

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Planeamiento Estratégico del Acceso al Conocimiento Básico como Pilares
del Índice del Progreso Social Regional**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

Juan Antonio Asmat Vásquez

Omar Alexander Awapara Huayamares

Eduardo Angel Dionicio Cruz Esteban

Melissa Gisella Laura Chuquillanqui

Asesora: Carolina Pretell Pardo

Surco, junio 2018

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios por habernos dado la oportunidad de concluir el programa, a través del cual adquirimos nuevos conocimientos y experiencias con nuevos profesionales y amigos.

Agradecemos también a nuestros seres queridos por su comprensión, apoyo y permanente preocupación durante todo el programa.

Finalmente, agradecemos también a CENTRUM Católica por la enseñanza y conocimientos inculcados.



Dedicatorias

A Valeria, Angie, Cecilia, Gabriela y María, las mujeres que Dios puso en mi vida para inspirarme y encontrar la motivación para pensar en grande y continuar avanzando como persona y profesional.

Juan Asmat

A mi madre Blanca, mi compañera Johana y a toda mi familia por su apoyo incondicional, su amor, paciencia y siempre confiar en mí, todo lo que hoy soy es gracias a ellos.

Eduardo Cruz

A mis hijas, Kaira y Rafaella, quienes son mi “mejor porqué” para esforzarme cada día en ser mejor y alcanzar mis metas. Este logro, como todos mis logros, es para ustedes.

Melissa Laura

A mi esposa Nancy, la mujer de mi vida que me apoyó durante los casi tres años del esfuerzo que significó esta aventura académica. A mi padre, madre y hermana quienes me incentivaron y motivaron a asumir el reto de llevar el MBA. Finalmente, a mis Moritos por acompañarme fielmente en las largas noche de estudio.

Omar Awapara

Resumen Ejecutivo

El presente documento tiene como propósito presentar el Planeamiento Estratégico para el Acceso a los Conocimientos Básicos en el Perú del 2016 al 2027, elaborado siguiendo el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por D'Alessio (2015). Se toma como base el estudio Índice de Progreso Social Regional Perú 2016 publicado por CENTRUM Católica Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú y el Social Progress Imperative, el cual plasma la realidad del Perú y sus regiones en seis indicadores clave que son: (a) la tasa de analfabetismo, (b) la tasa de matrícula en primaria, (c) la tasa de matrícula en secundaria, (d) el logro en la Evaluación Censal de Estudiantes en Lenguaje, (e) el logro en la Evaluación Censal de Estudiantes en Matemáticas y (f) la brecha de género en matrícula secundaria. Cada una de las seis variables es tomada para formular los objetivos de largo plazo que deben ser alcanzados al 2027 y los objetivos de corto plazo que medirán el progreso en cada una de las regiones. Las estrategias propuestas para lograr los objetivos se enfocan, por un lado, en incrementar la cobertura de la educación a nivel nacional y por otro, en mejorar la calidad de los servicios educativos que brinda el Estado. Este segundo grupo de estrategias propuestas, son las que mayor impacto tendrán en mejorar el acceso a los conocimientos básicos ya que, los indicadores de logros académicos son los que requieren un mayor impulso en todas las regiones. Para la formulación de estas estrategias se tomó como base el estudio McKinsey de 2007 titulado Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos, el cual detalla las estrategias que utilizaron países referentes en educación como son Finlandia, Singapur y Gran Bretaña, entre otros. Finalmente se propone un plan de monitoreo y perspectivas de control que ayudarán a evaluar los resultados de las estrategias propuestas. Las implementaciones de las estrategias propuestas, complementada con estrategias en las otras dimensiones del Índice de Progreso Social Regional, permitirán cambiar el mapa de progreso en el Perú y su posición global.

Abstract

The purpose of this document is to present the Strategic Planning for Access to Basic Knowledge in Peru from 2016 to 2027, prepared following the Sequential Model of the Strategic Process proposed by D'Alessio (2015). The study is based on the 2016 Index of Regional Social Progress Peru published by CENTRUM-Católica Graduate Business School of the Pontificia Universidad Católica of Peru and the Social Progress Imperative, which reflects the reality of Peru and its regions in six key indicators that are: (a) the rate of illiteracy, (b) the rate of enrollment in primary school, (c) the rate of enrollment in secondary school, (d) the achievement in the Evaluation Census of Students in Language, (e) the achievement in the Evaluation Census of Students in Mathematics and (f) the gender gap in secondary enrollment. Each of these six variables is taken to formulate the long-term objectives that must be achieved by 2027 and the short-term objectives that will measure progress in each of the regions. The strategies proposed to achieve the objectives focus, on the one hand, on increasing the coverage of education at the national level and on the other, on improving the quality of educational services provided by the State. This second group of proposed strategies will have the greatest impact on improving access to basic knowledge, since indicators of academic achievement are those that require the greatest boost in all regions. The formulation of these strategies was based on the McKinsey report of 2007 entitled *How the World's Best-Performing School Systems Come Out On Top*, which details the strategies used by countries in education such as Finland, Singapore and Great Britain, among others. Finally, a monitoring plan and control perspectives are suggested so that they help evaluate the results of the proposed strategies. The implementation of the proposed strategies, complemented with strategies in the other dimensions of the Regional Social Progress Index, will allow changing the map of progress in Peru and its global position.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General del Acceso a Conocimientos Básicos	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	10
2.1. Antecedentes	10
2.2. Visión	11
2.3. Misión	11
2.4. Valores	11
2.5. Código de Ética	12
2.6. Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	13
3.1.2. Potencial nacional.....	15
3.1.3. Principios cardinales.....	22
3.1.4. Influencia del análisis en el acceso a los conocimientos básicos	24
3.2. Análisis Competitivo del País	25
3.2.1. Condiciones de los factores	25
3.2.2. Condiciones de la demanda	26
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	27
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	28

3.2.5. Influencia del análisis en el acceso a conocimientos básicos.....	28
3.3. Análisis del Entorno PESTE	29
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	29
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	32
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	35
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	38
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	39
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	41
3.5. El Sector Educación y sus Competidores.....	42
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	42
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	43
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	43
3.5.4. Amenaza de los entrantes	44
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	44
3.6. Accesos a los Conocimientos Básicos y sus Referentes	45
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	45
3.8. Conclusiones	46
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	47
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	47
4.1.1. Administración y gerencia (A)	48
4.1.2. Marketing y ventas (M)	50
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	54
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	59
4.1.5. Recursos humanos (H)	62
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	64

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	65
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	66
4.3. Conclusiones	66
Capítulo V: Intereses del Sector Educación y Objetivos de Largo Plazo.....	68
5.1. Intereses del Sector Educación.....	68
5.2. Potencial del Sector Educación	69
5.3. Principios Cardinales	71
5.4. Matriz de Intereses del Sector Educación (MIO).....	73
5.5. Objetivos de Largo Plazo	74
5.6. Conclusiones	76
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	77
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	77
6.2. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	77
6.3. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	77
6.4. Matriz de Rumelt (MR).....	77
6.5. Matriz de Ética (ME)	77
6.6. Estrategias Retenidas y de Contingencia	83
6.7. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	84
6.8. Conclusiones	84
Capítulo VII: Implementación Estratégica	86
7.1. Objetivos de Corto Plazo	86
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	91
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	91
7.4. Estructura Organizacional.....	91
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	98

7.6. Recursos Humanos y Motivación	99
7.7. Gestión del Cambio.....	100
7.8. Conclusiones	104
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	106
8.1. Perspectivas de Control.....	106
8.1.1. Aprendizaje interno	106
8.1.2. Procesos	106
8.1.3. Clientes	106
8.1.4. Financiera	107
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	107
8.3. Conclusiones	107
Capítulo IX: Competitividad	111
9.1. Análisis Competitivo.....	111
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas	113
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres	114
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	114
9.5. Conclusiones	115
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	117
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	117
10.2. Conclusiones Finales.....	117
10.3. Recomendaciones Finales	120
10.4. Futuro del Acceso a los Conocimientos Básicos	121
Referencias.....	125

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Componentes del Índice de Progreso Social</i>	2
Tabla 2 <i>Indicadores del Índice de Progreso Social Aplicado</i>	3
Tabla 3 <i>Factores que Inciden en el Desempeño de los Estudiantes: Perspectivas de América Latina</i>	7
Tabla 4 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	14
Tabla 5 <i>Demografía por Región en el Año 2017</i>	16
Tabla 6 <i>Demografía por Región en el Año 2025</i>	17
Tabla 7 <i>Territorio y Población Según Regiones Naturales</i>	18
Tabla 8 <i>Gastos en Investigación y Desarrollo (% PIB)</i>	20
Tabla 9 <i>Presupuesto Aprobado 2017</i>	31
Tabla 10 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	41
Tabla 11 <i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	45
Tabla 12 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	46
Tabla 13 <i>Tasa Neta de Matrícula en Educación Primaria (% de Población con Edades 6-11)</i>	52
Tabla 14 <i>Tasa Neta de Matrícula, Educación Secundaria (% de Población con Edades 12-16)</i>	53
Tabla 15 <i>Número de Docentes en el Sistema Educativo</i>	63
Tabla 16 <i>Incremento Salarial para el 2018</i>	63
Tabla 17 <i>El Aporte Científico en América Latina Según País en Número de Publicaciones</i>	65
Tabla 18 <i>MEFI del Sistema Educativo</i>	67
Tabla 19 <i>MIO del Sistema Educativo</i>	73
Tabla 20 <i>OLP del Sistema Educativo</i>	74

Tabla 21	<i>Matriz FODA del Acceso al Conocimiento Básico</i>	78
Tabla 22	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Acceso al Conocimiento Básico</i>	79
Tabla 23	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Acceso al Conocimiento Básico</i>	80
Tabla 24	<i>Matriz de Rumelt del Acceso al Conocimiento Básico</i>	81
Tabla 25	<i>Matriz de Ética del Acceso al Conocimiento Básico</i>	82
Tabla 26	<i>Matriz de Estrategias Versus OLP del Acceso al Conocimiento Básico</i>	85
Tabla 27	<i>Objetivos de Corto Plazo del OLP1</i>	86
Tabla 28	<i>Objetivos de Corto Plazo del OLP2</i>	88
Tabla 29	<i>Objetivos de Corto Plazo del OLP3</i>	89
Tabla 30	<i>Objetivos de Corto Plazo del OLP4</i>	90
Tabla 31	<i>Objetivos de Corto Plazo del OLP5</i>	90
Tabla 32	<i>Objetivos de Corto Plazo del OLP6</i>	91
Tabla 33	<i>Objetivos de Corto Plazo Versus Recursos</i>	92
Tabla 34	<i>Políticas Versus Estrategias</i>	94
Tabla 35	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) Perspectiva Cliente</i>	108
Tabla 36	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) Perspectiva Proceso</i>	109
Tabla 37	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) Perspectiva Aprendizaje</i>	110
Tabla 38	<i>El Acceso a los Conocimientos Básicos 2014 y 2027</i>	122
Tabla 39	<i>Plan Estratégico Integral del Acceso a los Conocimientos Básicos</i>	124

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Resultados del componente Acceso a conocimientos básicos.....	4
<i>Figura 2.</i> Efecto de la calidad docente.	7
<i>Figura 3.</i> Crecimiento porcentual anual del PBI peruano.	18
<i>Figura 4.</i> Deuda pública como porcentaje del PBI.....	19
<i>Figura 5.</i> Reservas Nacionales Netas en miles de millones de USD.	19
<i>Figura 6.</i> Saldo de inversión extranjera directa en el Perú como aporte de capital.	23
<i>Figura 7.</i> Factores principales que afectan hacer negocios.	27
<i>Figura 8.</i> Inversión privada.	34
<i>Figura 9.</i> Balanza comercial.....	35
<i>Figura 10.</i> Balanza comercial.....	35
<i>Figura 11.</i> Pirámide poblacional del Perú 2017.....	36
<i>Figura 12.</i> Mapa lingüístico del Perú para la educación intercultural bilingüe.....	37
<i>Figura 13.</i> Organigrama del Estado Peruano.	48
<i>Figura 14.</i> Nivel alcanzado por población mayor a 25 años al 2017.	54
<i>Figura 15.</i> Mapa de procesos de la institución educativa.....	55
<i>Figura 16.</i> Inversión en infraestructura por alumno de educación básica regular por región 2011-2016.	57
<i>Figura 17.</i> Inversión en infraestructura por alumno de educación básica regular por área 2011-2016.	57
<i>Figura 18.</i> Locales escolares con problemas de acceso a energía eléctrica, agua o saneamiento a escala nacional, por región 2014 (%).	58
<i>Figura 19.</i> Número y porcentaje de edificaciones por tipo de intervención estructural.....	59
<i>Figura 20.</i> Presupuesto de la función educación (millones de soles).....	60

<i>Figura 21.</i> Gasto público en educación por estudiante del PBI per cápita, 2014 (%).....	60
<i>Figura 22.</i> PBI y Brecha Producto (Var % anual, % del PBI potencial).....	61
<i>Figura 23.</i> Portal de Servicios de Tecnología e Información del MINEDU.....	64
<i>Figura 24.</i> Portal de CONCYTEC.....	66
<i>Figura 25.</i> Evaluación de postulantes.....	96
<i>Figura 26.</i> Organigrama actual y propuesto del viceministro de gestión pedagógica.....	97
<i>Figura 27.</i> El Acceso a los Conocimientos Básicos 2014 y 2027.....	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.

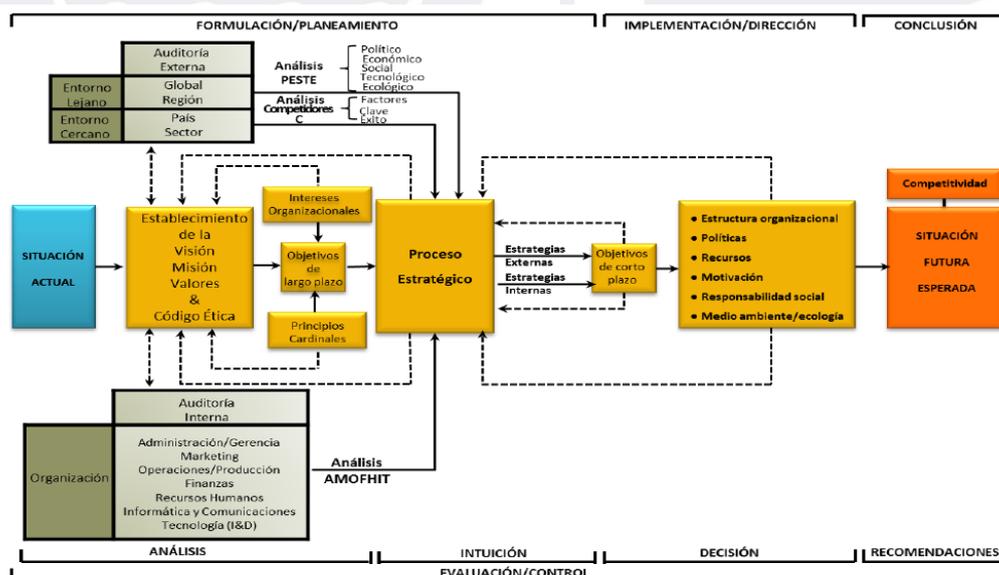


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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 1 de la primera etapa (MIN, MEF, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

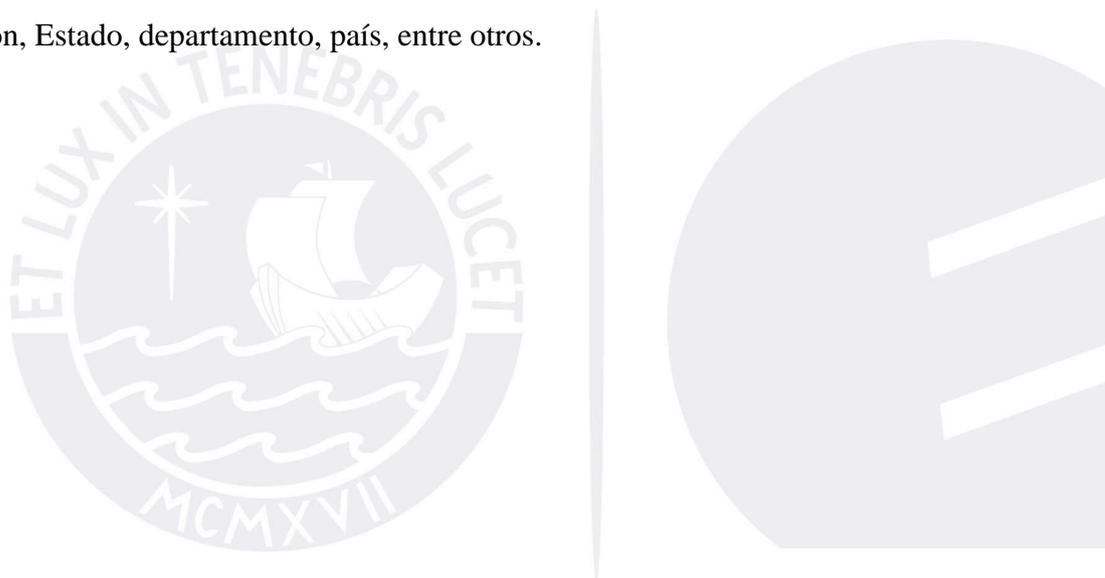
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General del Acceso a Conocimientos Básicos

1.1. Situación General

El componente asignado para el Plan Estratégico aplicado, materia del presente documento, es el denominado Acceso a Conocimientos Básicos, que pertenece a la dimensión de Fundamentos de bienestar del Índice de Progreso Social. Es necesario contextualizar este componente para entender su funcionamiento y propósito, para luego analizar su situación en el Perú.

El Foro Económico Mundial [WEF], la organización Social Progress Imperative y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] se constituyen en organizaciones referentes en el mundo que realizan trabajos de investigación para medir y establecer la situación de los países en aspectos como competitividad y progreso social. Esto se lleva a cabo a través de un conjunto de índices, como el Índice de competitividad, el Índice de progreso social y el Índice elaborado a partir de la prueba denominada Programme for International Student Assessment (PISA), que mide los rendimientos académicos de alumnos de 15 años en materias como matemáticas, ciencia y lectura. Los índices mencionados permiten realizar un análisis comparativo para incorporar las mejores prácticas que permitan mejorar los resultados actuales en los diferentes países del mundo.

Uno de estos índices es el Índice de Progreso Social, elaborado por la Social Progress Imperative, en el cual se ubica el componente Acceso a los Conocimientos Básicos, y en cuyo informe de 2017 se definió al progreso social como:

La capacidad de una sociedad de satisfacer las necesidades humanas fundamentales de sus ciudadanos, de establecer cimientos que permitan mejorar y mantener la calidad de vida de sus ciudadanos y comunidades, y de crear las condiciones para que todos los individuos alcancen su pleno potencial. (Social Progress Imperative, 2017, p. 3)

Para medir y establecer los niveles de progreso social en los países que participan de la medición, la organización Social Progress Imperative definió un marco de trabajo que contiene tres dimensiones, las cuales a su vez contienen componentes que abarcan los indicadores específicos con los cuales se miden y establece el índice de progreso social de los países. Las tres dimensiones definidas por la organización Social Progress Imperative son las siguientes: (a) Dimensión de necesidades básicas, (b) dimensión de fundamentos del bienestar y (c) dimensión de las oportunidades.

En la Tabla 1 se describen los componentes para cada una de las dimensiones descritas. Entre los componentes se encuentra el acceso a conocimientos básicos, que busca establecer si las personas en el país o región en que se aplica el índice de progreso social cuentan con el nivel básico educativo que les permita continuar con el desarrollo y mejora de su estándar de vida.

Tabla 1

Componentes del Índice de Progreso Social

Dimensiones del Índice de Progreso Social		
Necesidades Humanas Básicas	Fundamentos del Bienestar	Oportunidades
1) Nutrición y cuidados médicos básicos	5) Acceso a conocimientos básicos	9) Derechos personales
2) Agua y saneamiento	6) Acceso a información y comunicaciones	10) Libertad personal y de elección
3) Vivienda	7) Salud y bienestar	11) Tolerancia e inclusión
4) Seguridad personal	8) Calidad medioambiental	12) Acceso a educación superior

Nota. Adaptado de "2017 Social Progress Index Report," por el Social Progress Imperative [SPI], 2017 (<http://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/resources/es/Spanish-2017-Social-Progress-Index-Report.pdf>).

La aplicación del índice de progreso social en el Perú es el elaborado por el Centro de Progreso Social de CENTRUM Católica, a través de su Dirección de CENTRUM Futuro, organización que aplicó la metodología desarrollada por el Social Progress Imperative, y mantuvo el marco conceptual y la estructura conformada por las tres dimensiones y los 12 componentes, pero homologó la unidad de aplicación a nivel de regiones y los indicadores

que fueron elaborados y tomó, en algunos casos, las definiciones del modelo original y otros definidos por aproximación.

El componente que se analiza en este PEA es el denominado acceso a conocimientos básicos, que pertenece a la dimensión de “Fundamentos de bienestar” de la Tabla 1, y que se encuentra asociado a la educación básica de calidad. En el Índice de Progreso Social correspondiente al año 2017, elaborado por la Social Progress Imperative, se establece como descripción para el componente acceso a conocimientos básicos lo siguiente:

La educación es fundamental para la libertad individual y el empoderamiento de las personas. Con conocimientos básicos de lectura, escritura, y matemáticas una persona puede mejorar sus circunstancias sociales y económicas, así como participar de forma más activa en la sociedad. La educación es esencial para crear una sociedad más equitativa. (Social Progress Imperative, 2017, p. 18)

El componente en referencia está conformado por un conjunto de indicadores descritos en la Tabla 2, y que ha tomado como fuentes de información la procesada y brindada por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] y el Ministerio de Educación [MINEDU].

Tabla 2

Indicadores del Índice de Progreso Social Aplicado

Dimensión Fundamentos del Bienestar	
Indicadores para el componente acceso a conocimientos básicos	
Tasa de analfabetismo en adultos	Según modelo original
Tasa de asistencia en Primaria	Definición cercana
Tasa de asistencia en Secundaria	Definición cercana
Brecha de género en asistencia a Secundaria	Definición cercana
logro en Segundo grado en Lenguaje	Nuevo indicador
Logro en Segundo grado en Matemática	Nuevo indicador

Nota. Adaptado de “Índice de Progreso Social Regional Perú 2016,” por el Progreso Social de CENTRUM Católica, 2016.

