que coadyuven a la gestión en el logro de los objetivos del sistema y existe una primacía de la cultura de la improvisación en la gestión institucional en todas las instancias del sistema educativo; hay una ruptura de las relaciones entre los diferentes sujetos del sistema educativo en la región; deficiente apoyo de las autoridades y frondosa existencia de normas legales que no se adecuan al desarrollo de la calidad educativa (Región Junín, 2008). La falta de continuidad y sostenibilidad de las políticas educativas e intentos de reforma truncados, también han tenido sus fuertes efectos negativos principalmente en la motivación de los docentes de la región.

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

En el Perú se realiza muy poca inversión en investigación y desarrollo, ciencia y

tecnología; y más aún en la educación básica regular. En los últimos años solo se ha focalizado en alguna medida en Colegios de alto rendimiento, la cantidad de estos y el mercado total que atienden no son representativos para la mejora de la educación.

En la región Junín se tiene una insuficiente asignación de presupuesto económico para Educación, lo que afecta la economía de los padres de familia en la atención de necesidades básicas de bienes y servicios; las medidas de austeridad en el gasto público afectan la atención de aspectos prioritarios, lo que tiene sus efectos en una deficiente dotación de material educativo, escaso, inadecuado acceso y limitado aprovechamiento de los recursos del entorno en la producción y uso de material educativo; las condiciones de infraestructura de las instituciones educativas son deficitarias por la ausencia de una política de construcción, conservación y mejoramiento; existe desatención de los sectores responsables e inequidad en el acceso por parte de los estudiantes a los medios tecnológicos, informáticos y de comunicación (Región Junín, 2008).

El sector de educación básica regular pública de Junín en lo que se refiere a gastos por logros de aprendizaje al cierre del mes de Julio 2017 ha ejecutado sólo el 34.3% del presupuesto asignado que asciende a 780,568 soles, y respecto del rubro acceso a servicios educativos al cierre de este periodo ha ejecutado un 12.2% de un monto de 892,712 que asignó el Estado (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017b). Se observa que al concluir el mes de Julio hay un bajo nivel de avance en el gasto, lo que afecta directamente al sector pues estos constituyen su única fuente de recursos para su desarrollo.

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

El principal problema social identificado en el Perú es el desinterés que se muestra por la mejora de la educación pública. Según el experto en educación, Trahtemberg (2011), en la sociedad se observa cierta indiferencia y complacencia con el fracaso, ya que no se tiene iniciativas personales para contribuir a la mejora de la educación pública, y por parte del

gobierno hay un notorio triunfalismo, por indicadores que no son representativos. Es decir, falta opinión pública que presione o exija una mejor educación con empoderamiento de las organizaciones de la sociedad civil, capacitación docente con formación de alto nivel y la conformación de docentes de vanguardia que repliquen políticas de mejora continua e innovación en educación.

En la región Junín, las brechas de desigualdad se expanden en la capital de la región, otras provincias y en el ámbito urbano y rural, principalmente cuando se trata de asignación de recursos y atención a los centros educativos, además se observa un débil liderazgo educativo por parte de los órganos de gobierno, sumado a ello estudiantes con hogares alejados y escasos recursos que incluso muchos de ellos no cuentan con servicios básicos, además de familias disfuncionales o que presentan violencia por parte de los padres o madres de familia; una identidad cultural diversa, que debe ser analizada, valorada, y desarrollada interculturalmente por el sistema educativo, basado en el respeto, la pertenencia, y la equidad (Región Junín, 2008).

Además la desnutrición crónica infantil en la región Junín alcanzó el 20.5% en el 2016, porcentaje que se incrementó respecto del año 2015 en el que 19.8% de niños con edades desde cero hasta cinco años tenía este problema (Ministerio de Educación, 2017d). Los niños deben contar con una buena alimentación que les permita prestar adecuada atención a las clases y conseguir los logros de aprendizaje esperados.

Es un escenario regional con alto índice de pobreza y ausencia de una visión educativa compartida. Si bien es cierto que para cubrir la educación de los niños y adolescentes de la región existen instituciones privadas, las instituciones educativas públicas son las que atienden a zonas con acceso geográfico más complicado. La desmotivación y conformismo de los estudiantes en la región, por el escaso nivel de educación y poco éxito que las instituciones educativas les brindan, es un factor que no contribuye al desarrollo, además se

ha ampliado la cobertura educativa, pero la calidad de sus resultados no ha tenido un impacto positivo (Región Junín, 2008).

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

El acceso a internet de los centros educativos al año 2015 en el Perú, para el nivel de primaria es del 32.9%, en Junín 24.5%, en este nivel educativo los departamentos que tienen mayor acceso a internet son Callao, Lima metropolitana, Tumbes e Ica. La región Junín ocupa el lugar número 15 (Ministerio de educación, 2017i). Si bien es cierto se ha tenido un incremento en la dotación de equipos de cómputo para los diferentes centros educativos, no se cuenta con políticas que contribuyan a la capacitación y alineamiento en el uso eficiente de estos equipos para los docentes quienes podrían mejorar sus desempeño gracias a la tecnología.

La sociedad actual, más aún los niños y adolescentes son eminentemente tecnológicos procesan, transmiten y difunden información de toda naturaleza desde lo familiar, doméstico, a la comunicación masiva y especializada como transacciones económicas, educativas, artísticas, deportivas, científicas. El internet ha contribuido a que el idioma inglés sea el más hablado en el mundo que se estima en 1,500 millones de hablantes, en segundo lugar el idioma chino y en tercer lugar el Indi (Rodríguez, 2015).

En Junín la población en edad escolar no tiene mucho acceso al estudio de inglés como idioma, gran parte de las personas inicia sus estudios de inglés al culminar su educación de nivel secundario, así lo demuestra el estudio realizado por British Council (2015) que concluyó que entre la población de 16 a 34 años el 42% de los encuestados indica haber estudiado inglés para proseguir sus estudios principalmente para acceder a fuentes de información. Los equipos de comunicación como el teléfono celular, el internet y las redes sociales, han contribuido a globalizar la interacción humana, al eliminar distancias y barreras geográficas.

Al cuarto trimestre del 2016 en Junín el número de suscriptores al servicio de internet fijo fue de 51,000 que representó un 2.4% del total nacional, las suscripciones al servicio de internet móvil fueron de 714,000 que es un 3.64% de los contratos en el Perú (Ministerio de transportes y comunicaciones, 2016). En los documentos de planificación concertados del departamento de Junín se ha considerado que el uso de tecnologías de información y comunicación es uno de los principales agentes en la mejora del conocimiento y la comunicación en todos los sectores. Sin embargo, los centros educativos no tienen la dotación suficiente de equipos tecnológicos y menos aún acceso a servicios de comunicación, y tienen como agravante que los docentes no tienen acceso ni aprovechan efectivamente la gran variedad de información educativa disponible (Región Junín, 2008). Se observa que este factor tiene un gran impacto en la calidad de aprendizaje en los estudiantes de la Región Junín; sin embargo, el enfoque con el que se ha implementado solo comprende dotación de equipos de cómputo, lo que provoca que se haga necesario fomentar una cultura de innovación, investigación y ciencia.

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

Los problemas ambientales que más afectan a los estudiantes de la educación básica regular de la región Junín son las heladas, el friaje y el cambio climático; en lo que concierne a las heladas en Junín se ven más afectados tres provincias y un total de cinco distritos de la zona sierra, respecto del friaje las más afectadas son tres provincias y cuatro distritos de la selva, ante ello el Estado tiene establecido el Plan Multisectorial ante Heladas y Friaje, en el que se contempla instalar aulas prefabricadas termo acústicas y en Junín se entregarán cinco de este tipo de aulas, y cinco pararrayos. Pese a estas medidas los efectos de las bajas temperaturas afectan directamente la asistencia de los escolares a sus centros educativos, cuyos padres buscan evitar que sus menores sufran de afecciones respiratorias por lo que inclusive las UGEL determinan ampliar el horario de ingreso en todas las instituciones

durante el periodo que duran las heladas y el friaje (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

En Junio del 2017, seis provincias y 15 distritos han tenido un alto riesgo de friaje, lo que afectó a 26,966 estudiantes y 2,275 docentes de 322 instituciones educativas, la provincia que más habría sido afectada es Tarma (Centro nacional de estimación, prevención y reducción del riesgo de desastres, 2017).

Otro efecto del cambio climático que afecta a los escolares es la radiación solar, ante ello el Estado Peruano brindó las recomendaciones necesarias para mitigar los efectos a través de la norma y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2017 en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica (Ministerio de educación, 2016c), según el Servicio Nacional de Meteorología e hidrología (2017b) un nivel mayor a 10 es muy alta, y Junín es uno de los departamentos con mayor radiación solar en el país, la región en el presente año se ha alcanzado niveles de 19 puntos. Este factor tiene un impacto directo en el desarrollo de actividades educativas pues limita las condiciones físicas de docentes y estudiantes de la región.

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

La matriz de evaluación de los factores externos (ver Tabla 10) ha permitido identificar las cinco oportunidades y siete amenazas del sector, las cuales son el resultado principalmente del análisis PESTE y de los modelos de análisis anteriormente utilizados. Estos 12 factores claves de éxito han recibido un peso que representa su importancia relativa para el éxito de la industria y los valores asignados con calificaciones de uno a cuatro cuantifican la respuesta del sector ante dichos factores.

El resultado de la ponderación entre el peso y el valor de los factores claves de éxito es de 1.94 e indica que las estrategias actuales del sector no están capitalizando las oportunidades ni neutralizando las amenazas.

Tabla 10

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
<b>Oportunidades</b>			
O1. Uso de infraestructuras tecnológicas y de telecomunicaciones para el logro de objetivos de la sesión de aprendizaje	0.10	2.00	0.20
O2. Intercambio docente y estudiantil a través de convenios entre Junín y países e instituciones referentes en el mundo	0.07	2.00	0.14
O3. Acceso a otras fuentes de financiamiento internacional y de empresas privadas para mejorar la infraestructura de los centros educativos de Junín	0.04	1.00	0.04
O4. Integración de idiomas extranjeros en la currícula educativa de Junín	0.07	2.00	0.14
O5. Incremento gradual de remuneración por política de gobierno hasta 62.50 soles por hora de trabajo para 2018 que incluye a Junín	0.10	2.00	0.20
Subtotal	0.38		0.72
<b>Amenazas</b>			
A1. Geografía que dificulta el acceso a centros educativos del área rural de Junín	0.06	2.00	0.12
A2. Desnutrición de la población de cero a cinco años en Junín	0.08	3.00	0.24
A3. Disfunción y ruptura del núcleo familiar del estudiante de la región Junín	0.08	2.00	0.16
A4. Carrera profesional docente poco atractiva	0.08	2.00	0.16
A5. Efectos de los cambios climáticos en la región Junín	0.06	3.00	0.18
A6. Reducción del gasto público en educación como porcentaje del PBI en 0.1% en el 2016 en la región Junín	0.10	2.00	0.20
A7. Infraestructura de centros educativos en buen estado 14.8% en el 2016	0.10	1.00	0.10
A8. Huelga del gremio magisterial de Junín	0.06	1.00	0.06
Subtotal	0.62		1.22
<b>TOTAL</b>	1.00		1.94

Nota: (1) la respuesta es pobre, (2) la respuesta está en el promedio, (3) la respuesta está por encima del promedio y (4) la respuesta es superior.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed., p.139), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson educación.

### 3.5 El Sector y sus Competidores

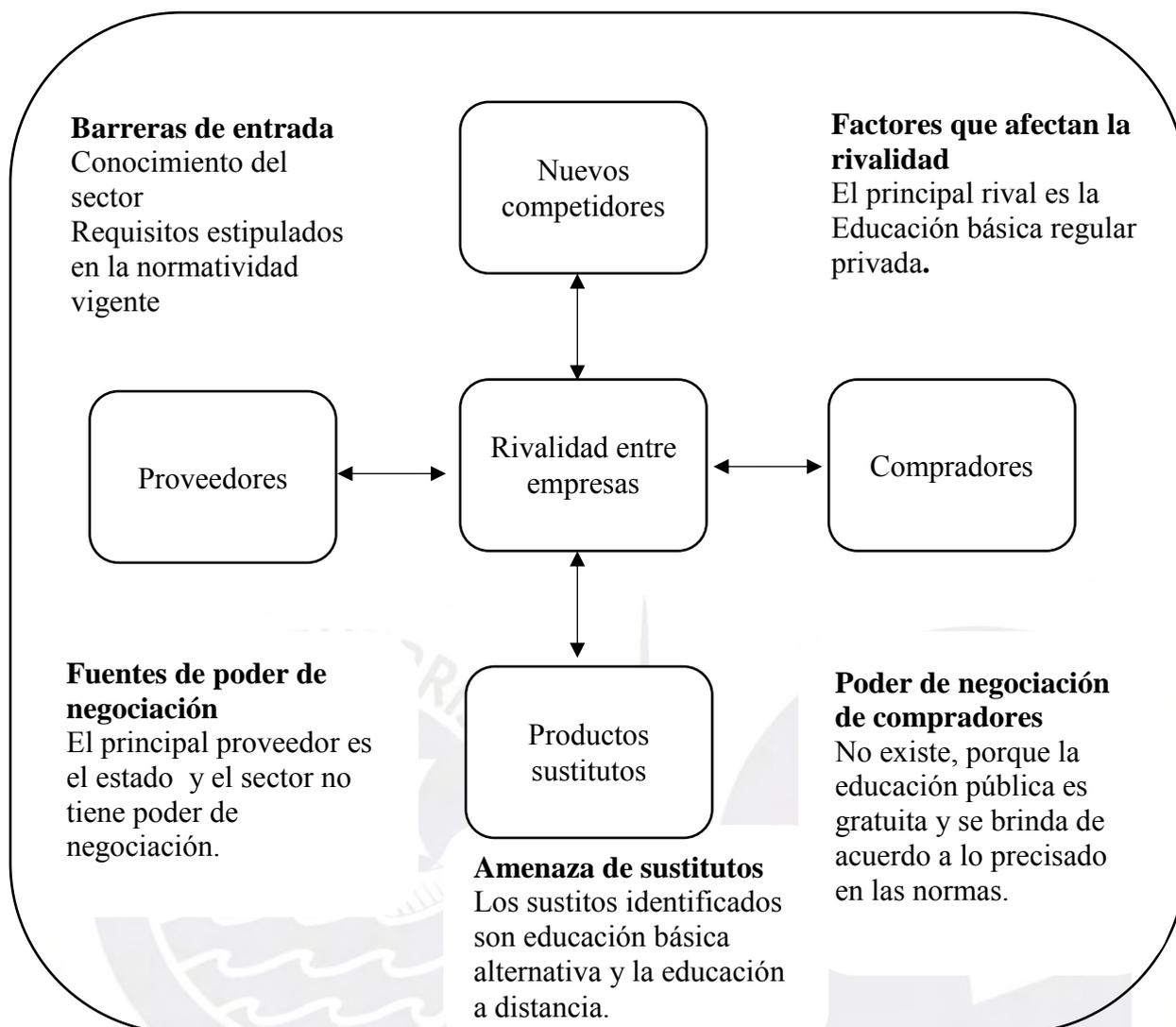


Figura 16. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Adaptado de *Ser competitivo* (8a ed., p. 32), por M.E. Porter, 2015, España: Deusto

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

El Estado, representado por el Ministerio de Educación, DREJ y las 13 UGEL, es el principal proveedor del sector, ya que según el marco legal es el único que puede proveer de docentes y otros recursos educativos significativos, lo que le proporciona un alto poder de negociación frente al sector, en consecuencia las instituciones educativas tienen un mínimo poder de negociación. Existen proveedores indirectos para el sector de la educación básica regular de Junín como es el sector de tecnologías, útiles escolares, libros, alimentos, etc los

mismos que forman la cadena de suministros, pero todos son canalizados a través del Estado. Nuevamente se observa que el Estado tiene un alto poder de negociación. Toda contratación de proveedores se realiza bajo en la amparo de la Ley 30225, Ley de Contrataciones del Estado que tiene por finalidad “maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras” (Ley 30225, 2014), y en su artículo tres declara que el ámbito de aplicación de la ley contempla los Ministerios y sus organismos públicos, programas y proyectos adscritos. Es necesario aclarar que los centros educativos tienen asignado un monto mínimo para gastos corrientes, que para ejecutarlos no tienen proveedores definidos en el que el poder de negociación entre proveedores e instituciones educativas es medio.

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

El artículo 12 de la Ley General de Educación estipula que “Para asegurar la universalización de la educación básica en todo el país como el sustento del desarrollo humano, la educación es obligatoria para los estudiantes de los niveles de inicial, primaria y secundaria” (Ley 28044, 2003). Por lo tanto los alumnos que son los compradores del servicio educativo y público objetivo del sector Educación Básica Regular Pública de Junín tienen poder de negociación bajo sobre los servicios que reciben, ya que todo el servicio se rige a lo dispuesto por el Ministerio de Educación, y ejecutado por la Dirección Regional de Educación de Junín, 13 Unidades de Gestión Educativa Locales. Sin embargo, también son considerados clientes los padres de familia, ya que son ellos quienes envían a sus menores hijos a los centros educativos para recibir el servicio de educación; y la comunidad, que se ve impactada por la calidad de estudiantes que se desarrollan en su jurisdicción. Ambos no tienen poder de negociación, ya que tanto la infraestructura, condiciones, docentes, currícula y otros elementos que proporciona el Estado, son estándar a nivel nacional y se provee el servicio bajo los parámetros estipulados por el Ministerio de Educación.

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

El artículo 37 de la Ley General de Educación establece que la educación básica alternativa es una modalidad equivalente a la Educación Básica Regular por lo tanto se convierte en un sustituto, al 2016 en la Región Junín existen 129 de estas instituciones cuya participación de mercado alcanza el 2.8% (Ley 28044, 2003; Ministerio de Educación, 2017j). Adicionalmente, el artículo 27 de la Ley reconoce a la educación a distancia como una modalidad del sistema educativo, y es caracterizada por el empleo de medios tecnológicos para su desarrollo. Menciona también que esta modalidad tiene como objetivo complementar, reforzar o reemplazar a la educación presencial, y además es aplicable a todas las etapas del sistema educativo. Dado el nivel de inversión necesario en tecnología y la especialización necesaria en este tipo de educación, a la fecha no se encuentra datos sobre la existencia de este tipo de servicio en la región Junín; sin embargo, se incluye como potencial sustituto. Con la incorporación de tecnologías de información y comunicación a la educación, ha surgido el concepto de entornos virtuales, como el soporte para la interacción entre el docente y el estudiante en el proceso de enseñanza aprendizaje. Los retos de estudiantes y docentes giran en torno a muchos factores como los de motivación, diseños instrucciones, transmisión de información, comunidades de aprendizaje y otros (Barberá, Badia y Mominó, 2001). Junín aun no ha desarrollado estas condiciones para que la educación a distancia presente una real amenaza a la educación presencial.

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

Toda institución educativa debe alinearse a la normatividad exigida por el Estado a través del Ministerio de Educación, la Dirección Regional de Educación y la Unidad de Gestión Educativa Local, por ello esta normatividad se presenta como la principal barrera de entrada al sector (Ley 28044, 2003). Un posible nuevo entrante debe cumplir con las exigencias de estas instancias, por lo que la amenaza de entrantes es baja por parte de las

instituciones educativas de carácter público. En el ámbito privado la amenaza de entrantes es moderada, pues se observa un incremento de instituciones educativas privadas que pasaron de 1,169 en el año 2010 a 1,366 para el año 2016 (Ministerio de Educación, 2017c).

Sin embargo, con la masificación del uso de internet y las herramientas de telecomunicación, la posibilidad de recibir educación de manera virtual de instituciones educativas de otros países es latente. Aunque en la mayoría de países de latinoamérica se condiera a a la educación a distancia o virtual como una alternativa a la presencialidad del servicio educativo, esta no se encuentra debidamente regulada para su implementación y desarrollo en la educación básica. En la educación superior si se cuenta con mayo experiencia en el empleo de este tipo de herramientas en la eduación. Po tanto esta alternagiva se constituye como una posible amenaza para el futuro.

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

La principal rivalidad dentro del sector de educación básica regular es la que existe entre instituciones públicas y privadas. Por lo que las instituciones de gestión privada son los competidores. En la región Junín durante el 2016 se registraron 4,380 instituciones de gestión pública contra 1,194 instituciones de gestión privada (Ministerio de Educación, 2017j). El sector de educación privada gestiona directamente sus recursos financieros, mientras que las instituciones educativas del sector público de Junín dependen de los limitados recursos que le asigna el Estado. La disponibilidad de equipos e infraestructura en ambos tipos de gestión no es suficiente, en el sector público la mayor parte de la infraestructura y equipos están en mal estado y en el sector privado generalmente la infraestructura existente no ha sido diseñado para brindar servicios educativos. En general los docentes que son parte del sector público como privado tienen pocas posibilidades de acceder a capacitaciones de calidad. El uso de herramientas tecnológicas y la enseñanza de otros idiomas son mas intensivas en las instituciones educativas privadas que en las instituciones educativas públicas, debido a que

no cuentan con los recursos necesarios de manera oportuna. La diversificación curricular en la mayor parte de centros educativos públicos y privados no se ajusta a las realidades de la región Junín. Las matrículas en las instituciones de gestión pública representan un 78.7% y la diferencia corresponde a las instituciones de gestión privada en la región Junín; sin embargo, la tendencia es a la baja, pues en el año 2014 fue de 79% (Ministerio de Educación, 2017c). Las instituciones públicas tienen alta retención de sus estudiantes sostenido en la gratuidad de la enseñanza, en contraste con las instituciones privadas que muestran mayor rotación de sus estudiantes, en la Tabla 11 se presenta la cantidad de instituciones educativas de educación básica regular públicos y privados de la región Junín.

Tabla 11.

*Número de Instituciones de Educación Básica Regular en la Región Junín en el 2016*

Nivel educativo y estrategia/característica	Gestión		Área	
	Pública	Privada	Urbana	Rural
Inicial	2,065	493	1,347	1,211
Primaria	1,827	437	889	1,375
Secundaria	488	264	532	220
<b>Total, Básica Regular</b>	<b>4,380</b>	<b>1,194</b>	<b>2,768</b>	<b>2,806</b>

*Nota:* Adaptado de “Junín: Número de instituciones educativas y programas del sistema educativo,” por Ministerio de Educación, 2017j. (<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=394&forma=U&dpto=12&prov=&dre=&tip>).

### 3.6 El Sector y sus Referentes

De acuerdo al Índice de Competividad Regional del año 2016 realizada por Centrum Católica Graduate Business School (2016b), en el factor de Educación Escolar las regiones de Tacna y Moquegua ocupan el primer y segundo puesto, respectivamente; por lo que se posicionan como referentes a nivel nacional para analizar sus estrategias en el sector.

El gasto público en educación por estudiante de nivel inicial es de 3,162 soles en la región Tacna, y de 4,876 soles en la región Moquegua. Al evaluar ese indicador se aprecia que en el caso de Tacna el monto es ligeramente inferior a Junín que invierte 3,364 soles por estudiante de nivel inicial, y en el caso de Moquegua si se puede apreciar una diferencia

significativa. El gasto público en educación por estudiante de nivel primaria es de 2,242 soles en la región Tacna y de 5,358 soles en la región Moquegua. Al evaluar ese indicador se aprecia que en el caso de Tacna el monto vuelve a ser ligeramente inferior a Junín que invierte 2,519 soles por estudiante de nivel primaria, y en el caso de Moquegua si se puede apreciar una diferencia significativa de más del doble de inversión por estudiante. El gasto público en educación por estudiante de nivel secundaria es de 3,685 soles en la región Tacna y de 4,664 soles en la región Moquegua. Al evaluar ese indicador se aprecia que en el caso de Tacna el monto es ligeramente superior a Junín que invierte 3,580 soles por estudiante de nivel secundaria, y en el caso de Moquegua si se puede apreciar una diferencia significativa (Ministerio de Educación, 2017k).

El porcentaje de locales públicos en buen estado alcanza el 33.1% en la región Tacna y el 26.2% en la región Moquegua. La región Junín apenas alcanza el 14.8%, esto evidencia las diferencias a nivel de infraestructura entre Junín y las dos regiones referentes (Ministerio de Educación, 2017k).

Otra variable interesante en el porcentaje de docentes titulados por cada nivel de estudio. En el nivel inicial la región Tacna alcanza el 90.8% y la región Moquegua el 90.7%, estos porcentajes son considerablemente mayores al 73.7% que alcanza la región Junín. En el nivel primaria la región Tacna alcanza el 91.4% y la región Moquegua el 91.8%, estos porcentajes superaran el porcentaje de 85.9% que alcanza la región Junín. En el nivel secundaria la región Tacna alcanza el 89.4% y la región Moquegua el 83.7%, estos porcentajes son ligeramente superiores al 84.8% que alcanza la región Junín (Ministerio de Educación, 2017k).

El porcentaje de escuelas de nivel primaria que cuentan con acceso a internet en la región Tacna es de 63.5% y en la región Moquegua alcanza el 40.2%. La región Junín alcanza solo el 30.7% de escuelas de nivel primaria con acceso a internet, menos de la mitad

en comparación de Tacna, y casi diez puntos por debajo de Moquegua. El porcentaje de escuelas de nivel secundaria que cuentan con acceso a internet en la región Tacna es de 82.7% y en la región Moquegua alcanza el 70.5%. La región Junín alcanza solo el 63.7% de escuelas de nivel primaria con acceso a internet, en ambos casos la región Junín se encuentra por debajo los porcentajes alcanzados por Tacna y Moquegua (Ministerio de Educación, 2017k).

El porcentaje de la población en edad escolar del nivel de inicial que se encuentra matriculada en la región Tacna es de 90.9%, en Moquegua alcanza el 97.3%. En la región Junín se obtuvo el 81.0% de niños matriculados en el nivel inicial, porcentaje significativamente menor a la regiones de Tacna y Moquegua. El porcentaje de la población en edad escolar del nivel de primaria que se encuentra matriculada en la región Tacna es de 96.7%, en Moquegua alcanza el 96.5%. En la región Junín se obtuvo el 92.9% de niños matriculados en el nivel primaria, nuevamente por debajo de las regiones de Tacna y Moquegua. El porcentaje de la población en edad escolar del nivel de secundaria que se encuentra matriculada en la región Tacna es de 90.6%, en Moquegua alcanza el 87.2%. En la región Junín se obtuvo el 82.3% de niños matriculados en el nivel secundaria, si bien se reduce la brecha con respecto a Tacna y Moquegua, aún la región se encuentra por debajo (Ministerio de Educación, 2017k).

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

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores, entrantes y sustitos de la educación básica regular pública y la diferencia de acuerdo a los factores clave de éxito identificados. Según la Tabla 12 la educación básica regular privada muestra mejores resultados impulsado principalmente por la flexibilidad presupuestaria, el uso intensivo de herramientas de TIC y la inclusión de idiomas extranjeras.

De acuerdo al Índice de Competividad Regional de Junín del año 2016 en el factor de

Educación Escolar las regiones de Tacna y Moquegua ocupan el primer y segundo puesto respectivamente. La Matriz de Perfil Referencial (MPR) compara el sector con los sistemas educativos referentes en el Perú para identificar sus mejores prácticas en base a los factores claves de éxito (ver Tabla 13).

Tabla 12

*Matriz Perfil Competitivo (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso	Educación básica regular pública de la Región Junín		Competidor: Educación básica regular privada de la Región Junín		Entrante: Educación virtual privada a distancia de la Región Junín		Sustitutos: Educación básica alternativa de la Región Junín	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Disponibilidad de recursos financieros Equipos e	0.15	2.00	0.30	3.00	0.45	2.00	0.30	2.00	0.30
2 Infraestructura disponible Docentes	0.15	2.00	0.30	2.00	0.30	2.00	0.30	1.00	0.15
3 capacitados y de calidad	0.15	2.00	0.30	2.00	0.30	2.00	0.30	1.00	0.15
4 Uso de Herramientas TIC	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	1.00	0.10
5 Educación bilingüe	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	1.00	0.10
6 Malla curricular	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20
7 Cobertura del servicio - matrículas	0.15	3.00	0.45	1.00	0.15	1.00	0.15	1.00	0.15
8 Retención estudiantil	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10
Total	1.00		2.05		2.20		1.95		1.25

Valor 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2015, p. 131.

También se considera como referencia los factores claves de éxito de países como Singapur que obtuvo el primer lugar en la prueba PISA del año 2015 y que el año 2013 destinó 2.9% de gasto público como porcentaje de su PBI y Finlandia que retrocedió algunas posiciones en la prueba PISA del 2015 luego de liderar los resultados en años anteriores y que el año 2014 destinó un 7.16% de gasto público como porcentaje de su PBI (Banco Mundial, 2017) se pueden aprender valiosas lecciones para incorporar al sistema educativo peruano. Por ejemplo en Singapur todos los maestros son entrenados por el Instituto Nacional de Educación, el status de los maestros es alto por la competencia que existe, solo el 5% de

los graduados logran ser maestros y en Finlandia los maestros tienen al menos el grado de Magister y muchos tienen el grado de Doctor (BBC, 2016) (Subcomisión de diagnóstico internacional, 2011). En Finlandia, a partir del 2016, iniciaron a aplicar el método educativo conocido como Phenomenon Learning, bajo este sistema las clases tradicionales serán desplazadas por proyectos temáticos en los que los alumnos se apropiarán del proceso aprendizaje. Los alumnos pueden elegir un tema de su interés y pueden planificar el desarrollo conjuntamente con sus docentes (BBC, 2015).

Tabla 13

*Matriz Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso	Educación básica regular pública Junín		Educación básica regular pública Tacna		Educación básica regular pública Moquegua		Educación básica regular pública Singapur		Educación básica regular pública Finlandia	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Disponibilidad de recursos financieros	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45
2 Equipos e Infraestructura disponible	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3 Docentes capacitados y de calidad	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60
4 Uso de Herramientas TIC	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5 Educación bilingüe	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40
6 Malla curricular	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30
7 Cobertura del servicio	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
8 Retención estudiantil	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.05</b>		<b>2.90</b>		<b>2.95</b>		<b>3.90</b>		<b>3.65</b>

Valor 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D Alessio, F., 2015, p. 132.

### 3.8 Conclusiones

La evaluación externa ha permitido identificar las amenazas y oportunidades del sector, y tener una visión amplia de todo el entorno gracias a las distintas herramientas. De acuerdo al resultado del MEFE el sector no está neutralizando sus amenazas, como tampoco está aprovechando sus oportunidades. De la Matriz de Perfil Competitivo, en comparación con los competidores directos, sustitutos, y entrantes, se concluye que la educación básica regular pública de Junín no tiene posición competitiva en el mercado, por lo que se opta por la educación básica regular privada. La Matriz de Perfil Referencial ha considerado a las regiones que se posicionan en la actualidad en los primeros lugares de la medición de Índice e Competitividad Regional en el año 2016, esto es Tacna y Moquegua son regiones que tienen buenas prácticas con respecto a los factores clave de éxito identificados.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2015) la deficiente situación de algunas empresas se debe a una serie de factores que son manejados por un sistema defectuoso pero que pueden ser controlables por la organización. En este capítulo se evaluó los principales factores internos del sector Educación Básica Regular Pública de la Región Junín. A partir de los datos obtenidos en las cuatro entrevistas a directores de centros educativos en distintas áreas geográficas, y permanentes consultas con profesionales de la educación en la región, se han determinado los siete pilares de la evaluación interna: administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones, finanzas, recursos humanos, información y comunicaciones, y tecnología e investigación.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Las siete áreas funcionales del AMOHIT se muestran en la Figura 17, el primer área funcional del sector a ser analizado es la Administración y gerencia, corresponde entonces evaluar las gestiones que realizan las diversas instituciones educativas (IE) que conforman el sector de Educación Básica Regular Pública de la Región Junín. En primer lugar se analizó la formulación estratégica, luego la implementación estratégica y finalmente la evaluación estratégica, estas funciones analizadas son equivalentes a las clásicas etapas administrativas que Fayol en el año 1916 propuso: planeamiento, organización, dirección, coordinación, y control (D'Alessio, 2015).