En octubre de 2016 se publicaron los resultados del Índice de Progreso Social Regional del Perú correspondientes al periodo 2016. En el referido informe se mostró que a nivel país el componente de acceso a conocimientos básicos obtuvo una puntuación promedio

de 69 puntos, considerada un nivel medio alto, estableciendo en el mismo que las regiones de Tacna y Moquegua obtuvieron las mejores puntuaciones en el componente de Acceso a conocimientos básicos, al lograr puntajes superiores a 85 puntos sobre 100; y regiones como Loreto y Ucayali se presentaron como las más rezagadas con puntajes inferiores a 55 puntos sobre 100 (Índice de Progreso Social Perú, 2016, p 34). De un total de 26 regiones evaluadas, 15 regiones obtuvieron resultados que son considerados de rendimiento medio alto, con puntajes entre los 65 y 74 puntos, resultados que evidenciaron que aún queda pendiente implementar acciones que permitan homologar los niveles de acceso y alcanzar niveles de educación básica de calidad.

Los resultados generales para cada región, descritos en el informe para el componente de acceso a conocimientos básicos, tienen resultados parciales diferentes para cada uno de los indicadores definidos, de manera que establecen el nivel de madurez que tienen las regiones para brindar acceso a conocimientos básicos. En la Figura 1 se muestra de manera gráfica los resultados obtenidos por cada región.



Figura 1. Resultados del componente Acceso a conocimientos básicos. Tomado de “Informe Índice de Progreso Social Regional Perú 2016,” por CENTRUM Católica Graduate Business School, 2016, 1a ed. p. 34, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

El componente Acceso a conocimientos básicos es evaluado a través de un conjunto de indicadores. El indicador de analfabetismo en adultos mostró como regiones con bajo índice de analfabetismo a la región Callao y la región Lima Metropolitana, y a las regiones de Huancavelica y Apurímac con los mayores índices de analfabetismo. En el indicador de asistencia a primaria sobresalieron regiones como Tacna y Pasco, y se señaló como las regiones con más bajo índice de asistencia a Ucayali y Callao. En el indicador de asistencia en secundaria sobresalieron regiones como Arequipa y Moquegua, y se indicó como las regiones con más bajo índice de asistencia a Ucayali y Loreto. Asimismo, en los indicadores de logros en lenguaje y matemáticas sobresalieron las regiones de Moquegua y Tacna, y las regiones de Ucayali y Loreto se presentaron como las de más bajo rendimiento. Finalmente, el indicador de brecha de género tuvo a las regiones de Ica y Ancash como las dos regiones con mayores brechas, mientras que las regiones de Cajamarca y Apurímac se manifestaron con condiciones más igualitarias.

La situación del Perú con respecto a este índice fue mixta si separamos los indicadores específicos de cobertura (matrícula) de los de resultados (logros en lenguaje y matemática). Para la cobertura, los resultados mostrados en matrícula primaria y secundaria fueron bastante prometedores pues llegaron a una tasa de 92.9% en matrícula neta en primaria y 82.90% en secundaria. El Perú ocupó la posición 52 y 54 en estos dos indicadores respectivamente, dentro del ranking del Social Progress Index, en el cual se indicó que Perú está en progreso dentro de lo esperado. En cuanto a los indicadores de resultados, logro en lenguaje y logro en matemática, el promedio de Perú fue de 44% y 26%, respectivamente, de alumnos que lograron niveles satisfactorios de comprensión. Además, la variación de puntuaciones entre las regiones de Perú fue mayor en los indicadores de resultados y tuvo regiones como Moquegua que obtuvo 69.13% de comprensión satisfactoria en lenguaje, frente a Loreto que obtuvo solo 13.16%. Existió una gran desigualdad entre las regiones ya que, en

Moquegua, siete de 10 niños comprendieron satisfactoriamente lo que leyeron, pero en Loreto apenas un niño de 10 logró el mismo resultado. El Social Progress Index no estableció un indicador homologado para medir los resultados educativos, motivo por el cual estas dos variables no pudieron ser comparadas, sin embargo, existieron iniciativas como la prueba PISA en la que el Perú participó y ocupó los últimos lugares en comprensión lectora y comprensión matemática.

Es así que para alcanzar mejoras relevantes en el componente denominado Acceso a conocimientos básicos, se necesitará de la implementación de estrategias que busquen homologar los resultados de las regiones. Para alcanzar esta homologación será necesario revisar modelos y experiencias de la región y del ámbito global, como los estudios realizados por consultoras como McKinsey y la OCDE.

En septiembre del año 2007, la consultora McKinsey emitió el informe denominado “Como hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar su objetivo”, y se estableció en dicho informe que a pesar de la prioridad y el incremento en la asignación de presupuesto para el sector educación, a nivel global no se han observado resultados sobresalientes, por lo cual se concluyó que incluso que países como Singapur, que tuvo uno de los gastos presupuestales más bajos de los 30 países miembros de la OCDE, han logrado resultados sobresalientes y se han convertido en países referentes en el sector educación, junto con países como Finlandia (ver Figura 2). El informe contempló el estudio a 25 sistemas educativos, entre las cuales se encontraron 10 sistemas de alto rendimiento y referentes en el mundo, de lo que se concluyó que es primordial que se tenga en consideración tres aspectos en los sistemas educativos que tuvieron como objetivo alcanzar niveles de desarrollo importantes: (a) conseguir a las personas más aptas para ejercer la docencia, (b) brindar desarrollo a los docentes hasta convertirlos en instructores eficientes, y (c) garantizar que el sistema brinde la mejor instrucción a los niños.

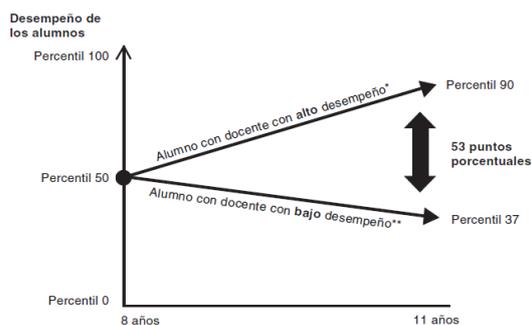


Figura 2. Efecto de la calidad docente.

Tomado de “Como hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos,” por McKinsey & Company, 2007 (http://www.oei.es/historico/pdfs/documento_pre41.pdf).

En septiembre del año 2017, la consultora McKinsey emitió el informe denominado “Factores que inciden en el desempeño de los estudiantes: Perspectivas de América Latina”, que tomó como base los datos PISA y los trabajos de la consultora emitidos en el año 2007 y actualizados en el año 2010. El informe estableció que los rendimientos de los países de América Latina estuvieron por debajo de los resultados promedios de los países considerados por la OCDE en la medición del rendimiento de la educación (ver Tabla 3).

Tabla 3

Factores que Inciden en el Desempeño de los Estudiantes: Perspectivas de América Latina

Ciencias 2015			Lectura 2015			Matemática 2015		
Puesto	País	Media	Puesto	País	Media	Puesto	País	Media
1	Singapur	556	1	Singapur	535	1	Singapur	564
2	Japón	538	2	Hong Kong (China)	527	2	Hong Kong (China)	548
3	Estonia	534	3	Canadá	527	3	Macao (China)	544
4	Taiwán	532	4	Finlandia	526	4	Taiwán	542
5	Finlandia	531	5	Irlanda	521	5	Japón	532
	Promedio OCDE 493			Promedio OCDE 493			Promedio OCDE 490	
43	Chile	447	41	Chile	459	48	Chile	423
47	Uruguay	435	45	Uruguay	437	51	Uruguay	418
	Argentina	432	51	Costa Rica	427	53	Trinidad & Tobago	417
53	Trinidad & Tobago	425	52	Trinidad & Tobago	427		Argentina	409
55	Costa Rica	420	54	Colombia	425	56	México	408
57	Colombia	416		Argentina	425	59	Costa Rica	400
58	México	416	55	México	423	61	Colombia	390
63	Brasil	401	59	Brasil	407	62	Perú	387
64	Perú	397	63	Perú	398	65	Brasil	377
66	Túnez	386	66	Rep. Dominicana	358	66	Macedonia	371
67	Macedonia	384	67	Macedonia	352	67	Túnez	367
68	Kosovo	378	68	Argelia	350	68	Kosovo	362
69	Argelia	376	69	Kosovo	347	69	Argelia	360
70	Rep. Dominicana	332	70	Libano	347	70	Rep. Dominicana	328

Nota. Tomado de “Factores que inciden en el desempeño de los estudiantes: perspectivas de América Latina”, 2017. Recuperado de <http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/blog/actualidad/5-conclusiones-del-informe-factores-que-incident-en-el-desempeno-de-los-estudiantes-mckinsey/>

El informe sugirió que los aspectos referidos a las actitudes y la motivación de los alumnos, la experiencia en clase y el tiempo destinado a la educación, se constituyen en los factores clave que impactan en la mejora de logros en el ámbito académico. La diferencia en el estudio en referencia fue el enfoque regional e internacional que le dio la consultora al estudio, el cual estableció que los países no solo deben considerar los modelos de los países referentes en el ámbito global, sino también experiencias y referencias de los países vecinos, los cuales tienen experiencias, problemas y oportunidades similares.

1.2. Conclusiones

El primer capítulo permitió conocer el contexto general de organizaciones, entre ellas el Foro Económico Mundial [WEF], la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], y la Organización Social Progress Imperative [SPI], que han establecido modelos para medir los niveles de competitividad, progreso social, y rendimiento educativo en los países del mundo. En particular se describieron los resultados de la aplicación del modelo propuesto por la Organización Social Progress Imperative [SPI], así como por el Centro de Progreso Social de Centrum, organización que aplicó el modelo en 26 regiones del Perú y presentó los resultados en octubre del año 2016. Al respecto, se establecieron como aspectos relevantes del Informe de Progreso Social Regional Perú 2016 que las regiones de Moquegua, Ica, y Lima se constituyeron en las regiones con mayor desarrollo social pues obtuvieron puntuaciones mayores a 85 puntos sobre 100, y las regiones de Loreto y Ucayali como las rezagadas.

En el componente específico de acceso a conocimientos básicos se informó que las regiones de Tacna y Moquegua obtuvieron los mejores índices, y las regiones de Loreto y Ucayali como las regiones que obtuvieron el menor puntaje. De las 26 regiones en estudio, el informe indicó que 15 de las regiones obtuvieron resultados en la categoría denominada de rendimiento medio alto, por lo que se constituyeron en el conjunto de regiones a ser

homologadas, las cuales se deben complementar con las que han obtenido resultados inferiores para, de esa manera, alcanzar mejoras sostenibles en el componente en estudio. Finalmente, se observó que los resultados de los indicadores referidos a cobertura de la enseñanza, como la matrícula en primaria y secundaria, fueron drásticamente mayores que los resultados de los indicadores que midieron el desempeño de los alumnos, pues los primeros incluso estuvieron por encima de 90%, mientras que los últimos no llegaron a superar el 50% de puntaje; esto tuvo mayor variación entre regiones.



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

2.1. Antecedentes

En el Perú se ha llevado a cabo un proceso de Planificación Estratégica desde el CEPLAN, tanto a nivel nacional como para los distintos sectores. Para el sector educación, se elaboró el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016-2021 (PESEM 2016-2021). En este plan se esbozó una visión para el sector educación enlazado a objetivos de largo plazo y variables estratégicas:

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, 2016, p. 14).

Desde el enfoque de visión que propuso D'Alessio (2015), toda visión debe contener un horizonte de tiempo que permita los cambios, así como también un alcance competitivo. La propuesta de visión del PESEM no indicó explícitamente el horizonte temporal, aunque se entiende que apuntó al 2030 al estar dentro del marco del plan prospectivo con dicho año como horizonte. En cuanto al alcance competitivo, se enfocó como una visión hacia el interior del país, y se dejó de lado alguna mención a la posición del Perú a nivel mundial. Al entender que la visión debe ser general, la misma debe ser fácilmente entendible por todos, como lo indicó D'Alessio (2015), por ello, tener puntos de referencia más concretos puede ayudar visualizar mejor el horizonte.

Por lo antes expuesto, en los siguientes puntos se hace una propuesta de visión, misión, valores y código de ética, enfocados hacia el acceso a los conocimientos básicos.

2.2. Visión

Para el año 2027 el Perú obtendrá un puntaje de 98.50 en la evaluación del Acceso al Conocimiento Básico del Social Progress Index. De tal manera que se reduzca drásticamente el analfabetismo en adultos, se incremente la asistencia a clase del alumnado de primaria y secundaria, se mejore el nivel de logro de los estudiantes de segundo grado de primaria en comprensión lectora y matemáticas, así como se reduzca la brecha de género en asistencia secundaria.

2.3. Misión

Garantizar el acceso a los conocimientos básicos a todas las personas en el Perú e incorporar técnicas y enfoques educativos de vanguardia que articulen principios de sostenibilidad medioambiental, competitividad y multiculturalidad, de tal manera que los ciudadanos peruanos puedan competir globalmente, desarrollar sus proyectos de vida y colaborar con el progreso del país.

2.4. Valores

Al abordar un sector y no una organización puntual, los valores que se proponen van dirigidos a los docentes, directores y cuerpo político-administrativo quienes brindarán el servicio educativo. Del mismo modo, incluye a los receptores del servicio que son los estudiantes y sus familias.

Compromiso social. Desarrollar valores como el compromiso con uno mismo y con los demás, así como la solidaridad y el respeto, e interiorizar que las consecuencias de sus acciones y sus decisiones repercuten en ellos y la sociedad.

Integridad. Trabajar unidos por el cumplimiento de la justicia, la honestidad, la equidad, el bienestar y la confraternidad.

Innovación. Transmitir a las personas las actitudes y herramientas necesarias para su incorporación a la vida activa en la sociedad con competencias y capacidades creativas.

Excelencia. Cumplir con altos estándares de calidad que lleven a que la educación básica en el Perú tenga un reconocimiento diferenciador en comparación con otros países de Latinoamérica. En el informe McKinsey, elaborado por Barber y Mourshed (2007), se indicó que los sistemas educativos con docentes y directores de escuela que fueron los más destacados profesionales a nivel universitario, y que son aquellos que pueden generar un cambio real en la calidad educativa.

Vocación por la enseñanza. Como lo indicaron Barber y Mourshed (2007), los países que lograron mejores resultados en educación a nivel mundial fueron los que captaron docentes y directores de escuela que poseían deseo y motivación para enseñar. La vocación por la enseñanza es un valor clave que deben poseer los docentes y directores de escuela.

2.5. Código de Ética

El país deberá comprometerse a dar disposiciones claras a favor de las personas que quieran acceder a la educación básica. Para ello, los ciudadanos deben regirse bajo deberes, derechos y prohibiciones éticas, todas ellas establecidos en un reglamento. Asimismo, se debe contemplar sanciones que pueden recaer en amonestaciones o suspensiones, en relación a la gravedad de la infracción. Se deben poner en curso prácticas transparentes bajo altos estándares de calidad y con buen nivel de competitividad, con el objetivo de equiparar y mejorar a países de la región como Argentina y Chile. Además, se deben cumplir normas de seguridad y cuidado de la información, pues sobre esta base se trabajará en adelante, todo ello estará establecido dentro del reglamento de ética.

2.6. Conclusiones

En este capítulo se desarrolló la visión, misión, valores y el código de ética, los cuales permiten realizar la formulación del Proceso Estratégico en un horizonte de 10 años. Si se aplican en gran medida y se ponen en práctica, será mucho más fácil el poder acceder a los tópicos necesarios para mejorar el acceso a los conocimientos básicos en el país.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

D'Alessio (2015) propuso el modelo desarrollado por Hartmann (1957/1983) para la elaboración del análisis tridimensional de las naciones. El modelo de Hartmann estableció los siguientes aspectos a considerar en el proceso estratégico: (a) Los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

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

Los intereses nacionales están referidos a los intereses de todo el país y que el Estado tiene como objetivo alcanzar, para brindar a los ciudadanos algún beneficio. En junio del año 2008, se publicó en el diario El Peruano el Decreto Legislativo 1088 (2008) a través del cual se creó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], lo cual estableció a la letra “orientados al desarrollo de la planificación estratégica como instrumento técnico de gobierno y de gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país” (p. 375110).

En el periodo comprendido entre los años 2008 y 2010, el CEPLAN elaboró el plan estratégico denominado Plan Bicentenario 2021, el cual definió seis ejes estratégicos: (a) Derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) Oportunidad y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) Competitividad y empleo, (e) Desarrollo regional e infraestructura, y (f) Recursos naturales y ambiente. El CEPLAN (2011) definió para cada eje estratégico un conjunto de objetivos específicos, indicadores, metas y acciones estratégicas propuestas. Es través del eje definido como el de oportunidad y acceso a los servicios que el Estado busca brindar de manera equitativa a los servicios fundamentales como la educación, la salud, el agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana, y establecer como desafíos urgentes los referidos a la educación, salud y la desnutrición.

Para la clasificación de los intereses nacionales (ver Tabla 4) se propone el modelo de Hartmann (1957/1983) que clasificó los intereses nacionales en los siguientes: (a) Supervivencia, (b) Vitales, (c) Mayores, y (d) Periféricos. Definió como supervivencia a los factores que son necesarios para la existencia del país; vitales, a los factores que de no ser alcanzados causan daños peligrosos; mayores, a los factores que afectan de manera adversa; y periféricos, a los factores que traen consecuencias marginales.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales

Intereses Nacionales	Intensidad del Interés			
	Supervivencia	Vitales	Mayores	Periféricos
Preservación de la soberanía nacional			** Chile	** Bolivia
			** Ecuador	** Colombia
			** Bolivia	
Plena vigencia de los derechos fundamentales y dignidad de las personas.			*Colombia	**Ecuador
			*Argentina	**Bolivia
			*Brasil	**Venezuela
Igualdad de oportunidad y acceso a los servicios.			*Colombia	
			*Argentina	
			*Brasil	
Plena vigencia del Estado y gobernabilidad en el país.			*Colombia	**Ecuador
			*Argentina	Bolivia
			*Brasil	**Venezuela
Economía con altos índices de competitividad y empleo.		*China		
		*Estados Unidos		
		*Europa		
Desarrollo regional e infraestructura.		*Brasil	**Chile	
		*Bolivia	*Estados Unidos	
			Unidos	
Uso sostenible de los recursos naturales y cuidado del medio ambiente.			*Brasil	**Chile

Nota. * Intereses comunes, ** Intereses opuestos.

3.1.2. Potencial nacional

D'Alessio (2015) definió como potencial nacional la fortaleza o capacidad que tiene un país para poder alcanzar sus intereses nacionales. El modelo de Hartmann (1957/1983) propuso como elementos del potencial nacional las siguientes: (a) estructura poblacional (demográfico), (b) tamaño y forma del territorio nacional (geográfico), (c) material estratégico (económico), (d) desarrollo tecnológico, (e) experiencia pasada (histórico, psicológico, y sociológico), (f) forma de gobierno (organizacional y administrativo), y (g) fuerzas armadas (militar). Los elementos descritos permitirán identificar fortalezas y debilidades del país.

Demográfico. Conforme a la información brindada por el INEI para el año 2017, la población ascendió a 31'826,018 peruanos, con un crecimiento anual de 337,393 habitantes. Asimismo, se estimó que para el año 2027 el Perú tendrá 35'020,909 pobladores, con un crecimiento anual de 302,531 peruanos (INEI, 2017b), lo cual evidenció una desaceleración del crecimiento anual, al ser la tasa de natalidad bruta para los años 2017 y 2027 de 17.97% y 15.57%, respectivamente.

Para el 2017, la población estuvo concentrada en la región Lima con un total de 10'143,003 de habitantes, lo cual representó el 31.9% de la población total del país. Otras regiones en las que se concentró la población fueron La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno, Junín y Cusco. Las regiones menos pobladas fueron Tumbes, Moquegua y Madre de Dios.

A nivel de regiones, el Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones del INEI proyectó que para el 2025 la densidad poblacional (ver Tabla 6) según regiones mantendrá la misma concentración del año 2017 (ver Tabla 5). Para proyectar la población a nivel nacional se usó el año 2027, que es el año objetivo del largo plazo planteado en el presente trabajo. La base de datos Series Nacionales del INEI tiene proyecciones hasta el año 2050. Del análisis realizado se puede considerar como una fortaleza el incremento

poblacional, lo cual podría potenciar el consumo interno. Sin embargo, se puede considerar como una debilidad la concentración de la población en un solo departamento.

Tabla 5

Demografía por Región en el Año 2017

Región	Habitantes	%
Amazonas	424,952	1.3
Ancash	1'160,490	3.6
Apurímac	462,791	1.5
Arequipa	1'315,528	4.1
Ayacucho	703,629	2.2
Cajamarca	1'537,172	4.8
Prov. Const. del Callao	1'038,706	3.3
Cusco	1'331,758	4.2
Huancavelica	502,084	1.6
Huánuco	872,523	2.7
Ica	802,610	2.5
Junín	1'370,274	4.3
La Libertad	1'905,301	6.0
Lambayeque	1'280,788	4.0
Lima	10'143,003	31.9
Loreto	1'058,946	3.3
Madre de Dios	143,687	0.5
Moquegua	184,187	0.6
Pasco	308,465	1.0
Piura	1'873,024	5.9
Puno	1'442,930	4.5
San Martín	862,822	2.7
Tacna	350,105	1.1
Tumbes	243,362	0.8
Ucayali	506,881	1.6
Total	31'826,018	100.0

Nota. Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental por Años Calendario y Edades Simples, 1995-2025,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2010 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>).

Tabla 6

Demografía por Región en el Año 2025

Región	Habitantes	%
Amazonas	428,603	1.2
Ancash	1'201,465	3.5
Apurímac	472,737	1.4
Arequipa	1'427,001	4.1
Ayacucho	760,414	2.2
Cajamarca	1'547,694	4.5
Prov. Const. del Callao	1'151,132	3.3
Cusco	1'382,372	4.0
Huancavelica	524,187	1.5
Huánuco	911,280	2.6
Ica	859,784	2.5
Junín	1'438,414	4.2
La Libertad	2'082,737	6.1
Lambayeque	1'354,261	3.9
Lima	11'385,860	33.1
Loreto	1'121,953	3.3
Madre de Dios	168,768	0.5
Moquegua	198,646	0.6
Pasco	324,137	0.9
Piura	1'974,262	5.7
Puno	1'556,885	4.5
San Martín	943,582	2.7
Tacna	383,370	1.1
Tumbes	264,519	0.8
Ucayali	548,330	1.6
Total	34'412,393	100.0

Nota. Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental por Años Calendario y Edades Simples, 1995-2025,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2010 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>).

Geográfico. El Perú está ubicado en el occidente de América del Sur entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y 81° 20'13" de longitud. Esta locación hace del Perú un país privilegiado por su ubicación central, y posibilita su proyección como centro productivo y comercial regional.