Las instituciones educativas del sector cuentan con un planeamiento estratégico de mediano plazo denominado Proyecto educativo institucional (PEI) que según la Ley General de Educación (Ley 28044, 2003) y su reglamento el Decreto Supremo N.º 011-2012-ED es un instrumento de gestión que contiene la identidad de la IE, el diagnóstico y conocimiento de la comunidad educativa y su entorno, la propuesta de gestión, resultados, y plan de mejora,

se elabora alineado al Proyecto educativo local, regional, y nacional. Sin embargo, las IE del sector tienen dificultades para usarlas como herramientas de gestión efectivas debido a que las actividades de corto plazo que realizan no son coherentes con los objetivos estratégicos formulados en el PEI. La mayoría de los directores de las IE tienen poca experiencia en el proceso de planeamiento estratégico y su implementación, y los entes administrativos del Estado no realizan un seguimiento cercano y se limitan a emitir guías de elaboración y recibir los PEI, por lo que se observa la inexistencia de retroalimentación y seguimiento sobre dichos instrumentos.

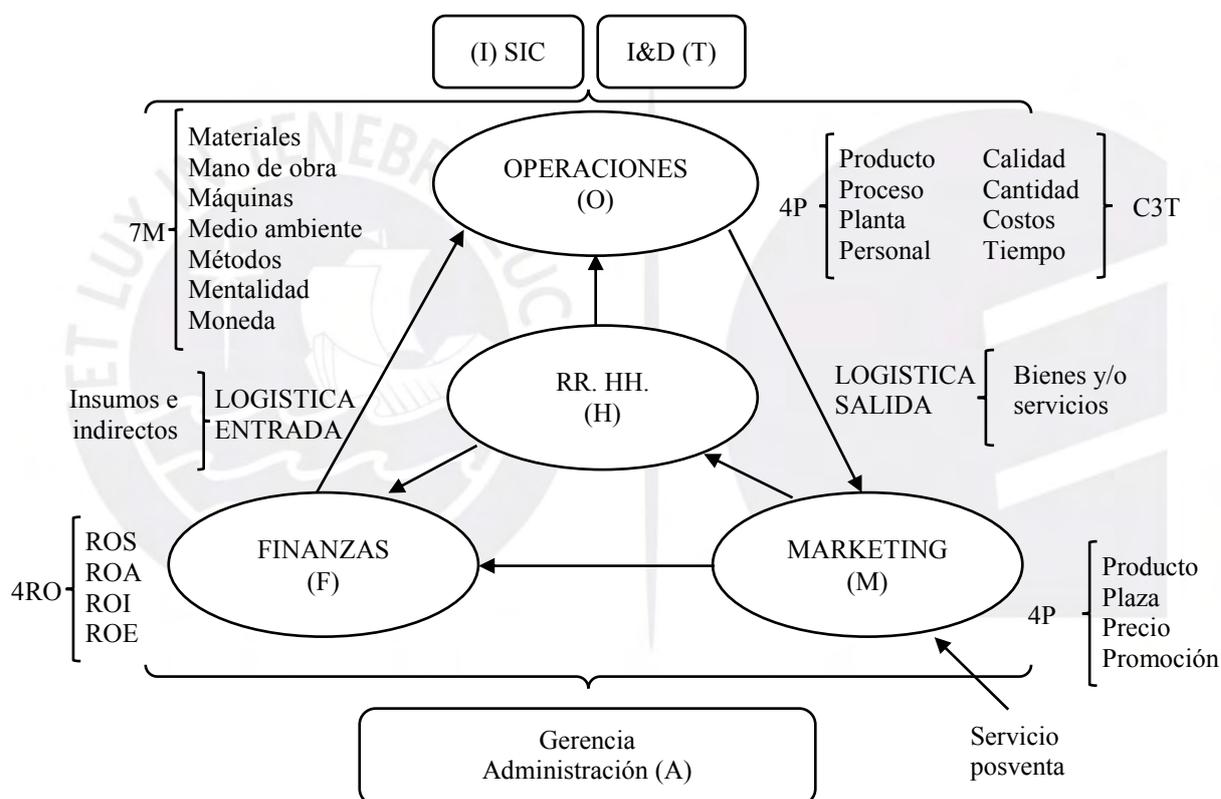


Figura 17. Análisis interno AMOFHIT

Adaptado de *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia* (1ª ed., p. 7), por F. D' Alessio, 2014, México-Lima: Pearson

Respecto a la estructura organizacional, las IE cuentan con organigramas funcionales verticales en el que se observa generalmente al Director, docentes y alumnos, cuando la IE es más grande se observan órganos de apoyo como subdirector, coordinadores de área y

personal de servicio; sin embargo, por sí mismas no constituyen herramientas útiles pues es notorio la falta de coherencia con estrategias de las instituciones que tampoco son claras (ver Figura 18).

En lo que se refiere a dirección organizacional, los directores de las IE tienen una buena relación con el personal docente y no docente a su cargo, en general mencionan que su estilo de liderazgo es transformacional, lo que se evidencia generalmente por el buen clima entre los docentes y poco uso de sanciones formales que ejercen los directores. La capacitación y entrenamiento es gestionada por los directores de las IE pero con poco apoyo de las UGEL. Los ascensos por los ocho niveles salariales son gestionados y monitoreados externamente por el ministerio de educación el director es ajeno a este proceso. Los mecanismos de control son liderados por el director IE y ejecutados por todos los docentes en base a los compromisos de desempeño establecidos cada año por Ministerio de Educación, en el año 2017 se establecieron 20 compromisos distribuidos en cuatro tramos, Junín cumplió el primer tramo de compromisos en un 50% (Ministerio de Educación, 2017).

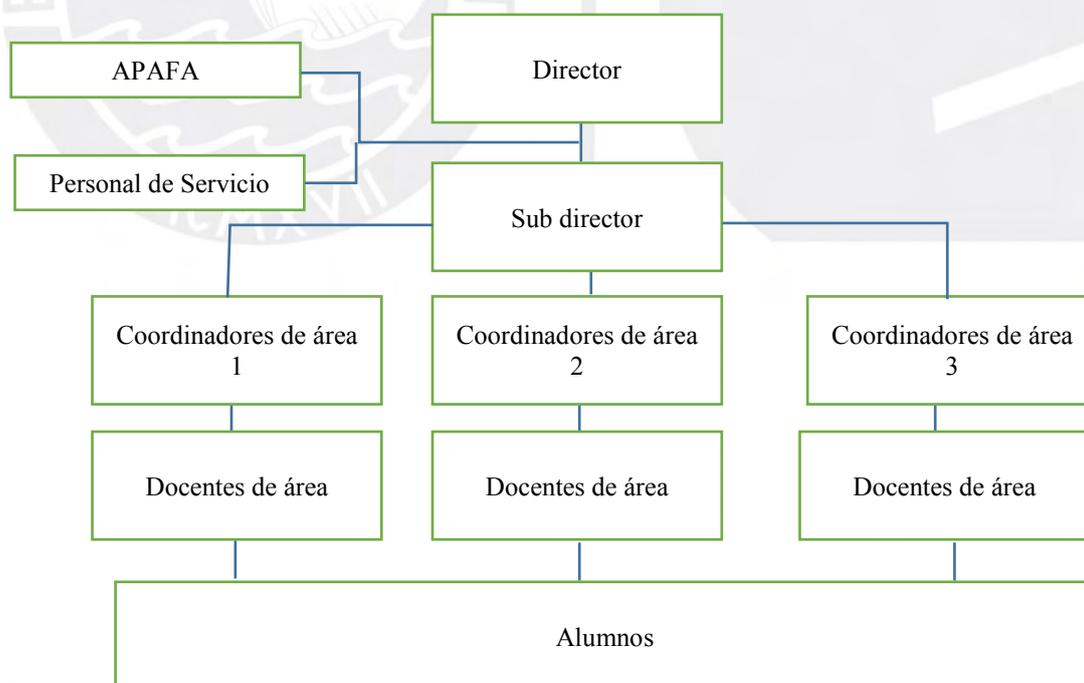


Figura 18. Estructura organizacional actual de un centro educativo del sector de la Educación Básica Regular Pública de Junín.

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

Los centros educativos de educación básica regular pública de Junín, no realizan una gestión basada en marketing. El público objetivo es definido sólo por los parámetros de las normas, es decir en el nivel de inicial se busca atender a niños entre tres a cinco años edad, en el nivel de primaria se prevé atender niños entre seis a 11 años de edad y en el nivel de secundaria se busca atender niños y adolescentes entre 12 a 16 años de edad. Se tiene en Junín una población a atender de 56,518 niños para el nivel de inicial; 135,183 niños para el nivel de primaria y 113,017 adolescentes par el nivel de secundaria (Ministerio de Educación, 2017k).

El servicio de educación es obligatorio y gratuito por Ley, por lo que no tiene un precio, sin embargo el costo excede los tres mil soles por estudiante en el nivel de inicial, en el nivel de primaria sobrepasa los dos mil quinientos soles y en el nivel de secundaria llega a tres mil quinientos ochenta soles por estudiante. Según este análisis la pensión mensual que se estima por el servicio sería en el nivel inicial mayor a 336 soles, en primaria mayor 250 soles y en secundaria sería 358 soles.

El servicio que presta el sector (venta de producto) ha tenido una disminución no significativa en los últimos años, se ha tenido una muy baja deserción. Se observa que el servicio a prestar es planificado cada inicio de año escolar; sin embargo, la gestión no se alinea a los PEI. El modelo de distribución es único en todos los niveles pues el servicio se brinda en los centros educativos y comprende el modelo B2C distribuido geográficamente. Por lo tanto, en el sector no se realiza una investigación de mercados estricta ni un análisis financiero referido a precios, costos, beneficios ni riesgos al ser un servicio gratuito; y las necesidades del consumidor, en este caso los alumnos, no son satisfechas ya que existe una divergencia entre lo esperado y el servicio brindado. Es necesario aclarar que los centros educativos públicos de la zona urbana excluyen a cierta cantidad de estudiantes por la

limitada capacidad instalada que no cubre la demanda del servicio, estos estudiantes se ven en la necesidad de acudir la competencia y a los servicios sustitutos, se evidencia que hay una alta concentración de la demanda en el área urbana. Respecto de la lealtad a la marca, no se observa una labor estructurada y enfocada en la fidelización de los clientes, y ello es un factor que ha influido en una ligera disminución en participación de mercado. El ciclo de vida de la mayoría de los centros educativos públicos se encuentran en la etapa de madurez.

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

La evaluación de las operaciones del sector muestra que no tienen mayores complicaciones, son controlados regularmente por los directores y a su vez por el equipo docente que constantemente muestran preocupación por sus labores debido a los monitoreo y supervisiones inopinadas por parte de los especialistas.

Como ya se analizó en capítulo I, la capacidad instalada principalmente en el área urbana no cubre la demanda de estudiantes; sin embargo, en área rural se observó que existe capacidad instalada ociosa. La infraestructura y activos operativos se encuentran en estado aceptable en las IE de la zona urbana mientras que en las IE de zona rural se encuentran en mal estado. De igual modo estos recursos y de los inventarios son realizados en base a la normativa específica para el caso, la tecnología e internet es más accesible en la zona urbana que en la rural.

Se observó que las capacitaciones para el trabajo de los docentes no son sostenibles, es decir no se realizan seguimientos de dichas capacitaciones en el desempeño del docente, pero se observó además que existe a nivel virtual un portal de capacitación llamado Perú Educa.

El reclutamiento del personal docente y no docente es evaluado sólo por las entidades del Estado a solicitud de los directores de las IE; sin embargo, estos no participan en la evaluación. El desempeño de los docentes es controlado a nivel de cumplimiento básico

formal, no se observa indicadores de desempeño en base a objetivos estratégicos. En la Figura 19 de detalla el proceso productivo de las instituciones educativas de la EBRPJ.

#### 4.1.1 Finanzas y contabilidad (F)

El Estado asigna un presupuesto anual a los centros educativos solo con fines de mantenimiento de instalaciones; sin embargo, las necesidades son diversas y no están cubiertas, los presupuestos ya están destinados a ciertas partidas definidas previamente, por lo que sólo pueden usar en lo registrado, los otros gastos que se generan en el transcurrir de las labores son asumidos por la APAFA (ver Tabla 14).

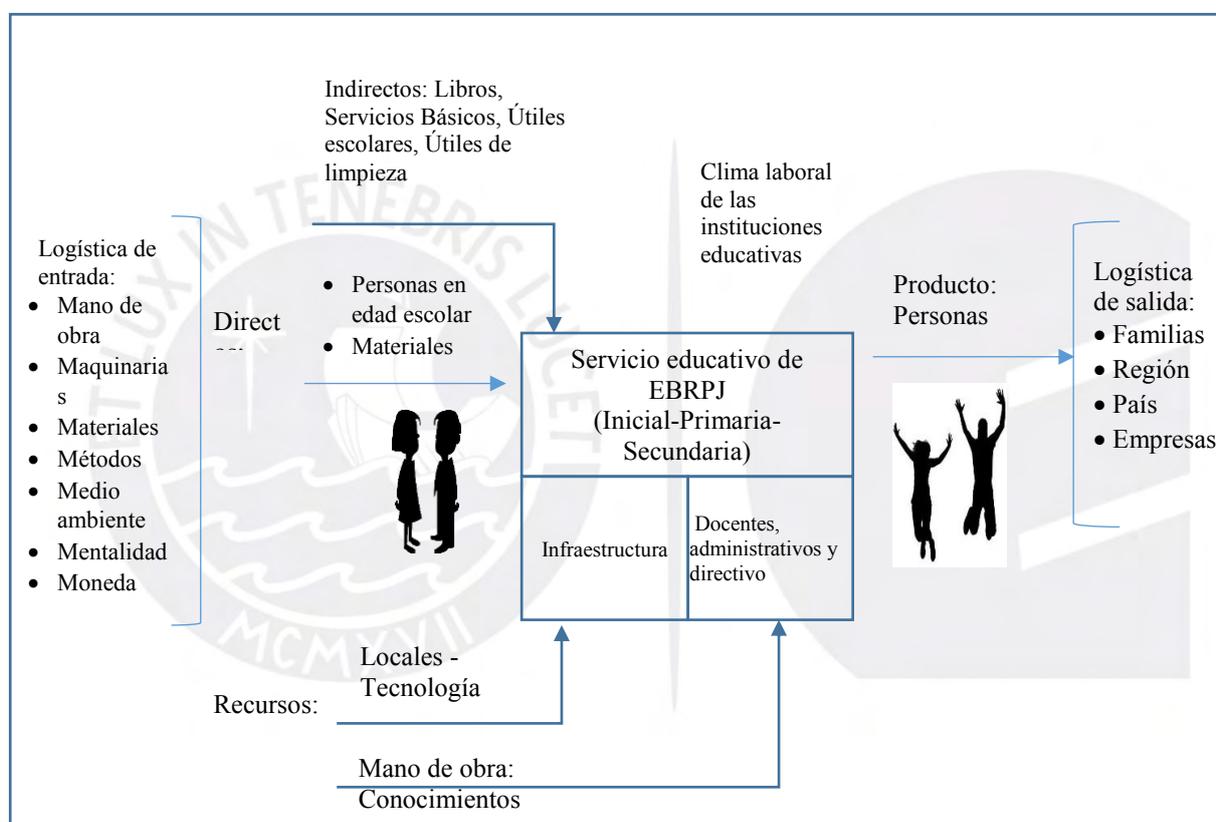


Figura 19. Proceso productivo de las instituciones educativas de la EBRPJ.

Adaptado de *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia* (1ª ed., p. 10), por F. D'Alessio, 2014, México-Lima: Pearson

Tabla 14

*Porcentaje del Presupuesto Asignado al Sector Educación del Presupuesto Total de la**Región*

Categoría presupuestal	Presupuesto institucional de apertura	Presupuesto institucional modificado	Porcentaje de presupuesto destinado a EBRPJ
Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular	497'074,626	589'821,481	33.32%
Incremento en el acceso de la población de tres a 16 años a los servicios educativos públicos de la educación básica regular	625,940	16'440,737	0.93%
Inclusión de niños, niñas y jóvenes con discapacidad en la educación básica y técnico productiva	4'013,552	4'442,251	0.25%
<b>Gobierno Regional del Departamento de Junín</b>	<b>1,179'576,582</b>	<b>1,770'405,249</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Adaptado de "Consulta de Ejecución del Gasto" por Ministerio de Economía y Finanzas, 2017c. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>

Los recursos asignados por el Estado no son suficientes y no es eficiente la asignación presupuestaria que asciende 606'262,218 Soles de este monto 589'821,481 debe ser destinado a logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular de Junín y 16'440,737 al incremento en el acceso de la población de tres a 16 años a los servicios educativos públicos de la educación básica regular (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017b).

#### **4.1.2 Recursos humanos (H)**

Los recursos humanos, han sido analizados desde varias perspectivas; el clima laboral en los centros educativos es buena de acuerdo a la percepción de los directores y docentes; sin embargo, no cuentan con una metodología de medición, hay un conocimiento pleno de las competencias y habilidades del personal de las instituciones, el estilo de liderazgo que prima es participativo y transformacional. Respecto de las contrataciones y despidos del personal, estas se realizan en la UGEL y no depende de los directores, no hay una política de

capacitaciones en los centros educativos y las instituciones del Ministerio de Educación son los que programan capacitaciones. La línea de carrera es conocida por todos no obstante en la percepción general de los maestros no es motivadora por lo que hay resistencia a su plena aplicación y además consideran que los nuevos gobiernos desconocen muchos méritos por los cambios en las políticas educativas. No trabajan con una política de premios y las sanciones se realizan a nivel de la UGEL para lo cual los directores deben remitir un informe.

El servidor público relacionado al sector tiene una mentalidad de poca aceptación a los cambios que es indispensable para despuntar, la disponibilidad de profesionales de la docencia es lenta lo que no genera poca competitividad y resultados ineficientes. Las remuneraciones son regidas por la ley de reforma magisterial en el que se sustenta los incrementos salariales y se otorgan en base al desempeño del profesor y comprende una remuneración integral mensual, asignaciones temporales, beneficios y otros que incluye bonos; el valor de una hora pedagógica semanal asciende a 59.35 soles (Ley de Reforma Magisterial N° 29944, Decreto Supremo N° 004-2013-ED, Decreto Supremo N.° 070-2017-EF). La rotación de los docentes se realiza a través de las reasignaciones que implica cambio de plaza a otra de las similares características y puede ser por interés personal o familiar, salud, situaciones de emergencia o racionalización (Ley de Reforma Magisterial N° 29944, Decreto Supremo N° 004-2013-ED). Los directores de los centros educativos no tienen acceso a capacitación previa para asumir el reto de gestionar una organización; sin embargo, cuentan con conocimientos y experiencia en docencia.

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

La definición de objetivos, la elección de decisiones estratégicas y políticas, debería estar basada en datos objetivos que no solo provean una idea del funcionamiento del sistema educativo, sino también ayuden el planeamiento, administración, y evaluación (UNESCO, 2003). Son los sistemas de información y comunicaciones los que deberían proveer estos

datos objetivos, tanto para el desarrollo pedagógico y el logro de las competencias en los estudiantes, así como de la administración de los recursos asignados para apoyar el desarrollo académicos en las instituciones educativas. En Junín y en todo el Perú, en el año 2011, se dio inicio al uso del Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) para articular esfuerzos entre el Ministerio de Educación, la Dirección Regional de Educación (DRE), la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) y las instituciones educativas. El aplicativo tiene como principal propósito ayudar a la gestión de los procesos de matrícula y evaluación de los estudiantes, mediante el provicionamiento de reportes al respecto para la toma de decisiones de los directores de las instituciones educativas y recopila los datos para agregarlos a las bases de datos del Ministerio de Educación.

Si bien este aplicativo es amigable y sencillo de usar, además de organizar la información básica, de matrículas, de asistencia, y de evaluaciones de los estudiantes para proveer reportes automáticos a los docentes y directores de las instituciones educativas, existe aún una brecha de uso y entendimiento en los docentes de mayor edad o que no están familiarizados con el uso de herramientas informáticas. Esta misma brecha se aprecia al momento de acceder a información relevante sobre la ejecución pedagógica en distintos portales web como el de PERUEDUCA.

Si bien los directores de las instituciones educativas reafirman periódicamente la importancia de hacer un adecuado uso del SIAGIE que el Ministerio de Educación pone a disposición de los docentes, los materiales de información como manuales, guías, instructivos, y otros se encuentran disponibles para su consulta y estudio en el portal web de SIAGIE, lo que produce el mismo efecto de que las personas de mayor edad o que no estas familiarizados con el uso de herramientas informáticas no llegan a acceder a la información necesaria.

El SIAGIE cubre las necesidades básicas para llevar el control académico de los estudiantes; sin embargo, no existe una herramienta similar de apoyo al director de la institución educativa para la gestión de su institución. Si bien al tratarse de una institución pública, no requiere la rigurosidad de módulos orientados a la gestión de las finanzas, la logística y similares como una institución privada, contar con ello proveería de más información para una mejor toma de decisiones de los directores.

Según Decreto Supremo N° 006-2012 del 31 de marzo del 2012 se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones de la Dirección General de Tecnologías Educativas, donde se considera como funciones desarrollar, ejecutar, y supervisar con fines educativos, una red nacional moderna, confiable, con acceso a todas las fuentes de información y capaz de transmitir contenidos de multimedia, a efectos de mejorar la calidad educativa en las zonas rurales y urbanas, y de garantizar la conectividad de los centros educativos con criterio de equidad y facilitar las prestaciones técnicas en función de las necesidades educativas.

#### **4.1.4 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

El desarrollo de investigaciones e innovaciones es vital para mantener a las instituciones dentro de la vanguardia educativa. Existen modelos educativos exitosos que requieren de investigación para adecuarlos a las características del contexto local.

Sin embargo, el uso de la tecnología y el desarrollo de investigaciones para generar innovación es escasa y prácticamente inexistente en la mayoría de las instituciones educativas. Una de las principales razones es que no existe un presupuesto asignado para tal propósito. El presupuesto asignado está destinado principalmente al mantenimiento de la infraestructura y mobiliario de las instituciones. Las pocas acciones que se logran ejecutar con respecto a la investigación e innovación surgen como iniciativas de algunos directores o docentes de las instituciones, y la forma de financiamiento de estas iniciativas son buscadas

en instituciones externas. Esta falta de actividades de investigación y desarrollo se debe entre otras causas a las brechas de acceso a internet y otras tecnologías por parte de las instituciones educativas, en especial dentro del área rural. La colaboración para la generación de innovaciones es escasa también debido a estas brechas.

Las acciones realizadas para la investigación de la realidad educativa del Perú y las políticas y modelos adecuados para su desarrollo están concentrados en la Dirección de Investigación y Documentación Educativa (DIDE); sin embargo, el apoyo de este órgano no es conocido de manera suficiente por las instituciones educativas.

Si bien el currículo llega de manera estandarizada desde el Ministerio de Educación, las instituciones educativas privadas toman como base el currículo y a partir de él generan otras actividades curriculares para plasmar los rasgos diferenciadores de acuerdo a la ventaja competitiva que desean mostrar al mercado. Sin embargo no ocurre lo mismo con las instituciones públicas que mantienen exactamente la misma currícula del Ministerio de Educación sin contextualizar su contenido de acuerdo a las características de la población estudiantil.

La percepción de la calidad por parte de los usuarios y clientes es otra de las grandes deudas de la educación básica regular pública. No existen ningún mecanismo de medición de la satisfacción de los estudiantes o padres de familia, así como tampoco se identifican mecanismos que permitan la recopilación de las opiniones, sugerencias, quejas o reclamos para a partir de esa información formular proyectos de mejora continua. También con respecto a la calidad, en las instituciones educación de la educación básica regular no se cuenta con un sistema de medición del desempeño docente que responda a los objetivos de la institución, adicionalmente a ello, existe cierto segmento de docentes que están en contra de la evaluación de desempeño que pretende realizar el Ministerio de Educación.

Las acciones realizadas para la investigación de la realidad educativa del Perú y las políticas y modelos adecuados para su desarrollo están concentrados en la Dirección de Investigación y Documentación Educativa (DIDE); sin embargo, el apoyo de este órgano no es conocido de manera suficiente por las instituciones educativas. Esto reduce la posibilidad de generar proyectos de investigación principalmente en las zonas rurales, que es donde mayores brechas de logro de aprendizaje se tiene. Los cambios pedagógicos al modelo muchas veces se realiza sin tener en consideración las condiciones de contexto de los centros educativos más alejados, esto podría mejorarse si se realizarían investigaciones con los docentes y estudiantes de estos centros.

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

La MEFI ha permitido identificar las principales fortalezas y debilidades del sector de educación básica regular de la Región Junín. Los factores determinantes de éxito son 14, entre fortalezas y debilidades, a los que se han asignado peso en función de su grado de importancia relativa del mismo para que el sector sea exitoso en el sistema educativo del Perú, y valores al tener en consideración la respuesta actual de las estrategias del sector frente a estos factores. En la Tabla 15 se muestra el detalle.

Tabla 15

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
F1. Existen proyectos educativos institucionales en la región Junín	0.10	3	0.30
F2. Tendencia creciente en los resultados de Evaluación Censal de Estudiantes en la región Junín	0.05	3	0.15
F3. Existe una línea de carrera establecida por Ley de la Reforma Magisterial 29944	0.05	3	0.15
F4. Procesos y resultados controlados regularmente en reuniones de coordinación pedagógica en las IE de la región Junín	0.05	3	0.15
F5. Acceso al Portal virtual de capacitación PeruEduca como	0.10	4	0.40

soporte pedagógico

F6. Sistema de gestión académica (SIAGIE) en línea y en continuo mantenimiento y desarrollo	0.10	4	0.40
	0.45		1.55
<b>Debilidades</b>			
D1. Directores de la región Junín con escaso conocimiento de los procesos de gestión empresarial	0.10	2	0.20
D2. Carencia de un programa de inducción para docentes jóvenes en la región Junín	0.15	2	0.30
D3. Activos e infraestructura de IE de zona rural de la región Junín en mal estado	0.05	1	0.05
D4. Asignación y ejecución deficiente del presupuesto a las IE de la región Junín	0.10	2	0.20
D5. Ausencia de los padres de familia en la IE de zonas rurales de la región Junín	0.05	1	0.05
D6. Distribución de infraestructura de las IE entre zona rural y urbana de la región Junín	0.05	2	0.10
D7. Acceso de internet en las instituciones, especialmente en las zonas rurales de la región Junín	0.05	2	0.10
<b>Subtotal</b>	<b>0.55</b>		<b>1.00</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.55</b>

1: Debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor, y 4: fortaleza mayor.

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2015, p. 399.

De acuerdo al análisis realizado en la MEFI, el sector educación básica regular pública de la región Junín obtuvo un puntaje de 2.55 lo que indica que el sector tiene una posición interna fuerte y que controla suficientemente sus factores internos.

### 4.3 Conclusiones

En el AMOFHIT se ha realizado un análisis de las siete áreas funcionales que son parte del ciclo operativo del sector, a través de cuestionarios realizados a los docentes y directores de los distintos centros educativos de las áreas rural y urbana de la Educación Básica Regular Pública de la Región Junín. Se ha obtenido información del intono del sector, y de ese modo se ha logrado identificar seis fortalezas y siete debilidades. La MEFI ha permitido ponderar los 13 factores y obtuvo un valor de 2.55, mayor al promedio. Este hecho permite concluir que el sector tiene una posición interna fuerte y está aprovechando sus

fortalezas principalmente aquellas relacionadas con la tecnología para superar sus debilidades.



## Capítulo V: Intereses del Sector y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se presentan los intereses del sector, determinados por el análisis del potencial del sector y sus principios cardinales. Estos intereses identificados son insumo para el planteamiento de los objetivos de largo plazo que el sector debe alcanzar luego de implementar las estrategias necesarias.

### 5.1 Intereses del Sector Educación Básica Regular Pública de la Región Junín

Los intereses organizacionales del sector de la educación básica regular pública de Junín son: la tecnología de los centros educativos, la calidad del aprendizaje, la infraestructura, la participación en la población en edad escolar y la calidad de enseñanza. Estos fueron clasificados teniendo en cuenta su intensidad como intereses periféricos, importantes, y vitales. Además, fueron comparados con otras regiones del Perú gracias al criterio común u opuesto (Hartmann, 1957/1983, citado por D'Alessio, 2015).

### 5.2 Potencial del sector

**Demográfico.** La población en edad escolar de la región Junín en el 2016 fue de 391,241 niños y adolescentes, divididos de la siguiente manera: la población de tres a cinco años suma 85,001 niños, de seis a 11 años suma 168,109 niños y de 12 a 16 años suma 138,131 niños y adolescentes (Ministerio de Educación, 2016d).

**Geográfico.** El número de centros educativos de Educación Básica Regular Pública de Junín al 2016 es de 4,380 de las cuales en el área urbana se tienen 1,598 y en el área rural 2,782. Del total de centros educativos del sector en el nivel de inicial 862 locales están ubicados en el área urbana y 1,203 en el área rural. En el nivel de primaria 464 locales se ubican en el área urbana y 1,363 locales en el área rural. En el nivel de secundaria 272 locales se ubican en el área urbana y 216 en el área rural (Ministerio de Educación, 2017j). La distribución de centros educativos por provincias de la región Junín es de: Huancayo 846 locales; Concepción 335 locales; Chanchamayo 747; Jauja 396; Junín (provincia) 147; Satipo

1,252; Tarma 362; Yauli 127 y Chupaca 168 locales (Ministerio de Educación, 2017m).

**Económico.** El gasto corriente de la educación realizado en la región Junín expresado como porcentaje del producto bruto interno fue de 5.1% en el 2016. El gasto público en la región Junín por estudiante en el nivel inicial en el 2016 fue de 3,364 soles, en el nivel primaria el gasto por estudiante en el 2016 fue de 2,519 soles y en el nivel secundario el gasto por estudiante fue de 3,580 soles (Ministerio de Educación, 2017k).

**Tecnológico.** El acceso a computadoras e internet por parte de los estudiantes del nivel inicial sigue siendo un tema en debate. En el 2016 el porcentaje de instituciones educativas del nivel de primaria que cuentan con acceso a internet llegó al 51.9% en la provincia de Huancayo; en Concepción 33.1%; en Chanchamayo 21.7%; en Jauja 49.7%; en Junín (provincia) 25.3%; en Satipo 9.5%; en Tarma 24.3%; en Yauli 53.4% y en Chupaca 48.7%. En el nivel de secundaria el acceso a internet llegó al 71.7% en la provincia de Huancayo; en Concepción 83.0%; en Chanchamayo 65.0%; en Jauja 90.5%; en Junín (provincia) 76.2%; en Satipo 25.5%; en Tarma 75.0%; en Yauli 88.0% y en Chupaca 67.7%. Si bien los porcentajes siguen una tendencia positiva, existe aún una brecha importante que cubrir sobre el acceso a internet por las instituciones educativas, además que no se tienen datos sobre la calidad de la señal de internet y si este servicio está disponible en todas las aulas o solo en los laboratorios de cómputo (Ministerio de Educación, 2017k).

**Histórico, psicológico y sociológico.** A través de la historia el sistema educativo peruano ha sufrido múltiples reformas impulsadas por los gobernantes de turno. Desde Pardo, pasando por Leguía, Prado, Bustamante y Rivero, Odría y Belaunde, las reformas iban orientadas a promover la gratuidad de la educación y asegurar la mayor cobertura del servicio en los niños y jóvenes peruanos. Inicialmente se contó con el apoyo y asesoría de pedagogos franceses, belgas y principalmente alemanes. Luego, producto del auge norteamericano se impulsaron las reformas que identificaban a la educación como motor del desarrollo social y

económico con la asesoría de profesionales americanos que promovían la formación técnica y pragmática.

Es con el gobierno militar de Velasco que se realiza el primer esfuerzo serio de realizar un diagnóstico y diseño del sistema educativo peruano. Sin embargo, luego de la salida de Velasco del poder y recuperada la democracia con el segundo gobierno de Belaunde, se descartan las iniciativas de la reforma educativa de Velasco y regresan al esquema educativo de su primer gobierno. Los esfuerzos de asegurar la gratuidad de la educación, así como la mayor cobertura del servicio no fueron correspondidos de la misma manera con la asignación de recursos económicos para el sector, se contaba cada vez con más estudiantes sobre los cuales había que repartir la misma cantidad de recursos económicos, esto impactó en la calidad de la educación, tanto de pobres resultados de los estudiantes como bajo nivel profesional de los docentes.

La profesión docente dejó de ser atractiva y devino en una pobre calidad docente que aun repercute hasta estos días. Esta situación se vio principalmente magnificada por la crisis económica que vivió el Perú durante el primero gobierno de Alan García. Con el primer gobierno de Alberto Fujimori enfocado principalmente en la recuperación económica y la lucha contra el terrorismo los presupuesto destinados a educación quedaron congelados y solo se realizaron inversiones a nivel de infraestructura educativa.

Luego de varios años de crecimiento económico sostenido, los gobiernos empezaron a mirar con mayor atención al sector educación y se plantearon acciones para el destino de mayores recursos a las principales instituciones y actores del sector. Sin embargo, la larga brecha generada por tantos años ha generado un clima de descontento social que se manifiesta con huelgas principalmente por los docentes a través del Sindicato unitario de trabajadores en la educación del Perú (SUTEP) (Trahtemberg, 2000).

***Organización y administración.*** La Ley General de Educación (Ley 28044, 2003)

define las instancias de gestión educativa descentralizada en cuatro: el ministerio de educación, la dirección regional de educación, la unidad de gestión educativa local y finalmente la institución educativa. Las mismas que han sido detalladas en el análisis PESTE del presente planeamiento estratégico.

**Militar.** De acuerdo al decreto supremo N° 011-2011-ED se aprueba el reglamento de las instituciones educativas públicas militares del nivel educación secundaria de la educación básica regular. En dicho reglamento se define a la Institución Educativa Pública Militar (IEPM) como una comunidad de aprendizaje y enseñanza, que provee el servicio de educación secundaria pública. A los estudiantes de estas instituciones, además de proveer la educación de acuerdo al diseño curricular nacional, se los forma en nociones de la vida militar, y se orienta su preparación previa como oficiales de reserva del Ejército del Perú.

### 5.3 Principios Cardinales de la Organización

**Influencia de terceras partes.** El Gobierno Central representa la principal influencia para el sector ya que realiza la asignación presupuestal para el sistema educativo y la correspondiente asignación para las distintas regiones del país. Si bien el presupuesto asignado a educación ha ido creciendo en los últimos años, el país aun se encuentra por debajo de la media latinoamericana.

También, el Gobierno Regional de Junín tiene influencia para la administración de sus fondos que involucren proyectos de mejora la infraestructura física y tecnológica que impacte en beneficio de la educación. Finalmente, el Ministerio de Educación al centralizar el diseño de las políticas y reglamentos, así como el currículo nacional tiene influencia ya que estos son ejecutados de manera obligatoria de acuerdo a ley.

**Lazos pasados y presentes.** La educación básica regular históricamente ha sido cuna de grandes representantes de la historia del Perú, como escritores, científicos, artistas y otros. Inicialmente estaba dirigida a las clases sociales más altas y si bien luego se amplió la

cobertura del servicio gratuito todo peruano pudo acceder a la educación, los segmentos de mayor poder económico y social han sabido encontrar espacios dentro de la educación privada para mantener esa sensación de exclusividad. Lamentablemente esas distinciones estas muy presentes en la actualidad, relegan a los estudiantes de la educación básica regular pública y los distingue como de menor calidad.

***Contrabalance de intereses.*** Con un presupuesto del gasto público creciente para el sector educación, la asignación de recursos para mejorar la calidad de la educación debe seguir una estrategia concreta. Si bien el aumento salarial para los docentes, para hacer más atractiva la profesión, es necesaria, todavía quedan otros factores a mejorar como la infraestructura física de las instituciones y la conexión con la tecnología del mundo. El sistema educativo depende principalmente de docentes motivados dotados de estrategias y técnicas de educación, así como los recursos disponibles para llevar a cabo en óptimas condiciones las sesiones de aprendizaje. Por tanto el contrabalance se da entre la calidad docente, infraestructura física, y acceso a tecnologías.

***Conservación de los enemigos.*** El SUTEP desde su fundación en 1972 y a través de los años se ha involucrado en la política local, regional y nacional y se ha constituido como una fuerza política importante a considerar cuando se implementan reformas educativas. Durante su evolución ha habido pugnas internas dentro del sindicato, lo que ha generado cierta inestabilidad y en ciertos momentos ha dividido a los docentes. Su papel como defensor de los derechos de los trabajadores de la educación es importante para asegurar el bienestar de ese grupo de interés. Otro enemigo a mantener es la educación básica regular privada que, a través de las instituciones privadas, ha ido aumentando en número y en cantidad de estudiantes. Estas instituciones han contribuido a cubrir las brechas de cobertura que generaba la migración de las personas del área rural a las urbes. Si bien el pago que se realiza por la prestación privada del servicio asegura un fondo flexible para invertir en las

necesidades particulares de cada institución de acuerdo a su estrategia, algunas de estas instituciones proveen de una calidad menor que la de las instituciones de educación básica regular pública.

#### **5.4 Matriz de Intereses Organizacionales del Sector (MIO)**

Al igual que la matriz de intereses nacionales (MIN), la matriz de intereses organizacionales del sector, muestra los fines que el sector de Educación Básica Regular Pública de la Región Junín tiene para conseguir éxito en la arena nacional (D'Alessio, 2015). Los intereses organizacionales fueron expuestos anteriormente al inicio de este capítulo y además se encuentran comprendidos en la visión. En la Tabla 16 se aprecia que la Educación Básica Regular Pública de la Región Junín tiene intereses comunes con la mayoría de las regiones del Perú y casi todos los intereses tienen carácter importante a excepción de infraestructura en la que el interés califica como vital.

Respecto a tecnología el interés es común con Madre de Dios, Cuzco, Ayacucho y San Martín pues los centros educativos que no tienen acceso a internet en estas regiones representan aproximadamente el 70% en el nivel de primaria y 36% en el nivel de secundaria. Respecto a la calidad de aprendizaje el interés es común con Lima, Lambayeque, Puno y Huancavelica que tienen similares logros de aprendizaje tanto en el nivel de primaria y de secundaria.

El interés infraestructura es común con regiones Huancavelica, Amazonas y Ayacucho pues se tienen en promedio el 15% de locales educativos en buen estado y un promedio de 44% de locales que cuentan con los tres servicios básicos. La participación del servicio educativo en la población escolar es interés común con San Martín, Ayacucho y Lambayeque pues tienen porcentajes de matriculados similares en los niveles de inicial, primaria y secundaria respectivamente (Ministerio de Educación, 2017k). Finalmente el interés calidad de enseñanza es común con todas las regiones del Perú, las evaluaciones de

desempeño aún no se llevan acabo, es decir no existe una línea base.

Tabla 16

*Matriz de Intereses Organizacionales del Sector*

Factores determinantes de éxito	Vital	Importante	Periférico
Tecnología	Amazonas, Ucayali, Loreto	Lima, Callao, Madre de Dios*, San Martín*, Cuzco*, Ayacucho*	
Calidad de aprendizaje	Loreto**, Ucayali**, Tumbes**, Ancash, Madre de Dios, Huánuco Loreto**, Puno**	Tacna, Moquegua Huancavelica*, Lima*, Puno*, Lambayeque*	
Infraestructura	Huancavelica*, Amazonas*, Ayacucho*		Lima**, Callao**
Participación	Ucayali**, Loreto**, Callao San Martín**, Ucayali**	Ayacucho*, San Martín*, Lambayeque* Moquegua, Huancavelica, Arequipa, Pasco*, Apurímac*, Madre de Dios*, Lima Pasco*, Cuzco*, Ica*, Arequipa*, Tumbes* Tacna*, Ayacucho*, Pasco, Cuzco, Ica, Arequipa, Tumbes	Puno**, Tacna**, Apurímac** Moquegua
Calidad de enseñanza		Todas las regiones*	

\*Intereses comunes. \*\*Intereses opuestos

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2015, p. 217.

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de la Educación Básica Regular Pública de la Región Junín al 2027, están sustentados en la evolución histórica, factores claves de éxito analizados, de los intereses organizacionales del sector y la visión del sector, los que se detallan en la Tabla 17

Matriz de objetivos de largo plazo:

Tabla 17

*Matriz de Objetivos de Largo Plazo de la Educación Básica Regular Pública de la Región**Junín*

ARC	OLP	Descripción	Métodos de medición
Tecnología	OLP 1	Al 2027, incrementar el acceso a internet de los centros educativos de los niveles de primaria y secundaria hasta alcanzar la cuarta posición como región a nivel nacional. Al cierre del 2016 en el nivel de primaria se alcanzó la posición 14 y en el nivel de secundaria se alcanzó la posición 19.	Reporte de indicadores de la unidad de estadística de la calidad educativa (ESCALE) de Ministerio de Educación
Calidad aprendizaje	OLP 2	Al 2027, posicionarse como la tercera región a nivel nacional con mayor porcentaje de estudiantes que logren los objetivos de aprendizaje en matemáticas y comprensión de textos. Al cierre del 2016 se alcanzó la octava posición.	Índice de competitividad regional en el Perú, elaborado por el centro de competitividad de Centrum Católica.
Infraestructura	OLP 3	Al 2027, mejorar las condiciones de infraestructura de los centros educativos hasta lograr la décima posición como región a nivel nacional. Al cierre del 2016 se logró la posición 23.	Reporte de indicadores de la unidad de estadística de la calidad educativa (ESCALE) de Ministerio de Educación
Participación	OLP 4	Al 2027, incrementar la participación de la población en edad escolar en la Educación Básica Regular Pública de la Región Junín hasta llegar a ocupar la décima posición a nivel nacional. Al cierre del año 2016 en el nivel de inicial la región ocupó la posición 24, en el nivel de primaria la posición 21, y en el nivel de secundaria la posición 15.	Reporte de indicadores de la unidad de estadística de la calidad educativa (ESCALE) de Ministerio de Educación
Calidad de enseñanza	OLP 5	Al 2027, incrementar la cantidad de docentes que aprueben la evaluación de desempeño del MINEDU hasta alcanzar el 80%. A la fecha no existe línea base de este indicador.	Resultados de evaluación de desempeño docente del Ministerio de Educación

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D Alessio, F., 2015, p. 223.

## 5.6 Conclusiones

Los ocho intereses organizacionales definidos para el sector Educación Básica Regular Pública de la Región Junín incluyen a los indicadores que son clave para el éxito del sector; los potenciales y principios cardinales que conforman la teoría tridimensional de la relación entre organizaciones han permitido comparar los intereses propios del sector con de otras

regiones del Perú, han determinado su grado de intensidad en periféricos, importantes, y vitales. Por ello se concluye que la mayoría de los intereses organizacionales del sector son calificados de importantes y comunes con la mayor parte de regiones del Perú. Se han planteado además cinco objetivos de largo plazo los mismos que tienen una estrecha relación con intereses organizacionales, lo cual hace inferir que, de cumplirse los objetivos de largo plazo, se cumplirán cada uno de los intereses de la organización y a su vez la visión planteada.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se presentarán las matrices que corresponden a la fase emparejamiento (proceso-combinación) y la fase salida (productos-decisión) que permiten formular y seleccionar las estrategias a implementar para cumplir con los objetivos a largo plazo y alcanzar la visión definida para el sector de Educación Básica Regular Pública de la Región Junín.

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA fue elaborada en base de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos. El objetivo es emparejar fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades, y debilidades con amenazas, para obtener estrategias específicas que serán útiles para generar propuestas estratégicas para el sector Educación Básica Regular de la región Junín.

En la Tabla 18 se observa como resultado del análisis 20 estrategias, se ubican cuatro de ellas en el cuadrante FO, que permitieron aprovechar las oportunidades al explotar las fortalezas; cinco estrategias en cuadrante DO que contribuyeron a superar las debilidades para aprovechar las oportunidades; seis en el cuadrante FA con las que se neutralizan las amenazas al hacer uso de las fortalezas; y cinco estrategias en el cuadrante DA, que permitieron superar las debilidades para evitar las amenazas.

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

Gracias a esta herramienta se logró establecer la postura estratégica del sector (ver Tabla 19). La posición se ubica en el cuadrante conservador (ver Figura 20), es decir la Educación Básica Regular Pública de Junín, tiene una baja ventaja competitiva y mediana fortaleza financiera, un mercado regional con lento crecimiento.

De acuerdo a D'Alessio (2015) las estrategias a aplicar en el cuadrante conservador son segmentación de los mercados, diversificación conglomerada, diversificación global,

Tabla 18

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Se elabora proyecto educativo institucional.            F2. Tendencia creciente en los resultados de Evaluación Censal de Estudiantes.            F3. Existe una línea de carrera clara.            F4. Procesos y resultados controlados regularmente en reuniones de coordinación pedagógica.            F5. Acceso al Portal virtual de capacitación PeruEduca como soporte pedagógico.            F6. Sistema de gestión académica (SIAGIE) en línea y en continuo mantenimiento y desarrollo.</p>	<p>D1. Directivos con escaso conocimiento de los procesos de gestión empresarial.            D2. Carencia de un programa de inducción para docentes jóvenes.            D3. Activos e infraestructura de IE de zona rural en mal estado.            D4. Asignación y ejecución deficiente del presupuesto a las IE .            D5. Ausencia de los padres de familia en la IE            D6. Distribución de infraestructura de las IE entre zona rural y urbana.            D7. Acceso de internet en las instituciones, especialmente en las zonas rurales.            D8. Docentes nombrados con poca capacidad de adaptación a nuevas tendencias educativas.</p>
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
<p>O1. Uso de infraestructuras tecnológicas y de telecomunicaciones para el logro de objetivos de la sesión de aprendizaje.            O2. Intercambio docente y estudiantil a través de convenios con países e instituciones referentes en el mundo.            O3. Acceso a otras fuentes de financiamiento internacional y de empresas privadas para mejorar la infraestructura de los centros educativos.            O4. Integración de idiomas extranjeros en la currícula educativa.            O5. Incremento gradual de remuneración por política de gobierno hasta 62.50 soles por hora de trabajo para 2018.</p>	<p>FO1 Certificar programas de capacitación de los portales del MINEDU como cursos MOOC.            FO2 Realizar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de infraestructura tecnológica, a fin de masificar el acceso a internet de los docentes.            FO3 Desarrollar programas de colaboración significativa internacional, para impulsar planes educativos a largo plazo con países referentes en educación como Singapur, Canadá y Finlandia.            FO4 Desarrollar programas de formación en idiomas extranjeros a través de PerúEduca dirigido a potenciar las competencias de los docentes.</p>	<p>DO1 Desarrollar programas de formación en habilidades directivas y gestión empresarial, para administrar los centros educativos, aprovechando las infraestructura tecnológica y los programas de intercambio.            DO2 Desarrollar programas de inducción a través de las plataformas tecnológicas dirigido a docentes.            DO3 Movilizar a docentes nombrados a instituciones educativas referentes.            DO4 Implementar proyectos para la mejora y ampliación de infraestructura y acceso a internet en centros educativos del área rural.            DO5 Crear programas de concientización a padres de familia para la participación activa en la educación de sus hijos.</p>
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
<p>A1. Geografía que dificulta el acceso a centros educativos del área rural            A2. Desnutrición de la población de cero a cinco años a 20.5% al 2016            A3. Disfunción y ruptura del núcleo familiar del estudiante            A4. Carrera profesional docente poco atractiva            A5. Efectos de los cambios climáticos            A6. Reducción del gasto público en educación como porcentaje del PBI en 0.1% en el 2016            A7. Infraestructura de centros educativos en buen estado 14.8% en el 2016            A8. Huelga del gremio magisterial</p>	<p>FA1 Incorporar en el proyecto educativo institucional planes para asegurar la asistencia regular de los estudiantes con los medios de transporte de instituciones públicas como las fuerzas militares y policiales.            FA2 Generar incentivos y reconocimientos para los docentes por asegurar el buen estado físico y psicológico de los estudiantes en convenio con el Ministerio de Salud y los colegios profesionales como el colegio de psicólogos, colegio médico, colegio de odontólogos y colegio de oftalmólogos.            FA3 ealizar campañas de revaloración de la carrera docente..            FA4 Incluir en el PEI la generación de proyectos de cuidado y uso responsable de recursos naturales.            FA5 Implementar infraestructura y vestimenta escolar adaptados a las condiciones climáticas de cada Provincia.            FA6 Generar programas de contingencia académica para estudiantes con el uso de tecnologías ante huelgas del magisterio.</p>	<p>DA1 Implementar actividades de integración familiar, que contribuyan al desarrollo de los niños y adolescentes.            DA2 Presentar iniciativas legislativas para incrementar y flexibilizar el gasto en infraestructura de las instituciones educativas.            DA3 Implementar un programa de mejora de caminos y centros educativos en las zonas rurales, con la participación de los padres.            DA4 Requerir la flexibilización del gasto corriente en los centros educativos para atender necesidades que complementen a los recursos otorgados por el Estado.            DA5 Desarrollar programas de capacitación en manejo de conflictos a directores frente a huelgas gremiales.</p>

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D Alessio, F., 2015, p. 270

Tabla 19

## MPEYEA del Sector Educación Básica Regular Pública de la Región Junín.

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	2	1. Participación de mercado	5
2. Potencial de utilidades	0	2. Calidad del producto	2
3. Estabilidad financiera	1	3. Ciclo de vida del producto	2
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	1
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	5
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad / utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	5	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio = 2.56		Promedio - 6 = -3.67	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno a la inversión	1
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	1
3. Variabilidad de la demanda	6	3. Liquidez	2
4. Rango de precios de los productos competitivos	5	4. Capital requerido vs capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	2
6. Rivalidad / presión competitiva	5	6. Facilidad de salida del mercado	0
7. Elasticidad de precios de la demanda	6	7. Riesgo involucrado en el negocio	5
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	0
9. Problemas sociales y económicos	1	9. Uso de economías de escala y de experiencia	2
Promedio - 6 = -1.78		Promedio = 2	
X = FI + VC -1.11		Y = EE + FF 0.22	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2015, p. 278.

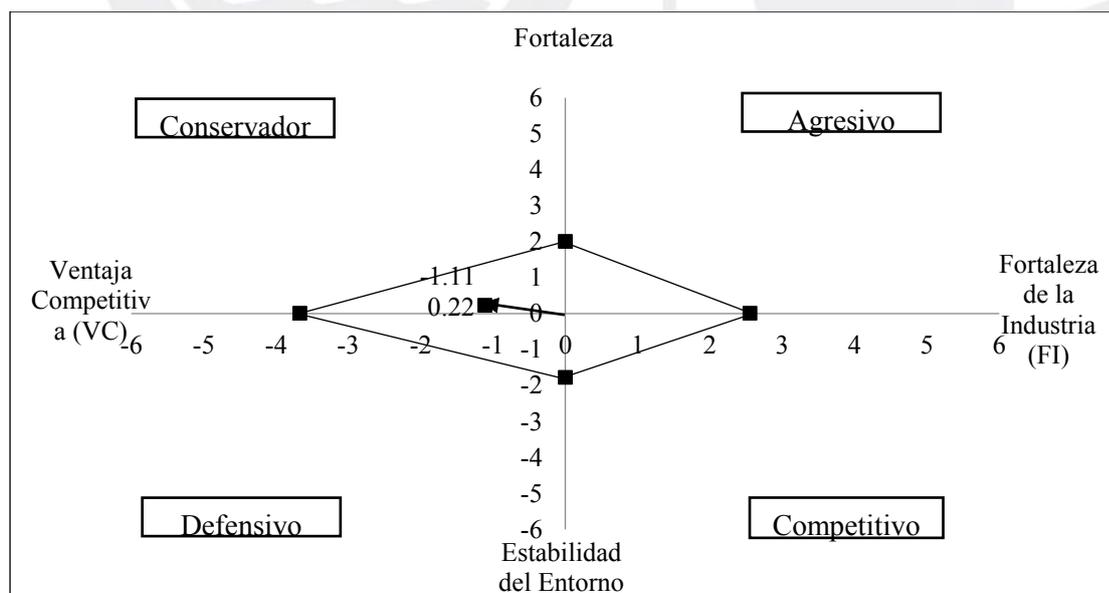


Figura 20. Matriz PEYEA del sector Educación Básica Regular Pública de la Región Junín. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2015, p. 275.

status quo y enfoque. El sector de Educación Básica Regular Pública de la región Junín cae dentro del cuadrante conservador, por lo que estas categorías de estrategias son las que deben aplicársele.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para el análisis de la Matriz del Boston Consulting Group se ha considerado la participación del mercado del sector de Educación Básica Regular Pública de la Región Junín a través de la cantidad de matriculados en instituciones educativas públicas sobre el total de matrículas registradas en el 2016, y el crecimiento de las ventas a través de la variación del número de matrículas registradas en el 2015 y en el 2016.



Figura 21. Matriz BCG del sector Educación Básica Regular Pública de la Región Junín. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2015, p. 289.

Tabla 20

*Matriz BCG del Sector Educación Básica Regular Pública de la Región Junín.*

Unidad de negocio	Nº de matrículas	Matrículas EBRPJ %	Participación de mercado %	Tasa de crecimiento %
Inicial	45,780	17.32	72.98	4.75
Primaria	125,585	47.50	80.67	0.63
Secundaria	93,013	35.18	79.19	0.79
Total	264,378	100.00	78.71	1.38

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2015, p. 293.

Educación Básica Regular Pública de la Región Junín se representa a través de sus tres niveles de inicial, primaria, y secundaria. En la Figura 21 se observa que los tres niveles del sector se encuentran dentro del cuadrante de “estrellas”. De acuerdo a D’Alessio (2015), las estrategias recomendadas para el cuadrante de “estrellas” son las de integración, intensivas, y las aventuras conjuntas. En la Tabla 20 se detalla las variables usadas para el análisis con la matriz BCG.

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

En la Figura 22 se puede observar que el sector de Educación Básica Regular Pública de la Región Junín, se encuentra dentro del quinto cuadrante la MIE. Para determinar su ubicación se tomó como insumo los resultados de la MEFÉ y la MEFI, que fueron 1.94 y 2.55 respectivamente. Según D’Alessio (2015), el sector se encuentra en la segunda región de la MIE, que se conforma del tercer, quinto y séptimo cuadrante, y para el cual se recomienda implementar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de nuevos productos.

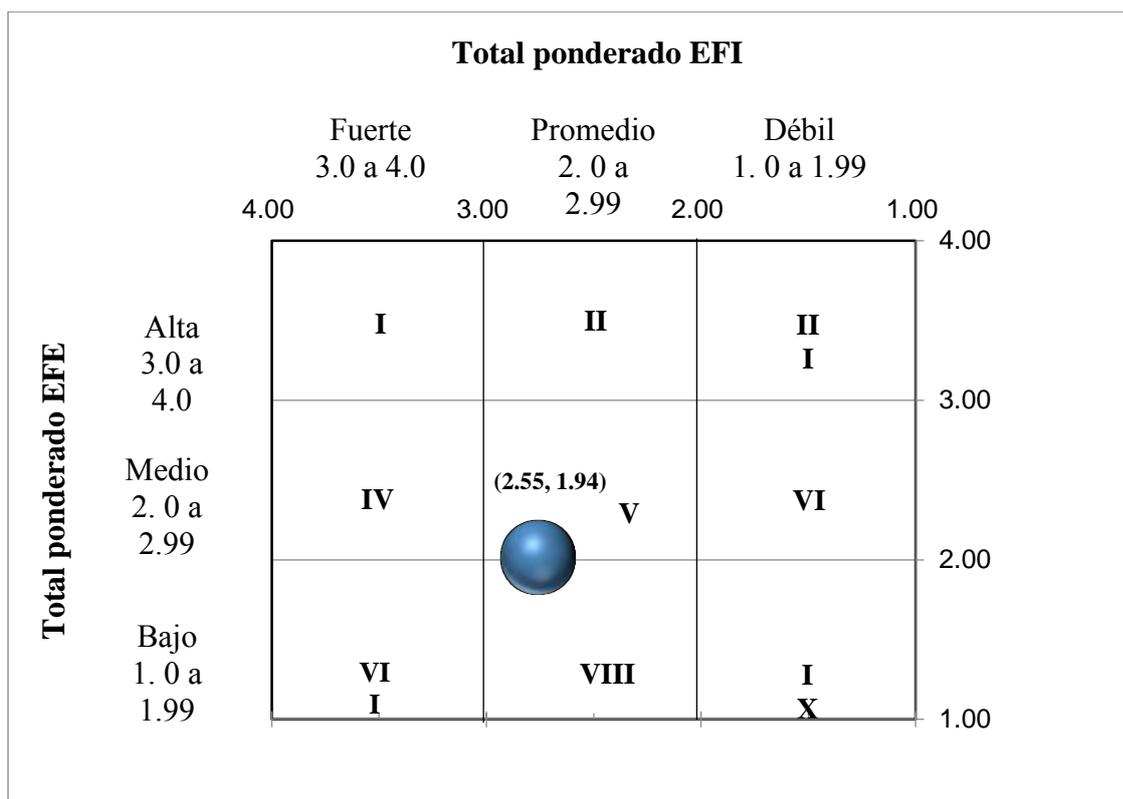


Figura 22. Matriz Interna Externa del sector Educación Básica Regular Pública de la Región Junín.

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2015, p. 294.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz ayuda a definir ciertas estrategias dependiendo del cuadrante en el que se ubica el sector. La Educación Básica Regular de la Región Junín se ubica en el cuadrante IV, en consecuencia las estrategias a ser elegidas deben ser de diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación conglomerada y aventura conjunta (ver Figura 23).

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz permitirá filtrar las estrategias al tener en consideración el número de veces que se repite el concepto de cada estrategia en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. En este caso se consideró continuar con las estrategias que han sumado un puntaje de cuatro y se ha decidido contar con dos de las tres estrategias que obtuvieron el puntaje de tres. En la Tabla 21 se muestra que las estrategias E9 y E10 fueron descartadas por haber obtenido puntajes menores.

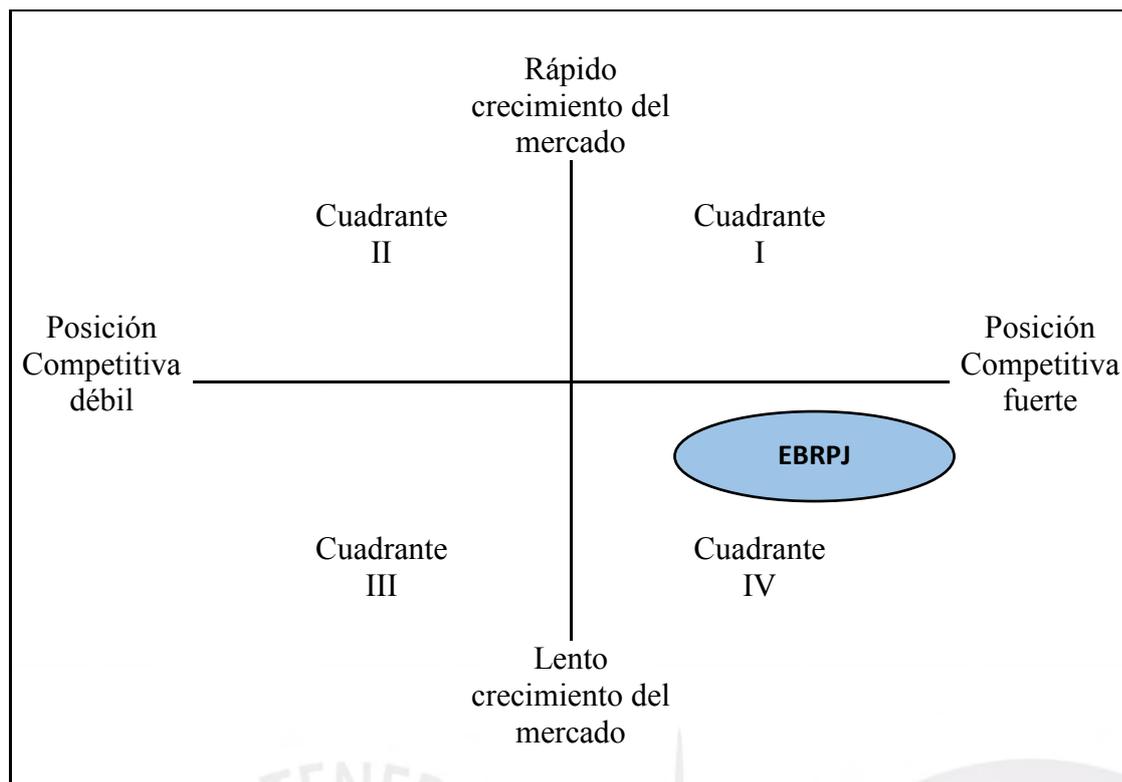


Figura 23. Matriz de la Gran Estrategia de la Educación Básica Regular Pública de Junín. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2015, p. 297.

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

La MCPE ha permitido identificar la influencia de las estrategias en los factores internos y externos como son las oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades que previamente fueron identificadas en las matrices MEFE y MEFI, mediante la asignación de valores que buscan medir la atractividad de estas relaciones. Los resultados mostrados en la Tabla 20 dejan nueve estrategias como retenidas hasta el momento, los cuales superaron el puntaje de tres considerado en base al propio criterio de los autores. En la Tabla 22 se muestra la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.

### 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz permite validar la consistencia de los objetivos o políticas, la consonancia al ser adaptativa y acorde al entorno, la factibilidad desde toda perspectiva para la implementación de la estrategia y la ventaja que la estrategia dará al sector. Como resultado de estas pruebas se ha dejado de lado la estrategia DA2 (ver Tabla 23).

Tabla 21

*Matriz de Decisión Estratégica*

ITEM	Estrategias alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1	Intensivas - desarrollo de productos - alianza estratégica	Certificar programas de capacitación de los portales del MINEDU como cursos MOOC	x	x	x	x		4
E2	Intensivas - penetración de mercado	Realizar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de infraestructura tecnológica, a fin de masificar el acceso a internet de los docentes.	x	x	x	x		4
E3	Intensiva - Desarrollo de productos	Desarrollar programas de colaboración significativa internacional, para impulsar planes educativos a largo plazo.	x	x	x	x		4
E4	Intensivas - desarrollo de productos - alianza estratégica	Desarrollar programas de formación en idiomas extranjeros a través de PerúEduca	x	x	x	x		4
E5	Diversificación - concéntrica - alianza estratégica	Desarrollar programas de formación en habilidades directivas y gestión empresarial, para administrar los centros educativos	x	x			x	3
E6	Intensivas - desarrollo de productos - alianza estratégica	Desarrollar programas de inducción a través de las plataformas tecnológicas dirigido a docentes.	x	x	x	x		4
E7	Intensiva - Desarrollo de productos - Alianza estratégica	Movilizar a docentes nombrados a instituciones educativas referentes	x	x	x	x		4
E8	Intensiva - penetración de mercado	Presentar proyectos para la mejora y ampliación de infraestructura y acceso a internet en centros educativos del área rural	x	x	x	x		4
E9	Diversificación - concéntrica - alianza estratégica	Crear programas de concientización a padres de familia para la participación activa en la educación de sus hijos	x	x			x	3
E10	Interna – Gerencia de procesos	Incorporar en el proyecto educativo institucional planes para asegurar la asistencia regular de los estudiantes a través de implementación de medios de transporte	x					1
E11	Defensivas - Aventura conjunta	Generar incentivos y reconocimientos para los docentes por asegurar el buen estado físico y psicológico de los estudiantes en convenio con el Ministerio de Salud y los colegios profesionales	x	x	x		x	4
E12	Defensivas - Aventura conjunta -Alianza estratégica	Proponer al Ministerio de Educación campañas de revaloración de la carrera docente	x	x	x		x	4
E13	Intensivas - desarrollo de productos	Incluir en el PEI la generación de proyectos de cuidado y uso responsable de recursos naturales	x	x	x	x		4
E14	Intensivas - penetración de mercado	Implementar infraestructura y vestimenta escolar adaptados a las condiciones climáticas de cada Provincia	x	x	x	x		4
E15	Diversificación - concéntrica - alianza estratégica	Implementar actividades de integración familiar, que contribuyan al desarrollo de los niños y adolescentes	x	x			x	3
E16	Intensivas - penetración de mercado	Presentar iniciativas de incremento y flexibilización de la asignación y ejecución presupuestaria de las IE a fin de mejorar su infraestructura	x	x	x	x		4
E17	Defensiva - aventura conjunta	Implementar un programa de mejora de caminos y centros educativos en las zonas rurales, con la participación de los padres de familia	x	x	x		x	4
E18	Intensivas - desarrollo de productos	Requerir la flexibilización del gasto corriente en los centros educativos para atender necesidades que complementen a los recursos otorgados por el Estado	x	x	x	x		4
E19	Intensivas - desarrollo de productos	Generar programas de contingencia académica para estudiantes con el uso de tecnologías ante huelgas del magisterio.	x	x	x	x		4
E20	Diversificación - concéntrica	Desarrollar programas de capacitación en manejo de conflictos a directores frente a huelgas gremiales.	x	x			x	3

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de D Alessio, F., 2015, p. 399.