El país limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el sur con Chile y Bolivia, por el este con Brasil y por el oeste con el Océano Pacífico, mediante el cual se conecta con los países de la APEC, uno de los mercados más importantes, rico y de mayor crecimiento en el

mundo. El Perú tiene una soberanía sobre 1'285,216 km² de territorio y 200 millas marinas, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida y posee, debido a sus condiciones geográficas, una gran diversidad de recursos naturales; se identifican tres grandes regiones: costa, sierra y selva. Si bien la selva cuenta con mayor superficie territorial, esto es inversamente proporcional a la población que habita ahí (ver Tabla 7). Del análisis realizado se obtuvo como fortaleza del país su ubicación geográfica que le permite tener acceso a diversos mercados.

Tabla 7

Territorio y Población Según Regiones Naturales

Región	Superficie (km ²)	Territorio (%)	Población (%)
Costa	150,873	11.7	55.9
Sierra	358,989	27.9	29.6
Selva	775,354	60.3	14.5
Total	1'285,216	100.0	100.0

Nota. Adaptado de “Nota de Prensa N° 127 – 11 Julio 2016,” por el INEI, 2016 (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n127-2016-inei-2.pdf>).

Económico. La economía peruana ha logrado mejoras en su desempeño en los últimos años con tasas de crecimiento del PBI (ver Figura 3), observándose un crecimiento sostenido en el periodo comprendido entre los años 2014 y 2016.

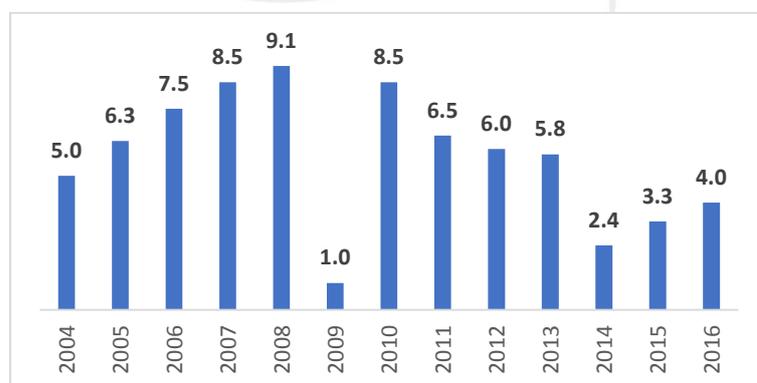


Figura 3. Crecimiento porcentual anual del PBI peruano.

Adaptado de “Cuadros Anuales Históricos: Producto Bruto Interno desde 1951 (Variaciones porcentuales reales),” del BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gov.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Asimismo la economía peruana ha mantenido un bajo nivel de inflación (ver Figura 4), así como de deuda, y a su vez, ha mantenido tasas de cambio estables. Las perspectivas económicas peruanas se pueden sustentar en el impulso del consumo privado y la ejecución de proyectos de inversión tanto públicos como privados.

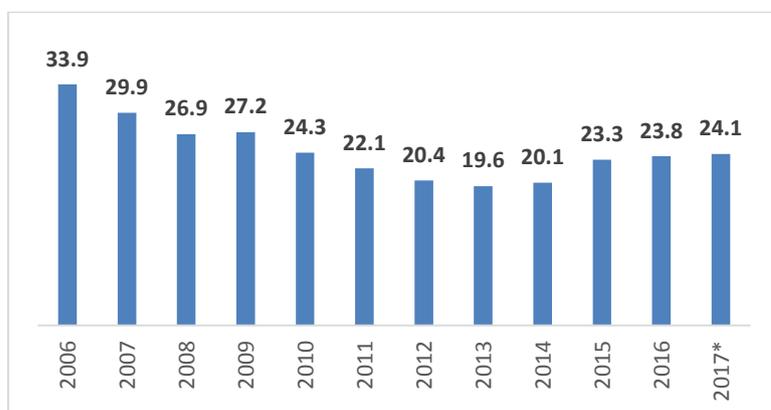


Figura 4. Deuda pública como porcentaje del PBI.

Adaptado de “Series Estadísticas trimestrales: Deuda Pública,” por BCRP, 2018b (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/trimestrales/deuda-publica>).

* Datos hasta el tercer trimestre de 2017.

Las políticas monetarias y fiscales han permitido que en la última década se registren los más bajos ratios de endeudamiento de la región latinoamericana y se mantenga un alto nivel de reservas internacionales netas (ver Figura 5). Es así que el Perú tiene como fortaleza la tendencia ascendente de su crecimiento y su baja vulnerabilidad.

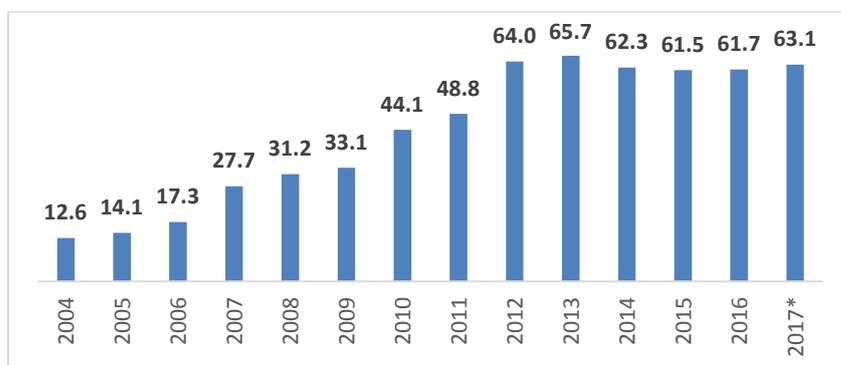


Figura 5. Reservas Nacionales Netas en miles de millones de USD.

Adaptado de “Series Estadísticas trimestrales: RIN - Activos Internacionales (Reservas Brutas en millones de US\$),” por BCRP, 2018a

(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN06479IM/html>).

Tecnológico – científico. Por mandato de la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Ley 28303), el Estado propuso por primera vez un Plan Nacional (PNCTI), con proyección al 2021, en este ámbito. El artículo 2 de esta ley reconoce que el ámbito de la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) es un asunto de necesidad pública y de interés nacional.

Si bien se ha producido una mejora en los indicadores macroeconómicos peruanos, esto no se ve reflejado en el desarrollo tecnológico del país, debido que aún se cuenta con poca capacidad para innovar y aprovechar las ventajas tecnológicas, así como las oportunidades comerciales globales por lo que esta ley se convierte en la base para posicionar a la CTI como uno de los principales motores del progreso económico y social del Perú. A pesar de ello, la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) en el Perú es muy escasa (ver Tabla 8). Más aún, el Perú ocupó uno de los últimos lugares en inversión en I+D en América Latina (ver Tabla 8). Del análisis realizado se obtiene como debilidad del país, los pocos recursos destinados a la Investigación y el Desarrollo.

Tabla 8

Gastos en Investigación y Desarrollo (% PIB)

País	Porcentaje
México	0.55
Chile	0.38
Colombia	0.24
Paraguay	0.13
Perú	0.12

Nota. Adaptado de “Gastos en investigación y desarrollo (% del PIB),” por el Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura, 2018 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>).

Histórico/psicológico/sociológico. El Perú es un país rico en historia. Se puede mencionar los avances que se obtuvieron desde la época pre incaica, la cual dejó un legado de grandes avances culturales y tecnológicos, demostrados a través de las culturas Paracas,

Nazca, Mochica, Chimú, Tiahuanaco, entre otras; culturas que desarrollaron actividades como la agricultura, pesca, minería, cerámica, textilera y astronomía.

De igual forma, la época Inca también contribuyó con la capacidad para desarrollar las actividades de orfebrería, uso racional del agua, control de las razas animales y economía. Tal es así que, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], al reconocer la diversidad, riqueza cultural y natural del Perú, ha declarado como patrimonio mundial los siguientes lugares: (a) Ciudad de Cusco, (b) Santuario Histórico de Machu Picchu, (c) Sitio Arqueológico Chavín, (d) Parque Nacional Huascarán, (e) Zona Arqueológica Chan Chan, (f) Parque Nacional Manú, (g) Centro Histórico de Lima, (h) Parque Nacional Río Abiseo, (i) Líneas y Geoglifos de Nasca y Palpa, (j) Centro Histórico de la Ciudad de Arequipa, (k) Ciudad Sagrada de Caral-Supe, y (l) Qhapaq Ñan. Por lo anteriormente expuesto, el atractivo turístico del país debe ser considerado como una fortaleza.

Organizacional /Administrativo. El Perú es un Estado con un sistema presidencial y una democracia representativa en un sistema multipartidario. En el artículo 43° de la Constitución Política del Perú (1993), se define que “La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana.

El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes”. Los poderes del Estado están divididos en: (a) Poder Ejecutivo, mediante el cual se formula y ejecuta las políticas generales, y está representado por el presidente de la República; (b) Poder Legislativo, que es la rama del Estado que se encarga de hacer las leyes y que ejerce el control político sobre el Ejecutivo; y (c) Poder Judicial, mediante el cual se ejerce y administra la justicia en la sociedad. En ese sentido, se puede decir que el Perú tiene como fortaleza ser una República democrática.

Militar. El sitio especializado en estadísticas y equipos militares, Military Factory, presentó el ranking Global Firepower en su edición 2017, la cual cuantificó y jerarquizó la capacidad militar de los ejércitos nacionales de 133 países. En el listado, el ejército del Perú ocupa el lugar 39 de este ranking de los ejércitos con mayor capacidad destructiva. Los rubros calificados fueron los siguientes: (a) fuerza laboral y número de efectivos militares, (b) armamento aéreo, (c) armamento terrestre, (d) armamento naval, e) disponibilidad de recursos naturales, (f) capacidad logística, (g) finanzas del país, y (h) factores geográficos estratégicos en el territorio.

La República del Perú ocupó el cuarto lugar de las Fuerzas Armadas más potentes de América Latina y cuenta con una diversificación de su armamento de combate que proviene principalmente de Rusia, EE.UU. y China, y destinó 5,560 millones de dólares para su presupuesto militar.

3.1.3. Principios cardinales

Influencias de terceras partes. Se puede medir la influencia que tienen otros países sobre el Perú a través de las inversiones que estos realizan en el país. Al 30 de junio de 2017, el saldo de inversión extranjera como aportes al capital al país alcanzó los US\$ 25,203 millones. En ese sentido, España, Reino Unido y los Estados Unidos de América son sus principales fuentes de aportes de capital, los cuales representan el 48% del saldo de inversión extranjera (ver Figura 6). En el mismo sentido, también influyen al Perú los principales destinos de las exportaciones que se realizan, sus principales socios comerciales son China y Estados Unidos.

Lazos pasados y presente. El pasado del país está conectado con su presente y con su futuro, y este es un referente para conocer como se ha determinado la situación actual del país en el aspecto político y social, ya que las decisiones tomadas o los objetivos que se hayan trazado en el pasado son los que orientan a mediano y largo plazo el futuro del país.

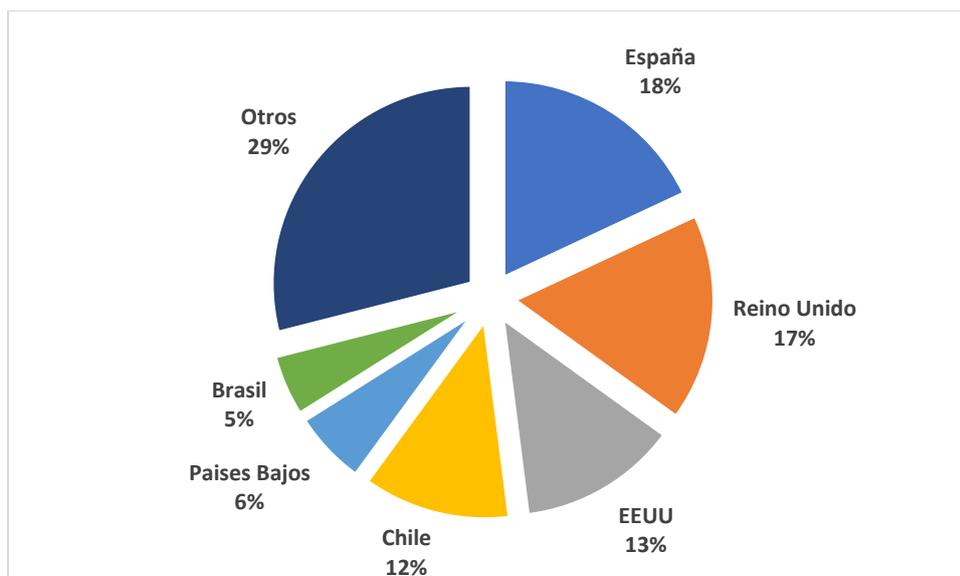


Figura 6. Saldo de inversión extranjera directa en el Perú como aporte de capital. Adaptado de “Estadísticas: Inversión Extranjera,” por ProInversión, 2017 (https://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/ESTADISTICAS_IED/Saldo%20de%20IED%20en%20el%20Perú%20por%20Pa%C3%ADs%20de%20Domicilio_a%20jun%202017.xls).

Por citar un ejemplo, en el pasado el Perú mantuvo conflictos con Ecuador, sin embargo, en la actualidad las relaciones entre ambos países han mejorado notablemente. De igual manera, con Chile se mantuvieron conflictos respecto al límite marítimo de las 200 millas, el cual fue resuelto en enero del año 2014 ante la Corte Internacional de Justicia de la Haya. La sentencia reconoció el paralelo como límite marítimo hasta las 80 millas y desde ese punto, una línea equidistante hasta las 200 millas, con lo cual, el fallo fue favorable a buena parte del reclamo peruano y dio conclusión a una contienda limítrofe de manera definitiva (Novak, F. & García-Corrochano, L., 2014).

Contrabalance de intereses. Los tratados comerciales generan beneficios relacionados no solo a la actividad comercial, sino que permiten reducir y, en el mejor de los casos, eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias comerciales y contribuir con ello a mejorar la competitividad de las empresas e incrementar el flujo de la inversión extranjera. Esto facilita una mayor integración del país a la economía mundial, lo que permite reducir el

nivel de riesgo-país, así como el costo de financiamiento de la actividad privada en general (MINCETUR, 2018).

Entre los acuerdos comerciales que tienen vigencia en el Perú se puede mencionar: (a) Comunidad Andina (CAN), (b) Mercosur-Perú, (c) Organización Mundial de Comercio (OMC), (d) Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC) y (e) Acuerdos Comerciales Bilaterales.

Conservación de enemigos. D'Alessio (2015) señaló que no se debe ganar ni perder enemigos, más bien éstos se deben mantener. Sumado a ello, lo que buscan los países es incrementar sus ingresos mediante la exportación de sus productos, la atracción de inversión extranjera directa y el tener rivales comerciales. Por tanto, los países rivales en muchas ocasiones sirven de referentes a ser superados e impulso para la mejora en las diversas actividades en las que compiten.

3.1.4. Influencia del análisis en el acceso a los conocimientos básicos

De lo expuesto en el análisis tridimensional del Perú se destacó, en primer lugar, que es parte de los intereses nacionales la igualdad de oportunidades y acceso a los servicios básicos de todos los peruanos. En este interés nacional particular está adscrito el acceso a los conocimientos básicos como uno de los principales servicios básicos al ser una fuente principal de redistribución e igualdad de oportunidad para todos los peruanos. Por otra parte, el acceso a conocimientos básicos es una base esencial que facilita el logro de otros intereses nacionales como el desarrollo regional, mejorar la competitividad del país, garantizar los derechos fundamentales de las personas, e incluso preservar la soberanía. Esto es así porque es a través de la educación que se transmite la cultura nacional, y el conocimiento que hace posible la obtención de los intereses nacionales.

Asimismo, el Perú presentó un potencial importante en lo económico, demográfico y geográfico, ya que muestra una estabilidad macroeconómica, así como una desaceleración en

el crecimiento poblacional y amplios recursos naturales dentro de los cuales está el extenso litoral. Todas ellas son ventajas comparativas, las cuales facilitarán el mejoramiento del acceso a los conocimientos básicos. Finalmente, la posición del Perú en el ámbito internacional es la de un país que buscar resolver sus controversias pacíficamente, tener una mayor presencia en el comercio internacional y ampliar sus relaciones a nivel bilateral y multilateral. Con este posicionamiento se busca aprovechar las oportunidades que permiten ser un país global y reducir las amenazas mediante el mejoramiento de la competitividad y hacer frente a rivales comerciales directos. Para ello, el acceso a conocimientos básicos es nuevamente un tema central para los intereses nacionales.

3.2. Análisis Competitivo del País

Porter (1991) mencionó que las empresas son capaces de superar las sustanciales barreras al cambio y la innovación cuando cuentan con cuatro cualidades que constituyen el diamante de la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) industrias relacionadas y de apoyo; y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las firmas.

3.2.1. Condiciones de los factores

Peña Vincés (2009) manifestó que uno de los factores críticos para Perú es el referido a la mano de obra. El autor estableció, en base a los estudios de Michel Porter, que la existencia de mano de obra calificada está en función a la calidad de los sistemas educativos, y el capital, en función a los accesos que se brinden a las empresas en Perú. Los factores de producción determinan el flujo del comercio, por lo que necesitamos los factores necesarios para competir en la industria, los cuales dependen del grado de eficiencia y efectividad con que se les explote. Se debe tener en cuenta que no todos estos factores tienen la misma importancia. Es así que en el Perú se identificó que la educación y capacitación laboral afectan a la productividad de la mano de obra del país y, con ello, se afecta notablemente la

competitividad. Se debe considerar que la riqueza natural del Perú es de una amplia variedad, pero en contraposición con ello, cuenta con una complicada geografía, lo cual hace difícil aprovechar los recursos del país por la falta de infraestructura de comunicaciones, y transporte, que dificulta la integración de las regiones.

Adicionalmente, la inversión pública destinada a la infraestructura es causa del bajo desarrollo de puertos, carreteras, infraestructura eléctrica, entre otros, así como la deficiente base científica y tecnológica impide mejoras en la productividad de las organizaciones. Se puede mencionar que el gasto destinado en Investigación y Desarrollo en el país es muy bajo en comparación con otros países de América Latina, lo cual impide al Perú ser más competitivo en otros mercados.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Peña Vences (2009) manifestó que los niveles de importación de productos como un porcentaje del PBI se constituyen en el principal factor para evaluar las condiciones de la demanda, y facilitan a las empresas nacionales evaluar y tomar acciones para posicionarse en el ámbito local, así como también acciones para la atención del mercado global. En el año 2009, la Pontificia Católica del Perú, a través de la Comunidad Económica en Red, informó el diagnóstico elaborado por Michel Porter para el Perú, y estableció el autor que el crecimiento del Perú está en función de sus exportaciones primarias, y las inversiones extranjeras. El autor manifestó que un crecimiento sostenible en el Perú requerirá la creación de nuevas empresas.

La demanda va a depender de la composición y del ritmo de crecimiento, lo cual va a ser un determinante de la competitividad, así como también la naturaleza de los clientes de acuerdo con el producto del sector en el mercado. Y si se habla del tamaño del mercado, se puede mencionar que, si el mercado interno es pequeño, esto se convierte en un aliciente para sumar esfuerzos para competir en un mercado más grande y crear demanda en el extranjero.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Ranking Global de Competitividad 2017-2018 estableció que el Perú cayó cinco posiciones y se ubicó en el puesto 72 de 137 países del mundo que fueron considerados en este ranking. Del mismo ranking, se desprendió que a nivel Latinoamérica y el Caribe, delante de Perú se ubicaron: (a) Chile, en el puesto 33; (b) Costa Rica, en el puesto 47; (c) Panamá, en el puesto 50; (d) México, en el puesto 51; (e) Colombia, en el puesto 66; y (f) Jamaica, en el puesto 70.

El Perú ha retrocedido respecto al ranking anterior, debido a los siguientes pilares: (a) instituciones, (b) entorno macroeconómico, (c) educación superior y capacitación, (d) eficiencia del mercado de bienes, (e) eficiencia del mercado laboral, (f) desarrollo del mercado financiero y (g) sofisticación empresarial. Se puede mencionar entre los factores más problemáticos para realizar negocios en el Perú se resaltan la corrupción, la burocracia gubernamental, los impuestos, la infraestructura inadecuada, las restricciones en regulaciones laborales y la inseguridad del país (ver Figura 7).

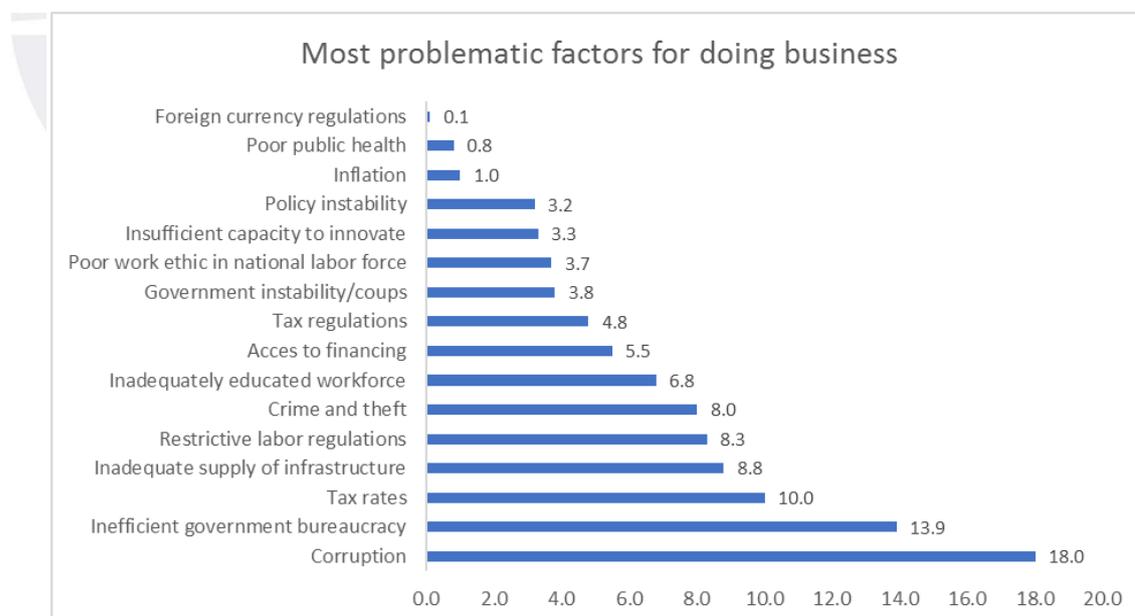


Figura 7. Factores principales que afectan hacer negocios.

Tomado de "The Global Competitiveness Report 2017–2018," por cdi.org., 2017 (<http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores proveedores y relacionados entre sí son los que permiten formar diversas relaciones que generan sinergias para el sector. Porter (2010) señaló que se cuenta con tres áreas que deben ser consideradas para evaluar a estos sectores que se relacionan entre sí y a los de apoyo: (a) sectores de exportación, (b) presencia de proveedores, y (c) desarrollo de clústeres.