Tabla 22

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores críticos para el éxito	Peso	E1. Certificar programas de capacitación de los portales del MINEDU como cursos MOOC		E2. Realizar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de infraestructura tecnológica, a fin de masificar el acceso a internet de los docentes.		E3. Desarrollar programas de colaboración significativa internacional, para impulsar planes educativos a largo plazo.		E4. Desarrollar programas de formación en idiomas extranjeros a través de PerúEduca		E5. Desarrollar programas de formación en habilidades directivas y gestión empresarial, para administrar los centros educativos		E6. Desarrollar programas de inducción a través de las plataformas tecnológicas dirigidas a docentes.		E7. Movilizar a docentes nombrados a instituciones educativas referentes		E8. Presentar proyectos para la mejora y ampliación de infraestructura y acceso a internet en centros educativos del área rural		E11. Generar incentivos y reconocimientos para los docentes por asegurar el buen estado físico y psicológico de los estudiantes en convenio con el Ministerio de Salud y los colegios profesionales		E12. Realizar campañas de revaloración de la carrera docente		E13. Incluir en el PEI la generación de proyectos de cuidado y uso responsable de recursos naturales		E14. Implementar infraestructura y vestimenta escolar adaptados a las condiciones climáticas de cada Provincia		E15. Implementar actividades de integración familiar, que contribuyan al desarrollo de los niños y adolescentes		E16. Implementar iniciativas de incremento y flexibilización de la asignación y ejecución presupuestaria de las IE		E17. Implementar un programa de mejora de caminos y centros educativos en las zonas rurales, con la participación de los padres de familia		E18. Requerir la flexibilización del gasto corriente en los centros educativos para atender necesidades que complementen a los recursos otorgados por el estado		E19. Generar programas de contingencia académica para estudiantes con el uso de tecnologías ante huelgas del magisterio		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Oportunidades</b>																																				
O1. Uso de infraestructuras tecnológicas y de telecomunicaciones para el logro de objetivos de la sesión de aprendizaje	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	
O2. Intercambio docente y estudiantil a través de convenios con países e instituciones referentes en el mundo	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	
O3. Acceso a otras fuentes de financiamiento internacional y de empresas privadas para mejorar la infraestructura de los centros educativos.	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	1	0.04	1	0.04	
O4. Integración de idiomas extranjeros en la curricula educativa	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	
O5. Incremento gradual de remuneración por política de gobierno hasta 62.50 soles por hora de trabajo para 2018	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	
<b>Amenazas</b>																																				
A1. Geografía que dificulta el acceso a centros educativos del área rural	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	
A2. Desnutrición de la población de cero a cinco años a 20.5% al 2016	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08	
A3. Disfunción y ruptura del núcleo familiar del estudiante	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
A4. Carrera profesional docente poco atractiva	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	
A5. Efectos de los cambios climáticos	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	0.00	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06
A6. Reducción del gasto público en educación como porcentaje del PBI en 0.1% en el 2016	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	
A7. Infraestructura de centros educativos en buen estado 14.8% en el 2016	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	
A8. Huelga del gremio magisterial	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	
<b>Fortalezas</b>																																				
F1. Existen proyectos educativos institucionales	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	
F2. Tendencia creciente en los resultados de Evaluación Censal de Estudiantes	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	
F3. Existe una línea de carrera establecida por ley	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
F4. Procesos y resultados controlados regularmente en reuniones de coordinación pedagógica	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	
F5. Acceso al Portal virtual de capacitación PeruEduca como soporte pedagógico	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	
F6. Sistema de gestión académica (SIAGIE) en línea y en continuo mantenimiento y desarrollo	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	
<b>Debilidades</b>																																				
D1. Directivos con escaso conocimiento de los procesos de gestión empresarial	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	
D2. Carencia de un programa de inducción para docentes jóvenes	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	1	0.15	3	0.45	4	0.60	1	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	
D3. Activos e infraestructura de IE de zona rural en mal estado	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	
D4. Asignación y ejecución deficiente del presupuesto a las IE	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	
D5. Ausencia de los padres de familia en la IE de zonas rurales	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	
D6. Distribución de infraestructura de las IE entre zona rural y urbana.	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	
D7. Acceso de internet en las instituciones, especialmente en las zonas rurales	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	0.00	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
<b>Totales</b>	<b>2.00</b>	<b>5.54</b>	<b>5.48</b>	<b>5.29</b>	<b>3.95</b>	<b>4.92</b>	<b>4.16</b>	<b>3.72</b>	<b>3.77</b>	<b>4.18</b>	<b>3.11</b>	<b>2.74</b>	<b>3.02</b>	<b>3.99</b>	<b>4.17</b>	<b>3.57</b>	<b>3.26</b>	<b>3.26</b>																		

Puntaje de atractividad: 4=Muy atractivo, 3=Atractivo, 2=Algo atractivo, 1=Sin Atractivo

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de D'Alessio, F., 2015, p. 301.

Tabla 23

*Matriz de Rumelt*

Item	Estrategias Específicas retenidas	PRUEBAS				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Certificar programas de capacitación de los portales del MINEDU como cursos MOOC	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Realizar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de infraestructura tecnológica, a fin de masificar el acceso a internet de los docentes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollar programas de colaboración significativa internacional, para impulsar planes educativos a largo plazo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Desarrollar programas de formación en idiomas extranjeros a través de PerúEduca	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Generar incentivos y reconocimientos para los docentes por asegurar el buen estado físico y psicológico de los estudiantes en convenio con el Ministerio de Salud y los colegios profesionales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Desarrollar programas de formación en habilidades directivas y gestión empresarial, para administrar los centros educativos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Desarrollar programas de inducción a través de las plataformas tecnológicas dirigido a docentes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Implementar actividades de integración familiar, que contribuyan al desarrollo de los niños y adolescentes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Presentar iniciativas de incremento y flexibilización de la asignación y ejecución presupuestaria de las IE a fin de mejorar su infraestructura	No	No	No	No	No

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de D’Alessio, F., 2015, p. 305.

## **6.9 Matriz de Ética (ME)**

La matriz de ética busca verificar que las estrategias elegidas hasta el momento no afecten el derecho, la justicia y el utilitarismo. En la Tabla 24 se observa la evaluación de las nueve estrategias, se aceptan a todas pues no vulneran ninguno de los criterios éticos mencionados.

## **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

En la Tabla 25 se organiza las estrategias en retenidas y de contingencia que incluye tres sub grupos. Las retenidas provienen de la matriz de ética, mientras que en las de contingencia se incluyen a las estrategias que han sido descartadas en las matrices anteriores. Se organizan ocho estrategias retenidas, una estrategia de contingencia en el primer grupo, siete estrategias de contingencia en el segundo grupo, y dos estrategias de contingencia en el tercer grupo.

## **6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo**

La relación entre los Objetivos de Largo Plazo y las estrategias permite conocer que tan alineadas están las estrategias a los Objetivos de Largo Plazo (ver Tabla 26). En el caso del sector de Educación Básica regular Pública de la Región Junín todas las estrategias contribuirán al menos tres OLP por lo que se aceptan a todas.

## **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

Las estrategias retenidas serán contrastadas con las posibles reacciones de los competidores y los sustitutos. En la Tabla 27 se observa que la educación básica regular privada y la educación a distancia tendrían reacciones similares, mientras que la educación básica alternativa se adecuaría y adoptaría las estrategias del sector de Educación Básica Regular Pública de la Región Junín.

Tabla 24

## Matriz de Ética

ITEM	Estrategias / Impacto	Derechos						Justicia		Utilitarismo		Se		
		En el derecho de la vida	En el derecho de la propiedad	En el derecho el libre pensamiento	En el derecho a la privacidad	En el derecho a la conciencia	En el derecho a hablar libremente	En el derecho al debido proceso	En la distribución	En la administración	En las normas de compensación	En fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	acepta
FO1	Certificar programas de capacitación de los portales del MINEDU como cursos MOOC	N	N	N	N	N	P	N	J	J	N	E	E	Sí
FO2	Realizar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de infraestructura tecnológica, a fin de masificar el acceso a internet de los docentes.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FO3	Desarrollar programas de colaboración significativa internacional, para impulsar planes educativos a largo plazo.	N	N	P	N	N	P	N	N	N	N	E	N	Sí
FO4	Desarrollar programas de formación en idiomas extranjeros a través de PerúEduca	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	N	Sí
FA2	Generar incentivos y reconocimientos para los docentes por asegurar el buen estado físico y psicológico de los estudiantes en convenio con el Ministerio de Salud y los colegios profesionales	N	N	N	N	N	N	N	J	N	J	E	N	Sí
DO1	Desarrollar programas de formación en habilidades directivas y gestión empresarial, para administrar los centros educativos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO2	Desarrollar programas de inducción a través de las plataformas tecnológicas dirigido a docentes.	N	N	N	N	N	N	P	N	J	N	E	E	Sí
DA1	Implementar actividades de integración familiar, que contribuyan al desarrollo de los niños y adolescentes	N	N	N	N	N	P	P	N	N	N	E	N	Sí

Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.  
 Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de D'Alessio, F., 2015, p. 308.

Tabla 25

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)*

Estrategias retenidas
FO1 Certificar programas de capacitación de los portales del MINEDU como cursos MOOC
FO2 Realizar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de infraestructura tecnológica, a fin de masificar el acceso a internet de los docentes.
FO3 Desarrollar programas de colaboración significativa internacional, para impulsar planes educativos a largo plazo.
FO4 Desarrollar programas de formación en idiomas extranjeros a través de PerúEduca
FA2 Generar incentivos y reconocimientos para los docentes por asegurar el buen estado físico y psicológico de los estudiantes en convenio con el Ministerio de Salud y los colegios profesionales
DO1 Desarrollar programas de formación en habilidades directivas y gestión empresarial, para administrar los centros educativos
DO2 Desarrollar programas de inducción a través de las plataformas tecnológicas dirigido a docentes.
DA1 Implementar actividades de integración familiar, que contribuyan al desarrollo de los niños y adolescentes
Estrategias de contingencia
Primer grupo
DA2 Presentar iniciativas de incremento y flexibilización de la asignación y ejecución presupuestaria de las IE a fin de mejorar su infraestructura
Segundo grupo
FA3 Realizar campañas de revaloración de la carrera docente
FA4 Incluir en el PEI la generación de proyectos de cuidado y uso responsable de recursos naturales
FA5 Implementar infraestructura y vestimenta escolar adaptados a las condiciones climáticas de cada Provincia
FA6 Generar programas de contingencia académica para estudiantes con el uso de tecnologías ante huelgas del magisterio
DO3 Movilizar a docentes nombrados a instituciones educativas referentes
DO4 Presentar proyectos para la mejora y ampliación de infraestructura y acceso a internet en centros educativos del área rural
DA3 Implementar un programa de mejora de caminos y centros educativos en las zonas rurales, con la participación de los padres
DA4 Requerir la flexibilización del gasto corriente en los centros educativos para atender necesidades que complementen a los recursos otorgados por el estado
Tercer Grupo
FA1 Incorporar en el proyecto educativo institucional planes para asegurar la asistencia regular de los estudiantes a través de implementación de medios de transporte
DO5 Crear programas de concientización a padres de familia para la participación activa en la educación de sus hijos
DA5 Desarrollar programas de capacitación en manejo de conflictos a directores frente a huelgas gremiales.

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de D Alessio, F., 2015, p. 309.

Tabla 26

## Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo.

VISIÓN: Al 2027 Junín será una región referente en la prestación de educación básica regular pública a nivel nacional, formando más niños y adolescentes con competencias que les permitan desenvolverse en un entorno global competitivo y dinámico, con altos estándares de calidad de enseñanza, buena infraestructura y tecnología de avanzada; para contribuir al desarrollo de nuestra sociedad.

Interes organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Tecnología	Al 2027, incrementar el acceso a internet de los centros educativos de los niveles de primaria y secundaria hasta alcanzar la cuarta posición como región a nivel nacional. Al cierre del 2016 en el nivel de primaria se alcanzó la posición 14 y en el nivel de secundaria se alcanzó la posición 19.	Al 2027, posicionarse como la tercera región a nivel nacional con mayor porcentaje de estudiantes que logren los objetivos de aprendizaje en matemáticas y comprensión de textos. Al cierre del 2016 se alcanzó la octava posición.	Al 2027, mejorar las condiciones de infraestructura de los centros educativos hasta lograr la décima posición como región a nivel nacional. Al cierre del 2016 se logró la posición 23.	Al 2027, incrementar la participación de la población en edad escolar en la Educación Básica Regular Pública de la Región Junín hasta llegar a ocupar la décima posición a nivel nacional. Al cierre del año 2016 en el nivel de inicial la región ocupó la posición 24, en el nivel de primaria la posición 21, y en el nivel de secundaria la posición 15.	Al 2027, incrementar la cantidad de docentes que aprueben la evaluación de desempeño del MINEDU hasta alcanzar el 80%. A la fecha no existe línea base de este indicador.
2	Calidad aprendizaje					
3	Infraestructura					
4	Participación					
5	Calidad de enseñanza					
Estrategias específicas						
1	FO1 Certificar programas de capacitación de los portales del MINEDU como cursos MOOC	X	X			X
2	FO2 Realizar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de infraestructura tecnológica, a fin de masificar el acceso a internet de los docentes.	X		X		X
3	FO3 Desarrollar programas de colaboración significativa internacional, para impulsar planes educativos a largo plazo.		X		X	X
4	FO4 Desarrollar programas de formación en idiomas extranjeros a través de PerúEduca	X			X	X
5	FA2 Generar incentivos y reconocimientos para los docentes por asegurar el buen estado físico y psicológico de los estudiantes en convenio con el Ministerio de Salud y los colegios profesionales		X	X	X	
6	DO1 Desarrollar programas de formación en habilidades directivas y gestión empresarial, para administrar los centros educativos				X	X
7	DO2 Desarrollar programas de inducción a través de las plataformas tecnológicas dirigido a docentes.	X	X			X
8	DA1 Implementar actividades de integración familiar, que contribuyan al desarrollo de los niños y adolescentes			X	X	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de D Alessio, F., 2015, p. 310.

Tabla 27

## Matriz de Posibilidades de los Competidores

	Estrategias Retenidas	Posibilidades de la Educación Básica Regular Privada	Posibilidades de Educación Básica Alternativa	Posibilidades de Educación Virtual a Distancia
FO1	Certificar programas de capacitación de los portales del MINEDU como cursos MOOC	Realizar alianzas estratégicas con centros de educación superior para certificar la capacitación de los docentes de su sector	Este sector podrá aprovechar la estrategia	Realizar alianzas estratégicas con centros de educación superior para certificar la capacitación de los docentes de su sector e implementar nuevos programas MOOC
FO2	Realizar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de infraestructura tecnológica, a fin de masificar el acceso a internet de los docentes.	Adquirir el servicio de internet de manera institucional y facilitar el uso a sus docentes	Este sector podrá aprovechar la estrategia	Adquirir el servicio de internet de manera institucional y facilitar el uso a sus docentes
FO3	Desarrollar programas de colaboración significativa internacional, para impulsar planes educativos a largo plazo.	Desarrollar convenios con instituciones educativas de países referentes	Este sector podrá aprovechar la estrategia	Desarrollar convenios con instituciones educativas de países referentes
FO4	Desarrollar programas de formación en idiomas extranjeros a través de PerúEduca	Exigir a los docentes competencias en idiomas extranjeros	Este sector podrá aprovechar la estrategia	Exigir a los docentes competencias en idiomas extranjeros
FA2	Generar incentivos y reconocimientos para los docentes por asegurar el buen estado físico y psicológico de los estudiantes en convenio con el Ministerio de Salud y los colegios profesionales	Indiferente, cuentan con estos servicios	Este sector podrá aprovechar la estrategia	Indiferente
DO1	Desarrollar programas de formación en habilidades directivas y gestión empresarial, para administrar los centros educativos	Exigir a los directores competencias en habilidades directivas y gestión empresarial	Este sector podrá aprovechar la estrategia	Exigir a los directores competencias en habilidades directivas y gestión empresarial
DO2	Desarrollar programas de inducción a través de las plataformas tecnológicas dirigido a docentes.	Indiferente, cuentan la estrategia implementada; en aquellas que no cuenten con el servicio replicarían la estrategia	Este sector podrá aprovechar la estrategia	Indiferente
DA1	Implementar actividades de integración familiar, que contribuyan al desarrollo de los niños y adolescentes	Indiferente, cuentan la estrategia implementada; en aquellas que no cuenten con el servicio replicarían la estrategia	Este sector podrá aprovechar la estrategia	Indiferente

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia." de D'Alessio, E., 2015, p. 311.

### 6.13 Conclusiones

En este capítulo se han desarrollado las matrices de las fases de emparejamiento (proceso-combinación) y salida (productos-decisión). La MFODA ha permitido plantear estrategias al emparejar en cuatro cuadrantes las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sector. Luego, en la MPYEA, se determina la adecuada postura estratégica para el sector a través de la calificación de los factores externos e internos relevantes al sector. La MBCG y MIE han permitido evaluar el portafolio de servicios del sector, en este caso los niveles inicial, primaria y secundaria, y determinar recomendaciones sobre la implementación de algunos tipos de estrategias. La MGE permitió ubicar al sector en alguno de los cuatro cuadrantes formado luego de evaluar la posición competitiva y el crecimiento del mercado y del sector.

La utilización de estas matrices ha permitido identificar 20 estrategias externas específicas para alcanzar los objetivos a largo plazo del sector. Estas estrategias fueron evaluadas en la MDE (primera matriz de la fase de salida) para determinar aquellas estrategias que guardaban coherencia los resultados de las matrices usadas en la fase de emparejamiento. Luego en la MCPE se calificó en nivel de atractividad de cada estrategia con respecto a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Luego se evaluaron las estrategias en la matriz de Rumelt (MR); y finalmente, con la matriz de ética (ME), teniendo como resultado ocho estrategias retenidas que están alineadas al cumplimiento de los Objetivos de Largo Plazo, los intereses organizacionales del sector y la visión.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta etapa del planeamiento estratégico del sector de la Educación Básica Regular Pública de la Región Junín se pasará al momento en que las estrategias deben ser aplicadas, para ello se debe tener en cuenta cuatro elementos clave: los objetivos de corto plazo, políticas, recursos y estructura organizacional. Además, se tiene que tener en cuenta otros tres elementos que harán posible pasar el plan estratégico del papel a la acción (D'Alessio, 2015).

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los que permitirán mostrar de manera más simple como se cumplirán los objetivos de largo plazo (OLP). Por ello, en la Tabla 28 se muestra que para cada OLP se ha definido uno o más OCP, las mismas cumplen las nueve características planteadas por D'Alessio (2015), ser desafiantes, medibles, realistas, cuantitativos, temporales, congruentes, alcanzables y jerarquizados. Además se muestran las acciones o iniciativas necesarias para llevar a cabo el OCP, el responsable de llevarlas a cabo, el indicador, la unidad de medida y el comportamiento esperado de dicho indicador por cada periodo hasta llega al horizonte temporal establecido.

### 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los que contribuirán a la ejecución de las estrategias y deben ser proporcionadas basadas en los objetivos de corto plazo, pueden ser financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2015). Los recursos se muestran en la Tabla 29.

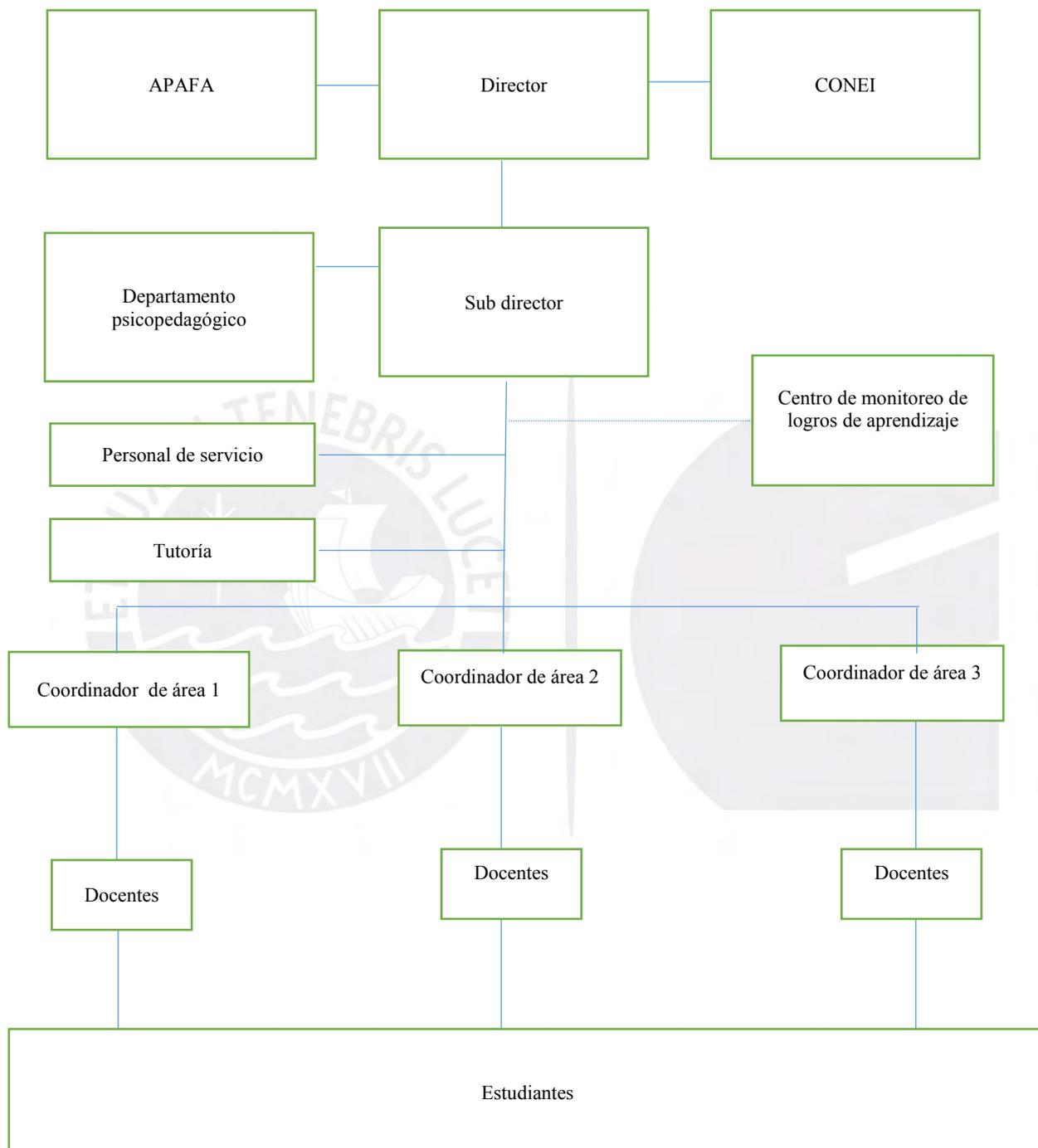
### 7.3 Políticas de cada Estrategia

En la elaboración del plan estratégico de la educación básica regular pública de la región Junín, se determinan políticas que delimitan el accionar del sector para orientar a las estrategias hacia la Visión. En la Tabla 30 se detallan las políticas propuestas para el sector.

### 7.4 Estructura de la Organización

El organigrama del sector de Educación Básica Regular Pública de la Región Junín es

presentada en la Figura 24, en el que se añade un departamento psicopedagógico, tutoría y el centro de monitoreo de logros de aprendizaje, que contribuirán a que se pongan en marcha las estrategias planteadas a fin de cumplir con los OLP y la visión.



*Figura 24.* Nuevo organigrama funcional de un centro educativo del sector de la Educación Básica Regular Pública de Junín.

Tabla 28

## Objetivos de Corto Plazo.

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Acciones/Iniciativas	Responsable	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en % Índice, cifras, etc)										
						Año actual	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Incrementar el acceso a internet de los centros educativos de los niveles de primaria y secundaria hasta alcanzar la cuarta posición como región a nivel nacional. Al cierre del 2016 en el nivel de primaria se alcanzó la posición 14 y en el nivel de secundaria se alcanzó la posición 19.	OCP01.- Reducir el ratio de estudiantes por computadora en los niveles de primaria y secundaria a 5 hasta el 2024 y 4 al 2027	Implementar soporte técnico para mantenimiento preventivo y correctivo de equipos tecnológicos de los centros educativos con una cobertura al 95% anual	Directores de centros educativos, docentes y padres de familia	Número de estudiantes de EBRPJ/Número de computadoras en el sector	Estudiantes por computadora	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	4
	OCP02.- Incrementar el acceso a internet de las instituciones educativas del nivel de primaria hasta lograr el 70% con un crecimiento anual de 3.93 puntos porcentuales por año.	Elaborar proyectos de electrificación para los centros educativos hasta cubrir más del 95%.	Directores de centros educativos, docentes y padres de familia	Número de centros educativos de la EBRPJ con acceso a internet del nivel/ Total de centros educativos de la EBRPJ del nivel	Porcentaje	30.7%	34.6%	38.6%	42.5%	46.4%	50.4%	54.3%	58.2%	62.1%	66.1%	70.0%
	OCP03.- Incrementar el acceso a internet de las instituciones educativas hasta lograr 84% a razón 2.03 puntos porcentuales por año.	Gestionar convenios de obras por impuestos con las principales empresas de telecomunicaciones para brindar servicio de internet a los centros educativos.	Directores de centros educativos, docentes y padres de familia	Número de centros educativos de la EBRPJ con acceso a internet del nivel/ Total de centros educativos de la EBRPJ del nivel	Porcentaje	63.7%	65.7%	67.8%	69.8%	71.8%	73.9%	75.9%	77.9%	79.9%	82.0%	84.0%
	OCP04.- Al 2021 implementar un plan de reforzamiento segmentado que incluya monitoreo continuo en línea para medir el impacto en los logros de aprendizaje en comprensión de textos y matemática por cada centro educativo, con un crecimiento del 25 puntos porcentuales por año en los primeros cuatro años.	Involucrar a los padres de familia e instituciones públicas y privadas de la localidad para el financiamiento del plan.	Directores de centros educativos, docentes y padres de familia	Número de centros educativos implementados con el plan/Total de centros educativos en EBRPJ.	Porcentaje		25%	50%	75%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Posicionarse como la tercera región a nivel nacional con mayor porcentaje de estudiantes que logren los objetivos de aprendizaje en matemáticas y comprensión de textos. Al año 2016 en el nivel de primaria se ubicó en comprensión de textos en la décima posición y en matemáticas en la sexta posición; en el nivel de secundaria en comprensión de textos logró la novena posición y en matemáticas en la cuarta posición.	OCP05.- Incrementar el porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje de comprensión de textos del nivel de primaria a razón de 3.2 puntos porcentuales por año.	Diseñar y desarrollar programas de capacitación que incrementen el nivel de comprensión y análisis crítico de textos para docentes.	Directores de instituciones educativas de la educación básica regular pública de Junín, Directores de UGEL, Director regional de educación de Junín, docentes, padres de familia	Número de estudiantes de la EBRPJ que lograron la competencia comprensión de textos en el nivel primaria / total de alumnos de EBRPJ en el nivel de primaria	Porcentaje	47.80%	51.02%	54.24%	57.46%	60.68%	63.90%	67.12%	70.34%	73.56%	76.78%	80.00%
	OCP06.- Incrementar el porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje de comprensión de textos del nivel de secundaria a razón de 1.6 puntos porcentuales por año.	Implementar actividades que refuercen la lectura conjunta de los padres de familia con sus hijos.	Directores de instituciones educativas de la educación básica regular pública de Junín, Directores de UGEL, Director regional de educación de Junín, docentes, padres de familia	Número de estudiantes de la EBRPJ que lograron la competencia comprensión de textos en el nivel secundaria / total de alumnos de EBRPJ en el nivel de secundaria	Porcentaje	14.00%	15.60%	17.20%	18.80%	20.40%	22.00%	23.60%	25.20%	26.80%	28.40%	30.00%
	OCP07.- Incrementar el porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje de matemática del nivel de primaria a razón de 2.77 puntos porcentuales por año.	Presentar iniciativas legislativas de responsabilidad social que fomenten el apoyo del estado, empresas y padres de familia en la educación de los niños.	Directores de instituciones educativas de la educación básica regular pública de Junín, Directores de UGEL, Director regional de educación de Junín, docentes, padres de familia	Número de estudiantes de la EBRPJ que lograron la competencia en matemáticas en el nivel primaria / total de alumnos de EBRPJ en el nivel de primaria	Porcentaje	40.30%	43.07%	45.84%	48.61%	51.38%	54.15%	56.92%	59.69%	62.46%	65.23%	68.00%
	OCP08.- Incrementar el porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje de matemática del nivel de secundaria a razón de 1.55 puntos porcentuales por año.	Convocar a profesionales expertos en educación inicial para el diseño y determinación de las variables de medición de logros de aprendizaje en comprensión de textos y razonamiento lógico - matemático al 2018.	Directores de instituciones educativas de la educación básica regular pública de Junín, Directores de UGEL, Director regional de educación de Junín, docentes, padres de familia	Número de estudiantes de la EBRPJ que lograron la competencia en matemáticas en el nivel secundaria / total de alumnos de EBRPJ en el nivel de secundaria	Porcentaje	15.50%	17.05%	18.60%	20.15%	21.70%	23.25%	24.80%	26.35%	27.90%	29.45%	31.00%
Mejorar las condiciones de infraestructura de los centros educativos hasta lograr la décima posición como región a nivel nacional. Al cierre del 2016 se logró la posición 23.	OCP09.- Incrementar el porcentaje de locales en buen estado en 4 puntos porcentuales por año en los tres niveles de educación básica	Diseñar y desarrollar programas de capacitación que permitan a los docentes conectar sus experiencias y el entorno real con las teorías matemáticas. Realizar una medición anual de logro de comprensión de textos en el nivel inicial	Directores de centros educativos, docentes y padres de familia	Número de centros educativos en buen estado EBRPJ/ Número total de centros educativos de EBRPJ	Porcentaje	14.80%	18.80%	22.80%	26.80%	30.80%	34.80%	38.80%	42.80%	46.80%	50.80%	54.80%
	OCP10.- Incrementar el porcentaje de locales de centros educativos con los tres servicios básicos hasta llegar al 93.8% a razón de 5 puntos porcentuales por año	Implementar un área de infraestructura por UGEL que garantice el mantenimiento preventivo y correctivo de los locales de los centros educativos.	Directores de centros educativos, docentes y padres de familia	Número de centros educativos con los tres servicios básicos/Número total de centros educativos EBRPJ	Porcentaje	43.80%	48.8%	53.8%	58.8%	63.8%	68.8%	73.8%	78.8%	83.8%	88.8%	93.8%
	OCP11.- Al año 2020, censar al 100% de la población en edad escolar no atendida, por distrito, en el primer año al 40%, el segundo año al 70%, actualizable cada tres años.	Convocar Alcaldes distritales, asistentes sociales y estudiantes universitarios de la región para llevar a cabo las actividades censales.	Directores de centros educativos, docentes.	Número de distritos censados/Nº total de distritos en la región Junín	Porcentaje		40%	70%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Incrementar la participación de la población en edad escolar en la Educación Básica Regular Pública de la Región Junín hasta llegar a ocupar la décima posición a nivel nacional. Al cierre del año 2016 en el nivel de inicial la región ocupó la posición 24, en el nivel de primaria la posición 21, y en el nivel de secundaria la posición 15.	OCP12.- Incrementar el número de matriculados en el nivel de inicial hasta alcanzar el 95% con un crecimiento de 1.4 puntos porcentuales cada año	Campaña "Nadie se quede sin estudiar", que permita sensibilizar a los padres de familia a matricular a sus hijos en edad escolar en la EBRPJ.	Directores de centros educativos	Número de alumnos matriculados en EBRPJ en el nivel/Población en edad escolar del nivel	Porcentaje	81%	82.40%	83.80%	85.20%	86.60%	88.00%	89.40%	90.80%	92.20%	93.60%	95.00%
	OCP13.- Incrementar el número de matriculados en el nivel de primaria llegando al 95% a razón de 0.21 puntos porcentuales por año	Diseñar un sistema de incentivos para los directores, docentes y APAFA que garanticen la matrícula del 100% de su población en edad escolar de su comunidad.	Directores de centros educativos	Número de alumnos matriculados en EBRPJ en el nivel/Población en edad escolar del nivel	Porcentaje	92.90%	93.11%	93.32%	93.53%	93.74%	93.95%	94.16%	94.37%	94.58%	94.79%	95.00%
	OCP14.- Incrementar el número de matriculados hasta lograr el 88% de estudiantes matriculados en el nivel de secundaria con un crecimiento de 0.57 puntos porcentuales por cada año	Convocar Alcaldes distritales, asistentes sociales y estudiantes universitarios de la región para llevar a cabo las actividades censales.	Directores de centros educativos	Número de alumnos matriculados en EBRPJ en el nivel/Población en edad escolar del nivel	Porcentaje	82.30%	82.87%	83.44%	84.01%	84.58%	85.15%	85.72%	86.29%	86.86%	87.43%	88.00%
Incrementar la cantidad de docentes que aprueben la evaluación de desempeño del MINEDU hasta alcanzar el 80%. A la fecha no existe línea base de este indicador.	OCP15.- Incrementar el porcentaje de docentes capacitados efectivamente en los desempeños a ser evaluados hasta llegar al 95% al año 2019	Diseñar programas de capacitación sostenibles en los desempeños a ser evaluados	Director y docentes de centros educativos	Número de docentes capacitados/Total docentes de la EBRPJ	Porcentaje		60.00%	95.00%	95.00%	95.00%	95.00%	95.00%	95.00%	95.00%	95.00%	95.00%
	OCP16.- Incrementar el porcentaje de docentes acompañados en la mejora de los desempeños a ser evaluados hasta llegar al 95% al año 2019	Diseñar mecanismos de seguimiento en aula sobre los desempeños a ser evaluados	Director y docentes de centros educativos	Número de docentes acompañados/Total docentes de la EBRPJ	Porcentaje		60.00%	95.00%	95.00%	95.00%	95.00%	95.00%	95.00%	95.00%	95.00%	95.00%

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de D Alessio, F., 2015, p. 475.

Tabla 29

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Corto Plazo	Acciones/Iniciativas	Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda			
		Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros (Presupuesto: valor presente en S/.)
OCP01.- Reducir el ratio de estudiantes por computadora en los niveles de primaria y secundaria a 5 hasta el 2024 y 4 al 2027	Implementar soporte técnico para mantenimiento preventivo y correctivo de equipos tecnológicos de los centros educativos con una cobertura al 95% anual				
OCP02.- Incrementar el acceso a internet de las instituciones educativas del nivel de primaria hasta lograr el 70% con un crecimiento anual de 3.93 puntos porcentuales por año.	Elaborar proyectos de electrificación para los centros educativos hasta cubrir mas del 95%.				
OCP03.- Incrementar el acceso a internet de las instituciones educativas del nivel de secundaria hasta lograr 84% a razón 2.03 puntos porcentuales por año.	Gestionar convenios de obras por impuestos con las principales empresas de telecomunicaciones para brindar servicio de internet a los centros educativos.				
OCP04.- Al 2021 implementar un plan de reforzamiento segmentado que incluya monitoreo continuo en línea para medir el impacto en los logros de aprendizaje en comprensión de textos y matemática por cada centro educativo, con un crecimiento del 25 puntos porcentuales por año en los primeros cuatro años.	Involucrar a los padres de familia e instituciones públicas y privadas de la localidad para el financiamiento del plan.				
OCP05.- Incrementar el porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje de comprensión de textos del nivel de primaria a razón de 3.2 puntos porcentuales por año.	Diseñar y desarrollar programas de capacitación que incrementen el nivel de comprensión y análisis crítico de textos para docentes.	El desarrollo del sector de EBRPJ se basa en la dotación de docentes valorados, calificados y comprometidos, con competencias que contribuyan al logro de aprendizaje en las diferentes áreas.		La tecnología contribuye al mejor uso de los recursos de una manera eficaz y eficiente; la mejora de la calidad de enseñanza - aprendizaje también requiere de equipos tecnológicos de vanguardia, que permitan acceder a un mundo globalizado y competitivo; el cual debería ser usado como soporte pedagógico en todas las aulas de la EBRPJ.	La EBRPJ no cuenta con suficientes recursos financieros para lograr los objetivos planteados, hasta el momento el fondeo proviene del presupuesto asignado por el estado, el que no puede ser inmediatamente ampliado por las restricciones fiscales y tiene una directa relación con la tendencia de los ingresos del estado peruano. Por ello consideramos que debemos promover otras fuentes de financiamiento privado, el que podría ser a través de Asociaciones público privadas u obras por impuestos para el que se requiere incentivar la responsabilidad social empresarial enfocada en educación y capacidad técnica por parte del sector que garanticen la eficacia de las inversiones.
OCP06.- Incrementar el porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje de comprensión de textos del nivel de secundaria a razón de 1.6 puntos porcentuales por año.	Implementar actividades que refuercen la lectura conjunta de los padres de familia con sus hijos.	Directores con conocimiento pleno de la gestión integral de empresas y liderazgo.	Para lograr una educación de calidad, el sector de EBRPJ requiere de materiales educativos; mobiliario ergonómico que permitan la comodidad, funcionalidad, seguridad, versatilidad y salud de los estudiantes;		
OCP07.- Incrementar el porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje de matemática del nivel de primaria a razón de 2.77 puntos porcentuales por año.	Presentar iniciativas legislativas de responsabilidad social que fomenten el apoyo del estado, empresas y padres de familia en la educación de los niños.	Padres de Familia comprometidos con la educación de sus hijos, que refuercen y tangibilicen el uso de lo aprendido por los estudiantes.	infraestructura de locales pepagógicos y adecuados al área de ubicación de los centros educativos.		
OCP08.- Incrementar el porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje de matemática del nivel de secundaria a razón de 1.55 puntos porcentuales por año.	Convocar a profesionales expertos en educación inicial para el diseño y determinación de las variables de medición de logros de aprendizaje en comprensión de textos y razonamiento lógico - matemático al 2018.	Estudiantes motivados, con actitud de permanente superación y socialmente responsables.			
	Diseñar y desarrollar programas de capacitación que permitan a los docentes conectar sus experiencias y el entorno real con las teorías matemáticas.	Instituciones superiores que pongan en marcha programas de titulación y capacitación para docentes.			
	Realizar una medición anual de logro de comprensión de textos en el nivel inicial				
OCP09.- Incrementar el porcentaje de locales en buen estado en 4 puntos porcentuales por año en los tres niveles de educación básica	Implementar un área de infraestructura por UGEL que garantice el mantenimiento preventivo y correctivo de los locales de los centros educativos.				
OCP10.- Incrementar el porcentaje de locales de centros educativos con los tres servicios básicos hasta llegar al 93.8% a razón de 5 puntos porcentuales por año					
OCP11.- Al año 2020, censar al 100% de la población en edad escolar no atendida, por distrito, en el primer año al 40%, el segundo año al 70%, actualizable cada tres años.	Convocar Alcaldes distritales, asistentes sociales y estudiantes universitarios de la región para llevar acabo las actividades censales.				
OCP12.- Incrementar el número de matriculados en el nivel de inicial hasta alcanzar el 95% con un crecimiento de 1.4 puntos porcentuales cada año	Campaña "Nadie se quede sin estudiar", que permita sensibilizar a los padres de familia a matricular a sus hijos en edad escolar en la EBRPJ.				
OCP13.- Incrementar el número de matriculados en el nivel de primaria llegando al 95% a razón de 0.21 puntos porcentuales por año	Diseñar un sistema de incentivos para los directores, docentes y APAFA que garanticen la matrícula del 100% de su población en edad escolar de su comunidad.				
OCP14.- Incrementar el número de matriculados hasta lograr el 88% de estudiantes matriculados en el nivel de secundaria con un crecimiento de 0.57 puntos porcentuales por cada año					
OCP15.- Incrementar el porcentaje de docentes capacitados efectivamente en los desempeños a ser evaluados hasta llegar al 95% al año 2019	Diseñar programas de capacitación sostenibles en los desempeños a ser evaluados				
OCP16.- Incrementar el porcentaje de docentes acompañados en la mejora de los desempeños a ser evaluados hasta llegar al 95% al año 2019	Diseñar mecanismos de seguimiento en aula sobre los desempeños a ser evaluados				

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de D Alessio, F., 2015, p. 475.

Tabla 30

## Políticas de Cada Estrategia

N°	Estrategias	Respetar el marco legal existente y derechos de la comunidad vinculada	Alcanzar altos estándares de calidad educativa y mejora continua	Promover el desarrollo de programas de capacitación y formación dirigido a docentes y directores en los portales del MINEDU	Incentivar la participación de los docentes y directores con certificación válida para el legajo y ascenso docente	Fomentar el profesionalismo a todo nivel en el sector	Incentivar la competitividad del sector	Fomentar la colaboración significativa con países y organizaciones referentes en educación	Priorizar a los estudiantes en toda decisión que se realice entorno del sector	Propiciar la elaboración e implementación de planes estratégicos de largo plazo para los centros educativos	Gestión basada en competencias y resultados	Fomentar la inversión en educación básica regular pública y financiamiento de otras fuentes de fondeo	Promover el uso de tecnología e innovación alineado a estándares internacionales	Desarrollar proyectos de electrificación para los centros educativos de la región	Brindar capacitación en habilidades blandas, tutoría, consejería y retención de estudiantes dirigido a docentes	Desarrollar un programa de incentivos para directores y docentes de centros educativos	Celebrar convenios interinstitucionales con otros sectores y colegios profesionales	Fomentar la creación de alianzas estratégicas con universidades públicas y privadas para la capacitación de docentes y directores	Promover la participación activa de los padres de familia en la formación de los estudiantes
E1	FO1 Certificar programas de capacitación de los portales del MINEDU como cursos MOOC	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X				
E2	FO2 Realizar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de infraestructura tecnológica, a fin de masificar el acceso a internet de los docentes.	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X					
E3	FO3 Desarrollar programas de colaboración significativa internacional, para impulsar planes educativos a largo plazo con países referentes educación como Singapur, Canadá y Finlandia.	X	X			X	X	X	X	X	X	X						X	
E4	FO4 Desarrollar programas de formación en idiomas extranjeros a través de PerúEduca dirigido a potenciar las competencias de los docentes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	
E5	FA2 Generar incentivos y reconocimientos para los docentes por asegurar el buen estado físico y psicológico de los estudiantes en convenio con el Ministerio de Salud y los colegios profesionales (Médicos, Psicólogos, Odontólogos, Oftalmólogos)	X	X			X	X		X	X	X	X			X	X	X		X
E6	DO1 Desarrollar programas de formación en habilidades directivas y gestión empresarial, para administrar los centros educativos	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X			X	X	
E7	DO2 Desarrollar programas de inducción a través de las plataformas tecnológicas dirigido a docentes.	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X					
E8	DA1 Incluir actividades de integración familiar, que contribuyan al desarrollo de los niños y adolescentes	X	X			X	X		X	X	X	X				X	X		X

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de D Alessio, F., 2015, p. 472.

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

La educación debe ser un agente de cambios y responder a las necesidades de la sociedad, por ello se promoverán planes, políticas y acciones enfocadas en preservar el medio ambiente y la ecología que se consideran gravemente afectados. Se adoptarán medidas educativas enfocadas en la crisis ambiental como finalidad y objetivo; con el fin de que los niños y adolescentes adquieran conocimientos y habilidades para actuar responsablemente en la prevención de los problemas y la gestión de la misma, de ese modo se busca mayor sensibilidad y conciencia de los problemas ambientales y efectos conexos. Esto último se logra al impulsar actitudes que permitan la participación activa en la protección y mejora de su entorno, buscando activar su sentido de responsabilidad social.

Es conocido por todos los que viven en una sociedad con serios problemas de valores, que una labor de responsabilidad social del sector de Educación Básica Regular Pública de la Región Junín es la práctica de valores. Por ello, la educación incluirá a los valores como un eje transversal en toda la labor educativa, pues buscará en los estudiantes conductas y comportamientos que contribuyan a la buena convivencia y desarrollo de la sociedad; para ello se plantean estrategias que incluyen una labor cohesionada del sector con los padres de familia en la formación de los alumnos.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

El sector de Educación Básica Regular Pública de la Región Junín tiene claro que se encaminará hacia la calidad educativa cuando las decisiones sean tomadas con enfoque en el alumno y principalmente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En ese sentido, se hace indispensable replantear la asignación de docentes por centro educativo, para ello se debe considerar el número de alumnos matriculados de cada institución educativa y las competencias de cada docente.

Los directores de las instituciones educativas deben plantear sus propias estrategias,

las cuales tendrán que estar alineadas a las estrategias generales, los objetivos de largo plazo, la misión y la visión. Se debe involucrar y generar un compromiso en todos los integrantes del sector, para ello se busca el dinamismo y el espíritu de cambio con un objetivo claro y común, que es el estudiante. La totalidad del personal del sector deberá ser capacitado en manejo de las tecnologías de información y comunicación, a fin de que sea de uso masivo y este entorno facilite el aprendizaje de los alumnos. Se debe definir las funciones de cada puesto de trabajo e informar claramente de sus responsabilidades y obligaciones. Las metas deben estar definidas previo al inicio del año escolar con cada director de institución educativa, el avance y cumplimiento de las mismas serán supervisadas permanentemente, por lo que se crearán indicadores de desempeño.

La motivación es indispensable y genera mayor compromiso en el personal, para ello debe generarse un entorno de confianza y credibilidad en las normas que las rige, y se espera que el gobierno regional genere los incentivos sobre posibilidades reales. Es claro que las personas son el mayor activo del sector; sin embargo, ante los cambios existen temores en primera instancia, por lo que se debe desplegar programas de capacitación a todo nivel a fin de que todo el personal se alinee a las expectativas del sector.

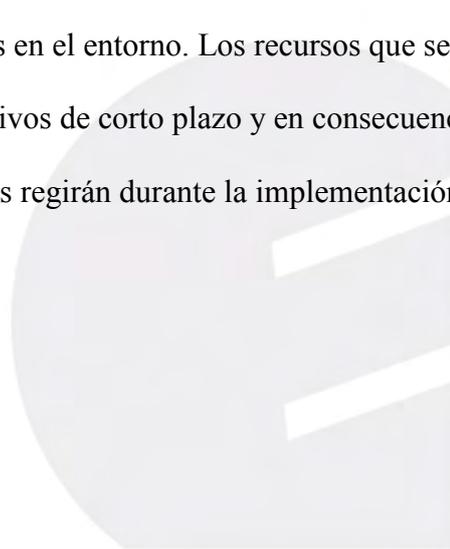
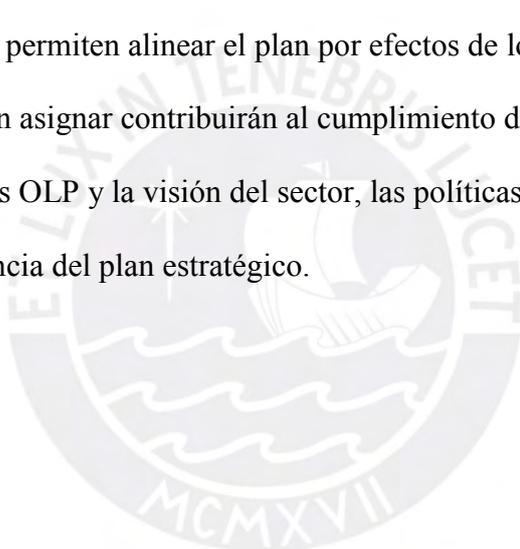
### **7.7 Gestión del Cambio**

La implementación del plan estratégico dará origen a considerables cambios, para lo cual se debe buscar comprometer a todos los integrantes del sector en la visión, al hacer de pleno conocimiento el objetivo de realizar estas nuevas acciones, recompensar a los que se involucren en este proceso y promover el desarrollo de liderazgo a todo nivel. Conner (1992) y Kotter (1996) precisaron que los líderes del sector deben estar convencidos del cambio, con una visión común, multifuncionales, con buena imagen y reputación, que manejen adecuada y pertinentemente los recursos, conscientes de que el cambio implica sacrificios, facilitadores, colaboradores, negociadores, y con compromiso de largo plazo (D'Alessio,

2015). Al tener claro el contexto actual de la Educación Básica Regular Pública de la Región Junín, la explicación acerca de la implementación del nuevo plan estratégico debe ser abierto y clara; a los directores identificados como agentes de cambio, quienes contribuirán en la difusión, transmisión de la visión y el rol que cada uno cumplirá en este proceso.

## **7.8 Conclusiones**

La implementación estratégica permitió convertir lo planeado en acciones que permitan encaminar el sector hacia el cumplimiento de los objetivos de largo plazo; a medida que se logren los objetivos de corto plazo se podrá evaluar constantemente el porcentaje de avance y cumplimiento, y en ese proceso vislumbrado, si es necesario, realizar cambios o reajustes que puedan contribuir al cumplimiento de los objetivos. La cuantificación de los OCP permiten alinear el plan por efectos de los cambios en el entorno. Los recursos que se deben asignar contribuirán al cumplimiento de los objetivos de corto plazo y en consecuencia de los OLP y la visión del sector, las políticas planteadas regirán durante la implementación y vigencia del plan estratégico.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se inicia la tercera etapa del plan estratégico denominada *evaluación y control* que tiene por objetivo hacer del plan un proceso dinámico exigido principalmente por los cambios del entorno de la educación básica regular no sólo la que corresponde a Junín sino al Perú y el mundo. Según D'Alessio (2015) “es mejor tener algo que deba ajustarse, a no tener nada y gerenciar sin rumbo” (p.563). La evaluación estratégica permite la retroalimentación no sólo a esta altura del proceso estratégico sino durante cualquier momento del mismo.

Los objetivos de corto plazo, los objetivos de largo plazo, la misión, la visión, las estrategias específicas son pasibles de evaluación permanente. Adicionalmente la comparación entre lo que el sector debe hacer con lo que hace es otra evaluación que permite plantear nuevas retroalimentaciones luego de poner en marcha las estrategias. La herramienta usada para la evaluación del plan estratégico de la Educación Básica Regular Pública de la Región Junín (EBRPJ) 2017 - 2027 es el tablero de control balanceado propuesto por Kaplan y Norton (1992), éste permitirá la medición de los 16 objetivos de corto plazo (OCP) agrupados en cuatro dimensiones estratégicas a fin de conocer el desempeño y cumplimiento de cada uno de los OCP y tomar decisiones de retroalimentación correctiva alineadas a la visión deseada.

### 8.1 Perspectivas de Control

Las perspectivas de control son las dimensiones que agrupan las medidas de los OCP con el fin de dar a la dirección una visión integral del desempeño del sector. Son cuatro las perspectivas de control que usaron para la educación básica regular pública de Junín: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera. A continuación se explicó los criterios que se han usado para clasificar los OCP a las respectivas perspectivas del tablero de control balanceado.

### **8.1.1 Aprendizaje interno**

Esta perspectiva está relacionada con el conocimiento, habilidades e innovación de una organización reflejada principalmente por las personas que la componen. Kaplan y Norton (1992) mencionaron que la capacidad de una empresa para innovar, mejorar y aprender está vinculada directamente con el valor de las compañías. En el sector de la educación básica regular pública de la región Junín los OCP vinculados a esta perspectiva consideran principalmente al aprendizaje e innovación de los docentes las mismas que serán exteriorizados con su mayor capacidad profesional.

El incremento de docentes capacitados en los desempeños a ser evaluados y el incremento de docentes acompañados son los objetivos estratégicos clasificados en esta perspectiva (ver Tabla 31). Según la metodología del tablero de control balanceado el cumplimiento de los OCP de aprendizaje interno son bases para el buen desempeño de los objetivos de la perspectiva de procesos.

### **8.1.2 Procesos**

Las medidas internas para el cuadro de mando integral deben derivarse de los procesos de negocio que tienen el mayor impacto en el ciclo operativo, calidad, y productividad (Kaplan & Norton, 1992). En la Tabla 31 se observa que para la EBRPJ las medidas internas corresponden a los OCP relacionados con la tecnología como el incremento de acceso a internet, cantidad de locales educativos en buen estado y locales con los tres servicios básicos (electricidad, agua y desagüe).

El cumplimiento de las medidas planteadas en esta perspectiva condicionará favorablemente la satisfacción del servicio educativo brindado por el sector . Después de todo, un excelente rendimiento del cliente es consecuencia de procesos, decisiones, y acciones que ocurren en toda la organización (Kaplan & Norton, 1992).

### **8.1.3 Clientes**

La perspectiva clientes busca medir objetivos relacionados con el tiempo, calidad, rendimiento, servicio y costo. Las medidas generales que se usan son reducción de la pobreza, la contaminación, las enfermedades o las tasas de deserción escolar, mejorar la salud, la biodiversidad, la educación y las oportunidades económicas (Kaplan & Norton, 1992). Los OCP de la EBRPJ considerados en esta perspectiva son la atención a la mayor parte de la población en edad escolar por medio del incremento de matriculados en los tres niveles educativos (participación de mercado) y la disminución de la deserción escolar en los niveles educativos respectivos (fidelidad de clientes) (ver Tabla 31).

### **8.1.4 Financiera**

El estándar del tablero de control balanceado ubica a la perspectiva financiera como la de mas alto nivel, generalmente se consideran medidas como presupuestos, fondos asignados, donaciones, gastos, ratios de gastos operativos (Kaplan & Norton, 1992) pues son las que impactan directamente los intereses financieros de accionistas. Sin embargo, al ser la EBRPJ un sector de carácter público los objetivos de esta perspectiva no impactarán directamente en intereses financieros de ningún accionista pero si impactará en los intereses de los estudiantes y sus familias, es decir se busca principalmente la satisfacción del usuario del servicio. Así lo entendió Kaplan (2010) cuando afirmó que el desempeño de las entidades públicas y sin fines de lucro no puede ser medidos por indicadores financieros, sino que deben ser medidos por su efectividad en proveer beneficios a los usuarios, entonces deben ser colocadas en la parte superior del mapa estratégico de entidades públicas y sin fines de lucro. Al observar la Tabla 31, los OCP que se consideran en esta perspectiva son el mayor incremento del porcentaje de estudiantes que logren las competencias en comprensión de textos y en matemáticas, en los respectivos niveles educativos. Se debe tener en cuenta que el financiamiento de los recursos del sector provienen del Estado originados por los tributos de la población y a su vez el

servicio educativo es dirigido a dicha población, queda claro entonces que no existe una búsqueda de beneficio financiero sino beneficio social y público.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)**

El Balanced Scorecard traducido como tablero de control balanceado se observa en la Tabla 31, está compuesto por los OCP distribuidos en cada una de las perspectivas estratégicas con su respectivo indicador y su unidad de medida, la meta anual establecida y al responsable. Los demás elementos como recursos e iniciativas se muestran en la matriz de OCP (ver Tabla 28). La lectura conjunta de todos los elementos permite tener control general de la EBRPJ a fin de monitorear los resultados a corto plazo y retroalimentar con decisiones que permitan reorientar al sector hacia la visión deseada al año 2027.

## **8.3 Conclusiones**

La propuesta de Kaplan y Norton (1992) a través del Balanced Scorecard es la herramienta más usada para una adecuada evaluación y control. El uso de la metodología permitió concluir que los objetivos de la perspectiva financiera medidos para este caso con indicadores no financieros se lograrán sistemáticamente cuando los objetivos las perspectivas se logren cumplir. Es decir el objetivo incremento del logro de aprendizaje en comprensión de texto y en matemáticas se lograrán siempre que se logre incrementar el número de matriculados en la región Junín (perspectiva clientes), censar a la población en edad escolar o atendida, incrementar locales educativos en buen estado, con los tres servicios básicos y con acceso a internet, implementar un plan de reforzamiento monitoreado en línea y reducir el ratio de estudiantes por computadora (perspectiva procesos); a su vez si se logra incrementar la cantidad de docentes capacitados y acompañados en su desempeño (perspectiva aprendizaje interno). Asimismo, la metodología permitirá realizar el seguimiento de todos los OCP de la educación básica pública de la región Junín, a través de las metas anualizadas hasta el año 2027.

Tabla 31

## Tablero De Control Balanceado del Sector Educación Básica Regular Pública de la Región Junín

Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidad	Meta											Responsable
			2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
<b>Perspectiva Financiera</b>														
OCP05.- Incrementar el porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje de comprensión de textos del nivel de primaria a razón de 3.2 puntos porcentuales por año.	Número de estudiantes de la EBRPJ que lograron la competencia comprensión de textos en el nivel primaria / total de alumnos de EBRPJ en el nivel de primaria	Porcentaje	47.80%	51.02%	54.24%	57.46%	60.68%	63.90%	67.12%	70.34%	73.56%	76.78%	80.00%	Directores de instituciones educativas de la educación básica regular pública de Junín, Directores de UGEL, Director regional de educación de Junín, docentes, padres de familia
OCP06.- Incrementar el porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje de comprensión de textos del nivel de secundaria a razón de 1.6 puntos porcentuales por año.	Número de estudiantes de la EBRPJ que lograron la competencia comprensión de textos en el nivel secundaria / total de alumnos de EBRPJ en el nivel de secundaria	Porcentaje	14.00%	15.60%	17.20%	18.80%	20.40%	22.00%	23.60%	25.20%	26.80%	28.40%	30.00%	Directores de instituciones educativas de la educación básica regular pública de Junín, Directores de UGEL, Director regional de educación de Junín, docentes, padres de familia
OCP07.- Incrementar el porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje de matemática del nivel de primaria a razón de 2.77 puntos porcentuales por año.	Número de estudiantes de la EBRPJ que lograron la competencia en matemáticas en el nivel primaria / total de alumnos de EBRPJ en el nivel de primaria	Porcentaje	40.30%	43.07%	45.84%	48.61%	51.38%	54.15%	56.92%	59.69%	62.46%	65.23%	68.00%	Directores de instituciones educativas de la educación básica regular pública de Junín, Directores de UGEL, Director regional de educación de Junín, docentes, padres de familia
OCP08.- Incrementar el porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje de matemática del nivel de secundaria a razón de 1.55 puntos porcentuales por año.	Número de estudiantes de la EBRPJ que lograron la competencia en matemáticas en el nivel secundaria / total de alumnos de EBRPJ en el nivel de secundaria	Porcentaje	15.50%	17.05%	18.60%	20.15%	21.70%	23.25%	24.80%	26.35%	27.90%	29.45%	31.00%	Directores de instituciones educativas de la educación básica regular pública de Junín, Directores de UGEL, Director regional de educación de Junín, docentes, padres de familia
<b>Perspectiva Clientes</b>														
OCP12.- Incrementar el número de matriculados en el nivel de inicial hasta alcanzar el 95% con un crecimiento de 1.4 puntos porcentuales cada año	Número de alumnos matriculados en EBRPJ en el nivel/Población en edad escolar del nivel	Porcentaje	81.00%	82.40%	83.80%	85.20%	86.60%	88.00%	89.40%	90.80%	92.20%	93.60%	95.00%	Directores de centros educativos
OCP13.- Incrementar el número de matriculados en el nivel de primaria llegando al 95% a razón de 0.21 puntos porcentuales por año	Número de alumnos matriculados en EBRPJ en el nivel/Población en edad escolar del nivel	Porcentaje	92.90%	93.11%	93.32%	93.53%	93.74%	93.95%	94.16%	94.37%	94.58%	94.79%	95.00%	Directores de centros educativos
OCP14.- Incrementar el número de matriculados hasta lograr el 88% de estudiantes matriculados en el nivel de secundaria con un crecimiento de 0.57 puntos porcentuales por cada año	Número de alumnos matriculados en EBRPJ en el nivel/Población en edad escolar del nivel	Porcentaje	82.30%	82.87%	83.44%	84.01%	84.58%	85.15%	85.72%	86.29%	86.86%	87.43%	88.00%	Directores de centros educativos
<b>Perspectiva de Procesos</b>														
OCP01.- Reducir el ratio de estudiantes por computadora en los niveles de primaria y secundaria a 5 hasta el 2024 y 4 al 2027	Número de estudiantes de EBRPJ/Número de computadoras en el sector	Estudiantes por computador	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	4	Directores de centros educativos, docentes y padres de familia
OCP02.- Incrementar el acceso a internet de las instituciones educativas del nivel de primaria hasta lograr el 70% con un crecimiento anual de 3.93 puntos porcentuales por año.	Número de centros educativos de la EBRPJ con acceso a internet del nivel/ Total de centros educativos de la EBRPJ del nivel	Porcentaje	30.70%	34.63%	38.56%	42.49%	46.42%	50.35%	54.28%	58.21%	62.14%	66.07%	70.00%	Directores de centros educativos, docentes y padres de familia
OCP03.- Incrementar el acceso a internet de las instituciones educativas del nivel de secundaria hasta lograr 84% a razón 2.03 puntos porcentuales por año.	Número de centros educativos de la EBRPJ con acceso a internet del nivel/ Total de centros educativos de la EBRPJ del nivel	Porcentaje	63.70%	65.73%	67.76%	69.79%	71.82%	73.85%	75.88%	77.91%	79.94%	81.97%	84.00%	Directores de centros educativos, docentes y padres de familia
OCP04.- Al 2021 implementar un plan de reforzamiento segmentado que incluya monitoreo continuo en línea para medir el impacto en los logros de aprendizaje en comprensión de textos y matemática por cada centro educativo, con un crecimiento del 25 puntos porcentuales por año en los primeros cuatro años.	Número de centros educativos implementados con el plan/Total de centros educativos en EBRPJ.	Porcentaje	0.00%	25.00%	50.00%	75.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	Directores de centros educativos, docentes y padres de familia
OCP09.- Incrementar el porcentaje de locales en buen estado en 4 puntos porcentuales por año en los tres niveles de educación básica	Número de centros educativos en buen estado EBRPJ/ Número total de centros educativos de EBRPJ	Porcentaje	14.8%	18.8%	22.8%	26.8%	30.8%	34.8%	38.8%	42.8%	46.8%	50.8%	54.8%	Directores de centros educativos, docentes y padres de familia
OCP10.- Incrementar el porcentaje de locales de centros educativos con los tres servicios básicos hasta llegar al 93.8% a razón de 5 puntos porcentuales por año	Número de centros educativos con los tres servicios básicos/Número total de centros educativos EBRPJ	Porcentaje	43.8%	48.8%	53.8%	58.8%	63.8%	68.8%	73.8%	78.8%	83.8%	88.8%	93.8%	Directores de centros educativos, docentes y padres de familia
OCP11.- Al año 2020, censar al 100% de la población en edad escolar no atendida, por distrito, en el primer año al 40%, el segundo año al 70%, actualizable cada tres años.	Número de distritos censados/N° total de distritos en la región Junín	Porcentaje	0.0%	40.0%	70.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	Directores de centros educativos, docentes.
<b>Perspectiva de aprendizaje interno</b>														
OCP15.- Incrementar el porcentaje de docentes capacitados efectivamente en los desempeños a ser evaluados hasta llegar al 95% al año 2019	Numero de docentes capacitados/Total docentes de la EBRPJ	Porcentaje		60%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	Director y docentes de centros educativos
OCP16.- Incrementar el porcentaje de docentes acompañados en la mejora de los desempeños a ser evaluados hasta llegar al 95% al año 2019	Numero de docentes acompañados/Total docentes de la EBRPJ	Porcentaje		60%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	Director y docentes de centros educativos

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de D'Alessio, F., 2015, p. 580.

## Capítulo IX: Competitividad de la Organización

### 9.1 Análisis Competitivo de la Organización

El WEF (2016a), en su Reporte de Competitividad Global 2016-2017, definió la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas, y factores que determinan el nivel de productividad de una economía, los cuales establecen el nivel de prosperidad que un país puede alcanzar. El Índice de Competitividad Global (Global Competitiveness Index, GCI) combina 114 indicadores agrupados en 12 pilares: instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y entrenamiento, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, disponibilidad tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación de los negocios, e innovación. El reporte del 2016 cubre 138 economías, el Perú ocupa el puesto 67, avanzó dos posiciones con respecto al año anterior en el que ocupó el puesto 69.

En el cuarto pilar Salud y Educación Primaria considera a la falta de salud como factor que reduce la productividad de los trabajadores y merma su potencial, y considera la inversión en salud como rasgos de una economía exitosa así como la cantidad y calidad de la educación recibida por la población que incrementa la eficiencia de cada trabajador. Los indicadores que considera el pilar 12 con respecto a la educación son: calidad de la educación primaria y el ratio de participación de la educación primaria.

El Perú ocupó el puesto 98 en el pilar cuatro con un puntaje de 5.3 y más específicamente ocupó el puesto 131 en el indicador de calidad de la educación primaria y el puesto 89 en el indicador de ratio de participación de la educación primaria en el reporte del 2016. Es preocupante ver como a nivel de calidad el Perú se encuentra solo por encima de siete países, esto es una clara muestra de que queda mucho por hacer para mejorar la calidad de la educación que se provee a los niños y adolescentes peruanos.

El International Institute for Management Development (IMD) elabora el libro anual

de la competitividad mundial. Para medir la competitividad de cada país el IMD toma en cuenta cuatro factores: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de los negocios e infraestructura, y cada uno de los factores tiene a su vez cinco subfactores que evalúan la competitividad de un país. El factor cuatro de infraestructura tiene el subfactor educación que evalúa a su vez 18 indicadores relacionados a la educación de un país.