García Vega (2011) manifestó que en el Perú los clústeres que pueden facilitar el desarrollo económico son el clúster minero, pesca, agroindustrial y turismo. Para concretar el impacto de los clústeres en la economía nacional, se requiere empezar por la diversificación en estas actividades económicas con valor agregado para diferenciarlos. Para acelerar su implementación, es necesario que se promocióne la inversión extranjera en el país, para lo cual es importante la participación del sector privado.

3.2.5. Influencia del análisis en el acceso a conocimientos básicos

El Perú es una de las naciones en Latinoamérica en proceso de desarrollo y crecimiento. Si bien cuenta con los recursos, presenta deficiencias en infraestructura y en sus operaciones productivas, que no le permiten superar los niveles alcanzados por países vecinos como Chile y Colombia, países que han implementado acciones estratégicas para mejorar aspectos referidos a la educación, uso de la tecnología, y la innovación.

Uno de los pilares considerados en el Informe Global de Competitividad 2017 – 2018 está referido a la educación, pilar en el cual Perú descendió en la última medición. Las estrategias que se propongan deben estar orientadas a resolver las brechas que se presentan en el acceso a los conocimientos básicos, factor clave en el proceso de formación de los futuros profesionales que participaran en el desarrollo del país. Para alcanzar los objetivos, las estrategias deberán estar orientadas a alcanzar mejoras en personas, procesos y uso de la tecnología.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

Según la constitución de 1993, el Perú es un solo Estado indivisible, cuyo gobierno es unitario, representativo y descentralizado, que se organiza sobre el principio de separación de poderes.

Continuidad Política (Amenaza). Puede afirmarse que en el Perú ha prevalecido el principio constitucional de separación de poderes en los últimos 17 años. Esto desde que se retornó a la democracia en el año 2001 luego de un periodo de autoritarismo político que erosionaba la independencia de poderes, y en la cual la corrupción era imperante (Cotler & Grompone, 2000). De lo mencionado, la continuidad política ha permitido contar con políticas públicas que han trascendido en gobiernos para convertirse en políticas de Estado, como es el caso de la política fiscal y monetaria conocida como la continuidad del modelo económico, la política educativa, el proceso de descentralización, entre otros. Esto se condice con la sucesión política ininterrumpida de los últimos cuatro periodos gubernamentales, desde el gobierno del ex presidente Alejandro Toledo electo el año 2001, algo sin precedentes en la historia política del Perú republicano aunque no existe certidumbre si esto podría perdurar en el tiempo. Asimismo, en el 2002 se suscribió el Acuerdo Nacional que es un consenso institucional entre agrupaciones políticas y civiles, con el objetivo de plasmar políticas públicas de largo aliento. Siguiendo las pautas del Acuerdo Nacional, en el año 2008 se funda el Centro de Planificación Nacional [CEPLAN], que es el organismo técnico adscrito a la PCM, encargado de ejercer la rectoría del sistema nacional de planeamiento estratégico.

Consenso Político Internacional en Educación (Oportunidad). Desde el plano internacional, en el tema de educación, existe un consenso sobre los objetivos que los países deben lograr para garantizar una educación sostenible y de calidad que permita igualdad de

oportunidades para todas las personas. Esto data desde 1990, año en que se creó el movimiento Educación para Todos (EPT) promovido por la UNESCO, UNICEF y el Banco Mundial como un apoyo a lograr los objetivos de desarrollo del milenio promovidos por la ONU. En el Foro Mundial de Educación que se llevó a cabo en la ciudad de Dakar en el año 2000, se revisaron los avances de los países en temas de educación y se fijaron seis objetivos a alcanzar para el año 2015. Finalmente, en el Foro Mundial de Educación, llevado a cabo en la ciudad de Incheon en el año 2015, se volvieron a revisar los avances logrados y tras ello, se aprobó la declaración de Incheon en la que se trazó la visión de la educación para el año 2030.

La oportunidad también se encuentra, además del consenso sobre la importancia del tema, en la cooperación para destinar fondos y financiamiento a los programas educativos de los países que implementan la EPT. Esto quedó plasmado en la resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas del 27 de julio de 2015, que estableció la agenda de la financiación para el desarrollo Agenda de Acción de Addis Abeba.

Corrupción (Amenaza). Según lo visto, se dan avances importantes con respecto a garantizar la continuidad de políticas públicas. Sin embargo, no se ha tenido éxito en políticas públicas que logren controlar y reducir la corrupción, que ha resultado ser un problema endémico y transversal al estado peruano en todos sus ámbitos de gestión. En los últimos años se han evidenciado casos emblemáticos de corrupción, dentro de los cuales el de mayor magnitud es el caso Lava Jato, considerado uno de los más grandes casos de corrupción en la región. Según la ONG Proética, este caso tendría ramificaciones que involucran a los tres últimos gobiernos nacionales, así como a gobiernos sub-nacionales tanto a nivel regional como municipal (Proetica, 2016).

Transparencia Internacional (2016) informó en el Índice de Percepción de la Corrupción de 2016 que Perú pasó del puesto 44 en el año 2001, al puesto 101 a nivel

mundial. En la puntuación de este índice el Perú tiene sólo 36 puntos en el 2016, con lo cual cayó de 41 puntos, logrados en el año 2001. Transparencia Internacional, que es la organización mundial dedicada a monitorear los logros contra la corrupción, indicó que cualquier puntuación por debajo de 50 puntos indica que los países fracasan en contener el avance de la corrupción. Del mismo modo, los datos elaborados en el Informe de la Comisión Presidencial de Integridad culminado en diciembre de 2016 indicaron que 12,600 millones de soles se pierden por corrupción en el Perú, lo cual representó cerca del 10% del presupuesto nacional anual (ver Tabla 9). Esta cifra resulta escalofriante cuando se examina en comparación al monto que reciben los sectores en el presupuesto aprobado por el congreso. Si se coloca el dinero perdido en corrupción como un sector del presupuesto nacional aprobado para el año 2017, este ocuparía el sexto lugar por encima de sectores como Orden Social y Seguridad, Protección Social, Justicia, entre otros.

Tabla 9

Presupuesto Aprobado 2017

Presupuesto 2017	Millones de Soles (S/)	%
Educación	26,181	18.40
Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia	18,422	12.90
Transporte	14,135	9.90
Salud	13,871	9.70
Previsión Social	12,621	8.90
Corrupción	12,600	8.80
Orden y Seguridad	9,361	6.60
Protección Social	5,781	4.10
Justicia	4,997	3.50
Defensa	4,886	3.40
Presupuesto total	142,472	100%

Nota. Adaptado de “Presupuesto Nacional 2017”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2016. Inseguridad (Amenaza). Otro aspecto en el que no se ha logrado avanzar como país y no se ha visto un esfuerzo transversal para combatirlo, es la lucha contra la delincuencia e inseguridad ciudadana. En las últimas encuestas de opinión, la delincuencia e inseguridad ciudadana representan el principal problema identificado por los encuestados (Instituto de Opinión Pública, 2016).

En consideración de que existe una asociación inversa entre el nivel de delincuencia de un barrio y el desempeño educativo de los estudiantes, así como su asistencia, esto resulta ser un problema significativo que atenta contra el objetivo nacional de satisfacer las necesidades en acceso a conocimientos básicos en la población. Tal es así que por cada punto que se incrementa el índice de percepción de delincuencia en un barrio o comunidad determinados, el resultado en las pruebas de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de dichos estudiantes se reduce entre ocho y 27 puntos en tercer grado y entre ocho y 38 puntos en sexto grado (Terce, 2015).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Conforme a lo establecido en la Constitución Política del Perú, el Banco Central de Reserva [BCR] tiene como fin el “preservar la estabilidad monetaria” y asegurar que la inflación anual se mantenga dentro de un rango meta. Para ello, el BCR lleva a cabo la política monetaria del país. Entre otras, el BCR tiene como función administrar las reservas internacionales a su cargo, emitir billetes y monedas en nuevos soles e informar sobre las finanzas nacionales.

En el 2016, la economía peruana alcanzó un crecimiento económico de 3.9%. Para el 2017, la proyección del crecimiento del PBI anual nos mostró un 2.8% de crecimiento de la producción nacional, lo cual nos colocó en una posición expectante respecto de otros países de América del Sur como Chile con un 1.7%, Colombia con un 2.3%, y México con 1.9%. Sin embargo, es posible afirmar que nuestra economía irá en crecimiento a lo largo del año y debería alcanzar un 4.2% para el próximo 2018 (BCRP, 2017).

Cabe resaltar que la economía peruana se recupera de manera importante a pesar de las consecuencias que trajo consigo los desastres naturales (Fenómeno El Niño Costero) y el ruido político por los casos de corrupción asociados a empresas constructoras brasileñas. El crecimiento principalmente se sustenta en las actividades de minería y pesca. Asimismo, se

prevé un crecimiento importante del sector construcción debido a una mayor inversión asociada a los Juegos Panamericanos del 2019, así como el destrabe de grandes proyectos mineros y la nueva cartera de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión). Loayza (2016) señaló que la productividad es la clave del crecimiento, y comprendió cuatro componentes principales: (a) la innovación, mediante la cual se crea nuevas tecnologías, productos y procesos; (b) la educación, mediante la cual se desarrolla conocimientos y habilidades; (c) la eficiencia, mediante la cual se distribuye eficazmente los recursos productivos; y (d) la infraestructura física e institucional, mediante la cual se otorga bienes y servicios públicos en apoyo a la economía.

La inflación anual del año 2016 fue de 3.6% para el Perú. Asimismo, se estimó que para el 2017 la inflación seguiría en tendencia descendente, y la expectativa fue el ubicarse dentro del rango meta. Esta proyección incorporó una reversión en los precios de alimentos que fueron afectados por factores climáticos asociados con el Fenómeno El Niño Costero y su impacto en el abastecimiento de dichos productos. La expectativa es que para el 2018 la inflación se reduzca a 2.0% (BCRP, 2017)

Asimismo, las empresas del Sistema Financiero han proyectado que el tipo de cambio de moneda nacional a dólar norteamericano cerrará en el 2017 a 3.25, mantendrá una estabilidad desde el segundo trimestre del 2017 y se proyecta que a diciembre del 2018 el tipo de cambio será de 3.30 (BCRP, 2016). Si bien, la inversión privada que es uno de los impulsores del crecimiento económico del país, empieza a recuperarse (ver Figura 8).

Por otra parte, la economía mundial proyectó para el 2017 una recuperación respecto al año pasado, y se espera un mayor crecimiento en las economías desarrolladas como en las economías emergentes. En ese sentido, el Perú tiene una fuerte dependencia comercial de Estados Unidos, país que mantiene una proyección de crecimiento, y se estima que la economía crecerá 2.2%; 2.1% y 2.0% para los años 2017, 2018 y 2019, respectivamente. La

economía de Estados Unidos ha mostrado un ritmo de crecimiento más acelerado y el mercado laboral ha seguido fortaleciéndose. De igual manera, Perú mantiene importantes relaciones comerciales con China, país que proyectó que en el 2017 alcanzaría un crecimiento de 6.7%, mayor al alcanzado en el 2016, resultado asociado a la evolución de la inversión pública y al dinamismo del crédito. Para 2018, se mantiene la proyección de una tasa de crecimiento de 6.2%, y de 6.0% para el año 2019 (BCRP, 2017).

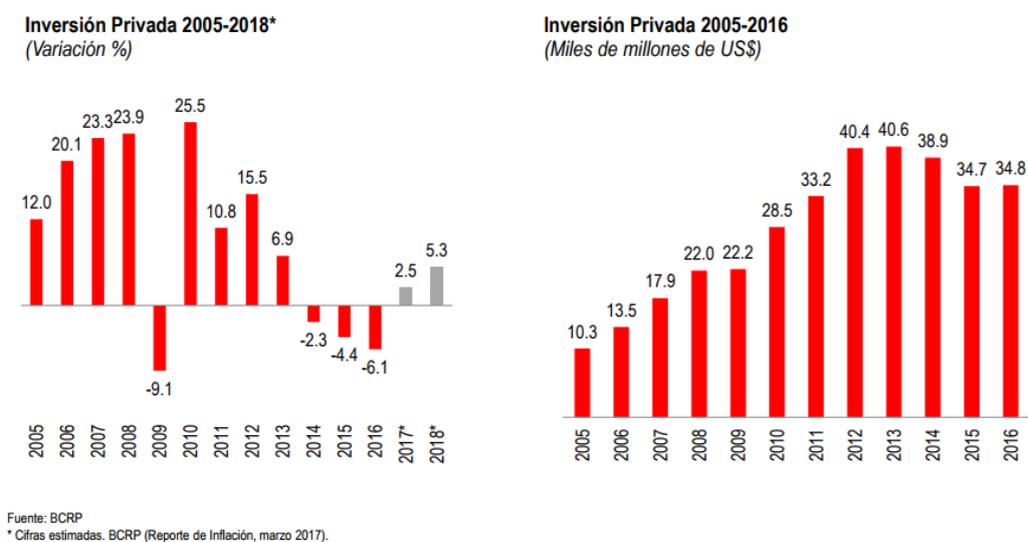


Figura 8. Inversión privada.
Tomado de “Reporte de Inflación,” por BCRP, 2017
(<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

En adición a ello, cabe mencionar que la Balanza Comercial del Perú registró un superávit, el cual se sustentó en la recuperación de las exportaciones, principalmente en el repunte del volumen exportado de cobre que se reportó desde el año 2015 (Cerro Verde y Las Bambas), así como la recuperación del índice de precios de exportación y a la recuperación en el precio de los metales preciosos y metales industriales, conforme a lo que se muestran en las Figuras 9 y 10. Del análisis realizado se puede identificar como amenaza el estancamiento en el crecimiento económico de China, y como oportunidades la aceleración en el crecimiento económico de Perú, la recuperación de la inversión en el sector público y la recuperación en el crecimiento de la economía de Estados Unidos.

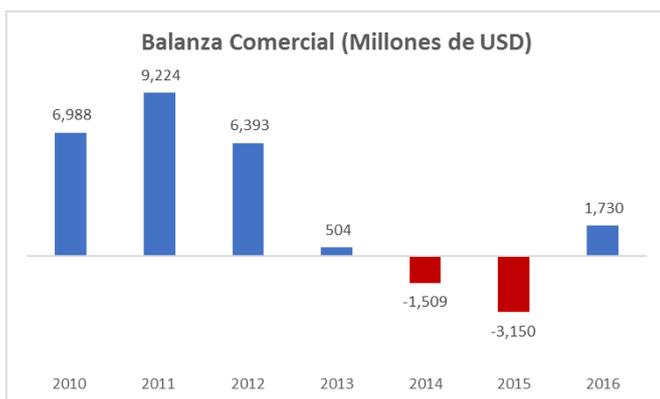


Figura 9. Balanza comercial.
Adaptado de “Reporte de Inflación,” por BCRP 2017
(<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

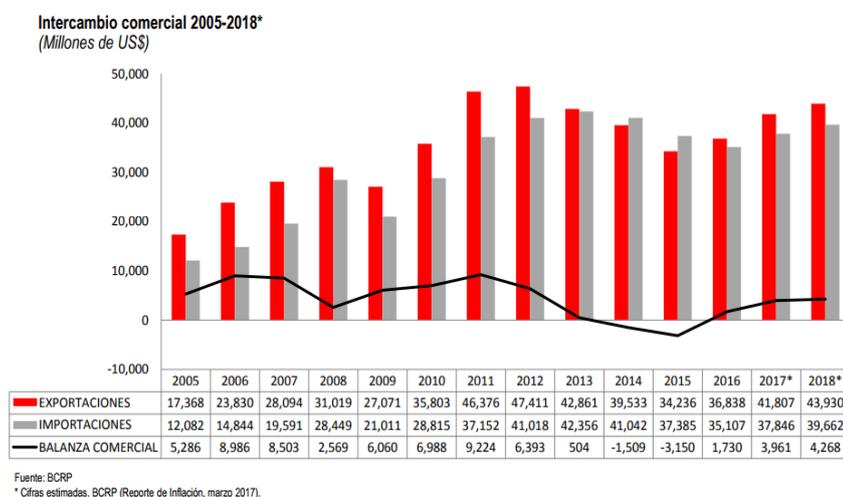


Figura 10. Balanza comercial.
Tomado de “Reporte de Inflación,” por BCRP, 2017
(<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

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

Cambio en la estructura poblacional (Oportunidad). En el año 2014, la población en edad escolar ascendió a 6'422,580 peruanos, esto representó el 20.8% de la población total. Para el año 2027, la población en edad escolar se verá reducida aproximadamente en 295,000 personas según las proyecciones del INEI (2017b), llegará a 6,126,624, que representará el 17.5% de la población total. Este angostamiento en la base de la pirámide poblacional peruana (ver Figura 11) permitirá que los recursos invertidos en cada estudiante sean mayores, tanto en cifras absolutas como en porcentaje del PBI.

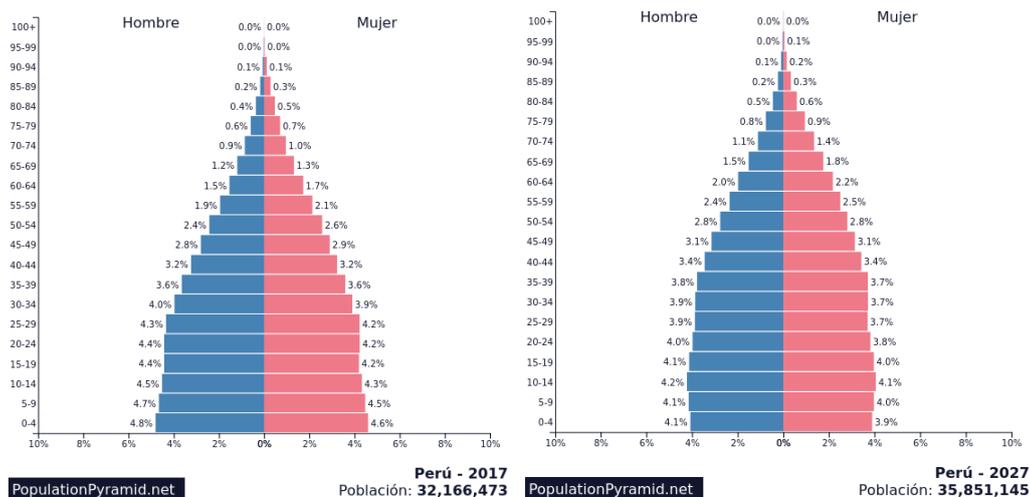


Figura 11. Pirámide poblacional del Perú 2017. Tomado de “Pirámides de población,” por populationpyramid.net, 2017 (www.populationpyramid.net/es/perú/2027/).

Interculturalidad (Oportunidad). En el Perú existen 55 pueblos originarios identificados por el Ministerio de Cultura (Base de Datos de Pueblos Indígenas u Originarios). Esta diversidad, representa una vasta riqueza cultural, que brinda la oportunidad de poder construir una verdadera ciudadanía intercultural, en la que los valores de equidad e igualdad no sean meros enunciados, sino que se concreten, logren las mismas oportunidades para todas las personas y respeten las diferencias culturales. Además, la gran variedad de pueblos originarios que posee el Perú es un aliciente para que el Estado construya una ciudadanía sin prejuicios, sin discriminación y ponga en valor todos los componentes culturales que posee el Perú, como las tradiciones artísticas, los usos y costumbres de todos los pueblos originarios y el amplio conocimiento de sus entornos, así como las 47 lenguas originarias activas que se hablan en el país. Este es un potencial nacional que puede aprovecharse si se brinda las herramientas educativas a todos los pueblos originarios para garantizar su pleno ejercicio como ciudadanos, así como desarrollar sus comunidades, mejorar sus estándares de vida, cuidar el medio ambiente y crear conocimiento artístico y científico desde las distintas cosmovisiones que una riqueza intercultural puede brindar.

Al mismo tiempo, es un desafío importante desde el punto de vista educativo. Tal como lo indicó el Ministerio de Educación, para elaborar material educativo intercultural bilingüe las lenguas deben pasar por un proceso de normalización que implica contar con un alfabeto oficializado. Actualmente, 37 lenguas cuentan con un alfabeto oficializado. Esto tiene un desafío doble, pues por un lado se debe invertir más recursos en preparar materiales específicos para cada lengua originaria y, por otro lado, existe una escasez de docentes en cada una de estas lenguas, más aún que tengan la preparación y la capacitación adecuada para el manejo de educación intercultural bilingüe (ver Figura 12).

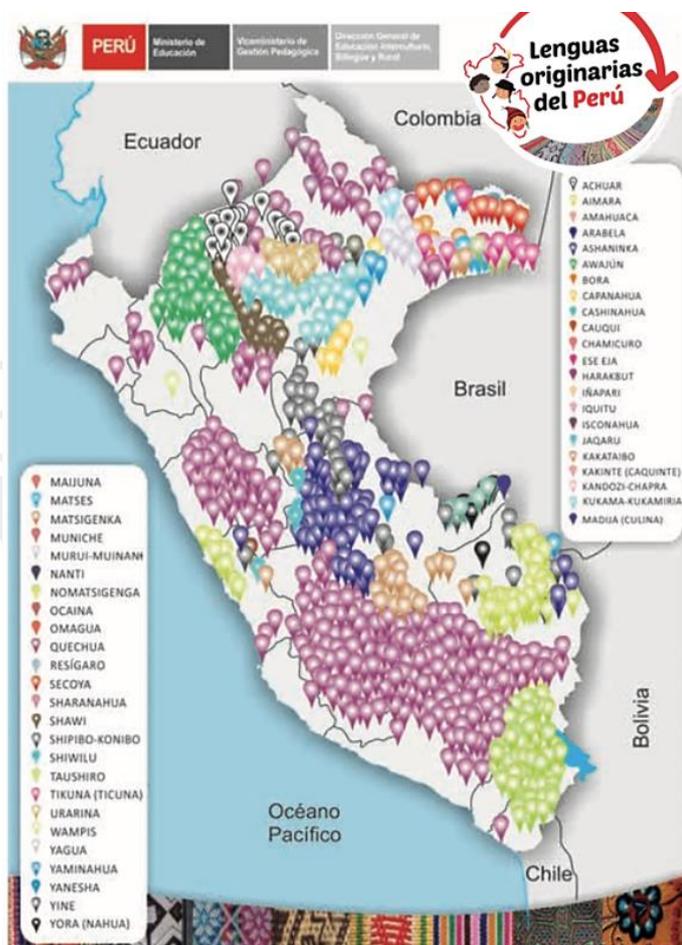


Figura 12. Mapa lingüístico del Perú para la educación intercultural bilingüe. Tomado de “Lenguas Originarias del Perú - Min Cultura.pdf,” por Ministerio de Educación, 2013, 1a. ed., p. 17. Lima, Perú: MINEDU.

Población Rural (Oportunidad). Un aspecto que resulta ser fundamental para lograr mejores resultados es la cantidad de la población que habita en zonas rurales. Está

comprobado que los escolares que viven en zonas rurales obtuvieron entre 61 a 76 puntos menos en las evaluaciones ECE 2016 que los estudiantes en zonas urbanas (Minedu, 2016). Esto se entiende en la medida que, en las comunidades densamente menos pobladas, la cantidad de docentes y recursos disponibles por estudiante fue significativamente menor que en zonas urbanas.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Conforme a los resultados del último Censo Nacional de Investigación y Desarrollo (I+D) en Centros de Investigación, el Perú se encontró rezagado en gasto en I+D a nivel de los países que conforman la Alianza del Pacífico. Es así que, el año 2014 el gasto de los Centros de Investigación en I+D fue de 438 millones de soles, cifra que representó 0.08% del PBI de ese año y para el 2015 se incrementó a 518 millones de soles. Sin embargo, como porcentaje, se mantuvo en 0.08% del PBI (I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación, 2016).

Asimismo, en el Perú, las universidades son las que más gasto han ejecutado en I+D. En el año 2015, el gasto de las universidades representó 46.8% del gasto total. Del censo también se obtuvo la información que, a nivel internacional, Perú se encuentra rezagado en número de investigadores: por cada mil integrantes de la PEA hay solo 0.2 investigadores. Del total de investigadores, 68.1% son hombres y 31.9% son mujeres (I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación, 2016).

El principal obstáculo que enfrentan los centros de investigación es la falta de recursos financieros, seguido por la falta de conocimiento de fondos que financian I+D y por la falta o deficiencia de coordinación dentro de la institución con otras instituciones. La producción científica y el desarrollo de proyectos de I+D, se convierten en conocimiento productivo, el cual es una fuente útil para elaborar nuevos productos y diversificar la economía, por lo que se debe impulsar la inversión en el sector de Ciencia, Tecnología e

Innovación Tecnológica. Albornoz (2016) indicó que la educación y la cultura no escapan a la introducción creciente de valores, información y servicios que se alimentan de los avances del conocimiento. Es así que la tecnología sirve como herramienta de desarrollo, pero se hace necesario conocer los momentos de avances y retrocesos en cada país, con la finalidad de no constituir un freno a la posibilidad de implementar estrategias de desarrollo que estén basadas en el conocimiento.

Del análisis realizado se pudo identificar como amenaza la asignación de pocos recursos financieros destinados a la investigación y desarrollo, y como oportunidades las acciones ejecutadas por el Estado peruano orientados a crear un plan estratégico para mejorar la Investigación y Desarrollo.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

D'Alessio (2015) señaló que es incuestionable la importancia que ha conseguido, en la última década, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente, pues se convirtió en una preocupación de primer orden para la humanidad, así como también una responsabilidad con las generaciones futuras. Polo (2013) indicó que el país debe contar con una nueva generación de hombres y mujeres comprometidos con el país, ya que el no contar con una cultura ecológica, puede determinar y originar el problema de la contaminación. Por lo tanto, en el Perú es primordial promover la cultura ambiental, debido al fuerte deterioro ambiental que la falta de cultura ecológica ha traído consigo. El sector educación debe ofrecer una educación de calidad y orientarse a preparar personas competitivas, productivas y comprometidas con el desarrollo sustentable del país y su medio ambiente.

En el 2014 se llevó a cabo en el Perú la conferencia de las partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, con la finalidad de estabilizar los niveles de emisión de gases del efecto invernadero, adaptar a los ecosistemas naturalmente al cambio climático, asegurar la producción de alimentos y permitir el desarrollo económico de

manera sostenible. Es así que, bajo esta preocupación, el Ministerio de Ambiente enmarcó su accionar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, así como la implementación de las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y buscó promover el aprovechamiento y el desarrollo sostenible de los recursos naturales para la conservación del ambiente y la creación de la conciencia en la población. Estos enfoques se traducen en siete lineamientos: a) aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica; b) adaptación y mitigación al cambio climático; c) manejo eficiente de los residuos sólidos; d) gestión integral marino-costera; e) prevención, control de la contaminación y eco-eficiencia; f) adecuación de la institucionalidad ambiental; y g) medios de implementación de la política ambiental.

Asimismo, el Ministerio de Ambiente [MINAM] y el Ministerio de Educación [MINEDU] en conjunto han elaborado el Plan Nacional de Educación Ambiental (PLANEA) para los próximos cinco años (del 2017 al 2022) con la finalidad de incentivar una educación y cultura ambiental que permita formar personas ambientalmente responsables, de tal forma que contribuyan al desarrollo sostenible y que puedan hacer frente a los cambios climáticos a nivel local, regional y nacional, así como inculcarles que sean partícipes en el desarrollo de una sociedad que asuma los impactos que generan sus acciones, y tomen conciencia que esto repercute en futuras generaciones.

El PLANEA contó con tres planes estratégicos: (a) generar competencias en la comunidad educativa para estilos de vidas saludables y sostenibles, (b) lograr el compromiso ciudadano para el desarrollo sostenible, y (c) generar compromisos institucionales para el desarrollo y sociedades sostenibles. También se pueden mencionar los objetivos estratégicos del PLANEA: (a) implementar proyectos educativos ambientales comunitarios; (b) incentivar en los estudiantes prácticas ambientales que contribuyan a generar un entorno local y global saludable y sostenible; (c) motivar a que los ciudadanos y ciudadanas ejerzan derechos

ambientales; y (d) obtener que las instituciones y organizaciones públicas, privadas y la sociedad civil adopten prácticas ambientales responsables.

Del análisis realizado podemos identificar como amenaza el calentamiento climático, y como oportunidades la capacidad de planificación y acción del Estado en temas ambientales (PLANEA), la participación de Perú en movimiento internacionales, la biodiversidad y la diversidad de climas.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Consenso internacional en educación	0.025	3	0.075
Recuperación en el crecimiento en la economía de Estados Unidos y otros principales socios comerciales	0.025	2	0.050
Aceleración en el crecimiento económico en el Perú	0.100	2	0.200
Cambio en la estructura poblacional	0.050	2	0.100
Capacidad de planificación y acción del Estado en temas ambientales e I+D	0.025	2	0.050
Transversalización de la Interculturalidad y enfoque de género	0.050	3	0.150
Subtotal	0.375		0.825
Amenazas			
Continuidad de políticas públicas	0.100	2	0.200
Corrupción	0.125	1	0.125
Inseguridad	0.100	1	0.100
Estancamiento en el crecimiento económico en China y otros principales socios comerciales	0.100	1	0.100
Exposición al calentamiento global y complejidad geográfica	0.100	1	0.100
Contexto político volátil	0.100	1	0.100
Facciones radicales del SUTEP	0.100	1	0.100
Subtotal	0.625		0.625
Total	1.000		1.450

- 1: Responde mal
- 2: Responde promedio
- 3: Responde bien
- 4: Responde muy bien

3.5. El Sector Educación y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El Estado Peruano, a través del Ministerio de Educación, tiene la rectoría sobre el currículo nacional, así como el deber de garantizar que todos los estudiantes accedan y obtengan una educación de calidad. El servicio de educación en su mayoría lo provee el mismo estado a través de las UGELES en Lima, colegios privados, y a través de los gobiernos locales en el resto del Perú. Dicho esto, los proveedores del sector Educación en el Perú son diversas personas y empresas que ofrecen todos los bienes y servicios requeridos para el funcionamiento de la educación, que puede abarcar desde útiles y materiales educativos, hasta los propios profesores que ofrecen sus servicios de docencia a las unidades educativas. Vale hacer una subdivisión en dos ramas importantes de proveedores.

Cuerpo docente. Todos los profesionales que brindan servicios de docencia a las instituciones educativas. Dentro de esta categoría, el grupo mayoritario son los profesores afiliados al Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (SUTEP). Dicho grupo, a su vez, tiene facciones más radicales como el Comité Nacional de Reorientación y Reconstrucción (CONARE), que ha organizado las huelgas más importantes de los últimos 15 años.

Por ende, es un grupo con un nivel de poder relativamente alto, pues pueden paralizar la educación del país por varios meses, como sucedió en la última huelga de 2017. Por otro lado, están los docentes que brindan sus servicios a los colegios privados, quienes no están obligados a tener un título profesional de docente, pueden ser profesionales de otras carreras. En estos casos, el poder de negociación de ellos es muy bajo y está circunscrito al ámbito privado.

Servicios diversos. Todas las personas y empresas que brindan servicios u ofrecen bienes de soporte al Sistema Educativos peruano. Estos pueden ser desde empresas muy

grandes de ingeniería que diseñan y construyen los colegios y empresas que proveen útiles y materiales, hasta personas individuales que ofrecen sus servicios de apoyo complementario de menor relevancia. En todos estos casos, las personas y empresas son proveedoras del Estado y no hay un vínculo más allá del contractual que les permita ostentar una posición de poder en la negociación de sus servicios. El Estado, como cliente, tiene mucho poder sobre sus proveedores.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Allen y George (2008) manifestaron que los compradores pretenden ejercer su poder de negociación para conseguir un precio más bajo y una mejor calidad en el producto o servicio que requiere. En ese sentido, los compradores del sistema educativo son los padres de familia y los consumidores de este servicio son los alumnos que asisten a las escuelas, los cuales cuentan con un poder de negociación bajo; es así que las instituciones educativas pueden permitirse el imponer sus propias condiciones, debido a que actualmente la demanda en educación, tanto en instituciones públicas como privadas, es mayor a la oferta que existe en el sector.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

El Estado como autoridad encargada de certificar, brindar y garantizar el acceso a los conocimientos básicos de las personas en el Perú, no tiene sustitutos reales que puedan brindar educación sin que tengan que cumplir con la normativa peruana. Los colegios privados forman parte del sistema educativo peruano y se rigen bajo el mismo currículo a nivel nacional que el resto de colegios, por ello son más bien complementarios a los colegios de recursos públicos. Incluso la educación en casa, que es una iniciativa que en países como EE.UU. tiene una mayor acogida, tampoco podría ser considerada un sustituto en sí, pues también los padres de los niños están obligados a certificar el conocimiento de sus hijos ante el Ministerio de Educación. En última instancia, si el resultado de los estudiantes en casa

estuviera muy por debajo del resultado de la educación escolar tradicional, el Estado como ente regulador podría prohibir esta modalidad de educación.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Del mismo modo que el caso de la amenaza de sustitutos, la amenaza de entrantes es nula en la medida que el Estado ejerce una autoridad única sobre la educación en el Perú. Incluso países que promueven su cultura a través de colegios privados como son la comunidad de colegios británicos, franceses o alemanes en el Perú, tampoco pueden ser considerados entrantes en la medida que deben adecuar su educación al currículo nacional.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

García Vega (2011) manifestó que el Perú ha ejecutado pasos importantes para consolidar su presencia en el ámbito global, y abandonar esquemas y políticas antiguas que traían como consecuencia el aislamiento y retraso del país. Con las acciones ejecutadas se ha logrado la firma de tratados de libre comercio con países que representan a las economías más grandes del mundo, como Estados Unidos y China. El nivel de relacionamiento de Perú con países de la región y del mundo se ha incrementado, y ha traído como consecuencia que Perú se integre con sus vecinos y otros países del mundo.

Los competidores son todos los países de la región a los cuáles el Perú quiere alcanzar y superar en cuanto al Índice de Acceso a conocimientos básicos. Esto por la sencilla razón que el Perú busca destacarse en el mundo como un país cada vez más competitivo e influyente en el ámbito comercial, diplomático, cultural, social, entre otros, así como brindar el mayor bienestar posible a sus ciudadanos.

Se entiende que un país con ciudadanos más educados y preparados tiene mayores probabilidades de desarrollarse, atraer inversión extranjera y generar riqueza. En relación a la premisa anterior, los principales rivales del Perú son Chile, Colombia, México, Brasil, Costa Rica, entre otros países de América Latina.

3.6. Accesos a los Conocimientos Básicos y sus Referentes

Los países considerados como referentes para el diseño y definición de estrategias que garanticen el acceso a los conocimientos básicos son Finlandia y Singapur. Como complemento al estudio de los países descritos, se ha tomado como base el informe elaborado por McKinsey, denominado “How the world's best-performing schools systems come out on top”.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es referencial, dado que el sector educación no compite como lo hace una organización. En este caso, la MPC permite identificar a los países vecinos del Perú, con quienes se mide directamente (ver Tabla 11).

Tabla 11

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores determinantes de éxito	Peso	Perú		Chile		Colombia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Adecuada selección de docentes	0.20	1	0.200	2	0.400	1	0.200
Elevar el estatus de la carrera docente	0.15	1	0.150	2	0.300	1	0.150
Incentivos económicos y de línea de carrera	0.15	1	0.150	2	0.300	1	0.150
Desarrollo profesional orientado a la instrucción	0.15	1	0.150	2	0.300	1	0.150
Desarrollo de líderes educativos	0.15	1	0.150	2	0.300	1	0.150
Meta. evaluación y seguimiento a nivel de escuela y estudiante	0.20	2	0.400	3	0.600	2	0.400
Total	1.000		1.200		2.200		1.200

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz es referencial dado que el sector educación no compite como lo hace una organización. En este caso, la MPR permite identificar a los países líderes en Acceso a los conocimientos básicos (ver Tabla 12).

Tabla 12

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores determinantes de éxito	Peso	Perú		Finlandia		Singapur	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Adecuada selección de docentes	0.20	1	0.200	4	0.800	4	0.800
Elevar el estatus de la carrera docente	0.15	1	0.150	4	0.600	4	0.600
Incentivos económicos y de línea de carrera	0.15	1	0.150	4	0.600	4	0.600
Desarrollo profesional orientado a la instrucción	0.15	1	0.150	4	0.600	4	0.600
Desarrollo de líderes educativos	0.15	1	0.150	4	0.600	4	0.600
Meta. evaluación y seguimiento a nivel de escuela y estudiante	0.20	2	0.400	4	0.800	4	0.800
Total	1.000		1.200		4.000		4.000

3.8. Conclusiones

Del análisis externo se puede hacer dos inferencias principales. La primera es que están identificados los factores clave de éxito que han llevado a los países referentes a obtener mejores resultados, incluso sin comprometer recursos adicionales a los que ya tenían disponibles. Los hallazgos del informe McKinsey, plasmados en la MPR, detallaron lo que debe hacer el Perú y en qué posición se encuentra para lograrlo. Estos factores clave, identificados en dicho informe, no toman en consideración la particularidad de cada país y es ahí que el análisis externo, plasmado en el MEF, identificó las amenazas y oportunidades que pueden catalizar o frenar el desarrollo de estas políticas que deben llevarse a cabo. Sobre esto, el Perú definitivamente es un país socialmente, geográfica y ambientalmente complejo, lo cual requiere mayores esfuerzos por parte del Estado para poder servir a la población. Por otro lado, se identifican oportunidades en el aspecto macroeconómico y demográfico que pueden aprovecharse desde el sector educación para reducir las brechas con las poblaciones más vulnerables.

Capítulo IV: Evaluación Interna

El objetivo central de este capítulo será desarrollar el análisis interno denominado AMOFHIT, el cual facilitará la identificación de las fortalezas y debilidades, así como los factores críticos de éxito que permitirán mejorar el acceso a los conocimientos básicos en el Perú. Como resultado del análisis interno denominado AMOFHIT, se elaborará la matriz de factores internos (MEFI), la cual resumirá y evaluará las principales fortalezas y debilidades en las organizaciones involucradas en el tema materia del PEA.

El hacer una evaluación interna permitirá analizar las distintas áreas dentro del sector educación a nivel nacional, se analizará también propuestas de mejora y se abordará el área de interés, pues existen muchas falencias que retrasan los procesos dentro de los organismos estatales. Otras son la falta de planeamiento estratégico, barreras en la comunicación gubernamental con estructuras y funcionamientos verticales que impiden el trabajo en equipo en las organizaciones, la poca importancia al factor humano y ausencia de principios morales y éticos. Esto a su vez, genera bajos niveles de rendimiento y casos de corrupción en las organizaciones privadas y gubernamentales. Finalmente, las razones mencionadas hacen que la administración pública fije objetivos sobre la base de resultados insuficientes y competencias mínimas, medidos solo a través de la ejecución del presupuesto y no por el impacto, eficiencia, eficacia y calidad de los proyectos ejecutados (Shack, 2003).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

D'Alessio (2015) manifestó que la auditoría interna, la cual es parte del modelo secuencial del proceso estratégico, debe considerar a las principales áreas funcionales en los negocios. Estas áreas son la (a) Administración y gerencia; (b) Marketing y ventas e investigación de mercados; (c) Operaciones y logística e infraestructura; (d) Finanzas y contabilidad; (e) Recursos humanos y cultura; (f) Sistemas de información y comunicaciones; y (g) Tecnología, investigación y desarrollo. La evaluación interna permitirá reflejar la

situación de los componentes internos en las organizaciones involucradas en brindar el acceso al conocimiento básico, pues cada uno de estos componentes juega un papel importante para que las personas puedan desarrollarse. Asimismo, se identificarán las fortalezas y debilidades en las organizaciones involucradas y con una participación activa en proyectos que buscan facilitar el acceso a los conocimientos básicos de los habitantes en Perú.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El acceso a los conocimientos básicos requiere la participación de los distintos poderes del Estado Peruano, para de tal forma mejorar la gestión interna e incentivar la participación ciudadana de acuerdo al grado de interés por ser parte de la mejora en el sector. D'Alessio (2015) manifestó que una de las causas de las crisis en las organizaciones privadas y de gobierno está referida a la falta de capacidades gerenciales acorde a las tendencias del siglo XXI. La entidad con mayor protagonismo para la implementación de acciones que permitan concretar el acceso a los conocimientos básicos en Perú es el Ministerio de Educación, el cual recibe los lineamientos desde la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) (ver Figura 13).

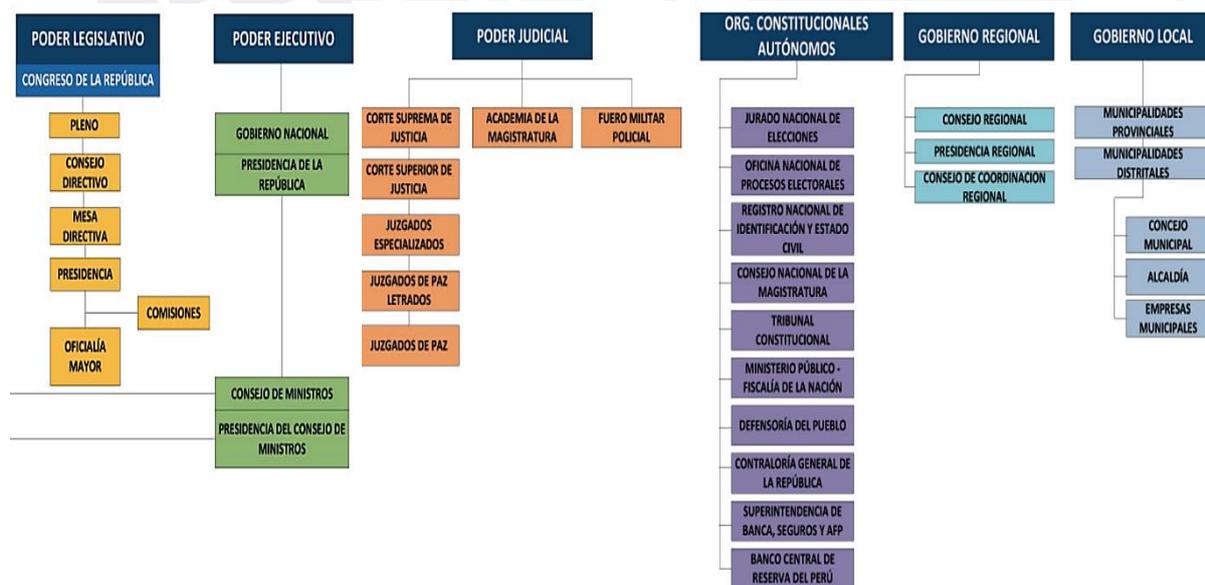


Figura 13. Organigrama del Estado Peruano. Tomado de “Portal del Estado Peruano,” por Presidencia de la República, 2017 (<http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>).

El Ministerio de Educación [MINEDU] ejecuta sus funciones bajo el marco descrito en el D.L. 25762 y su reglamento, aprobado a través del DS 006-2006-ED. En el marco de los lineamientos estratégicos definidos en el Plan Bicentenario y con la asistencia del Centro Nacional Estratégico [CEPLAN], el sector educación elaboró el Plan Estratégico Sectorial Multianual al 2021 [PESEM 2021], el cual establece como variables estratégicas a implementar las siguientes: (a) Nivel de aprendizaje, (b) Acceso a servicios de educación y deporte, (c) Calidad en la formación en la educación superior, (d) Desempeño docente, (e) Estado de la infraestructura educativa y deporte, y (f) Liderazgo directivo en las instituciones educativas.

El MINEDU, a través del PESEM 2021 (2016), estableció que la variable estratégica con mayor retraso se encuentra en el nivel de aprendizaje, desempeño de los docentes, liderazgo directivo y el estado de la infraestructura educativa y deportiva. Estas variables debieran ser afrontadas para reducir y/o aumentar su progreso y desarrollo en todas las regiones del Perú. Para ello se deben contemplar políticas y estrategias claras que deberán ser implementadas dentro del MINEDU, pues dentro de sus funciones, el Ministerio de Educación [MINEDU] se encarga del funcionamiento de la política educativa y pedagógica a nivel nacional, así como del planeamiento educativo. Asimismo, se encarga de coordinar con las designadas Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa en Lima Metropolitana y Provincias, la ejecución de las políticas en referencia.

En la estructura de gobierno vigente en el sector educación, el Ministerio de Educación [MINEDU] ejecuta las políticas educativas y pedagógicas a través de las denominadas Direcciones Regionales de Educación [DRE] y las Unidades de Gestión Educativa [UGEL]. La falta de mecanismos que articulen las comunicaciones, la administración y el control de las políticas en mención ha ocasionado que la educación en el Perú no alcance niveles sobresalientes en la región y en el mundo. Los directivos no han

mostrado capacidades gerenciales para una adecuada toma de decisiones que busque mejorar la calidad tanto en el acceso como en los niveles de aprendizaje alcanzados. Esto se evidenció en los últimos resultados de las últimas evaluaciones PISA y en los estudios recientes registrados en el Plan Binacional y en los planes sectoriales elaborados.

Existen limitaciones en la capacidad de gestión en el sector educación en distintos niveles, como el Ministerio de Educación, Direcciones Regionales y Directores Educativos, identificados en el PESEM 2021 (2016), que impiden mejorar en los objetivos trazados para mejorar la educación en el Perú. Como muestra de ello, sólo el 15% de locales escolares de educación básica regular cuenta con aulas en buen estado, lo cual demostró una falta de capacidades para gestionar la infraestructura educativa necesaria.