Algunos de los 18 indicadores evaluados son por ejemplo el gasto público total en educación, el ratio de estudiantes por docente, la movilidad de los estudiantes, los resultados de la prueba PISA, la administración de la educación, el analfabetismo, los idiomas, entre otros.

En el libro anual de competitividad mundial, publicado el 2017 por el IMD, el Perú obtuvo una calificación de 60.98 puntos, creció 4.78 puntos con respecto al año anterior; sin embargo, figura en la posición 55, una posición menos con respecto al 2016 (ver Figura 25).

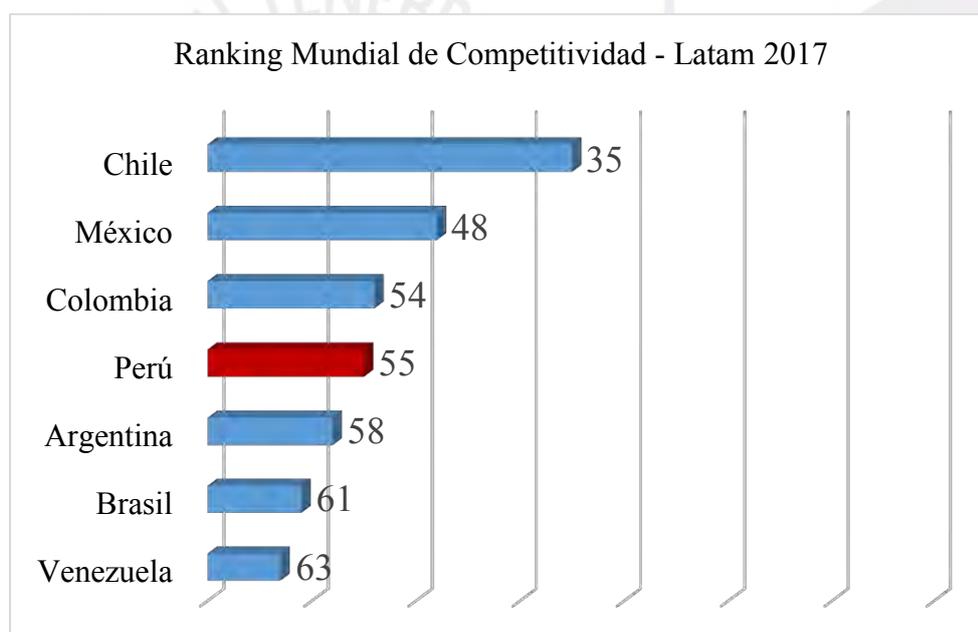
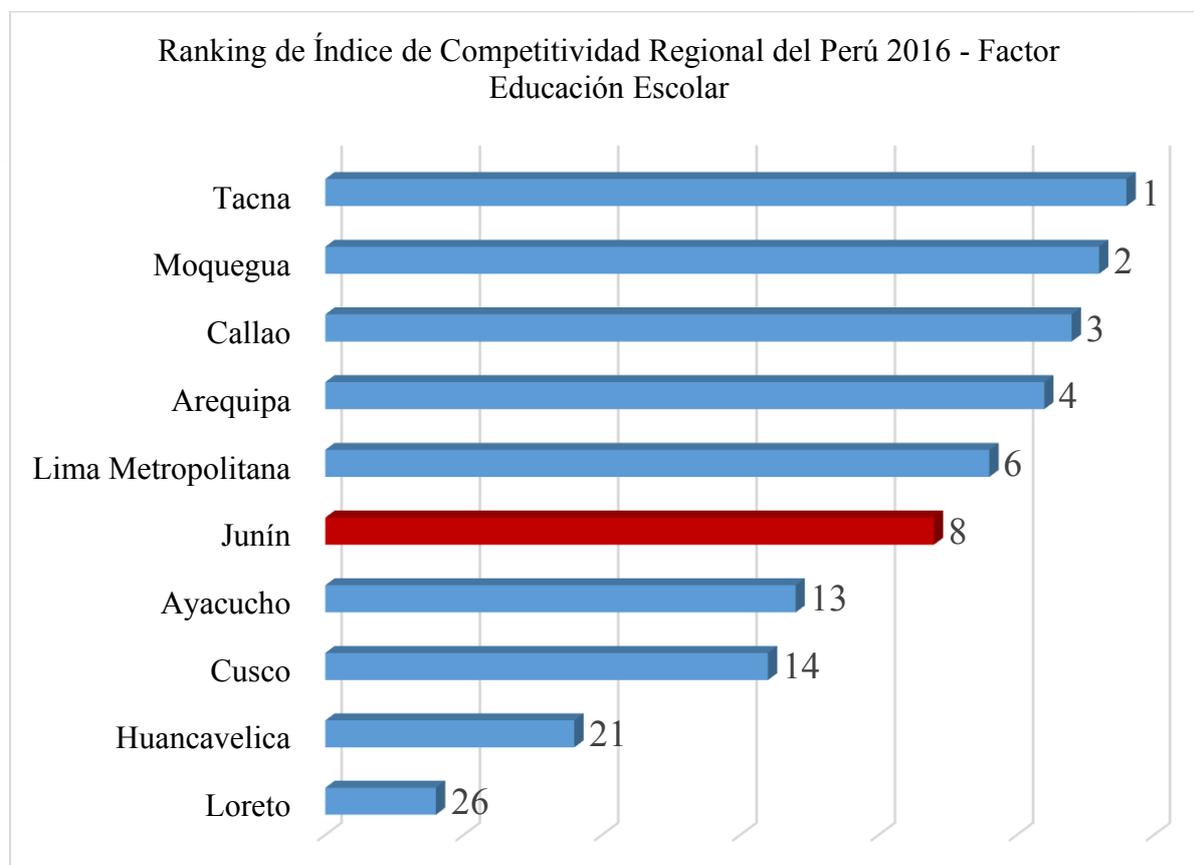


Figura 25. Ranking mundial de competitividad - Latam 2017.

Adaptado de “World Competitiveness Ranking 1 Year Change” por IMD, 2017 (<http://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/wcy-2017-vs-2016---final.pdf>).

CENTRUM Católica Graduate Business School, a través de su centro de competitividad, año a año elabora el Índice de Competitividad Regional en el Perú (ICRP). Para realizar esta medición de la competitividad CENTRUM divide este estudio en cinco pilares: economía, empresas, gobierno, infraestructura, y personas. Dentro del pilar de

personas se evalúa los factores de la educación escolar, la educación superior, la formación laboral, los logros educativos, y la salud. Específicamente las variables evaluadas con respecto al sector de la educación básica regular son los de logro en comprensión de textos escritos y logro en pruebas de matemáticas así como el analfabetismo, y los estudios alcanzados. La región Junín en el año 2016 se ubicó en el puesto 15 del Perú en el índice regional, en el puesto 13 dentro del pilar de personas, en el puesto ocho en el factor de educación escolar y en el puesto 11 en el factor de logros educativos (ver Figura 26).



*Figura 26.* Ranking de ICRP 2016 - factor educación escolar.  
Adaptado de “Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016” por Centrum Católica Graduate Business School, 2016b  
([http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_imd\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf)).

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector

Los propios niños y adolescentes en edad escolar constituyen una ventaja competitiva para el sector. La diversidad geográfica, cultural, económica entre otras características de la región; en donde se desarrollan los niños y adolescentes, se forja en ellos competencias

propias de emprendimiento al aprovechar los recursos que la región les provee. Si bien los resultados de las ECE muestran grandes brechas en el nivel de logro de las competencias esperadas, la región Junín ocupó la sexta posición en el nivel de primaria y la cuarta posición en el nivel de secundaria en el logro de competencias en matemáticas en la ECE del 2016; el desarrollo de las demás ventajas competitivas impulsará el logro de estas competencias en los niños y adolescentes. Es deber del Gobierno proveer de las condiciones básicas de salud, alimentación, vivienda, entre otros, a los estudiantes que potencialicen las condiciones que van adquiriendo en el contexto regional donde se desarrollan.

La región Junín se encuentra ubicada en el centro mismo del Perú y por su condición geográfica su principal actividad económica esta relacionada al comercio. Esto ha generado una cultura de emprendimiento que es reconocida a nivel nacional, y es secundada por el ambiente de negocios de la región. De acuerdo al ICRP del 2016 la región Junín ocupa la sexta posición en el factor de Ambiente de Negocios dentro del pilar Empresas, y específicamente en las variables de Esfuerzo para Desarrollar Empresa, se ubica en la segunda posición. Esta ventaja competitiva representa una oportunidad para vincular la educación con la empresa y potenciar las competencias de los estudiantes para el emprendimiento en favor del desarrollo de la región.

Otra ventaja competitiva es la que evidencian los docentes del sector. Es cierto que, de acuerdo a la única evaluación censal realizada a los docentes durante los años 2006 y 2007, el 16% de los docentes evaluados se encontraba en el nivel I y el 33% no alcanzó el nivel básico. Es decir, se encontró por debajo del nivel I (Obando, 2007), lo que muestra una baja calidad en el ejercicio de su labor. Sin embargo, es evidente el nivel de compromiso y de compañerismo con sus pares en la lucha por mejores condiciones laborales, organizados en su sindicato SUTEP. Estos comportamientos representan una ventaja competitiva para el inicio coordinado de una reforma educativa en el país. Con docentes altamente cohesinados y

preocupados por el desarrollo de la educación en la región y en el país, el Gobierno debe preocuparse en dotarlos de las competencias técnicas y pedagógicas necesarias para iniciar el impulso de la mejora de la calidad de la educación en el país.

El reconocimiento por parte de las familias de la importancia de la educación de los niños y adolescentes para la mejora de las condiciones de vida de ellos mismos y sus familias representa otra ventaja competitiva. Las familias reconocen que un buen desempeño de los niños en su educación básica sienta las bases para optar por acceder a una educación superior que profesionalice las competencias de los jóvenes, y los inserte satisfactoriamente en el mercado laboral. Es una tarea pendiente para el Gobierno mejorar las condiciones de alimentación, analfabetismo y trabajo infantil que permitan que todos los niños y jóvenes, sin importar su nivel socioeconómico, accedan a la educación básica regular sin tener que preocuparse por otros factores distintos al de la educación.

Si bien el crecimiento económico experimentado por el Perú en los últimos años ha sufrido una desaceleración, la inversión en educación se ha ido incrementado favorecida por ese crecimiento. De acuerdo al ICRP 2016, Junín ocupa el primer puesto en la tasa de crecimiento acumulada del Producto Bruto Interno Real, al generar mayores recursos. Esta mayor cantidad de recursos debe ser acompañada de una gran capacidad para que el gasto sea eficiente y ayude a cumplir los objetivos de mejorar la educación en el país. Desarrollar esta capacidad eficiente de gasto, y consolidarla como una ventaja competitiva, será vital para proveer al sector de las condiciones necesarias para que el proceso enseñanza aprendizaje no se vea perjudicado, sino por el contrario favorecido. Actualmente el gasto del presupuesto asignado a cada centro educativo está restringido por políticas de control a solo gastos de mantenimiento principalmente. Es necesario capacitar a los directores de los centros educativos en el uso óptimo de los recursos para poder empezar a flexibilizar los gastos de presupuesto que ayuden a mejorar las condiciones particulares de cada centro educativo, y de

esta manera generar una ventaja competitiva clara.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización**

El clúster propuesto para el sector de Educación Básica Regular Pública de la Región Junín se basa en el propuesto por la UNESCO en el 2007, a través de su documento Estrategias de la UNESCO en Apoyo a la Educación Nacional, UNESS Perú 2011-2015, donde identifica las prioridades y ámbitos de intervención de los principales organizaciones asociadas en el desarrollo de la educación en el país. El clúster queda conformado, de manera general, por agencias, fondos y programas de Naciones Unidas, las agencias de cooperación internacional y las asociaciones de la sociedad civil.

Dentro de las agencias, fondos y programas de las Naciones Unidas se encuentran el Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA], el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, Ciencia y Cultura [OEI], y el Convenio Andrés Bello y el Instituto de Transferecna de Tecnologías Apropriadas para Sectores Marginales [ITACAB]. Como parte de las agencias de cooperación e instituciones internaciones se identifican a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo [AECID], la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional [ACDI], la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID] y el Banco Mundial.

Como parte de las asociaciones de la sociedad civil se identificaron al Consejo Nacional de Educación, al Foro Educativo, a las universidades con facultades de educación (como la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad Cayetano Heredia) e institutos de formación superior, y a la asociación de Empresarios por la Educación (ExE). A estas asociaciones se les añade los organismos de gestión gubernamental como SINEACE, CONCYTEC, PRONABEC, los gobiernos regionales, municipales y distritales. Así como las

empresas proveedoras de infraestructura, equipamiento y servicios se soporte a las labores de enseñanza aprendizaje en los centros educativos.

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

El Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) desarrolla sus acciones concentrado en tres pilares: salud reproductiva, equidad de género, y estrategias de desarrollo poblacionales. El UNFPA ya ha colaborado con el Ministerio de Educación del Perú en proyectos como Fortalecimiento de la educación sexual integral en la Educación Básica Alternativa, Proyecto Piloto Wawa Wasi Laboral, Proyecto de incidencia política en educación sexual integral, entre otros.

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) trabaja para que todos los niños y niñas tengan derecho a disfrutar de una oportunidad justa en la vida. No permitir que ningún niño quede postergado es un imperativo moral y de prioridad estratégica para el desarrollo de sociedades integradoras, sostenibles, y estables en todo el mundo (UNICEF, 2016). Para la educación, UNICEF coopera con los países en tres líneas: políticas, planes e inversión, mejoramiento de la calidad educativa y participación ciudadana, y vigilancia social. UNICEF ya ha desarrollado acciones en regiones como Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Cusco, Ica, Lima, y Ucayali (UNESCO, 2010).

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) tiene como misión promover el cambio y conectar a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor (PNUD, 2017). El PNUD ya ha desarrollado proyectos en el Perú como el Apoyo al diseño del Sistema de Información de Políticas Educativas Regionales y Descentralización de la Gestión del Sistema Educativo; Mejoramiento del proceso de enseñanza, aprendizaje utilizando recursos interactivos, en las II.EE. de la región Tacna; y el Apoyo a la Implementación de una red de Televisión Educativa Satelital (UNESCO, 2010).

La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, Ciencia y Cultura (OEI) es un organismo internacional de carácter gubernamental para la cooperación entre los países iberoamericanos en el campos de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura en el contexto del desarrollo integral, la democracia y la integración regional (OEI, 2017). La OEI ya desarrolló proyectos en educación en el Perú como el proyecto de Promoción y animación de la lectura a nivel escolar y comunal en Jicamarca-Huarochirí-Lima, Promoviendo la educación científica en escuelas rurales de la región Ayacucho, Arte e Historia para los niños de Cardal, Fortalecimiento de la atención educativa a niños y niñas menores de tres años del distrito de Abancay – Región Apurímac, Desarrollo de las competencias productivas, emprendedoras y de buena vecindad en la frontera peruano-ecuatoriana, Maestros itinerantes: apoyo a las escuelas rurales, entre otros (UNESCO, 2010).

El Convenio Andrés Bello y el Instituto de Transferencia de Tecnologías Apropriadas para Sectores Marginales (ITACAB) tiene como rol básico impulsar el desarrollo sostenible a través del intercambio de experiencias entre los miembros del Convenio Andrés Bello para mejorar las condiciones de vida de los pobladores en situación de pobreza y exclusión (ITACAB, 2017). El ITACAB desarrollo algunos proyecto en el Perú como el Curso de formación para emprendedores de industrias culturales, Encuentro andino sobre la municipalidad de la Educación, Acercamiento y participación de los actores de la artesanía para el desarrollo nacional, Educación alimentaria para contribuir con el desarrollo de niños y niñas en edad escolar (UNESCO, 2010).

Las agencias de cooperación e instituciones internacionales como la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Banco Mundial tiene como objetivos cooperar con países e instituciones para reducir las brechas existentes en materia de pobreza, salud, educación,

inclusión social, gobernabilidad, entre otras. Su participación con fondos para la ejecución de acciones de mejora de la calidad de la educación es relevante de aprovechar como parte del clúster.

Dentro de las asociaciones de la sociedad civil peruana, se cuenta al Consejo Nacional de Educación como promotor de planes y políticas multisectoriales que contribuyan al desarrollo de la educación. El Foro Educativo incluir a la educación dentro de la agenda nacional al promover el debate público sobre la calidad de la educación en el Perú en la sociedad civil. Las universidades e institutos de formación profesional tienen la responsabilidad de formar profesionales en la educación que contribuyan a la ejecución de las acciones de mejora de la calidad de la educación peruana. Es de suma relevancia ya que los docentes son el agente más importante para asegurar una educación de calidad.

## **9.5 Conclusiones**

En este capítulo se ha presentado la ubicación del Perú en los rankings de competitividad elaborados por el WEF y el IMD. También se presentó el lugar que ocupa la región Junín en el Índice de Competitividad Regional que elabora CENTRUM, además se analizó los principales indicadores relacionados a la educación dentro de estas mediciones de competitividad. La EBRPJ tiene organizaciones internacionales y de la sociedad civil peruana que deben formar parte de su cluster para colaborar en la mejora de la calidad de la educación. Se ha identificado a estas organizaciones, así como describir el potencial desde la búsqueda de cumplir los objetivos que cada organización posee.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral (PEI) busca resumir el contenido de todas las matrices elaboradas en el presente plan estratégico, a través del PEI se visualiza y controla el proceso estratégico al realizar los ajustes necesarios, de ser requeridos. En la Tabla 32 se observa el PEI del sector de Educación Básica Regular Pública de la Región Junín.

### 10.2 Conclusiones Finales

1. No existe una política de capacitaciones para los docentes en sus centros educativos. En el portal de capacitaciones PerúEduca existe cursos tipo Massive Open Online Course (MOOC) disponibles. Sin embargo, estos cursos no se encuentran alineados entre sí para el desarrollo de las competencias requeridas por los docentes.
2. Los equipos de comunicación como el teléfono celular, el internet, y las redes sociales han contribuido a globalizar la interacción humana. La región Junín reconoce el uso de tecnologías de información y comunicación como uno de los principales agentes en la mejora del conocimiento y la comunicación en todos los sectores. Sin embargo, muchos de los docentes no cuentan con acceso continuo y fluido a estas tecnologías, principalmente al internet en las provincias de Chanchamayo, Junín, Satipo y Tarma.
3. En el mundo existen países líderes en innovación educativa, que por sus resultados han logrado ser considerados referentes mundiales. Tal es el caso de Singapur y Finlandia que han logrado los mejores resultados de aprendizaje en las pruebas PISA, en contraste con el puesto 62 ocupado por el Perú, a su vez la región Junín ocupó el puesto 8 en el factor de educación escolar del índice de competitividad regional del Perú. Esto muestra que el servicio educativo que reciben los niños y

- adolescentes en edad escolar en la región Junín no contribuye a la formación competitiva y dinámica acorde a los estándares de medición internacionales.
4. El internet ha contribuido a que el idioma inglés sea uno de los más hablados del mundo con alrededor de 1,500 millones de hablantes. Los recursos y la información más actualizada sobre las tendencias educativas se encuentran en el idioma inglés. Sin embargo, en el sector Educación Básica Regular Pública de la Región Junín no existe una política de capacitaciones para los docentes que incluya idiomas extranjeros, en consecuencia la enseñanza del inglés en la educación básica regular se brinda en niveles muy elementales.
  5. Un factor de mucha importancia en la educación de los niños y adolescentes es la salud física y psicológica, la tasa de desnutrición crónica en niños menores de cinco años supera el 20% en la región Junín, la disfunción y ruptura familiar es un problema que aqueja permanentemente a la población de estudiantes.
  6. La gestión de los centros educativos de la Educación Básica Regular Pública de Junín está a cargo de los directores, quienes en su mayoría orientan su gestión sólo al ámbito pedagógico y desconocen la gestión integral de organizaciones, consecuentemente todos los esfuerzos desplegados por la institución no tienen impacto en el largo plazo por la falta de una visión estratégica.
  7. Los egresados de las instituciones de educación superior de la Región Junín, tienen conocimientos teóricos de pedagogía; sin embargo, al iniciar sus labores en los centros educativos no logran aplicarlos y adaptarlos en favor del aprendizaje de los estudiantes. Los docentes recién incorporados a la carrera magisterial a la fecha no cuentan con capacitación o proceso de inducción que ayude a su adaptación al sector. En consecuencia se ven afectados los logros de aprendizaje de sus estudiantes.

8. El entorno familiar de los estudiantes de la Educación Básica Regular Pública de Junín influye en la educación de los niños. Los padres no participan activamente, dejan toda responsabilidad en los docentes, y se ven afectados los logros de aprendizaje de sus hijos. En la región Junín en la evaluación censal del año 2016 el porcentaje de alumnos con logros de aprendizaje en el nivel de primaria representó menos del 50% en las áreas de comprensión de textos y matemáticas, mientras que en el nivel de secundaria la situación fue aún mas preocupante puesto que este porcentaje fue menor al 20% en ambas áreas de evaluación.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. Impementar el presente plan estratégico que llevará a que la Educación Básica Regular Pública de la Región Junín sea referente en el periodo planteado.
2. Se recomienda al Director Regional de Educación de Junín, promover programas de capacitación que incrementen el nivel de comprensión y análisis crítico; además de proveer a los docentes las capacidades para conectar la teoría con la práctica en entornos reales.
3. Se recomienda al Director Regional de Educación de Junín, presentar iniciativas legislativas de responsabilidad social que fomenten el apoyo del Estado, empresas y padres de familia en la educación de los niños.
4. Se recomienda a las facultades de educación de las universidades de la región Junín, actualizar las curriculas con modelos de enseñanza que fomenten la participación activa de los estudiantes.
5. Convocar a profesionales expertos en educación inicial para el diseño y determinación de las variables de medición de logros de aprendizaje en comprensión de textos y razonamiento lógico - matemático al 2018; para promover una medición anual de logro de comprensión de textos en el nivel

inicial. Estas acciones contribuirán al incremento del porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje en comprensión de textos y matemáticas.

6. Se recomienda a los directores de UGEL, implementar un centro de monitoreo de logros de aprendizaje en comprensión de textos y matemática en los centros educativos; esta acción incrementará el porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje en comprensión de textos y matemáticas.
7. Se recomienda a los directores de los centros educativos, implementar un centro de soporte técnico para mantenimiento preventivo y correctivo de equipos tecnológicos de los centros educativos, que asegure la cantidad óptima de alumnos por computadora;
8. Se recomienda al Director Regional de Educación de Junín, implementar un área de infraestructura que garantice construcciones con estándares de calidad adecuados a la zona, y respectivo mantenimiento preventivo y correctivo de los locales de los centros educativos que garantizan su buen estado.
9. Se recomienda a los directores de centros educativos de EBRPJ realizar la campaña "Nadie se quede sin estudiar", que permita sensibilizar a los padres de familia a matricular a sus hijos en edad escolar en la EBRPJ, además crear un programa de capacitación docente en tutoría, consejería y retención que permita disminuir la deserción escolar, al vincular a las autoridades municipales.
10. Se recomienda al gremio de directores de los centros educativos de la Educación Básica Regular Pública de la Región Junín, presentar un proyecto de presupuesto del sector al gobierno regional, que considere el incremento del gasto promedio por estudiante y que priorice recursos y actividades de enseñanza y aprendizaje centradas en el alumno.

11. Se recomienda a los alcaldes distritales de la Región Junín elaborar proyectos de electrificación para cubrir a más del 95% de centros educativos de su ámbito de influencia, al generar las condiciones para el funcionamiento de los equipos tecnológicos empleados en el proceso de enseñanza aprendizaje.
12. Se recomienda a los alcaldes distritales de la Región Junín, gestionar convenios de obras por impuestos con las principales empresas de telecomunicaciones para brindar servicio de internet a los centros educativos.

Se recomienda al Gobernador Regional de Junín, elaborar una iniciativa legislativa de incremento de presupuesto para el sector que incluya políticas de gastos racionalizadas y eficientes. Autorizar un sistema de incentivos para los directores, docentes y APAFA que garanticen la matrícula del 100% de su población en edad escolar de su comunidad. Gestionar presupuesto para la creación de centros de educación residencial para docentes y estudiantes en áreas rurales de difícil acceso.

13. Se recomienda a los docentes, implementar actividades que refuercen la lectura conjunta de los padres de familia con sus hijos, ello permitirá incrementar el porcentaje de alumnos con logros de aprendizaje en comprensión de textos. Recibir capacitaciones que permitan conectar sus experiencias y el entorno real con las teorías matemáticas para incrementar el nivel de comprensión de textos y conocimiento de matemáticas en los alumnos.

#### **10.4 Futuro de la Organización**

El futuro deseado de la Educación Básica Regular Pública de la Región Junín ha sido propuesto en la visión, asimismo se ha analizado la situación actual del sector y consecuentemente el presente plan estratégico formuló los objetivos y estrategias que permitirán al sector lograr alcanzar la anhelada visión el año 2027. Adicionalmente al

compromiso necesario de las personas responsables de la dirección del proceso estratégico plan, se requiere que ellas visualicen claramente los aspectos más importantes que delimitan las demás acciones a cumplir.

En este sentido, D'Alessio (2015) afirmó que es ideal mostrar una foto del momento presente y contrastarla con la maqueta del futuro, así será más fácil dar a conocer y convencer a todos los involucrados las acciones ya realizadas y las que quedan por hacer en cumplimiento del plan. En Tabla 33, se muestran la información y datos de los aspectos más relevantes contemplados como intereses del sector, la data actual ha sido extraída del análisis general del sector explicada en el capítulo uno del presente plan, mientras que la data futura corresponde a la proyección relacionada con los objetivos de largo plazo formulados en el capítulo seis.

Tabla 32

*Situación Actual y Proyectada*

Aspecto Relevante	Data actual %	Data futura %
<b>Tecnología</b>		
Instituciones con acceso a internet en el nivel de primaria	30.7	70.0
Instituciones con acceso a internet en el nivel de secundaria	63.7	84.0
<b>Calidad de aprendizaje</b>		
En el nivel de primaria respecto de comprensión de textos	47.8	75.0
En el nivel de secundaria respecto de comprensión de textos	14.0	75.0
En el nivel de primaria respecto de matemática	40.3	70.0
En el nivel de secundaria respecto de matemática	15.5	70.0
<b>Infraestructura</b>		
Infraestructura escolar en buen estado	14.8	54.8
Locales educativos con los tres servicios básicos (Electricidad, agua y desagüe)	43.8	93.8
<b>Participación</b>		
Porcentaje de matriculados en el nivel de inicial	81.0	95.0
Porcentaje de matriculados en el nivel de primaria	92.9	95.0
Porcentaje de matriculados en el nivel de secundaria	82.3	88.0
Deserción en el nivel de primaria	1.4	0.5
Deserción en el nivel de secundaria	7.0	5.0

## Calidad de enseñanza

Porcentaje de docentes capacitados para evaluación de desempeño	95.0
Porcentaje de docentes acompañados para evaluación de desempeño	95.0

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de D’Alessio, F., 2015, p. 669.



Tabla 33

## PEI de la Educación Básica Regular Pública de la Región Junín

		Visión						
		Al 2027 Junín será una región referente en la prestación de educación básica regular pública a nivel nacional, formando más niños y adolescentes con competencias que les permitan desenvolverse en un entorno global competitivo y dinámico, con altos estándares de calidad de enseñanza, buena infraestructura y tecnología de avanzada; para contribuir al desarrollo de nuestra sociedad.						
Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Principios cardinales	Valores	
1 Tecnología						1 Influencia de terceras partes	El respeto es el reconocimiento, valoración, apreciación de las normas y de los grupos de interés.	
2 Calidad de aprendizaje						2 Lazos pasados y presentes	La probidad es el valor que implica actuar con rectitud, honradez y honestidad, buscando el bienestar de la sociedad.	
3 Infraestructura						3 Contrabalance de los intereses	La eficiencia es uso adecuado y responsable de los recursos por todo aquel miembro del sector.	
4 Participación						4 Conservación de los enemigos	Compromiso es la disposición permanente para atender las necesidades de los grupos de interés.	
5 Calidad de enseñanza							Empatía es el valor que busca en los miembros del sector una actitud de entendimiento de la posición de las otras partes.	
Estrategias							Políticas	
FO1	Certificar programas de capacitación de los portales del MINEDU como cursos MOOC	X	X			X	Respetar el marco legal existente y derechos de la comunidad vinculada	
FO2	Realizar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de infraestructura tecnológica, a fin de masificar el acceso a internet de los docentes.	X		X		X	Alcanzar altos estándares de calidad educativa	
FO3	Desarrollar programas de colaboración significativa internacional, para impulsar planes educativos a largo plazo.		X		X	X	Promover el desarrollo de programas de capacitación y formación	
FO4	Desarrollar programas de formación en idiomas extranjeros a través de PerúEduca.	X			X	X	Incentivar la participación de los docentes y directores con certificación válida para el legajo y ascenso docente	
FA2	Generar incentivos y reconocimientos para los docentes por asegurar el buen estado físico y psicológico de los estudiantes en convenio con el Ministerio de Salud y los colegios profesionales.		X	X	X		Fomentar el profesionalismo a todo nivel en el sector	
DO1	Desarrollar programas de formación en habilidades directivas y gestión empresarial, para administrar los centros educativos.			X		X	Incentivar la competitividad del sector	
DO7	Desarrollar programas de inducción a través de las plataformas tecnológicas dirigido a docentes.	X	X			X	Fomentar la colaboración significativa con países y organizaciones referentes	
DA1	Incluir actividades de integración familiar, que contribuyan al desarrollo de los niños y adolescentes			X	X		Priorizar a los estudiantes	
Tablero de Control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	Tablero de Control	
1 Perspectiva financiera							1 Perspectiva financiera	
2 Perspectiva del cliente							2 Perspectiva del cliente	
3 Perspectiva interna							3 Perspectiva interna	
4 Perspectiva de la organización							4 Perspectiva de la organización	
Reducir el ratio de estudiantes por computadora en los niveles de primaria y secundaria a 5 hasta el 2024 y 4 al 2027.			Al 2021 implementar un plan de reforzamiento segmentado que incluya monitoreo continuo en línea para medir el impacto en los logros de aprendizaje en comprensión de textos y matemática por cada centro educativo, con un crecimiento del 25 puntos porcentuales por año en los primeros cuatro años.	Incrementar el porcentaje de locales en buen estado en 4 puntos porcentuales por año en los tres niveles de educación básica.	Al año 2020, censar al 100% de la población en edad escolar no atendida, por distrito, en el primer año al 40%, el segundo año al 70%, actualizable cada tres años.	Incrementar el porcentaje de docentes capacitados efectivamente en los desempeños a ser evaluados hasta llegar al 95% al año 2019.	Desempeñar idóneamente sus funciones cumpliendo las normas, procedimientos y límites establecidos, contribuyendo así al logro de la visión, misión y objetivos del sector.	
Incrementar el acceso a internet de las instituciones educativas del nivel de primaria hasta lograr el 70% con un crecimiento anual de 3.93 puntos porcentuales por año.		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	No mantener ningún tipo de relación con personas o empresas que incumplan las normas jurídicas.	
		Incrementar el acceso a internet de las instituciones educativas del nivel de secundaria hasta lograr 84% a razón de 2.03 puntos porcentuales por año.	Incrementar el porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje de comprensión de textos del nivel de primaria a razón de 3.2 puntos porcentuales por año.	Incrementar el porcentaje de locales de centros educativos con los tres servicios básicos hasta llegar al 93.8% a razón de 5 puntos porcentuales por año.	Incrementar el número de matriculados en el nivel de inicial hasta alcanzar el 95% con un crecimiento de 1.4 puntos porcentuales cada año.	Incrementar el porcentaje de docentes acompañados en la mejora de los desempeños a ser evaluados hasta llegar al 95% al año 2019.	Actuar con honestidad en la realización de sus funciones y el tiempo laboral deberá ser usado exclusivamente para fines del sector.	
			OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3		Informar oportunamente a las instancias pertinentes respecto de indicios de infracciones a las regulaciones y normas internas y externas, así como de cualquier hecho que pueda dañar al sector.	
			Incrementar el porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje de comprensión de textos del nivel de secundaria a razón de 1.6 puntos porcentuales por año.	Incrementar el porcentaje de locales de centros educativos con los tres servicios básicos hasta llegar al 93.8% a razón de 5 puntos porcentuales por año.	Incrementar el número de matriculados en el nivel de primaria llegando al 95% a razón de 0.21 puntos porcentuales por año.		Estar consciente de los niveles y límites de autoridad facultadas, absteniéndose de hacer uso indiscriminado de su puesto.	
			OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4		Inhibirse de hacer proselitismo político en contra o a favor, haciendo uso de su cargo, infraestructura, bienes del sector y demás de pertenecen al Sector Educación de la Región Junín.	
			Incrementar el porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje de matemática del nivel de primaria a razón de 2.77 puntos porcentuales por año.	Incrementar el porcentaje de locales de centros educativos con los tres servicios básicos hasta llegar al 93.8% a razón de 5 puntos porcentuales por año.	Incrementar el número de matriculados hasta lograr el 88% de estudiantes matriculados en el nivel de secundaria con un crecimiento de 0.57 puntos porcentuales por cada año.			
			OCP2.5					
			Incrementar el porcentaje de estudiantes con logros de aprendizaje de matemática del nivel de secundaria a razón de 1.55 puntos porcentuales por año.					