Fortaleza: Existencia de planes estratégicos con lineamientos definidos a nivel de gobierno central y desplegados a los órganos dependientes, como el Ministerio de Educación [MINEDU].

Debilidades: Escasa articulación entre el Ministerio de Educación de los Gobiernos Regionales, bajo desempeño de los docentes y del nivel de aprendizaje, falta de infraestructura educativa, falta de liderazgo directivo y falta de capacidad para la implementación de planes estratégicos como el Plan Bicentenario (PEN 2021) y el PESEM 2021.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Dentro de la zona de mercadeo y estudio del impacto que genera el nivel educativo, se deben identificar los procesos de manera integral para entender la naturaleza de los productos ofrecidos —en este caso el Acceso a los conocimientos básicos—. Mediante el estudio, McKinsey identificó un factor clave, el cual propone diseñar estrategias unificadas de atracción de talento y mejora de la imagen e incentivo a los docentes, con el objetivo de mejorar la oferta de docentes que reciben los Estados (Barber & Mourshed, 2007).

El servicio educativo que se ofrece desde el Estado se da en distintas modalidades, como la Educación Básica Regular (EBR), Educación Básica Alternativa (EBA), Educación Básica Especial (EBE), Educación Técnico Productiva (ETP) y el Sistema de Naciones Unidas (SNU).

D'Alessio (2015) indicó que el marketing es la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores. Al aplicar ello en el ámbito del Estado, las modalidades ofrecidas buscan cubrir el acceso a conocimientos básicos del 100% de los peruanos. De ellas, la EBA está destinada a peruanos que ya sobrepasaron la edad escolar y no tuvieron acceso a la EBR, mientras que la EBE busca atender a alumnos de acuerdo con sus necesidades especiales mediante el uso de un enfoque del respeto a los diversos e inclusivo. Por otro lado, la ETP está destinada a jóvenes y adultos de bajos recursos, predominantemente del sector rural.

Ahora bien, la tasa al 2016 de matrícula en primaria fue de 93.8%, lo cual implicó que el Estado logró avanzar en sus objetivos de cubrir el acceso a conocimientos básicos, sobre todo de la población en edad escolar. En la Tabla 13 se puede apreciar la matrícula neta a primaria de la población de seis a 11 años, según distintas variables, como sexo, área, lengua materna y región.

Del mismo modo, se hizo una evaluación de la cantidad de alumnos de 12 a 16 años matriculados en secundaria, en la que se evidenció una caída en la inscripción de los alumnos que llegó a 83.6% a nivel nacional. En la Tabla 14 se muestra la tasa de matrícula neta en secundaria según otras variables, como sexo, área, lengua materna y regiones. Se apreció una diferencia entre área urbana y rural de más de 5%, lo cual no sucede en educación primaria. El reto para el Estado es mayor para lograr que los jóvenes no deserten la escuela, y el servicio escolar sea lo más atractivo y completo posible, sobre todo en zonas rurales, y para población cuya lengua no es el castellano.

Tabla 13

Tasa Neta de Matrícula en Educación Primaria (% de Población con Edades 6-11)

Variable	%	Variable	%
Perú	93.8	Región	
Sexo		Ayacucho	92.9
Femenino	93.8	Cajamarca	94.6
Masculino	93.8	Callao	91.6
Área y sexo		Cusco	93.4
Urbana	93.4	Huancavelica	93.3
Femenino	93.5	Huánuco	94.9
Masculino	93.3	Ica	94.3
Rural	94.8	Junín	92.9
Femenino	94.4	La Libertad	94.0
Masculino	95.2	Lambayeque	94.9
Lengua materna		Lima Metropolitana	92.5
Castellano	93.8	Lima Provincias	90.7
Indígena	94.7	Loreto	95.7
Nivel de pobreza		Madre de Dios	91.5
No Pobre	93.4	Moquegua	96.5
Pobre No extremo	94.4	Pasco	95.2
Pobre Extremo	95.0	Piura	93.5
Región		Puno	95.1
Amazonas	95.0	San Martín	95.9
Ancash	96.3	Tacna	96.7
Apurímac	96.2	Tumbes	94.5
Arequipa	93.9	Ucayali	93.3

Nota. Adaptado de “Tasa neta de matrícula, educación primaria (% de población con edades 6-11),” por Estadísticas de la Calidad Educativa (ESCALE), 2017 (<http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016>).

Si bien la base de la educación se da en estos rangos de edad, en la población adulta aún hay un porcentaje elevado que posee solo primaria y un porcentaje que no completó ningún nivel escolar (ver Figura 14).

Tabla 14

Tasa Neta de Matrícula, Educación Secundaria (% de Población con Edades 12-16)

Variable	%	Variable	%
PERÚ	83.6	Región	
Sexo		Ayacucho	84.6
Femenino	82.9	Cajamarca	79.1
Masculino	84.3	Callao	85.1
Área y sexo		Cusco	88.0
Urbana	85.5	Huancavelica	89.2
Femenino	84.7	Huánuco	77.5
Masculino	86.3	Ica	86.4
Rural	79.2	Junín	82.3
Femenino	78.6	La Libertad	78.7
Masculino	79.7	Lambayeque	82.3
Lengua materna		Lima Metropolitana	85.3
Castellano	84.4	Lima Provincias	90.4
Indígena	79.2	Loreto	71.8
Nivel de pobreza		Madre de Dios	80.6
No Pobre	86.3	Moquegua	87.2
Pobre No extremo	78.3	Pasco	80.3
Pobre Extremo	71.5	Piura	82.3
Región		Puno	91.6
Amazonas	71.6	San Martín	74.8
Ancash	88.1	Tacna	90.6
Apurímac	84.9	Tumbes	87.8
Arequipa	88.7	Ucayali	80.4

Nota. Adaptado de “Tasa neta de matrícula, educación secundaria (% de población con edades 12-16),” por Estadísticas de la Calidad Educativa (ESCALE), 2017 (<http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016>).

Finalmente, Barber y Mourshed (2007) resaltaron que es imperativo elevar estatus del docente a través de planes de integrales de marketing desde el Estado. Indicaron, además, que en países como Inglaterra, Singapur y Corea del Sur se promociona la carrera docente a grandes niveles, y que el público en general valora a los docentes, no sólo por su nivel salarial, sino también porque consideran que el docente realiza un aporte a la sociedad de manera sobresaliente.

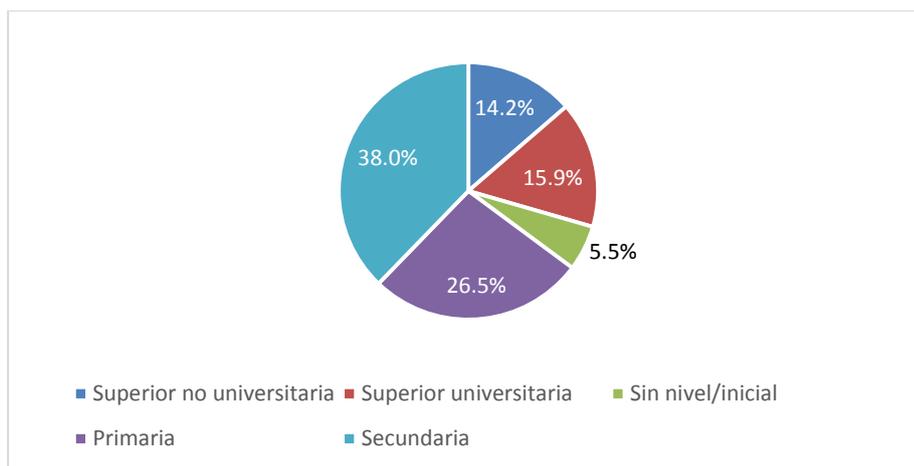


Figura 14. Nivel alcanzado por población mayor a 25 años al 2017. Adaptado de “Indicadores de Educación por Departamento 2007-2016,” por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI], 2017.

Fortalezas: Se tiene procesado y segmentado el servicio educativo de acuerdo al perfil del estudiante y al contexto en que se brinda. Del mismo modo, se cuenta con material e insumo para mejorar el nivel de promoción del producto.

Debilidades: Los estudios aún se muestran como gasto destinado a la educación, no se plantea sobre la base de niveles de inversión y de retorno. Falta de estudio de mercado comparativo a nivel regional.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El acceso a los conocimientos básicos se constituye en un servicio brindado a personas, quienes ingresan a un proceso en el cual adquieren conocimientos y al término del mismo, los utilizan para su desarrollo personal y profesional. D’Alessio (2016) estableció que las áreas bajo control en el ámbito operacional en las organizaciones comprenden las siguientes: (a) Productos, (b) Procesos, (c) Planta, y (d) Personal. El componente denominado planta está referido a la infraestructura utilizada por las organizaciones para elaborar los productos.

Garantizar servicios como el de acceso a los conocimientos básicos establece las bases para que los habitantes de una nación contribuyan al desarrollo y se mejore la competitividad de las organizaciones privadas y gubernamentales (García Vega, 2011). La Ley 28044

establece que el Ministerio de Educación, que es la entidad del gobierno que tiene como objetivo la definición, dirección, y articulación de la educación en el Perú, dentro del marco de las políticas generales del Estado Peruano y mediante una gestión descentralizada, con una administración eficiente y flexible, y la búsqueda del involucramiento de todas las partes interesadas, que comprende al Estado Peruano, el Ministerio de Educación, Gobierno Regionales, Gobierno Locales, Sindicatos de Maestros, maestros, padres de familia, y los beneficiados directos que son los alumnos.

En el ámbito organizacional, a través del Decreto Supremo N° 006-2012-ED se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones ROF del MINEDU y mediante el Decreto Supremo N° 006-2012-ED, se aprobó la asignación del Cuadro para Asignación de Personal del MINEDU. Para facilitar las actividades administrativas, se aprobó la Resolución Ministerial N° 273-2012-ED, en que se establecieron los 14 Manuales de Procedimientos administrativos (MAPROS) del MINEDU (ver Figura 15).

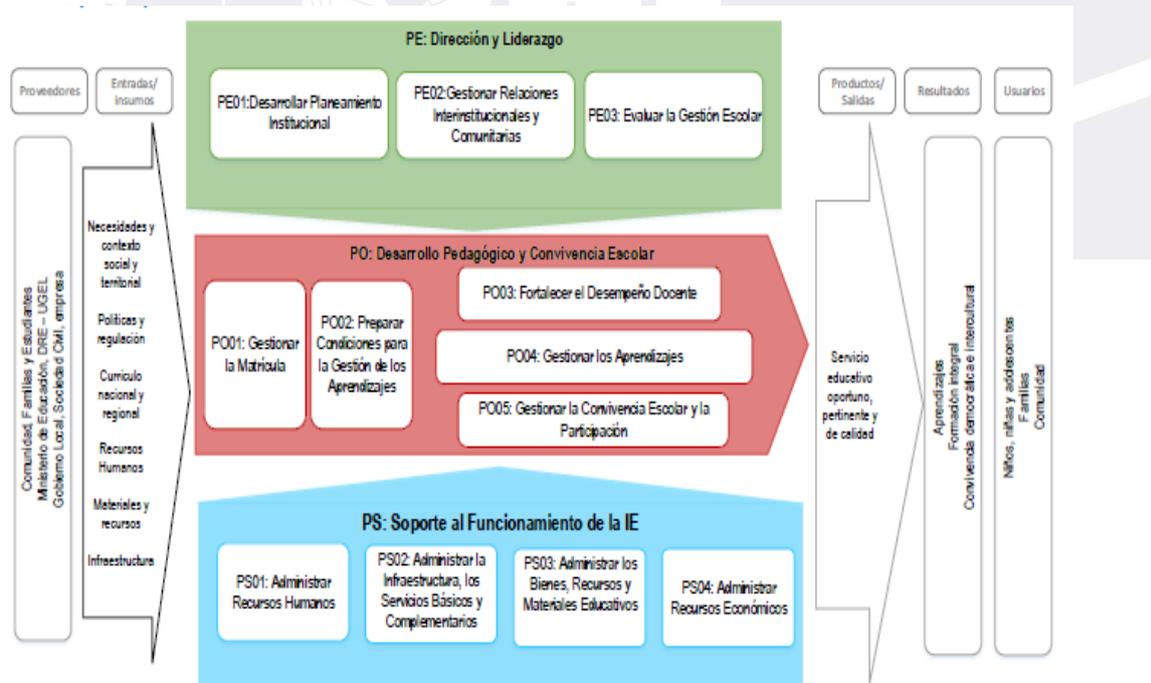


Figura 15. Mapa de procesos de la institución educativa. Tomado de “Elaboración del Mapa de Procesos del MINEDU,” por MINEDU, 2017 (http://www.minedu.gob.pe/oaae/xtras/mapa_procesos.pdf).

El Ministerio de Educación [MINEDU] tiene la responsabilidad de establecer las políticas educativas y pedagógicas, así como también es responsable de los procesos logísticos, operativos y de los aspectos referidos a la infraestructura educativa. El D.S. N° 006-2006-ED estableció que el MINEDU tiene la responsabilidad de proveer los materiales educativos tanto a las instituciones públicas, como a los programas no escolarizados. En la actualidad, entidades privadas y estatales brindan educación en los sistemas educativos vigentes, que comprende el sistema educativo pre escolar, escolar, tecnológico, universitario y de post grado. Los aspectos referidos al desarrollo de personas se respaldan en la Resolución Ministerial N° 0073-2013-ED.

El MINEDU, en coordinación con el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], realizó un censo en el año 2014 para establecer el estado de la infraestructura educativa en el Perú. En el documento, denominado “Inversión en Infraestructura Educativa 2011 – 2016”, el MINEDU informó que el 75% de las escuelas públicas necesitaban actividades de mantenimiento y de sustitución completa por el estado precario en el cual se encontraban. El censo de la infraestructura educativa calculó que se necesita unos S/ 60,000 millones para lograr implementar mejoras a la infraestructura y se cumpla las condiciones mínimas para poder impartir educación.

En el mismo informe se estableció que siete de cada 10 colegios requieren actividades de mantenimiento y dos de cada tres tiene accesos limitados a los servicios básicos, como agua, luz y desagüe. En el periodo comprendido entre los años 2011 y 2016, se ejecutó una inversión de 15,285 millones de soles en el mantenimiento de infraestructura escolar en los niveles inicial, primaria y secundaria. La inversión por alumno de Educación Básica Regular fue variada según región, y se observó la mayor inversión en regiones como Madre de Dios, Moquegua, Huancavelica, Apurímac, Cusco y Huánuco (ver Figura 16). Las inversiones en infraestructura educativa han sido mayores en el sector rural con respecto al sector urbano. El

2016 fue en particular el año con el mayor nivel de inversión en infraestructura educativa (ver Figura 17).

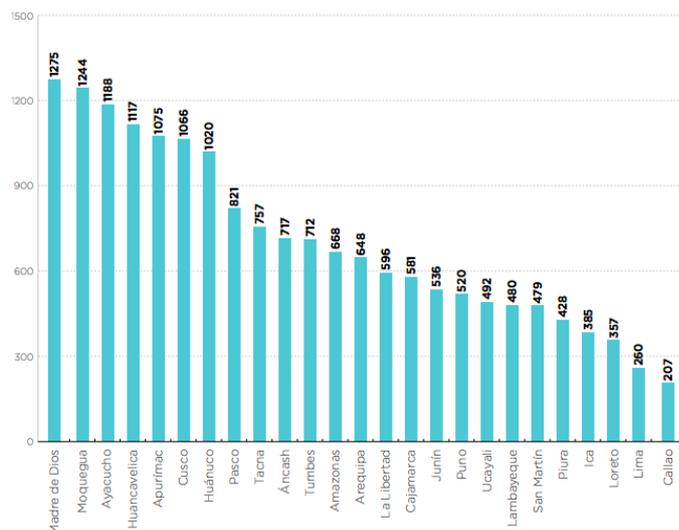


Figura 16. Inversión en infraestructura por alumno de educación básica regular por región 2011-2016.

Tomado de “Por una educación con dignidad. Inversión en infraestructura educativa 2011-2016,” por Ministerio de Educación [MINEDU], 2016 (<http://www.minedu.gob.pe/p/pdf/inversion-en-infraestructura-educativa-2011%E2%80%932016.pdf>).

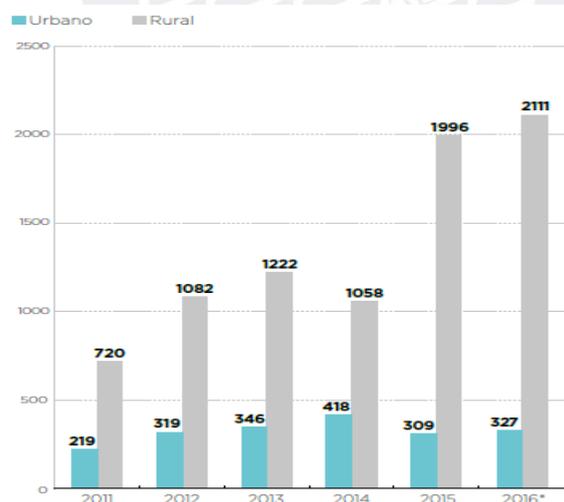


Figura 17. Inversión en infraestructura por alumno de educación básica regular por área 2011-2016.

Tomado de “Por una educación con dignidad. Inversión en infraestructura educativa 2011-2016,” por Ministerio de Educación [MINEDU], 2016 (<http://www.minedu.gob.pe/p/pdf/inversion-en-infraestructura-educativa-2011%E2%80%932016.pdf>).

Para poder enfrentar las brechas existentes en infraestructura educativa, el MINEDU ha iniciado en el año 2016 programas que buscan la participación de las empresas privadas, bajo modalidades denominadas “obras por impuestos” o “en asociaciones público privadas”. El MINEDU informó que entre los meses de abril y mayo de 2016 se logró adjudicar obras por impuestos por un monto de 26 millones de soles. La necesidad de mejoras en la infraestructura educativa deberá considerar acciones que implementen mejoras no solo en estructuras y mobiliarios, sino también en el acceso a los servicios básicos, como energía eléctrica, agua, y saneamiento (ver Figura 18).

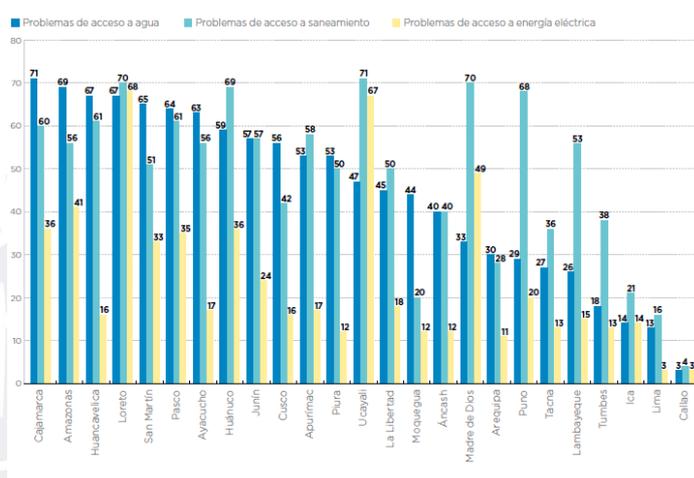


Figura 18. Locales escolares con problemas de acceso a energía eléctrica, agua o saneamiento a escala nacional, por región 2014 (%). Tomado de “Por una educación con dignidad. Inversión en infraestructura educativa 2011-2016,” por Ministerio de Educación [MINEDU], 2016 (<http://www.minedu.gob.pe/p/pdf/inversion-en-infraestructura-educativa-2011%E2%80%932016.pdf>).

La mejora en la infraestructura educativa, necesaria para brindar una educación de calidad, requiere de planes a largo plazo. En este contexto, el MINEDU ha elaborado el denominado Plan Nacional de Infraestructura Educativa (PNIE), con proyección al 2025 (ver Figura 19), que propone alcanzar los siguientes objetivos: (a) asegurar las condiciones básicas de seguridad y funcionalidad en la infraestructura existente, (b) ampliar la capacidad de la infraestructura educativa para atender la demanda aún no cubierta, (c) fortalecer la gestión de la infraestructura educativa en todos sus niveles, y (d) garantizar la sostenibilidad

de la infraestructura educativa. El PENIE al 2025 fue aprobado mediante Resolución Ministerial N° 153-2017-MINEDU, la cual se elaboró dentro del marco de la Ley General de Educación y el PESEM 2016-2021, que estableció a la infraestructura educativa como uno de los factores claves para implementar las políticas del sector educativo y alcanzar los objetivos de largo plazo, que buscan facilitar una educación de calidad desde los niveles básicos, superior, tecnológico y técnica productiva.

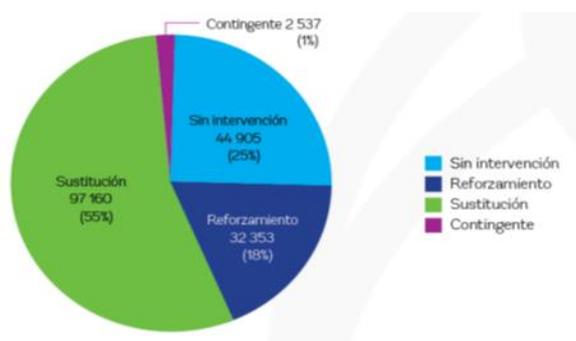


Figura 19. Número y porcentaje de edificaciones por tipo de intervención estructural. Tomado de “Perú. Infraestructura educativa al 2025,” por Banco Mundial (<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/5087/Per%C3%BA%20infraestructura%20educativa%20al%202025.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).

Fortaleza: Existencia de planes estratégicos para enfrentar las brechas en infraestructura educativa y participación del sector privado en proyectos de infraestructura educativa, en modalidades como obras por impuestos o asociaciones público privadas (APP).

Debilidades: Falta de infraestructura educativa, falta de docentes calificados y falta de capacidad para implementar los planes de largo plazo que buscan disminuir las brechas en infraestructura.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

En el último quinquenio, el presupuesto asignado al sector educación ha ido en aumento, se asignó para el periodo 2017 un presupuesto de 26,181 millones de soles y se proyectó para el periodo 2018 un presupuesto del orden de los 27,430 millones de soles, un incremento del alrededor del 4.7%. El presupuesto asignado al sector educación correspondió al 17.5% del presupuesto del total del presupuesto (ver Figura 20).



Figura 20. Presupuesto de la función educación (millones de soles). Tomado de “Proyecto de Ley de Presupuesto 2017,” por Ministerio de Educación [MINEDU], 2016 (<http://www.congreso.gob.pe/Docs/files/destacados/presupuesto2017/17-ministerio-de-educacion-presupuesto-2017.pdf>).

El Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) elaboró, en conjunto con el Ministerio de Educación [MINEDU] y el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], el informe denominado “Avanzando hacia una mejor educación para el Perú”, en el cual se estableció que el Perú pasó de invertir el 2.9% del PIB en el año 2010, a una inversión del orden del 3.85% del PIB en el año 2016. En el informe se manifestó que, si bien se ha incrementado la inversión en educación en el Perú, no se ha logrado superar el promedio de inversión de los países miembros de la OCDE (ver Figura 21).

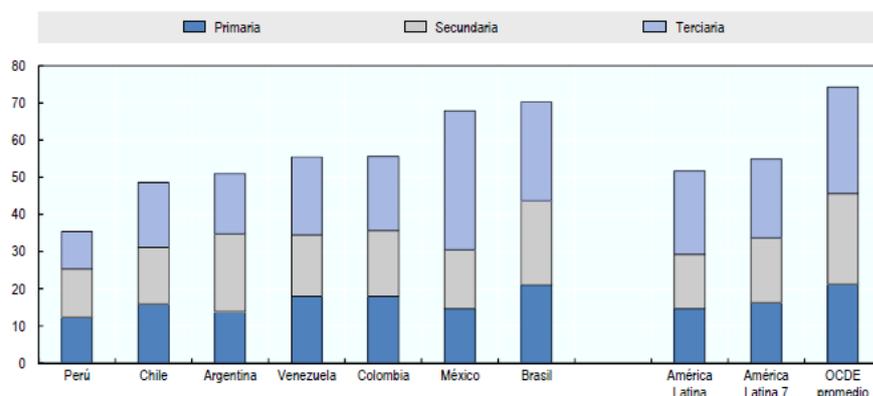


Figura 21. Gasto público en educación por estudiante del PBI per cápita, 2014 (%). Tomado de Recuperado de “Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018,” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2015 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf).

Una alternativa para medir la inversión en educación por país es la evaluación de la inversión por alumno. La Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación informó, al término del año 2016, que el gasto público por alumno en educación inicial, fue de 2,717 soles, en educación primaria fue de 2,707 soles y en educación secundaria fue de 3,868 soles. En promedio, el gasto público por alumno fue del orden de 3,097 soles, equivalente a 1,000 dólares, valor inferior al presupuesto asignado por países como Chile con un presupuesto promedio de 3,500 dólares o al presupuesto asignado por países desarrollados que osciló alrededor de 7,000 dólares por alumno.

Uno de los principales incentivos para que personas destacadas se interesen por la docencia es ofrecer buenos niveles salariales iniciales. La mayoría de los mejores sistemas educativos a nivel mundial pagan salarios iniciales igual o superiores al promedio del mercado (Barber & Mourshed, 2007). De ese modo, los beneficios son altos, sin embargo, se debe tener mucho cuidado al definir el promedio de alumnos por cada docente, pues reducir el número de alumnos por cada profesional puede contraponer el presupuesto asignado, ya que se deberá contratar más docentes. Por otro lado, en el ámbito macroeconómico, el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] proyectó para la economía peruana un crecimiento del orden del 5.5%, similar al periodo 2016 (ver Figura 22).

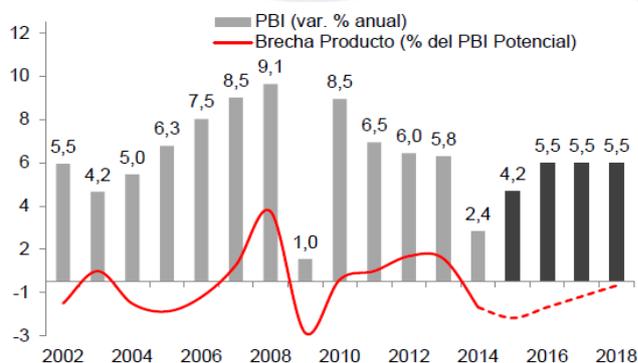


Figura 22. PBI y Brecha Producto (Var % anual, % del PBI potencial). Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2015 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf).

Fortaleza: Asignación de presupuesto al sector educación y aspectos macroeconómicos favorables.

Debilidades: Falta de priorización la ejecución del presupuesto asignado al sector educación. Bajo nivel de inversión por alumno. Bajo involucramiento y apoyo de los gobiernos regionales y locales.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Las personas que trabajan dentro del sistema educativo gestionan en distintos niveles para poder atender a todo el alumnado a nivel nacional. D'Alessio (2015) indicó que las personas en grupos desarrollan un tipo de cultura organizacional que debe ser un facilitador. Sin duda, bajo ese concepto el recurso humano se convirtió en el núcleo de las operaciones en las organizaciones, pues concentra a distintas áreas claves en cualquier compañía, como: (a) Finanzas, (b) Operaciones y (c) Marketing. Se debe tener en cuenta que la fuerza laboral esencial para la educación es el grupo de docentes y directores, quienes deberán estar muy bien capacitados y a quienes se les debe facilitar todos los recursos necesarios para poder cumplir los objetivos.

De acuerdo con esta idea, cabe preguntar, en primer lugar, si realmente el sistema educativo es riguroso en sus procesos de selección y, en segundo lugar, si se forman líderes en educación. Barber y Mourshed (2007) indicaron que en Singapur y Finlandia se realizan los procesos de selección más eficientes, pues la evaluación es integral, viene reforzada con programas de capacitación docente y tiene como uno de sus objetivos el desarrollo de líderes en instrucción para la formación de futuros directores que tengan habilidades sobresalientes y que adquieran la suficiente experiencia para formar. En la Tabla 15 se puede observar los niveles y grupos atendidos por los docentes a nivel nacional al 2017.

El nivel de desarrollo de todos los alumnos dependerá de la educación impartida de parte de los docentes, se pueden apreciar de esa forma los niveles de capacitación de todo el

grupo de docentes a nivel nacional. Del mismo modo, se debe evaluar el rango de las escalas de las remuneraciones de los docentes para determinar las verdaderas escalas en cada uno de sus niveles de educación. Se debe evitar que gremios y grupos sindicales puedan generar riesgos que alteren el sistema educativo finalmente. En la Tabla 16 se pueden apreciar los aumentos que se generarán entre el 2017 y 2018.

Tabla 15

Número de Docentes en el Sistema Educativo

Modalidad	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	558,657	381,853	176,804	457,523	101,134	282,490	99,363	175,033	1,771
Básica Regular	500,332	349,570	150,762	400,018	100,314	250,948	98,622	149,070	1,692
Inicial 1/ Primaria	94,946	58,983	35,963	75,502	19,444	39,672	19,311	35,830	133
Secundaria	207,100	145,637	61,463	158,331	48,769	97,443	48,194	60,888	575
Básica Alternativa	198,286	144,950	53,336	166,185	32,101	113,833	31,117	52,352	984
Básica Especial	12,797	8,258	4,539	12,730	67	8,212	46	4,518	21
Técnico-Productiva	4,560	4,099	461	4,539	21	4,078	21	461	-
Superior No Universitaria	10,229	5,640	4,589	10,061	168	5,494	146	4,567	22
Pedagógica	30,739	14,286	16,453	30,175	564	13,758	528	16,417	36
Tecnológica	3,433	2,441	992	3,349	84	2,357	84	992	-
Artística	26,277	10,856	15,421	25,820	457	10,435	421	15,385	36
	1,029	989	40	1,006	23	966	23	40	-

Nota. Adaptado de “Magnitudes de la Educación en el Perú,” por Estadísticas de la Calidad Educativa (ESCALE), 2017 (<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>).

Tabla 16

Incremento Salarial para el 2018

Escalas	Pago Actual	Pago al 2017	Pago al 2018	Incremento %
I	S/ 1,554.90	S/ 1,780.50	S/ 2,000.00	12.3
II	S/ 1,710.39	S/ 1,958.55	S/ 2,200.00	12.3
III	S/ 1,943.63	S/ 2,136.60	S/ 2,400.00	12.3
IV	S/ 2,176.86	S/ 2,314.65	S/ 2,600.00	12.3
V	S/ 2,643.33	S/ 2,670.75	S/ 3,000.00	12.3
VI	S/ 3,109.80	S/ 3,115.87	S/ 3,500.00	12.3
Promedio	S/ 1,852.00	S/ 2,085.00	S/ 2,402.00	15.2

Nota. Adaptado de “Aumento a los maestros y bajan los plazos para los ascensos,” por La República, 2017 (<http://larepublica.pe/politica/1007180-aumento-a-los-maestros-y-bajan-los-plazos-para-los-ascensos>).

Fortaleza: El Estado cuenta con presupuesto y recursos para mejorar el nivel actual en el acceso a la educación.

Debilidades: Los niveles de los docentes y personal directo contratado para gestión del sector aún son bajo, por ende, el tiempo de preparación es mayor.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

En el Estado Peruano se debe implementar una plataforma tecnológica que sea transversal en el nivel primario y secundario, de modo de acceder a la información a lo largo del territorio nacional, ello con información relevante y actual, con una estructura avanzada a nivel físico y digital. D'Alessio (2015) comentó que los sistemas de información y comunicaciones brindan soporte a todas las áreas de una organización, es el soporte digital para muchas decisiones en muchos departamentos de las compañías.

En ese sentido, el MINEDU cuenta con una Dirección de Informática y Telecomunicaciones encargada de diseñar, formular y ejecutar un programa que sirva de marco para un soporte del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación. Ello debe ser diseñado sobre la base de la demanda y alcance geográfico de cada región. De esa forma, dentro de las variables que deben considerarse, se encuentran: (a) velocidad, (b) información y (c) seguridad en los sistemas. El MINEDU tiene actualmente un portal de administración de sus servicios, como se puede apreciar en la Figura 23.

Servicios de Tecnologías de Información

El objeto del presente catálogo es estandarizar los servicios de Tecnologías de Información (TI) que la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicación (OTIC) brinda a todas las oficinas y áreas usuarias del Ministerio de Educación.

Los servicios deben ser solicitados formalmente a la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicación quien evaluará la viabilidad y factibilidad técnica necesaria para su atención. La solicitud debe realizarse en formatos donde se indicará el detalle suficiente tal que permita una evaluación real de la necesidad.

S01	internet	🌐
S02	correo electrónico	@
S03	acceso a la red	🖥️
S04	mantenimiento y reparación de equipos de computo	🔧
S05	evaluaciones técnicas	📄
S06	telefonía fija	📞
S07	interconexión vpn	🔗
S08	asignación y reasignación de recursos informáticos	💻
S09	acceso a los sistemas de información	⚙️
S10	mantenimiento y desarrollo de software	🔧

S06 Telefonía fija

Este servicio está conformado por el servicio telefónico y servicio de fax.

El servicio telefónico utiliza la tecnología VoIP (voz sobre protocolo de Internet). Con esta tecnología la voz se convierte en paquetes de datos para que pueda ser transmitida a través de una red de comunicaciones privada o de banda ancha. El servicio de fax, que utiliza la tecnología analógica, es aún demandado sobre todo en el interior del país.

Los servicios que se brindan son:

- Alta del aparato y anexo telefónico.
- Baja del aparato y anexo telefónico.
- Reemplazo del aparato o modificación del anexo telefónico.
- Acceso a llamadas.

Nota: Sólo se procederá a la asignación de equipos al (los) usuario (s) solicitante (s), siempre que la oficina usuaria haya realizado la adquisición o alquiler de equipos telefónicos.

¿Cómo solicitar el servicio?

Oficio o memorándum dirigido a la OTIC, adjuntado formato de Solicitud de acceso al servicio de telefonía. [Descargar](#)

Figura 23. Portal de Servicios de Tecnología e Información del MINEDU. Tomado de “Servicios de Tecnología e Información,” por Ministerio de Educación, 2017 (<http://www.minedu.gob.pe/otic/catalogo/s06/>).

Fortaleza: Actualmente se cuenta con un Sistema Centralizado, así como con información en los principales portales del Estado (INEI, MINEDU) que pueden ser mejor procesados de acuerdo al fin establecido.

Debilidades: La información no llega a todas las zonas de las regiones del país, se debe unificar toda la base en una plataforma global interinstitucional.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Este punto es clave para cumplir con los objetivos trazados a largo plazo, ya que la planificación y administración de recursos deben ser programadas para que los usuarios (docentes y estudiantes) puedan estar capacitados constantemente y lograr estar a la vanguardia junto con los mejores países del mundo. D'Alessio (2015) indicó que la tecnología es un elemento que debe ser revisado permanentemente y a su vez, se tiene que orientar esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica para que pueda ser sostenible en el tiempo. En ese sentido, la búsqueda de una plataforma centralizada debe ser diseñada para expandirse en períodos constantes, y conforme se involucren los educadores, se podrá obtener productos con un alto nivel de desarrollo e investigación que puedan abarcarse en todos los departamentos del Perú. Comparado a otras regiones, el Perú aún se encuentra muy relegado en el ranking de aporte científico (ver Tabla 17).

Tabla 17

El Aporte Científico en América Latina Según País en Número de Publicaciones

País	Número
Brasil	13,148
México	10,000
Argentina	3,863
Chile	1,979
Colombia	727
Venezuela	302
Uruguay	290
Cuba	224
Perú	162
Ecuador	60

Nota. Adaptado de "Perú es uno de los países de América Latina con menos publicaciones científicas," por Proexpansión, 2014 (<http://proexpansion.com/es/articulos/824-peru-es-uno-de-los-paises-de-america-latina-con-menos-publicaciones-cientificas>).

Actualmente, se promocionan Ferias de Ciencia y Tecnología, como el caso de Eureka y Superatec, entre otros, que si son programas permanentes, en definitiva deberán dar resultados interesantes para el avance de los alumnos y profesores a nivel nacional (ver Figura 24).



Figura 24. Portal de CONCYTEC.
Tomado de “Página web de inicio,” por CONCYTEC, 2017
(<https://portal.concytec.gob.pe/index.php>).

Fortaleza: Recursos disponibles con capacidades interesantes en varios campos de la tecnología.

Debilidades: Falta de los trabajos presentación para su ejecución. Del mismo modo, aún falta soporte y apoyo empresarial para los programas tecnológicos del Estado.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 18 se muestra el MEFI del Sistema Educativo.

4.3. Conclusiones

El análisis interno evidenció que el sector Educación en el Perú tiene serias debilidades que se centran básicamente en la gestión humana, la cual va desde los programas de formación y de desarrollo profesional hasta los adecuados niveles salariales para los profesores. Por lo tanto, la carrera docente se ve disminuida ya que no existe un programa que se preocupe por exponer y repotenciar la imagen de la labor educativa de modo que se logre captar la atención de los estudiantes más destacados para que escojan como primera opción ejercer la carrera docente y puedan aspirar a tener una línea de carrera, lo cual significaría para ellos la satisfacción de aportar al país. Si esto se lograra, las probabilidades

de tener líderes a futuro se podrían acrecentar. Debido a la carencia de ello, se genera la sensación de desatención por parte del Estado, representado por el MINEDU.

Tabla 18

MEFI del Sistema Educativo

Factores determinantes del Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<i>Fortalezas</i>			
Lineamientos estratégicos a nivel de gobierno y del Minedu	0.025	3	0.075
Conocimiento, segmentación e información de los niveles educativos	0.025	3	0.075
Fomento de inversión privada para proyectos en mejora de la infraestructura por parte del MINEDU	0.050	3	0.15
Mejora en la asignación de presupuesto destinado a la educación	0.100	4	0.4
Capacidad docente cubierta en relación a la cantidad de alumnos	0.100	4	0.4
Sistema centralizado de información dentro del MINEDU, a nivel de direcciones	0.025	3	0.075
Subtotal	0.325		1.18
<i>Debilidades</i>			
Meta. evaluación y seguimiento a nivel de escuela y estudiante	0.075	1	0.075
Bajo estatus del docente dentro de la carrera pública magisterial	0.050	1	0.05
Inadecuada estructura salarial para atraer talento	0.125	1	0.125
Inapropiado mecanismo de selección docente	0.125	1	0.125
Desarrollo profesional no orientado a la instrucción	0.075	1	0.075
Selección y desarrollo inadecuado de Directores Educativos	0.050	1	0.05
Docentes no calificados	0.100	1	0.1
Bajo promedio de inversión destinada por alumno	0.025	1	0.025
Pocos recursos financieros destinados a la I + D	0.050	1	0.05
Subtotal	0.675		0.675
Total	1.000		1.85

Valores: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor.

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

5.1. Intereses del Sector Educación

Entre los principales intereses del sector educación está el garantizar que el estudiante tenga el acceso a un aprendizaje con contenidos y herramientas de calidad (Ministerio de Educación, 2016, p. 6), los cuales fueron tomados como variables principales dentro del modelo conceptual del PESEM 2016-2021 para lograr los resultados esperados.

Para poder brindar una educación de calidad, se requieren docentes calificados, motivados y comprometidos con el desarrollo de los estudiantes. Poder contar con este talento, así como contar con las universidades y centros que brinden la formación profesional ideal y la actualización continua de los docentes es un imperativo para cualquier país que desea obtener mejores resultados en educación (Barber & Mourshed, 2007).

En cuanto a la cobertura, es importante para el sector que las escuelas cuenten con todos los servicios básicos necesarios, así como con servicios complementarios que reduzcan la deserción de las poblaciones con mayores desventajas sociales (Bellei, Poblete, Sepúlveda, Orellana & Abarca, 2013). Para ello, se debe obtener la aprobación de los presupuestos y la viabilidad de los proyectos complementarios que garanticen la permanencia del estudiante.

Los intereses mencionados son los vitales que tiene el Sector Educación Escolar con respecto a lo que espera tener como recursos —docentes calificados e infraestructura adecuada— y lo que espera ofrecer como servicio —cobertura total y educación de calidad. Además, el sector tiene un interés especial en los resultados que se obtengan, ya que estos son la demostración de que la inversión y el trabajo realizados rinden frutos. Dicho de otro modo, el sector cumplirá su objetivo central de transferir eficientemente los conocimientos y herramientas científicas, artísticas, deportivas, cívicas, culturales y de socialización que el Estado requiere para sus ciudadanos (Ministerio de Educación, 2016). Esto se concreta mediante el logro de resultados objetivos en las pruebas internas como las Evaluaciones

Censales de Estudiantes (ECE), las pruebas de América Latina, que son las pruebas LLECE (Laboratorio Latinoamericano de evaluación de la Calidad de la educación), así como la prueba PISA de la OCDE, que es una prueba a nivel mundial.

5.2. Potencial del Sector Educación

Demográfico. Como se enfatizó en el Capítulo III, la pirámide poblacional peruana está en un periodo de madurez, tras el cual la población en edad escolar dejará de ser mayoritaria con respecto al resto de la población, y por otro lado se estabilizará en número. De las proyecciones del INEI al 2027, la población en edad escolar primaria (de seis a 11 años) se reducirá en casi 6% con respecto al mismo número en el año 2017. Esta reducción también se proyectó para la población en edad escolar secundaria, que se disminuirá en 3% respecto al 2017. Este es un potencial para el sector en la medida que podrá controlar mejor los esfuerzos, ya que los recursos destinados por alumnos serán mayores.

Geográfico. El potencial nacional visto en el Capítulo III no se traduce del mismo modo como un potencial para el sector educación. La diversidad y riqueza de la geografía peruana pueden ser potenciales para sectores públicos como el de energía, minería o turismo, pero para el sector educación la complicada geografía hace más ardua la labor de poder atender y llegar a la población con facilidad. Al considerar el factor de distancia que estableció el Ministerio de Educación con la Norma Técnica para el diseño de locales escolares de primaria y secundaria (2006), la zona de influencia máxima en distancia debe ser de 1500 a 3000 metros, y en tiempo, de 30 a 45 minutos. Ambos son los valores máximos que debe emplear un estudiante para asistir a su escuela, por lo que el factor geográfico se vuelve complicado al considerar las amplias distancias y zonas rurales que posee el Perú.

Económico. El sector educación ha visto su presupuesto incrementado a más del doble desde el año 2008, fue de 11,524 millones de soles en dicho año y 27,430 millones de soles en el recientemente aprobado presupuesto del año 2018 (Ley 30697, 2017). Esto

representa el 17.45% del total de presupuesto, es decir, casi uno de cada cinco soles del presupuesto nacional está destinado al sector educación.

Tecnológico. Mediante el Decreto Supremo N° 006-2012-ED se creó la dirección general de tecnologías educativas, adscrita al viceministerio de gestión pedagógica del Minedu. En sus funciones está la incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en el proceso educativo para potenciar el aprendizaje. Bajo esta dirección se busca articular los distintos planes relativos a tecnologías de la información como el plan Cero Brecha Digital, el sistema digital para el aprendizaje (Perú Educa), así como el sistema de aulas virtuales rurales, que buscan superar las barreras geográficas propias del sector rural.

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú ha puesto en práctica diversos modelos educativos, desarrollados en base a los intereses de distintos grupos de poder sin lograr que se adecuen a nuestra realidad (Apaza, 2016). Una de las primeras reformas se dio en el año 1969, en el gobierno de Velasco Alvarado, en el que se propuso vincular la educación al proceso productivo y crear la Educación Básica Laboral para la formación de personas con oficios técnicos.

En el año 1980, en el gobierno de Belaunde Terry, se promulgó una nueva Ley de Reforma Educativa, Ley General de Educación 23384, con lo cual se retornó a la estructura de educación primaria, secundaria y superior, y se conservó de la reforma anterior, como antesala al nivel primaria, el nivel de Educación Inicial (Apaza, 2016).

En el año 1990, en el gobierno de Alberto Fujimori, se tomaron algunas medidas importantes, bajo la orientación y tutela del Banco Mundial. Entre ellas se puede mencionar la reducción formal del Ministerio de Educación, cambios en el currículo de Educación básica y el enfoque pragmático de competencias de profesores, facilidades para la privatización educativa, tercerización de la capacitación docente, el desarrollo de la

infraestructura educativa, reparto de textos escolares, articulación y secuencia en el currículo de Educación Inicial con Educación Primaria, entre otros.

En el segundo gobierno de Alan García se incluyó la reforma en el magisterio de los criterios de mérito y exigencia, y la capacitación continua de los maestros. En el gobierno de Ollanta Humala, se puso énfasis en los programas de becas para jóvenes de bajos recursos económicos.