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de D Alessio, F., 2015, p. 666.

## Referencias

- Acuerdo Nacional. (2014). *Políticas de estado del Acuerdo Nacional*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/>.
- Alianza del Pacífico. (2017). *¿Qué es la alianza?*. Recuperado de <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>
- Álvez, A., & Irrarázaval, A. (2000). *El plesbicitito sobre el destino de tacna y arica como solución jurídica a un conflicto bélico. el aporte de federico puga borne*. Revista de estudios histórico-jurídicos, (22), 193-212. <https://dx.doi.org/10.4067/S0716-54552000002200009>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP].(2017). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017- 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Banco Mundial. (30 de octubre del 2017). Indicadores del desarrollo mundial [Base de datos]. Recuperado de <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&series=SE.XPD.TOTL.GD.ZS&country=>
- Barberá, E., Badia, A. & Mominó, M. (2001). *La incógnita de la educación a distancia*. Barcelona: ICE UB/Horsori, 1(3).
- BBC. (2015). *¿Por qué Finlandia está cambiando, el mejor sistema de educación del mundo?*. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/12/151201\\_finlandia\\_cambio\\_educacion\\_ab](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/12/151201_finlandia_cambio_educacion_ab)
- BBC. (2016). *Cuál es el secreto detrás del gran éxito de Singapur en las pruebas PISA de educación*. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-38224504>

- Bonilla, H.(1980). *Un siglo a la deriva: Ensayos sobre el Perú, Bolivia y la guerra*.  
Recuperado de  
[http://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/475/1/Bonilla\\_unsigloaladeriva.pdf](http://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/475/1/Bonilla_unsigloaladeriva.pdf)
- British Council. (2015). *Inglés en el Perú: Un análisis d la política, las percepciones y los factores de influencia*. Recuperado de  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/318A8FA6AC9F382105257F3E00611BB9/\\$FILE/Ingl%C3%A9s\\_en\\_el\\_Per%C3%BA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/318A8FA6AC9F382105257F3E00611BB9/$FILE/Ingl%C3%A9s_en_el_Per%C3%BA.pdf)
- Cautin, L. (2014). *Conociendo a nuestros antepasados*. Recuperado de  
<http://conociendoanuestrosantepasados.blogspot.pe/>
- Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2009). Los docents son importantes: atraer, formar y conservar a los docents eficientes. Recuperado de  
<http://www.waece.org/enciclopedia/2/los%20docentes%20son%20importantes.pdf>
- Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2016). PISA 2015 Resultados Clave. Recuerpado de  
<https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf>
- Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres. (2017 ). *Sistema de información de monitoreo, seguimiento y evaluación*. Recuperado de
- Centrum Católica Graduate Business School. (2016a). *Ranking de competitividad mundial 2016: Análisis 2008-2016*. Recuperado de  
[http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_imd\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf)
- Centrum Católica Graduate Business School. (2016b). *Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. Recuperado de  
[http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_del\\_icrp\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_del_icrp_2016.pdf)
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change*. New York, NY: O. D. Resources.

Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente Democrático. (1993). Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1996/constitucion/cons1993.htm>

D'Alessio, F. (2014). *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia*. México-Lima: Pearson

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson educación del Perú.

D'Alessio, F. (2015) *Planeamiento estratégico del sistema educativo del Perú 2015-2024*. Lima: Pearson educación del Perú.

García, D. (1991). *Forma de gobierno en la constitución peruana*. Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/5/2187/6.pdf>

Global Fire Power (2017). *Military Strength Ranking*. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Huamán, L. Barrientos, P. Hilario, N. (2014). *Diagnóstico del docente de la región Junín*. Horizonte de la Ciencia, 4(6), 45-52.

International Institute for Management Development. (2017). *The 2017 IMD world competitiveness Ranking*. Recuperado de [https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/2017-world\\_competitiveness\\_ranking.pdf](https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/2017-world_competitiveness_ranking.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INE]. (2017a). *Estimaciones y proyecciones de población*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INE]. (2017b). *Estadísticas*, Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Institute for Economics and Peace. (2016). *Global Peace Index 2016: Ten years of measuring*

- peace*. Recuperado de [http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/02/GPI-2016-Report\\_2.pdf](http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/02/GPI-2016-Report_2.pdf).
- International Monetary Fund. (2017). *Real GDP growth annual percent change*. Recuperado de [http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP\\_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO/WORLD/PER](http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO/WORLD/PER)
- IMD. (2017). *World Competitiveness Ranking 1 Year Change*. Recuperado de <http://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/wcy-2017-vs-2016---final.pdf>
- ITACAB. (2017). *¿Quiénes somos?*. Recuperado de <http://www.itacab.org/quienes-somos/index.php>
- Kaplan, R. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School. Recuperado de <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. HARVARD BUSINESS REVIEW. Recuperado de <https://umei007-fall10.wikispaces.com/file/view/Kaplan%26Nortonbalanced+scorecard.pdf>
- Kotter, J. P. (1996) *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ley 28044. Ley general de educación. Congreso de la república del Perú (2003). Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- Ley 29944. Ley de Reforma Magisterial. Congreso de la República del Perú (2012). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf-ley-reforma-magisterial/ley-reforma-magisterial-29944.pdf>
- Ley 30225. Ley de contrataciones del estado. Congreso de la república del Perú (2014). Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley%2030225%20Ley%20de%20contrataciones-julio2014.pdf>

- Subcomisión de Diagnóstico Internacional. (2011). *Experiencias internacionales de formación inicial docente consideradas en el primer taller de trabajo interno comisión de proyecto institucional de educación de la universidad de Chile*. Recuperado de [http://www.uchile.cl/documentos/analisis-presentados-al-taller-de-enero-2011\\_80261\\_4\\_4506.pdf](http://www.uchile.cl/documentos/analisis-presentados-al-taller-de-enero-2011_80261_4_4506.pdf).
- Ministerio de Defensa del Perú. (2017). *Libro Blanco*. Recuperado de [https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo\\_II.pdf](https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_II.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2017a). *Marco macroeconómico multianual 2017-2019 revisado*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019\\_Revisado.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2017b). *Consulta de Ejecución del Gasto*. recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2017c). *Consulta de Ejecución del Gasto*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>
- Ministerio de Educación. (2003). *Nueva docencia en el Perú*. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/454/249.%20Propuesta%20Nueva%20docencia%20en%20el%20Peru.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación. (2004). *Orientaciones para las Instituciones Educativas Huascarán Año Escolar 2004*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/directivas/dir06-2004-PHuascarán.php>.
- Ministerio de Educación. (2016a). *Documento prospectivo del sector educación al 2030: Fase de análisis prospectivo del proceso de planeamiento estratégico. Resolución Ministerial N° 287-2016-MINEDU*. Recuperado de

[http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem/RM\\_287-2016-MINEDU\\_Aprobacion\\_del\\_PESEM\\_2016-2021.pdf](http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem/RM_287-2016-MINEDU_Aprobacion_del_PESEM_2016-2021.pdf)

Ministerio de Educación. (2016b). *Plan estratégico sectorial multianual de educación 2016-2021*. Resolución Ministerial N° 287-2016-MINEDU. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem/RM\\_287-2016-MINEDU\\_Aprobacion\\_del\\_PESEM\\_2016-2021.pdf](http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem/RM_287-2016-MINEDU_Aprobacion_del_PESEM_2016-2021.pdf)

Ministerio de Educación. (2016c). *Resolución ministerial 627-2016*. Recuperado de <https://www.educare.pe/noticias/normas-y-orientaciones-para-el-ano>

Ministerio de Educación. (2016d). *Junín: ¿Cómo vamos en educación? 2016*. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=2b382678-7eb8-4cc0-9c47-c73daf82d536&groupId=10156](http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=2b382678-7eb8-4cc0-9c47-c73daf82d536&groupId=10156)

Ministerio de Educación. (2017a). *Matrícula en el sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo, 2016*. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=391&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=391&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

Ministerio de Educación. (2017b). *Junín: Matrícula en el sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo, 2016*. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=391&forma=U&dpto=12&prov=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=391&forma=U&dpto=12&prov=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

Ministerio de Educación. (2017c). *Escale: Estadística de la calidad educativa*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>.

Ministerio de Educación. (2017d). *Escale: Estadística de la calidad educativa*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015>

Ministerio de Educación. (2017e). *Gasto público en educación como porcentaje del PBI.*

Recuperado de

[http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016?p\\_auth=BhgUa7Gq&p\\_p\\_id=TendenciasActualPortlet2016\\_WAR\\_tendencias2016portlet\\_INSTANCE\\_t6xG&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=3&\\_TendenciasActualPortlet2016\\_WAR\\_tendencias2016portlet\\_INSTANCE\\_t6xG\\_idCuadro=105](http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016?p_auth=BhgUa7Gq&p_p_id=TendenciasActualPortlet2016_WAR_tendencias2016portlet_INSTANCE_t6xG&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_TendenciasActualPortlet2016_WAR_tendencias2016portlet_INSTANCE_t6xG_idCuadro=105)

Ministerio de Educación. (2017f). *Perú: Número de docentes en el sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo, 2016.*

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

[portfolio/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=382&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portfolio/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=382&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

Ministerio de Educación. (2017g). *Perú: Número de instituciones educativas y programas del sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo, 2016.* Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes->

[portfolio/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=394&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portfolio/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=394&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

Ministerio de Educación. (2017h). *Oficina de Cooperación Internacional.* Recuperado de

<http://www.minedu.gob.pe/oci/>

Ministerio de Educación. (2017i). *Porcentaje de escuelas que cuentan con acceso a Internet, primaria (% del total).* Recuperado de

[http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015?p\\_auth=kAKF4uei&p\\_p\\_id=TendenciasActualPortlet\\_WAR\\_tendenciasportlet\\_INSTANCE\\_40St&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-](http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015?p_auth=kAKF4uei&p_p_id=TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_40St&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-)

1&p\_p\_col\_pos=1&p\_p\_col\_count=3&\_TendenciasActualPortlet\_WAR\_tendenciasportlet\_INSTANCE\_40St\_idCuadro=115

Ministerio de Educación. (2017j). *Junin: Número de instituciones educativas y programas del sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo, 2016*. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=394&forma=U&dpto=12&prov=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=394&forma=U&dpto=12&prov=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

Ministerio de Educación. (2017k). *Escale: Estadística de la calidad educativa*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016>

Ministerio de Educación. (2017l). *20 Compromisos de Desempeño en 4 tramos a lo largo del año escolar 2017*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/cdd/tramos-lista-de-compromisos.php>

Ministerio de Educación. (2017m). *Departamento: Junin número de instituciones educativas y programas del sistema educativo por etapa, modalidad y nivel educativo, según provincia, gestión pública 2016*. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=394&forma=C&dpto=12&prov=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=394&forma=C&dpto=12&prov=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. [MTC]. (2016). *Boletín Estadístico IV-T 2016*. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion\\_internacional/estadistica\\_catastro/documentos/2016/Bolet%C3%ADn%20IV%202016.pdf](http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastro/documentos/2016/Bolet%C3%ADn%20IV%202016.pdf)

Obando, G. (2007). *Una mirada a la evaluación censal docente. Educación y Sociedad*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/gustavoobando/2007/05/12/una-mirada-a-la-evaluacion-censal-docente/>

OEI. (2017). *¿Qué es la OEI?*. Recuperado de <http://www.oei.es/acercade/que-es-la-oei>

- PNUD. (2017). *Acerca del PNUD*. Recuperado de [http://www.undp.org/content/undp/es/home/operations/about\\_us.html](http://www.undp.org/content/undp/es/home/operations/about_us.html)
- Porter, M, E. (2015). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2017). *Plan multisectorial ante heladas y friaje 2017*. Recuperado de [http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/PMAHF\\_2017.pdf](http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/PMAHF_2017.pdf)
- Región Junín. (2008). *Proyecto educativo regional de Junín al 2021*. Recuperado de [http://www.cne.gob.pe/images/stories/per/PER\\_Junin.pdf](http://www.cne.gob.pe/images/stories/per/PER_Junin.pdf)
- Reporteros sin fronteras. (2016). *Clasificación mundial de la libertad de prensa 2017*. Recuperado de <https://rsf.org/es/datos-clasificacion>
- Rodríguez, C. (2015). *¿Cuáles son las lenguas más habladas en el mundo?*. Forbes. Recuperado de <http://forbes.es/up-down/7841/cuales-son-las-lenguas-mas-habladas-en-el-mundo/6/>
- RPP noticias (2016). *Así está el Perú 2016: El uso de tecnología en la educación de nuestro país*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/elecciones/asi-esta-el-peru-2016-el-uso-de-tecnologia-en-la-educacion-de-nuestro-pais-noticia-938828>
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología. (2017). *Pronóstico de radiación UV – modelo numérico*. Recuperado de <http://www.senamhi.gob.pe/?p=radiacion-uv-numerico>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2016). *Nota de Prensa*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/GITR2016.html>
- Sputnick Mundo (2017). *ABC del caso Odebrecht: el escándalo de corrupción más grande de América Latina*. Recuperado de <https://mundo.sputniknews.com/americalatina/201701241066433944-odebrecht-resumen-caso/>
- Trahtemberg, L. (2000). *Evolución de la Educación Peruana en el Siglo XX*. Recuperado de <http://www.trahtemberg.com/articulos/1169-evolucion-de-la-educacion-peruana-en-el->

siglo-

Trahtemberg, L. (2011). *Diagnóstico de la problemática de la educación en el Perú*.

Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Trn4Ubb98Pw&t=95s>

Transparency International. (2016). Corruption perceptions index 2016. Recuperado de

[http://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016#table](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016#table)

The World Bank. (2015). *Poverty & Equity Data*. Recuperado de

<http://povertydata.worldbank.org/poverty/home/>.

The World Bank. (2017). *World Development Indicators:Mortality*. Recuperado de

<http://wdi.worldbank.org/table/2.18>

UNESCO. (2003). *Information tools for the preparation and monitoring of education plans*.

Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001323/132306e.pdf>

UNESCO. (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. Recuperado de

<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>

UNESCO. (2017a). *Peru Education and Literacy*. Recuperado de

<http://uis.unesco.org/country/PE>

UNESCO. (2017b). *Expenditure on Education as % of GDP (from government resources)*.

Recuperado de [http://uis.unesco.org/indicator/edu-fin-total-gdp\\_total](http://uis.unesco.org/indicator/edu-fin-total-gdp_total)

Unesco Institute for Statistics. (2013). *Out-of-school rate for children of primary school age*.

Recuperado de <http://uis.unesco.org/indicator/edu-ofs-rofst-11>.

UNICEF. (2016). *Informe Anual 2015*. Recuperado de

[https://www.unicef.org/spanish/publications/files/UNICEF\\_annual\\_report\\_2015\\_SPANISH\\_WEB.pdf](https://www.unicef.org/spanish/publications/files/UNICEF_annual_report_2015_SPANISH_WEB.pdf)

World Economic Forum. [WEF]. (2015). *Las 10 ciudades que lideran la sostenibilidad urbana*. Recuperado de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/las-10-ciudades-que-lideran-la-sostenibilidad-urbana-2016>.

World Economic Forum. [WEF]. (2016a). *The global competitiveness report*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

World Economic Forum. [WEF]. (2016b). *Global information technology report 2016*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/networked-readiness-index/>

World Travel Awards (2016). *World's Leading Culinary Destination 2016*. Recuperado de <https://www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-culinary-destination-2016>



## Apéndice A: Guía de Entrevista Sobre Situación Actual de la Educación Básica Regular

### Pública de Junín

Director de la Institución de nivel de primaria Simón Bolívar del distrito de El Tambo

Fecha: 13/07/2017

A continuación encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer sobre diversos aspectos de la situación actual de la Educación Regular Básica Pública de Junín

Sus respuestas son confidenciales y serán reunidas junto a las respuestas de muchas personas que están contestando este cuestionario. Muchas gracias.

#### Administración y Gerencia

¿Se desarrolla un proceso de planeamiento de largo plazo? ¿Mayores a dos años?

SI  NO

Sí, elaboramos el Proyecto Educativo Institucional (PEI) donde se encuentra la visión y misión, el horizonte es a dos años.

¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?

SI  NO

Sí, pero no lo recuerdo muy bien, es que vamos a cambiar el PEI

¿Qué pronósticos manejan o han elaborado?

Tenemos metas para las pruebas ECE.

¿Se monitorea el entorno la competencia y la demanda de estudiantes?

SI  NO

No, nuestra escuela siempre tiene demanda, es muy prestigiosa.

¿Es adecuado el diseño organizacional?

SI  NO

Sí funciona, porque somos un centro educativo pequeño. Director, Docentes, Alumnos. Los padres de familia son buen apoyo.

¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

SI  NO

Sí, todos sabemos lo que tenemos que hacer, tenemos mucha comunicación.

¿Es alta la moral y motivación de los docentes y trabajadores?

SI  NO

En general sí, sin embargo el principal desmotivador es los salarios. Apoyo la Huelga.

¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

SI  NO

Sí, he observado que son muy unidos

¿Las comunicaciones son efectivas?

SI  NO

Sí, constantemente conversamos y llegamos a acuerdos rápidamente, porque somos una escuela pequeña.

¿La administración de sueldos y salarios contribuye a los objetivos?

SI  NO

No, nuestros sueldos no están bien, un policía gana más que le docente, es injusto.

¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?

SI  NO

Sí, casi no reporto ningún incidente a las UGEL todo lo manejamos internamente.

¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?

SI  NO

Sí, las escalas de la reforma magisterial para los docentes.

¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?

SI  NO

Sí, somos muy cuidadosos

¿Los controles de inventario, de calidad, y de costos son eficientes?

SI  NO

Sí, los controles que hago son en conjunto, todos los docentes saben que deben hacer y hacemos lo posible para cumplir.

¿Qué tipo de liderazgo practica?

Yo converso mucho con los docentes y personal, apelo a la reflexión

### **Marketing y ventas & investigación de mercados**

¿Se conoce claramente a su público objetivo?

SI  NO

Sabemos a quienes debemos atender, no se debe discriminar a nadie

¿Los colegios tienen un ámbito geográfico definido de atención?

SI  NO

No, aunque la mayoría aquí viene de alrededores

¿Cuál ha sido la evaluación de la cantidad de alumnos?

SI  NO

La demanda de alumnos por el servicio es mayor a nuestra oferta

¿La calidad de los estudiantes y egresados es reconocida?

SI  NO

Si se escucha hablar que de este centro educativo existen buenos chicos, se tiene un prestigio

¿Se promueve la competitividad entre la IE?

SI  NO

No, casi no participamos en ningún concurso

¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la IE?

SI  NO

Es una institución joven pero muy prestigiosa, ya está bien establecido

¿Es alta la deserción escolar en la IE?, cual es ha sido su comportamiento?

SI  NO

No, es mínima la deserción, existen pocas salidas, pero es por traslado

### **Operaciones & Logística e infraestructura**

¿Las instituciones superiores están proveyendo docentes con las capacidades apropiadas para realizar el servicio?

SI  NO

No, les falta más habilidades para el trabajo, en conocimiento si tienen un nivel aceptable

¿Son los procesos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?

SI  NO

Si, en equipo los docentes realizan sus controles y corrigen sus retrasos

¿Tienen alguna metodología para controlar los procesos

SI  NO

No, todo lo realizamos en equipo

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de progreso académico de los alumnos?

SI  NO

Si, gracias al SIAGIE ahora hacemos seguimiento más cercano del progreso académico. Las evaluaciones censales son un gran motivo.

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de activos e infraestructura?

SI  NO

Sí, todo está inventariado y hago la revisión con frecuencia

¿La tecnología usada en los procesos es de punta?

SI  NO

No, no tenemos laboratorio, queremos tener el aula de innovación pero hasta ahora no lo logramos.

¿Está el colegio distribuida productivamente?

SI  NO

Sí, está bien distribuido pues somos una institución pequeña

¿Se hacen reubicaciones de ambientes y otros activos con frecuencia?

SI  NO

Sí, hacemos rotaciones de grados en las aulas

¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?

SI  NO

Sí, cada inicio de año tenemos nuestras reuniones de planificación, todos ya sabemos que hacer

¿Se siguen estándares internacionales?

SI  NO

No, ninguno no tengo conocimiento

¿Se realizan seguimiento de las actividades en función de los tiempos previstos?

SI  NO

Sí, los docentes tienen programado sus actividades y nos reunimos para ver los avances

¿Se le da importancia a la ergonomía especialmente en los servicios?

SI  NO

Todo está adecuadamente dispuestos los docentes no tienen problemas para usar las instalaciones. Aunque no tenemos espacios para inválidos o sillas de ruedas

¿Están las instalaciones equipos máquinas oficinas almacenes y otros en buen estado

SI  NO

Sí, siempre hacemos el mantenimiento con ayuda de los padres de familia

¿Se realizan presupuestos de operación en base a pronósticos?

SI  NO

No, no manejamos presupuestos, excepto lo que ya ha destinado a ciertas cosas definidas por el gobierno.

¿Se capacita se entrena frecuentemente al equipo de docentes?

SI  NO

No, existen capacitaciones pero no son las más requeridas, no son adecuadas a nuestras labores o lo que requerimos.

### **Finanzas y Contabilidad**

¿Tu ejecución presupuestaria es mejor que otros colegios?

SI  NO

Sí, tratamos de cumplir con lo establecido, pero a veces teniendo presupuesto no podemos usarlo en lo que se necesita.

¿Es suficiente el presupuesto asignado para cumplir los objetivos de la IE?

SI  NO

No, nos apoyamos con la APAFA

¿Cuentan con fondos de financiamiento distintos a las del estado?

SI  NO

No, solo el APAFA

¿Cuánto representan los otros fondos de financiamiento?

Muy poco sólo es para cubrir alguna urgencia

¿Son pertinentes y de ayuda la información económica -financiera que se usan?

SI  NO

No, no tenemos información financiera económica, sólo se hacen informes de caja para las cuotas de APAFA.

### **Recursos Humanos & Cultura**

¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional?, ¿se miden usualmente?

SI  NO

SI, el clima organizacional es bueno, lo percibimos no medimos.

¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?

SI  NO

No recién soy directora nueva.

¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

SI  NO

SI, pero no intervenimos en ella, todo lo hace el estado.

¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

SI  NO

No, recién lo implementaremos

¿Se cuenta con una política y línea de carrera?

SI  NO

Si, los niveles de la escala magisterial

¿Se cuenta con una política de incentivos sanciones?

SI  NO

No, tenemos incentivos tampoco sanciones

¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?

SI  NO

Si, existen registros de ingreso y salida de los docentes, se supervisa sus aula respectivamente

¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?

SI  NO

No, no se hacen, le gustaría llevar el curso

### **Sistemas de Información & Comunicaciones**

¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?

SI  NO

No, no nos han capacitado en el sistema

¿Los mecanismos de seguridad de información son eficientes?

SI  NO

No, no tenemos mecanismos de seguridad, ni antivirus. No necesitamos pues no tenemos red ni comunicación de datos

¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?

SI  NO

La data de notas si en el SIAGIE, pero es es cada vez que los docentes suben sus notas bimestrales

¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?

SI  NO

No tenemos sistemas de información

¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?

SI  NO

No, hay capacitaciones respecto de TIC, cada uno ve como aprende

¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

SI  NO

No, porque no tenemos, pero si muchos conocen la importancia de los TIC y sistemas

¿La gerencia y funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia y capacitación necesaria para administrar los sistemas de información?

SI  NO

No, pero si saben usar las computadoras independientemente pero no han trabajado nada en red

¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?

SI  NO

No, el presupuesto que hay es solo para gastos corrientes de mantenimiento

### **Tecnología & Investigación y Desarrollo**

¿Cuenta la IE con capacidades de innovación y desarrollo?

SI  NO

No, pero queremos tener nuestra aula de innovación aún nadie nos apoya

¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?

SI  NO

No se considera en los planes

¿Los docentes y estudiantes cuentan con capacidades tecnológicas?

SI  NO

No las necesarias sólo de manera básica las han adquirido por su interacción con sus propios equipos.

¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con apoyo tecnológico moderno?

SI  NO

Sólo tiene soporte tecnológico el cargado de notas a través del SIAGIE

¿La gerencia y los funcionarios de tecnología & investigación y desarrollo cuentan con la experiencia y capacitación necesaria?

SI  NO

No tenemos ese área

¿Se maneja un presupuesto de tecnologías & investigación y desarrollo?

SI  NO

No, se tiene pero si nos piden que presentemos proyectos para la implementación del aula de innovación por ejemplo.

**Apéndice B: Guía de Entrevista Sobre Situación Actual de la Educación Básica Regular  
Pública de Junín**

Director de la IE 30216 de nivel primaria Sagrado Corazón de María del distrito de El Tambo  
Fecha: 13/07/2017

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer sobre diversos aspectos de la situación actual de la educación en la Provincia de Huancayo.

Sus respuestas son confidenciales y serán reunidas junto a las respuestas de muchas personas que están contestando este cuestionario. Muchas gracias.

**Administración y Gerencia**

¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?

SI  NO

Sí, por un periodo de duración de cinco años, cada año se va mejorando. Es conocida por todos, pero las actividades no están alineadas.

¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

SI  NO

Sí, todos quieren sobresalir sin tener en cuenta los que están a sus costados. De manera individualista. Falta compañerismo, equipo.

¿Es alta la moral y motivación de los docentes y trabajadores?

SI  NO

Docentes decepcionados por el aspecto salarial. La motivación falta desarrollar, los sábados no me pagan para que voy a venir.

¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

SI  NO

Si es organizado, pero siempre hay choques, cuando no hay liderazgo surge las dificultades. A veces los directivos dicen las cosas, pero no son consecuentes y eso genera un mal clima en la organización. Existen grupos, si no están de acuerdo como grupos y contradicen sin razón.

¿Las comunicaciones son efectivas?

SI  NO

Regular, si sería bueno la institución sería distinta.

¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?

SI  NO

Si, a nivel interno hay cuidado en ese aspecto. Motivan, les dan permisos, resoluciones. Algunos sienten justicia cuando se trata de sancionar. Pero son docentes que están en falta y no reconocen ello.

¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?

SI  NO

Dentro de una línea de carrera en docentes.

¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?

SI  NO

Si, hemos mejorado, todos los salones están adecuados.

¿Los controles de inventario, de calidad, y de costos son eficientes?

SI  NO

¿Qué tipo de liderazgo practica?

SI  NO

Transformacional, todos buscamos y decimos para ser mejores con una transformación. En ocasiones se tiene un liderazgo transaccional, pero se corrige.

### **Marketing y ventas & investigación de mercados**

¿Se conocen claramente a su público objetivo?

SI  NO

Todo el distrito de el tambo, pero viene gente de Pilcomayo, Chambará, Huachac. Son muchos docentes que son de esos lugares e invitan. El papa decide por que quiere una mejor educación y de calidad,

¿Los colegios tienen un ámbito geográfico definido de atención?

SI  NO

Sí, pero no hay restricción

¿La calidad de los estudiantes es reconocida?

SI  NO

No ha habido dificultades. EL 80% se va al Castilla. No hay mayor problema con respecto a la calidad.

### **Recursos Humanos & Cultura**

¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional?, ¿se miden usualmente?

SI  NO

Cada quien da su punto de vista, muestran su opinión de manera clara. Se realiza un seguimiento de cómo van las actividades. No se miden bajo algún instrumento estándar de medición de clima.

¿Se conocen los estilos de decisión del director?

SI  NO

Le gana el carácter, explota rápido. El liderazgo es importante. Las propuestas y decisiones se toman en acuerdo bajo un consenso.

¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

SI  NO

A través del ministerio se accede a una plataforma en el MINEDU y elige el curso que desea seguir. Hay cursos que el MINEDU selecciona y escoge que colegio debe participar. Se tiene capacitaciones regulares.

¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?

SI  NO

Sanciones del MINEDU, antes solicitabas permiso y te consideraban como permiso. Ahora todo es licencia y te descuentan por días de licencia. Todo justificado.

¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?

SI  NO

Se complementa con las capacitaciones del MINEDU.

### **Sistemas de Información & Comunicaciones**

¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?

SI  NO

Algunos dominan más, otros no, todas las aulas tienen internet y equipos multimedia. No se cuenta con un sistema de información gerencial.

¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?

SI  NO

El SIAGI, los papás no pueden ingresar por que el colegio solo maneja el código. Si es manejable y fácil de usar.

¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?

SI  NO

No a través del ministerio, pero si de manera individual, los docentes buscan obtener esas competencias, por invitación de la UGEL y Telefónica.

¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

SI  NO

No le sacábamos provecho a las condiciones de internet que teníamos. Se animó a la directora y aceptó propuestas, pero si hay preocupación al respecto.

### **Tecnología & Investigación y Desarrollo**

¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico moderno?

SI  NO

En PERUEDUCA se tiene una plataforma con información, y el MINEDU tiene sesiones de aprendizaje se tiene información de ayuda.

**Muchas Gracias.**

## Apéndice C: Guía de Entrevista Sobre Situación Actual de la Educación Básica Regular Pública de Junín

Director de la IE 30154 de nivel primaria Inmaculado Corazón de María del distrito de El Tambo

Fecha: 11/07/2017

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer sobre diversos aspectos de la situación actual de la educación en la Provincia de Huancayo.

Sus respuestas son confidenciales y serán reunidas junto a las respuestas de muchas personas que están contestando este cuestionario. Muchas gracias.

### Administración y Gerencia

¿Se desarrolla un proceso de planeamiento de largo plazo? ¿Mayores a dos años?

SI  NO

No, Solo el PEI (plan institucional) se hace en conjunto en una reunión general, que se realiza cada cinco años. Que se va evaluando cada año.

¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?

SI  NO

Si se cuenta como visión y misión y valores. La misión es formar estudiantes líderes a en chilca que tengan una actitud ambiental. Formar estudiantes que se utilice las TICS.

¿Es adecuado el diseño organizacional?

SI  NO

Poseen un organigrama conocido. Ahora no hay una jerarquía, el director es un personaje pedagógico, ahora es horizontal y ya no es muy adecuado el organigrama.

¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

SI  NO

Si, existe un MOF que indica que actividades deben cumplir.

¿Es alta la moral y motivación de los docentes y trabajadores?

SI  NO

No, los maestros estamos muy mal pagados, también se nos responsabiliza mucho sobre aprendizaje del estudiante y de la problemática que ellos tienen. Les cargan problemas que muchas veces son familiares.

¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

SI  NO

Regular, ni bueno ni malo. Hay conflictos entre maestros o con el director no hay una buena comunicación entre ellos. El director es una persona muy pasiva, un poco dejada y a veces no está acompañándonos como debe, se le pasaron algunas actividades.

¿Las comunicaciones son efectivas?

SI  NO

No, solo cuando nos reunimos en forma general nos dan los informes que hay, en la vida cotidiana cada uno se integra en su trabajo, cada uno en su salón, no hay mucha comunicación.

¿La administración de sueldos y salarios contribuye a los objetivos?

SI  NO

No, estamos divididos porque con las evaluaciones, los primeros niveles están con un sueldo básico y los otros niveles en más elevados. Está bien que haga meritocracia, pero en general el sueldo es bajo

¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?

SI  NO

Si, ahora se ha implementado que los ganadores de ferias de ciencia tengan una resolución directoral. Pedimos resoluciones y se han otorgado. A inicios de año se plantean las normas de convivencia.

¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?

SI  NO

Si, hasta el octavo nivel, cumpliendo algunos requisitos.

¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?

SI  NO

La IE está considerada de alto riesgo, es bastante antigua, no ha estado diseñada adecuadamente, el techado es calamina y madera. Defensa civil ha dicho que es de alto riesgo. Los ambientes se cumplen las normas de defensiva. Algunas recomendaciones se han cumplido y por ese se puede operar. Hay un proyecto de APAFA para derribar, pero aún están en la etapa de elaboración del perfil.

¿Qué tipo de liderazgo practica?

Transaccional prioritariamente, con rasgos transformacionales. A veces los docentes son reacios al cambio no quieren romper paradigmas.

### **Marketing y ventas & investigación de mercados**

¿Se conoce claramente a su público objetivo?

SI  NO

La población básica es de Chilca, también hay en poca cantidad de distritos cercanos.

¿Los colegios tienen un ámbito geográfico definido de atención?

SI  NO

Años anteriores se realizó la zonificación, los estudiantes debían seguir la zona geográfica, la zonificación se ha anulado.

¿Cuál ha sido la evaluación de la cantidad de alumnos?

SI  NO

En el año 1999 trabajamos con una población de 40 alumnos por aula, luego bajo a 35 alumnos, ahora ha bajado más de 25 a 30 alumnos por aula. Aun así, se ha reducido la cantidad de estudiantes, el tamaño de la escuela es pequeña para los estudiantes, no hay áreas verdes.

¿La calidad de los estudiantes y egresados es reconocida?

SI  NO

Es una institución líder a nivel de chilca, se tiene alumnos en el COAR (2) se tiene el respaldo de ser una institución líder en chilca.

¿Se promueve la competitividad entre la IE?

SI  NO

Cada año estamos quitándonos estudiantes. Desde el año pasado se ha tomado una estrategia de seleccionar a los estudiantes, que no hacen otras instituciones. A nivel regional son uno de los primeros, en 4to lugar a nivel de UGEL.

¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la IE?

SI  NO

Crecimiento, estamos sacando buenos resultado a nivel nacional con docentes en constante capacitación.

¿Es alta la deserción escolar en la IE?, cual es ha sido su comportamiento?

SI  NO

No hay deserción, se controla que los chicos no se vayan y si hubiera algún caso se hace lo posible por retenerlo, pero son muy pocos.

En cuanto al soporte psicológico y acompañamiento emocional se ha descuidado. La institución no cuenta con un psicólogo. Solo existe un curso llamado tutoría, pero es deficiente, no está funcionando porque más se dedica a lo cognitivo.

#### **Operaciones & Logística e infraestructura**

¿Las instituciones superiores están proveyendo docentes con las capacidades apropiadas para realizar el servicio?

SI  NO

Viene designado por el estado, cuando hay más alumnado se pide un incremento de docentes. Cuando se incrementa un curso se asigna un docente por parte de estado.

¿Son los procesos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?

SI  NO

Se trabaja por bimestres, cada bimestre se tiene una evaluación de logro de aprendizaje con una boleta de notas. Eso se evalúa y si hay alguna falencia se tiene que reforzar.

¿Tienen alguna metodología para controlar los procesos

SI  NO

La organización es por grados y ciclos, siempre se discuten entre las secciones de un mismo grado o ciclo.

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de progreso académico de los alumnos?

SI  NO

Estamos yendo por buen camino con las notas, el cambio de actitud como listas de cotejo, fichas de observación, cuadernos de incidencias. Son instrumentos que da el ministerio que se adecua a la realidad de cada asignatura.

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de activos e infraestructura?

SI  NO

Cada aula tiene codificado sus muebles. Desde el año pasado se tiene muebles empotrados. La APAFA se encarga de realizar los cambios de mobiliario en mal estado.

¿La tecnología usada en los procesos es de punta?

SI  NO

Existe internet pagado por el estado, pero no tiene el alcance para toda la institución. Se tiene una sala de cómputo y proyectores, pero no se tiene una red que llegue a cada aula, deben trasladarse a un solo ambiente. Se tiene tabletas XO, programas básicos que los chicos soportan. Los docentes no tienen las competencias adecuadas en el uso de tecnología. Este año han comprado 10 computadoras, pero también tenemos un banco de computadoras obsoletas. Las XO se han deteriorado.

¿Está el colegio distribuido productivamente?

SI  NO

No, habría que cambiar los ambientes, el colegio es antiguo, la distribución no está bien diseñada.

¿Se hacen reubicaciones de ambientes y otros activos con frecuencia?

SI  NO

Se hizo reubicación de los servicios higiénicos y se realizó una construcción nueva de servicios higiénicos y un espacio para más salones. Se presenta un proyecto al municipio, también el estado provee un presupuesto con el fin del mantenimiento.

¿Se siguen estándares internacionales?

SI  NO

No. Si se persigue la acreditación.

¿Se realizan presupuestos de operación en base a pronósticos?

SI  NO

Se otorga el presupuesto en base a la cantidad de estudiantes teniendo en cuenta las nóminas de matrícula actuales y del año anterior. El servicio de kaliwama a través de la cantidad de estudiantes.

### **Finanzas y Contabilidad**

¿Tu ejecución presupuestaria es mejor que otros colegios?

SI  NO

Se ejecuta a través de un comité de infraestructura que identifica la necesidad de la institución.

¿Es suficiente el presupuesto asignado para cumplir los objetivos de la IE?

SI  NO

No, porque no se ven grandes mejoras que no sienten en la institución

¿Cuentan con fondos de financiamiento distintos a las del estado?

SI  NO

Aportes económicos de los padres de familia. Se realizan talleres solventados por el aporte de padres de familia.

### **Recursos Humanos & Cultura**

¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional?, ¿se miden usualmente?

SI  NO

No se tiene un instrumento de medición de clima organizacional, son solo percepciones,  
¿Se conocen los estilos de decisión del director?

SI  NO

El director es pasivo, dejado en sus obligaciones, todo lo lleva a consenso. Es opinión que como director y líder debería tomar sus propias decisiones.

¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

SI  NO

Los decentes candidatos son asignados que son evaluados por la dirección. Con clase modelo, curriculum y otros. Se tiene una directiva de racionalización, en IE se racionaliza. En casos muy graves el personal es denunciado a la DEMUNA, y se lleva un informa la UGEL, ellos evalúan y mandan una sanción o destitución en caso sea necesario.

¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

SI  NO

Con presupuesto propio se pagan capacitaciones, que deben designar la APAFA el 5% en la capacitación de maestros, pero no se ejecuta. Las capacitaciones del ministerio son virtuales a través de PERU EDUCA con certificado, todo es virtual.

¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?

SI  NO

Se cuenta una agenda escolar donde registra su asistencia diaria, todos los días se contrala la agenda y se reporta. Las boletas de notas tienen las estadísticas de faltas y tardanzas. Se registra la asistencia en libros de actas y computadoras.

#### **Sistemas de Información & Comunicaciones**

¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?

SI  NO

Solo SIAGIE y PERUEDUCA

¿Los mecanismos de seguridad de información son eficientes?

SI  NO

Para el ingreso al SIAGIE cada maestro tiene su calve y personal, para ingresar notas y comentarios de los estudiantes. Otro responsable de SIAGIE institucional que administra.

¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?

SI  NO

Es amigable y sencillo de usar, pero para las personas que no están familiarizadas con la tecnología es complicado. Si hay una cantidad importante de 60 % aproximadamente.

#### **Tecnología & Investigación y Desarrollo**

¿Cuenta la IE con capacidades de innovación y desarrollo?

SI  NO

Como proyecto ambiental se ha desarrollado un jardín vertical. Financiado con ONG.

¿Los docentes y estudiantes cuentan con capacidades tecnológicas?

SI  NO

Si existe capacidad, pero no existe un presupuesto. Se han presentado propuestas.

¿Se maneja un presupuesto de tecnologías & investigación y desarrollo?

SI  NO

No, no se tiene un presupuesto,

**Muchas Gracias.**



## Apéndice D: Guía de Entrevista Sobre Situación Actual de la Educación Básica Regular

### Pública de Junín

Directora de la Institución Educativa de Nivel Inicial N° 553– San Agustín de Cajas

Fecha: 12/07/2017

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer sobre diversos aspectos de la situación actual de la educación en la Provincia de Huancayo.

Sus respuestas son confidenciales y serán reunidas junto a las respuestas de muchas personas que están contestando este cuestionario. Muchas gracias.

#### Administración y Gerencia

**¿Se desarrolla un proceso de planeamiento de largo plazo? ¿Mayores a dos años?**

SI  NO

Elaboro el PEI, tiene un plazo máximo de cinco años.

**¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?**

SI  NO

Visión y misión sí, pero no lo recuerdo.

**¿Qué pronósticos manejan o han elaborado?**

Lograr ser una institución de calidad y que los niños rindan en el nivel primario

**¿Se monitorea el entorno la competencia y la demanda de estudiantes?**

SI  NO

Sobre todo, con las instituciones que pertenecen a la misma red educativa.

**¿Es adecuado el diseño organizacional?**

SI  NO

Mi organigrama es vertical, y como somos una pequeña institución funciona.

**¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?**

SI  NO

Si cada uno sabe lo que tiene que cumplir, y que labores tiene asignadas.

**¿Es alta la moral y motivación de los docentes y trabajadores?**

SI  NO

Principalmente los que son docentes por vocación, pero la remuneración y las condiciones los desmotiva.

**¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?**

SI  NO

Pero no hacemos mediciones de ningún tipo, me doy cuenta empíricamente

**¿Las comunicaciones son efectivas?**

SI  NO

Mayormente si, salvo ocasiones en las que no estamos de acuerdo con algo y lo decimos.

**¿La administración de sueldos y salarios contribuye a los objetivos?**

SI  NO

La remuneración no tiene relación con el desempeño.

**¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?**

SI  NO

Tengo que hacer informe para que la UGEL emita resolución de felicitaciones o castigos.

**¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?**

SI  NO

Todo está estipulado en las normas del Ministerio.

**¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?**

SI  NO

Yo me encargo de hacer cumplir

**¿Los controles de inventario, de calidad, y de costos son eficientes?**

SI  NO

Los bienes son registrados en el SIMI.

**¿Qué tipo de liderazgo practica?**

Participativo, trato de ser transformacional

**Marketing y ventas & investigación de mercados**

**¿Se conoce claramente a su público objetivo?**

SI  NO

Son los niños

**¿Los colegios tienen un ámbito geográfico definido de atención?**

SI  NO

Vienen de cualquier lugar

**¿Cuál ha sido la evaluación de la cantidad de alumnos?**

SI  NO

En mi centro estamos bien, ya hemos registrado para el Censo

**¿La calidad de los estudiantes y egresados es reconocida?**

SI  NO

Me comentan las maestras de las escuelas que mis niños rinden

**¿Se promueve la competitividad entre la IE?**

SI  NO

Nos compramos con los de nuestra red y también con los resultados del ECE

**¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la IE?**

SI  NO

Funciona desde el 2010

**¿Es alta la deserción escolar en la IE?, cual es ha sido su comportamiento?**

SI  NO

Mas bien estamos incrementando el número de matriculados

**Operaciones & Logística e infraestructura**

**¿Las instituciones superiores están proveyendo docentes con las capacidades apropiadas para realizar el servicio?**

SI  NO

Teórico sí, no en lo práctico del día a día del docente.

**¿Son los procesos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?**

SI  NO

Si, si hay algo que mejorar se hace en el momento.

**¿Tienen alguna metodología para controlar los procesos**

SI  NO

**¿Son eficaces las políticas y procedimientos de progreso académico de los alumnos?**

SI  NO

Sí, estamos midiendo en este nivel su motricidad

**¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de activos e infraestructura?**

SI  NO

Uso el SIMI

**¿La tecnología usada en los procesos es de punta?**

SI  NO

No tengo ni computadora en mi centro educativo

**¿Está el colegio distribuida productivamente?**

SI  NO

Mi jardín es muy pequeño

**¿Se hacen reubicaciones de ambientes y otros activos con frecuencia?**

SI  NO

Para usar de mejor forma cada espacio

**¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?**

SI  NO

Es permanente

**¿Se siguen estándares internacionales?**

SI  NO

Desconozco los estándares

**¿Se realizan seguimiento de las actividades en función de los tiempos previstos?**

SI  NO

Calendarizamos las actividades (PAT)

**¿Se le da importancia a la ergonomía especialmente en los servicios?**

SI  NO

**¿Están las instalaciones equipos máquinas oficinas almacenes y otros en buen estado**

SI  NO

Se deterioran y por más que requerimos no nos atienden

**¿Se realizan presupuestos de operación en base a pronósticos?**

SI  NO

**¿Se capacita se entrena frecuentemente al equipo de docentes?**

SI  NO

Lo promueve la UGEL

### **Finanzas y Contabilidad**

**¿Tu ejecución presupuestaria es mejor que otros colegios?**

SI  NO

Al año nos dan 2000 soles por aula

**¿Es suficiente el presupuesto asignado para cumplir los objetivos de la IE?**

SI  NO

Tenemos muchas necesidades y no cubre

**¿Cuentan con fondos de financiamiento distintos a las del estado?**

SI  NO

Solo tenemos el apoyo de APAFA y es muy poco

**¿Cuánto representan los otros fondos de financiamiento?**

SI  NO

Es muy poco significativo

**¿Son pertinentes y de ayuda la información económica -financiera que se usan?**

SI  NO

No tenemos información de ese tipo

### **Recursos Humanos & Cultura**

**¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional?, ¿se miden usualmente?**

SI  NO

Desconozco

**¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?**

SI  NO

Cada persona es distinta y con capacidades singulares

**¿Se conocen los estilos de decisión del director?**

SI  NO

Es democrático

**¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?**

SI  NO

En el centro educativo no, de eso se encarga la UGEL

**¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?**

SI  NO

En el centro no.

**¿Se cuenta con una política y línea de carrera?**

SI  NO

Pero solo la que dispone el Ministerio

**¿Se cuenta con una política de incentivos sanciones?**

SI  NO

Se encarga la UGEL

**¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?**

SI  NO

Controlo todo ello

**¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?**

SI  NO

Desconozco esos términos

**Sistemas de Información & Comunicaciones**

**¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?**

SI  NO

**¿Los mecanismos de seguridad de información son eficientes?**

SI  NO

No hemos tenido percances, pero no manejamos un sistema de seguridad.

**¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?**

SI  NO

Todo lo que me piden registrar tiene plazo y cumplo

**¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?**

SI  NO

**¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?**

SI  NO

**¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?**

SI  NO

Los jóvenes aprenden fácilmente, el problema se da con los docentes de mayor edad

**¿La gerencia y funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia y capacitación necesaria para administrar los sistemas de información?**

SI  NO

No sé de ellos

**¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?**

SI  NO

## Tecnología & Investigación y Desarrollo

**¿Cuenta la IE con capacidades de innovación y desarrollo?**

SI  NO

**¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?**

SI  NO

**¿Los docentes y estudiantes cuentan con capacidades tecnológicas?**

SI  NO

No tenemos facilidades, ni recursos

**¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con apoyo tecnológico moderno?**

SI  NO

**¿La gerencia y los funcionarios de tecnología & investigación y desarrollo cuentan con la experiencia y capacitación necesaria?**

SI  NO

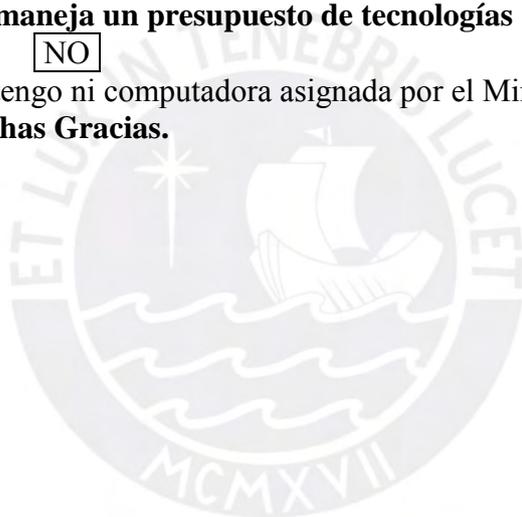
No tengo a ningún experto en mmi centro educativo, ni me han visitado

**¿Se maneja un presupuesto de tecnologías & investigación y desarrollo?**

SI  NO

NO tengo ni computadora asignada por el Ministerio.

**Muchas Gracias.**



## Apéndice E: Guía de Entrevista Sobre Situación Actual de la Educación Básica Regular

### Pública de Junín

Directora de la Institución Educativa de Nivel Primaria N° 30172– Huari - Huancán

Fecha: 12/07/2017

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer sobre diversos aspectos de la situación actual de la educación en la Provincia de Huancayo.

Sus respuestas son confidenciales y serán reunidas junto a las respuestas de muchas personas que están contestando este cuestionario. Muchas gracias.

#### Administración y Gerencia

**¿Se desarrolla un proceso de planeamiento de largo plazo? ¿Mayores a dos años?**

SI  NO

Elaboro un PEI, que nos sirve para 5 años.

**¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?**

SI  NO

No, pero tenemos objetivos pedagógicos precisos.

**¿Qué pronósticos manejan o han elaborado?**

No, sólo lo que esperamos lograr en el año me sirve para hacer seguimiento

**¿Se monitorea el entorno la competencia y la demanda de estudiantes?**

SI  NO

Sólo con las instituciones que pertenecen a la misma red.

**¿Es adecuado el diseño organizacional?**

SI  NO

Si, somos pocos docentes y tratamos de organizarnos.

**¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?**

SI  NO

Si, cada docente tiene responsabilidades adicionales al dictado de clases, nos hemos organizado.

**¿Es alta la moral y motivación de los docentes y trabajadores?**

SI  NO

Los que tienen vocación, pero siempre hay los que no.

**¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?**

SI  NO

Si, hemos armado un buen equipo

**¿Las comunicaciones son efectivas?**

SI  NO

Como somos pocos no es complicado.

**¿La administración de sueldos y salarios contribuye a los objetivos?**

SI  NO

La remuneración no es la que esperamos.

**¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?**

SI  NO

Todo está estipulado en las normas, yo las hago cumplir.

**¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?**

SI  NO

Si, lo estipula las normas.

**¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?**

SI  NO

Yo tengo que hacer cumplir

**¿Los controles de inventario, de calidad, y de costos son eficientes?**

SI  NO

No hemos tenido inconvenientes.

**¿Qué tipo de liderazgo practica?**

Trato de ser participativo.

**Marketing y ventas & investigación de mercados**

**¿Se conoce claramente a su público objetivo?**

SI  NO

Son los niños

**¿Los colegios tienen un ámbito geográfico definido de atención?**

SI  NO

Vienen de cualquier lugar

**¿Cuál ha sido la evaluación de la cantidad de alumnos?**

SI  NO

Registramos en el censo anual.

**¿La calidad de los estudiantes y egresados es reconocida?**

SI  NO

Si, tenemos muchos estudiantes en los centros superiores

**¿Se promueve la competitividad entre la IE?**

SI  NO

Tratamos de superar los resultados del ECE del año anterior

**¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la IE?**

SI  NO

Funciona hace mas de 10 año atrás.

**¿Es alta la deserción escolar en la IE?, cual ha sido su comportamiento?**

SI  NO

Mantenemos en ese promedio

**Operaciones & Logística e infraestructura**

**¿Las instituciones superiores están proveyendo docentes con las capacidades apropiadas para realizar el servicio?**

SI  NO

Les toma un tiempo acondicionarse.

**¿Son los procesos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?**

SI  NO

Si, tenemos reuniones de mejora.

**¿Tienen alguna metodología para controlar los procesos**

SI  NO

NO

**¿Son eficaces las políticas y procedimientos de progreso académico de los alumnos?**

SI  NO

Sí, medimos los resultados cada fin de bimestre

**¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de activos e infraestructura?**

SI  NO

Uso el SIMI

**¿La tecnología usada en los procesos es de punta?**

SI  NO

No, tengo muy pocas computadoras

**¿Está el colegio distribuida productivamente?**

SI  NO

La infraestructura tiene muchos años

**¿Se hacen reubicaciones de ambientes y otros activos con frecuencia?**

SI  NO

Tratamos de usar bien los espacios

**¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?**

SI  NO

Es permanente

**¿Se siguen estándares internacionales?**

SI  NO

No, nos capacitan, pero tendremos que adaptarlos

**¿Se realizan seguimiento de las actividades en función de los tiempos previstos?**

SI  NO

(PAT)

**¿Se le da importancia a la ergonomía especialmente en los servicios?**

SI  NO

Desconozco ese tema

**¿Están las instalaciones equipos máquinas oficinas almacenes y otros en buen estado**

SI  NO

No todo, hemos requerido

**¿Se realizan presupuestos de operación en base a pronósticos?**

SI  NO

No

**¿Se capacita se entrena frecuentemente al equipo de docentes?**

SI  NO

Lo promueve la UGEL Huancayo

### **Finanzas y Contabilidad**

**¿Tu ejecución presupuestaria es mejor que otros colegios?**

SI  NO

Al año nos dan 2000 soles en promedio para mejoras

**¿Es suficiente el presupuesto asignado para cumplir los objetivos de la IE?**

SI  NO

No cubre

**¿Cuentan con fondos de financiamiento distintos a las del estado?**

SI  NO

Solo tenemos el apoyo de APAFA y es muy poco

**¿Cuánto representan los otros fondos de financiamiento?**

SI  NO

Muy poco

**¿Son pertinentes y de ayuda la información económica -financiera que se usan?**

SI  NO

No trabajamos en ese tipo de información

### **Recursos Humanos & Cultura**

**¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional?, ¿se miden usualmente?**

SI  NO

No hacemos medición

**¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?**

SI  NO

Si, yo conozco bien a cada uno de ellos

**¿Se conocen los estilos de decisión del director?**

SI  NO

No, tengo que actuar de acuerdo a la situación

**¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?**

SI  NO

Todo depende de la UGEL

**¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?**

SI  NO

No, algunas veces lo hacemos

**¿Se cuenta con una política y línea de carrera?**

SI  NO

Dispuesto por el ministerio

**¿Se cuenta con una política de incentivos sanciones?**

SI  NO

Mas sanciones que incentivos, lo promueve la UGEL

**¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?**

SI  NO

Yo tengo que informar ello

**¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?**

SI  NO

Desconozco esos términos

**Sistemas de Información & Comunicaciones**

**¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?**

SI  NO

No

**¿Los mecanismos de seguridad de información son eficientes?**

SI  NO

No hemos tenido percances, no tenemos sistema de seguridad

**¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?**

SI  NO

Todo lo que me piden registrar tiene plazo y tengo que cumplir

**¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?**

SI  NO

Si

**¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?**

SI  NO

No

**¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?**

SI  NO

Los docentes más jóvenes están a la vanguardia, pero los mayores ya se resisten

**¿La gerencia y funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia y capacitación necesaria para administrar los sistemas de información?**

SI  NO

No tenemos ese personal

**¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?**

SI  NO

No

## Tecnología & Investigación y Desarrollo

**¿Cuenta la IE con capacidades de innovación y desarrollo?**

SI  NO

Sí, pero empíricamente

**¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?**

SI  NO

No

**¿Los docentes y estudiantes cuentan con capacidades tecnológicas?**

SI  NO

No tenemos los recursos

**¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con apoyo tecnológico moderno?**

SI  NO

No, hacemos lo que podemos

**¿La gerencia y los funcionarios de tecnología & investigación y desarrollo cuentan con la experiencia y capacitación necesaria?**

SI  NO

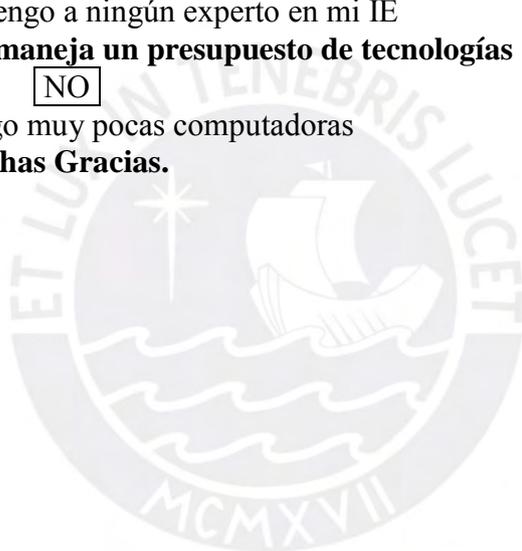
No tengo a ningún experto en mi IE

**¿Se maneja un presupuesto de tecnologías & investigación y desarrollo?**

SI  NO

Tengo muy pocas computadoras

**Muchas Gracias.**



## Apéndice F: Guía de Entrevista Sobre Situación Actual de la Educación Básica Regular

### Pública de Junín

Directora de la Institución de nivel de inicial 600 Miraflores Pilcomayo Huancayo

Fecha: 11/07/2017

A continuación encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer sobre diversos aspectos de la situación actual de la Educación Regular Básica Pública de Junín

Sus respuestas son confidenciales y serán reunidas junto a las respuestas de muchas personas que están contestando este cuestionario. Muchas gracias.

#### Administración y Gerencia

¿Se desarrolla un proceso de planeamiento de largo plazo? ¿Mayores a dos años?

SI  NO

Sí, nuestro Proyecto Educativo Institucional (PEI) es de uno o dos años depende. Cambiamos cada año.

¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?

SI  NO

Sí claro, pero nos están pidiendo que cambiemos

¿Qué pronósticos manejan o han elaborado?

No, no manejamos ni conocemos ningún pronóstico

¿Se monitorea el entorno la competencia y la demanda de estudiantes?

SI  NO

No, tenemos nuestros niños conocidos.

¿Es adecuado el diseño organizacional?

SI  NO

Sí, somos sólo 4 docentes y nos organizamos bien

¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

SI  NO

Sí, sabemos lo que tenemos que hacer, nos apoyamos entre todas

¿Es alta la moral y motivación de los docentes y trabajadores?

SI  NO

En general no, siempre nos están diciendo que nos van a evaluar y nos van a sacar

¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

SI  NO

Sí, nosotras trabajamos alegres, así es mejor

¿Las comunicaciones son efectivas?

SI  NO

Sí, constantemente conversamos las antiguas nos interesamos más en conversar con las nuevas.

¿La administración de sueldos y salarios contribuye a los objetivos?

SI  NO

No alcanza lo que nos pagan, nosotras nos mandamos hacer nuestros uniformes de nuestra plata, colaboramos para hacer las actividades de los niños.

¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?

SI  NO

Sí, yo no reporto a la UGEL todo lo arreglamos aquí. Salvo que sea algo grave.

¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?

SI  NO

Sí, las escalas del ministerio.

¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?

SI  NO

Sí, aunque no tenemos buena infraestructura tratamos de ser higiénicos

¿Los controles de inventario, de calidad, y de costos son eficientes?

SI  NO

Sí, yo sola manejo todos los inventarios, reporto cada año

¿Qué tipo de liderazgo practica?

Yo me involucro en las vidas de mis docentes, les entiendo y converso.

### **Marketing y ventas & investigación de mercados**

¿Se conoce claramente a su público objetivo?

SI  NO

Sí sabemos quiénes son nuestros niños, sólo son de la zona. Hay otros jardines también, pero ellos tienen a sus niños.

¿Los colegios tienen un ámbito geográfico definido de atención?

SI  NO

No, pero aquí vienen de la zona.

¿Cuál ha sido la evaluación de la cantidad de alumnos?

SI  NO

La demanda de alumnos por el servicio es mayor, los niñitos que no asisten se quedan sin estudiar, van a los PRONOEI.

¿La calidad de los estudiantes y egresados es reconocida?

SI  NO

Sí, nuestros niñitos responden, van al Simón Bolívar los mejorcitos.

¿Se promueve la competitividad entre la IE?

SI  NO

No, no participamos en concursos.

¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la IE?

SI  NO

Somos un jardín nuevo, queremos mejorar y ampliar nuestro local para más niños.

¿Es alta la deserción escolar en la IE?, cual es ha sido su comportamiento?

SI  NO

No, es mínima la deserción

### **Operaciones & Logística e infraestructura**

¿Las instituciones superiores están proveyendo docentes con las capacidades apropiadas para realizar el servicio?

SI  NO

No, les falta la práctica, no tienen paciencia las chicas que vienen, no se dedican de lleno, están estudiando otra carrera no se interesan.

¿Son los procesos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?

SI  NO

Sí, les converso a cada una para mejorar, si lo hacen

¿Tienen alguna metodología para controlar los procesos

SI  NO

Sí, y siempre les voy siguiendo para ver si les falta algo.

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de progreso académico de los alumnos?

SI  NO

En el SIAGIE tenemos un poco de dificultad para acceder, pero si ayuda mucho

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de activos e infraestructura?

SI  NO

Sí, yo misma hago los inventarios, tengo que responder cuando me supervisan.

¿La tecnología usada en los procesos es de punta?

SI  NO

No, no tenemos computadora

¿Está el colegio distribuida productivamente?

SI  NO

No, queremos mejorar y construir más aulas, pedimos apoyo a la APAFA.

¿Se hacen reubicaciones de ambientes y otros activos con frecuencia?

SI  NO

No, cuidamos mucho nuestros materiales.

¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?

SI  NO

Sí, nuestras reuniones son para mejorar lo que estamos haciendo

¿Se siguen estándares internacionales?

SI  NO

No

¿Se realizan seguimiento de las actividades en función de los tiempos previstos?

SI  NO

Sí, sabemos nuestro calendario de actividades.

¿Se le da importancia a la ergonomía especialmente en los servicios?

SI  NO

Nuestro local no es aparente, queremos mejorar

¿Están las instalaciones equipos máquinas oficinas almacenes y otros en buen estado

SI  NO

Sí, siempre hacemos el mantenimiento con ayuda de los padres de familia

¿Se realizan presupuestos de operación en base a pronósticos?

SI  NO

No, no manejamos presupuestos, como somos pequeños es muy poco lo que nos dan, quien nos facilitan recursos son los padres.

¿Se capacita se entrena frecuentemente al equipo de docentes?

SI  NO

No, las capacitaciones no son consecuentes. Somos viejitas, queremos que nos cambien, que vengan las jóvenes.

## **Finanzas y Contabilidad**

¿Tu ejecución presupuestaria es mejor que otros colegios?

SI  NO

No, de otros jardines es mayor su presupuesto, de nosotros es muy pequeño

¿Es suficiente el presupuesto asignado para cumplir los objetivos de la IE?

SI  NO

No, la APAFA nos ayuda

¿Cuentan con fondos de financiamiento distintos a las del estado?

SI  NO

No, solo el APAFA

¿Cuánto representan los otros fondos de financiamiento?

Sólo es APAFA nadie más no financia

¿Son pertinentes y de ayuda la información económica -financiera que se usan?

SI  NO

No, la información es sólo para cumplir

### **Recursos Humanos & Cultura**

¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional?, ¿se miden usualmente?

SI  NO

SI, el clima organizacional es bueno se nota, pero no se mide.

¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?

SI  NO

Si, las antiguas mantienen sus capacidades, las nuevas no demuestran capacidad.

¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

SI  NO

No, todo lo hace la UGEL

¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

SI  NO

No, recién lo implementaremos

¿Se cuenta con una política y línea de carrera?

SI  NO

Sí, los niveles de la escala magisterial

¿Se cuenta con una política de incentivos sanciones?

SI  NO

No, mi mayor incentivo es hablándole

¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?

SI  NO

Sí, tengo mis registros de ingreso y salida

¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?

SI  NO

No, no conozco ese proceso

### **Sistemas de Información & Comunicaciones**

¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?

SI  NO

No, no tenemos computadoras

¿Los mecanismos de seguridad de información son eficientes?

SI  NO

No, no tenemos sistemas tecnológicos

¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?

SI  NO

Las notas en el SIAGIE cada bimestre.

¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?

SI  NO

No tenemos sistemas de información específicos, pero para nosotras las viejitas se complica.

¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?

SI  NO

No, hay capacitaciones para tecnologías.

¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

SI  NO

No, usamos TIC

¿La gerencia y funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia y capacitación necesaria para administrar los sistemas de información?

SI  NO

No tenemos

¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?

SI  NO

No, el presupuesto es para cosas menores del día a día

### **Tecnología & Investigación y Desarrollo**

¿Cuenta la IE con capacidades de innovación y desarrollo?

SI  NO

No, estamos esperando el apoyo

¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?

SI  NO

No se involucra

¿Los docentes y estudiantes cuentan con capacidades tecnológicas?

SI  NO

No, necesito capacitarme

¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con apoyo tecnológico moderno?

SI  NO

Sólo para el SIAGIE

¿La gerencia y los funcionarios de tecnología & investigación y desarrollo cuentan con la experiencia y capacitación necesaria?

SI  NO

No existe área.

¿Se maneja un presupuesto de tecnologías & investigación y desarrollo?

SI  NO

No, el presupuesto nos mandan para ejecutarlo, pero no tenemos tecnologías e investigación.