5.3. Principios Cardinales

Influencia de terceras partes. Se puede identificar a cinco organismos externos claves que tienen influencia o injerencia directa sobre el sector educativo escolar. En primer lugar, está el Gobierno Central encarnado en el presidente de la República, la PCM, el Ministerio de Educación y el Consejo de Ministros. El Gobierno Central, como órgano ejecutivo máximo, es clave para poder impulsar los cambios necesarios en aras de lograr los objetivos del sector. En segundo lugar, está el Poder Legislativo, encarnado en el Congreso de la República. El Congreso es el encargado de aprobar las leyes propuestas por el ejecutivo, así como promover leyes por iniciativa propia. De este modo, la influencia que ejerce sobre el sector educativo es superlativa y puede apoyar o cuestionar las políticas implementadas, aprobar o negar el presupuesto asignado y las leyes del sector, así como interpelar o censurar al Ministro de Educación, si lo considerase necesario. Tener una relación armónica con el congreso es de suma importancia, ya que poseen el poder para potenciar o poner trabas al sector.

En tercer lugar, están los gobiernos regionales, los cuales, bajo el marco normativo de descentralización, están más involucrados como actores clave de la educación con las Direcciones Regionales de Educación (DRE). En la práctica, su influencia sobre el sector es complementaria puesto que no tienen injerencia sobre las políticas educativas, pero pueden cooperar y apoyar a las DRE con recursos financieros y administrativos del propio Gobierno

Regional. Su influencia no es tal que pueda realmente obstaculizar la educación, pero por el contrario, podría ser muy positiva con la ayuda de sus recursos financieros y humanos.

Lazos pasados y presentes. La cultura del Perú es una gran mezcla de componentes de diversas etnias que habitan en su territorio. Asimismo, la educación en el Perú se ha ofrecido de manera desigual a lo largo de muchos años, sea que se haya realizado la distinción por género o por condición social. Sin embargo, actualmente se trata de acortar esas brechas de desigualdad.

Contrabalance de intereses. En este punto existen otros sectores que deben articularse con el sector educación, ya que a través del mismo se forma a los ciudadanos adultos del futuro del país. Por ello, los sectores representados por los Ministerios de Salud, Cultura, Desarrollo e Inclusión Social, Mujer y Poblaciones Vulnerables, tienen intereses en común con el Ministerio de Educación para promover sus objetivos y valores, como puede ser la nutrición infantil y prevención de enfermedades, promoción de la interculturalidad, promoción de valores democráticos de igualdad, equidad cultural y de género, entre otros objetivos y valores nacionales.

Conservación de enemigos. El sector educación tiene dos actores clave que pueden fungir de rivales que obstaculicen sus objetivos. Uno de ellos es el SUTEP, el cual no ha estado de acuerdo con la Ley de la Carrera Pública Magisterial, así como de las evaluaciones a los maestros que esta ley implementa, pues sospechan que se volverán un mecanismo para poder desprenderse de profesores. El sector educación, al igual que cualquier otro sector, industria o empresa, debe buscar a los mejores profesionales que puedan acompañar los cambios necesarios. Según explicó Robbins y Coulter (2005), la función de todo gerente u órgano directivo es la de planificar, organizar, dirigir y controlar, por lo que el Ministerio de Educación, como órgano directivo de la educación a nivel nacional, debe ejercer funciones de control a todo nivel sin de que ello escape la evaluación a su plana docente.

El otro actor que en los últimos años ha empezado a tener una mayor influencia adversa al sector son los diversos grupos religiosos, quienes no están de acuerdo con los elementos del currículo nacional que hacen referencia a la política transversal de equidad de género, por considerar que está atenta contra los valores de la familia peruana. Al ser el Perú un Estado laico, respeta y permite la libertad de culto, pero no puede ser permeable a injerencias directas de índole religiosa sobre la política educativa, entre ellas el currículo nacional. Las distintas religiones pueden colaborar con el proceso educativo a través de las instituciones educativas privadas normadas con la Ley 26549, Ley de los Centros Educativos Privados. Además, los centros educativos privados están sujetos a la regulación y supervisión del Estado, como lo estipula la Ley 28044, Ley General de Educación.

5.4. Matriz de Intereses del Sector Educación (MIO)

Tabla 19

MIO del Sistema Educativo

Interés del Sector	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Lograr una cobertura total del servicio educativo	*Gob. Central	*Gob. Regionales	
2 Brindar una educación de alta calidad	*Gob. Central	*Gob. Regionales	
3 Obtener la aprobación del presupuesto para el sector	*Gob. Central *SUTEP	*Congreso	*Padres de Familia *Gob. Regionales
4 Contar con el involucramiento y apoyo del Gob. Regional		*Gob. Central *Gob. Regionales	
5 Obtener mejores resultados en evaluaciones (ECE, LLECE, PISA)	*Gob. Central	*Gob. Regionales	
6 Promover los valores cívicos, democráticos, Interculturales, Equidad de Género		*Gob. Central *Congreso ** Grupos Religiosos / Conservadores	

Nota: * intereses comunes; ** intereses opuestos.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los Objetivos de largo plazo, tal como lo mencionó D'Alessio (2015, p. 218), representan los resultados que se esperan alcanzar tras implementar las estrategias escogidas, las cuales deben servir de camino hacia la visión pautada. Ya que se toma como organización al sector de educación escolar del Perú, los OLP tienen un alcance nacional. El horizonte de tiempo, como se ha explicado anteriormente, está situado hacia el 2027, año en que los OLP deben ser alcanzados o sobrepasados con éxito.

Los OLP se sitúan dentro del marco del estudio del Índice de Progreso Social del Perú, elaborado por CENTRUM Católica (2016), el cual establece seis variables clave para elaborar el índice de Acceso al Conocimiento Básico. Los OLP se han elaborado sobre la base de estas seis variables y se consideró como año base el 2014, y como horizonte temporal, el año 2027, por lo que quedó de la siguiente manera (ver Tabla 20).

Tabla 20

OLP del Sistema Educativo

OLP1	En el año 2027, el número de adultos analfabetos será de 250,000 personas. Esto representa reducir el porcentaje de 6.3% en el año 2014 a menos de 1% al año 2027 del total de la población adulta.
OLP2	En el año 2027, 3'275,000 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria. Esto representa un avance de 92.9% en el año 2014 a 99% en el año meta.
OLP3	En el año 2027, 2'678,000 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria. Esto representa un avance de 83.8% en el año 2014 a 95.0% en el año meta.
OLP4	En el 2027, todas las regiones del Perú tendrán una brecha de género en asistencia secundaria en el rango de -1% a 1%. Esto representa un avance desde una brecha que va desde -9.2% a 9.0%.
OLP5	En el 2027, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora será del 90%. Esto implica avanzar desde un 46.4% en el año 2016.
OLP6	En el 2027, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática será del 60%. Esto implica avanzar desde un 34.1% en el año 2016.

Descripción de las OLP:

Tasa de analfabetismo. La tasa de analfabetismo que utiliza el Índice de Progreso Social (SPI) es la definida por la Unesco como el porcentaje de la población de 15 años o más que no posee las capacidades de leer y escribir enunciados cortos relacionados en la vida diaria (SPI, 2017). También incluye la incapacidad de hacer cálculos aritméticos básicos. En este indicador, el Perú ocupó el puesto 51 de 128 países en la Base de Datos de la Unesco con un 5.63% para el año 2017. Con esta ubicación, el Perú aún es superado por varios países de América Latina, entre ellos Chile, Argentina y Uruguay. Sin embargo, el Perú superó a países como Ecuador, Colombia, Bolivia, Brasil, México, entre otros de la región.

Asistencia en primaria. La asistencia a educación primaria es medida del porcentual de matriculados en educación primaria del total del grupo etario clasificado para asistir a la educación primaria. En el Perú el rango de edad fue de los seis a los 11 años.

Asistencia en secundaria. La asistencia a educación secundaria es medida porcentual de matriculados en educación secundaria del total del grupo etario clasificado para asistir a la educación secundaria. En el Perú el rango de edad va de los 12 a los 16 años.

Brecha de género en asistencia secundaria. La brecha de género en asistencia secundaria es medida de la diferencia porcentual entre mujeres matriculadas y hombres matriculados en secundaria. Un valor positivo implicó un mayor porcentaje de mujeres que hombre, y uno negativo, más hombres matriculados que mujeres.

Logro en lectura (ECE). Es medida porcentual de alumnos de segundo grado de primaria que se ha obtenido una calificación satisfactoria en comprensión lectora en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE). Esta prueba la imparte el Ministerio de Educación todos los años y define el grado satisfactorio cuando: “El estudiante logró los aprendizajes esperados para el ciclo y está preparado para afrontar los retos del aprendizaje del ciclo siguiente” (Minedu, 2016).

Logro en matemática (ECE). Es medida porcentual de alumnos de segundo grado de primaria que se ha obtenido una calificación satisfactoria en matemáticas en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE). Esta prueba la imparte el Ministerio de Educación todos los años y define el grado satisfactorio cuando: “El estudiante logró los aprendizajes esperados para el ciclo y está preparado para afrontar los retos del aprendizaje del ciclo siguiente” (Minedu, 2016).

5.6. Conclusiones

Los OLP propuestos en este capítulo son lo suficientemente ambiciosos y realistas para elevar el lugar de Perú en América Latina y en el mundo en el Índice de Acceso a los Conocimientos Básicos del Índice de Progreso Social. En este índice, el Perú se ubicó en puesto 42 de 128 países, con un puntaje de 97.10 sobre 100, por lo cual aún es superado por países vecinos como Ecuador con 97.11 puntos (puesto 41), Argentina con 97.23 puntos (puesto 40) y Chile con 97.64 puntos (puesto 33). Vale aclarar que el Índice global de Acceso a los Conocimientos Básicos no incluyó variables nacionales como las variables de logro en lenguaje y matemática, que sí se incluyen en Índice de Progreso Social Regional del Perú (2016), en el cual el Perú está aún muy alejado de un puntaje satisfactorio.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

D'Alessio (2015) manifestó que la Matriz de Fortalezas Oportunidades –MFODA (ver Tabla 21) es considerada la matriz más importante en el proceso de planeamiento estratégico, pues toma como entradas el análisis realizado en la matriz MEFE, de la cual se toman las oportunidades y amenazas, y la matriz MEFI, de la cual se toman las fortalezas y debilidades. Se muestra la matriz MFODA desarrollada a partir del análisis desarrollado en el Capítulo V, el cual contiene las matrices denominadas MIN, MEFE, MPC, MPR, MEFI, y MIO.

6.2. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Los resultados de la MFODA se resumieron en la Matriz de Decisión Estratégica (ver Tabla 22). Cabe señalar que las matrices MPEYEA, MBCG, MIE y MGE no han sido consideradas, debido a que no son aplicables en este nivel de análisis.

6.3. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En base a los resultados de la Matriz de Decisión Estratégica, se procede a elaborar la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (ver Tabla 23). Mediante ella, se determinan cuáles son las mejores alternativas estratégicas.

6.4. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt se presenta en la Tabla 24. La matriz se desarrolló con las estrategias de mayor ponderación, las cuales fueron confirmadas en la MCPE. Ello se realizó en base cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) generación de ventaja competitiva.

6.5. Matriz de Ética (ME)

D'Alessio (2015) comentó que las estrategias tienen que estar alineadas a aspectos dentro del marco del derecho y la justicia. Por ello, en la matriz de ética se debe corroborar que todas las estrategias seleccionadas cumplan con dicho fin (ver Tabla 25).

Tabla 21

Matriz FODA del Acceso al Conocimiento Básico

		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
		F1	Lineamientos estratégicos a nivel de gobierno y del Minedu	D1	Meta. evaluación y seguimiento a nivel de escuela y estudiante
		F2	Conocimiento, segmentación e información de los niveles educativos	D2	Bajo estatus del docente dentro de la carrera pública magisterial
		F3	Fomento de inversión privada para proyectos en mejora de la infraestructura por parte del MINEDU	D3	Inadecuada estructura salarial para atraer talento
		F4	Mejora en la asignación de presupuesto destinado a la educación	D4	Inapropiado mecanismo de selección docente
		F5	Capacidad docente cubierta en relación a la cantidad de alumnos	D5	Desarrollo profesional no orientado a la instrucción
		F6	Sistema centralizado de información dentro del MINEDU, a nivel de direcciones	D6	Selección y desarrollo inadecuado de Directores Educativos
				D7	Docentes no calificados
				D8	Bajo promedio de inversión destinada por alumno
				D9	Pocos recursos financieros destinados a la I + D
OPORTUNIDAD - O		FO		DO	
O1	Consenso internacional en educación	FO1	Desarrollar y mejorar la educación a distancia virtual (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, O6)	DO1	Desarrollar y certificar la calidad de la carrera docente brindada en los centros de formación. (D1, D4, D5, D7, O1, O3, O6)
O2	Recuperación en el crecimiento en la economía de Estados Unidos y otros principales socios comerciales	FO2	Penetrar en las zonas rurales con menos acceso a la educación básica como son las regiones de Loreto, Ucayali, Huánuco, Amazonas. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6)	DO1	Implementar un sistema integral de posicionamiento, promoción y fortalecimiento del estatus docente (D2, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3)
O3	Aceleración en el crecimiento económico en el Perú	FO3	Potenciar los sistemas alternativos de educación: Educación básica alternativa (EBA), Educación Básica Especial (EBE), Educación Técnico Productiva (ETP), Sistema de las Naciones Unidas (SNU) (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6)		
O4	Cambio en la estructura poblacional	FO4	Monitorear e intervenir a nivel de cada alumno (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6)		
O5	Capacidad de planificación y acción del Estado en temas ambientales e I+D				
O6	Transversalización de la Interculturalidad y enfoque de género				
AMENAZAS - O		FA		DA	
A1	Corrupción				
A2	Inseguridad	FA1	Incluir al SUTEP en el acuerdo nacional como parte de los pilares de la educación (A5, A6, A7, F1, F4)	DA1	Implementar un sistema de reclutamiento y selección para docentes con un perfil idóneo y antes de que inicien su capacitación profesional. (A1, A2, A3, A4, A6, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9)
A3	Estancamiento en el crecimiento económico en China y otros principales socios comerciales	FA2	Implementar mesas de trabajo colegiadas entre Minedu, Gobiernos Regionales y empresas privadas que definan planes de acción de mediano y largo plazo que generen valor compartido en temas educativos con la comunidad vinculada (A1, A5, A7, F1, F2, F3, F4, F5, F6)	DA2	Incorporar entrenadores a las escuelas para dar apoyo a los docentes (A1, A2, A6, A7, D1, D2, D4, D6, D7)
A4	Exposición al calentamiento global y complejidad geográfica			DA3	Reformar el sistema de reclutamiento y selección para Directores (Líderes de instrucción) con un perfil idóneo y en el momento adecuado (A1, A2, A3, A4, A6, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9)
A5	Contexto político volátil			DA4	Implementar un sistema de desarrollo de Directores Educativos con énfasis en la instrucción (A1, A2, A6, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7)
A6	Facciones radicales del SUTEP				
A7	Continuidad de políticas públicas				

Tabla 22

Matriz de Decisión Estratégica del Acceso al Conocimiento Básico

Origen	Nº	Estrategia Específica	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	E1	Desarrollar y mejorar la educación a distancia virtual (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, O6)	x					1
FO2	E2	Penetrar en las zonas rurales con menos acceso a la educación básica como son las regiones de Loreto, Ucayali, Huánuco, Amazonas. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6)	x					1
FO3	E3	Potenciar los sistemas alternativos de educación: Educación básica alternativa (EBA), Educación Básica Especial (EBE), Educación Técnico Productiva (ETP), Sistema de las Naciones Unidas (SNU) (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6)	x					1
FO4	E4	Monitorear e intervenir a nivel de cada alumno (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6)	x					1
DO1	E5	Desarrollar y certificar la calidad de la carrera docente brindada en los centros de formación. (D1, D4, D5, D7, O1, O3, O6)	x					1
DO2	E6	Implementar un sistema integral de posicionamiento, promoción y fortalecimiento del estatus docente (D2, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3)	x					1
FA1	E7	Incluir al SUTEP en el acuerdo nacional como parte de los pilares de la educación (A5, A6, A7, F1, F4)	x					1
FA2	E8	Implementar mesas de trabajo colegiadas entre Minedu, Gobiernos Regionales y empresas privadas que definan planes de acción de mediano y largo plazo que generen valor compartido en temas educativos con la comunidad vinculada (A1, A5, A7, F1, F2, F3, F4, F5, F6)	x					1
DA1	E9	Implementar un sistema de reclutamiento y selección para docentes con un perfil idóneo y antes de que inicien su capacitación profesional. (A1, A2, A3, A4, A6, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9)	x					1
DA2	E10	Incorporar entrenadores a las escuelas para dar apoyo a los docentes (A1, A2, A6, A7, D1, D2, D4, D6, D7)	x					1
DA3	E11	Reformar el sistema de reclutamiento y selección para Directores (Líderes de instrucción) con un perfil idóneo y en el momento adecuado (A1, A2, A3, A4, A6, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9)	x					1

Tabla 23

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Acceso al Conocimiento Básico

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	Potenciar los sistemas educativos:		Implementar un sistema de reclutamiento y selección para docentes con un perfil idóneo y antes de que inicien su capacitación profesional.		Reformar el sistema de reclutamiento y selección para Directores (Líderes de instrucción) con un perfil idóneo y en el momento adecuado							
												PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA				
Factores determinantes del Éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA										
Oportunidades																							
O1	Consenso internacional en educación	0.03	3	0.08	2	0.05	3	0.08	3	0.08	4	0.10	2	0.05	1	0.03	2	0.05	2	0.05	2	0.05	
O2	Recuperación en el crecimiento en la economía de Estados Unidos y otros principales socios comerciales	0.03	2	0.05	3	0.08	4	0.10		0.08		0.05	3	0.08		0.03	2	0.05	3	0.08	3	0.08	
O3	Aceleración en el crecimiento económico en el Perú	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
O4	Cambio en la estructura poblacional	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	
O5	Capacidad de planificación y acción del Estado en temas ambientales e I+D	0.03	2	0.05	3	0.08	2	0.05	2	0.05	2	0.05	2	0.05	1	0.03	2	0.05	2	0.05	3	0.08	
O6	Transversalización de la Interculturalidad y enfoque de género	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	
Amenazas																							
A1	Corrupción	0.13	1	0.13	4	0.50	3	0.38	1	0.13	2	0.25	3	0.38	2	0.25	4	0.50	3	0.38	2	0.25	
A2	Inseguridad	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	
A3	Estancamiento en el crecimiento económico en China y otros principales socios comerciales	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30		0.10		0.20	2	0.20		0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	
A4	Exposición al calentamiento global y complejidad geográfica	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	
A5	Contexto político volátil	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	
A6	Facciones radicales del SUTEP	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.00	4	0.40	4	0.40	
A7	Continuidad de políticas públicas	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	
Fortalezas																							
F1	Lineamientos estratégicos a nivel de gobierno y del Minedu	0.03	3	0.08	4	0.10	4	0.10	3	0.08	2	0.05	4	0.10	3	0.08	4	0.10	4	0.10	3	0.08	
F2	Conocimiento, segmentación e información de los niveles educativos	0.03	3	0.08	3	0.08	3	0.08	3	0.08	2	0.05	3	0.08	1	0.03	4	0.10	3	0.08	2	0.05	
F3	Fomento de inversión privada para proyectos en mejora de la infraestructura por parte del MINEDU	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15		0.15		0.10	4	0.20		0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
F4	Mejora en la asignación de presupuesto destinado a la educación	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	
F5	Capacidad docente cubierta en relación a la cantidad de alumnos	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	
F6	Sistema centralizado de información dentro del MINEDU, a nivel de direcciones	0.03	3	0.08	3	0.08	3	0.08		0.05		0.05	4	0.10		0.03	4	0.10	4	0.10	3	0.08	
Debilidades																							
D1	Meta. evaluación y seguimiento a nivel de escuela y estudiante	0.08	1	0.08	2	0.15	3	0.23	4	0.30	4	0.30	3	0.23	1	0.08	2	0.15	3	0.23	4	0.30	
D2	Bajo estatus del docente dentro de la carrera pública magisterial	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	
D3	Inadecuada estructura salarial para atraer talento	0.13	1	0.13	3	0.38	3	0.38	1	0.13	2	0.25	4	0.50	3	0.38	2	0.25	3	0.38	3	0.38	
D4	Inapropiado mecanismo de selección docente	0.13	1	0.13	3	0.38	2	0.25	1	0.13	4	0.50	3	0.38	3	0.38	2	0.25	3	0.38	3	0.38	
D5	Desarrollo profesional no orientado a la instrucción	0.08	1	0.08	2	0.15	2	0.15	3	0.23	4	0.30	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23	4	0.30	
D6	Selección y desarrollo inadecuado de Directores Educativos	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	
D7	Docentes no calificados	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	
D8	Bajo promedio de inversión destinada por alumno	0.03	1	0.03	4	0.10	4	0.10	4	0.10	2	0.05	3	0.08	2	0.05	3	0.08	3	0.08	3	0.08	
D9	Pocos recursos financieros destinados a la I + D	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	
Total		2.00	3.20		6.10		5.55		3.85		5.10		6.13		4.30		5.15		5.90		5.93		5.90

Tabla 24

Matriz de Rumelt del Acceso al Conocimiento Básico

	Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E2	Penetrar en las zonas rurales con menos acceso a la educación básica como son las regiones de Loreto, Ucayali, Huánuco, Amazonas. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Potenciar los sistemas alternativos de educación: Educación básica alternativa (EBA), Educación Básica Especial (EBE), Educación Técnico Productiva (ETP), Sistema de las Naciones Unidas (SNU) (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Desarrollar y certificar la calidad de la carrera docente brindada en los centros de formación. (D1, D4, D5, D7, O1, O3, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Implementar un sistema integral de posicionamiento, promoción y fortalecimiento del estatus docente (D2, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Implementar mesas de trabajo colegiadas entre Minedu, Gobiernos Regionales y empresas privadas que definan planes de acción de mediano y largo plazo que generen valor compartido en temas educativos con la comunidad vinculada (A1, A5, A7, F1, F2, F3, F4, F5, F6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Implementar un sistema de reclutamiento y selección para docentes con un perfil idóneo y antes de que inicien su capacitación profesional. (A1, A2, A3, A4, A6, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Incorporar entrenadores a las escuelas para dar apoyo a los docentes (A1, A2, A6, A7, D1, D2, D4, D6, D7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Reformar el sistema de reclutamiento y selección para Directores (Líderes de instrucción) con un perfil idóneo y en el momento adecuado (A1, A2, A3, A4, A6, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 25

Matriz de Ética del Acceso al Conocimiento Básico

	E2	E3	E5	E6	E8	E9	E10	E11
	Penetrar en las zonas rurales con menos acceso a la educación básica como son las regiones de Loreto, Ucayali, Huánuco, Amazonas. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6)	Potenciar los sistemas alternativos de educación: Educación básica alternativa (EBA), Educación Básica Especial (EBE), Educación Técnico Productiva (ETP), Sistema de las Naciones Unidas (SNU) (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6)	Desarrollar y certificar la calidad de la carrera docente brindada en los centros de formación. (D1, D4, D5, D7, O1, O3, O6)	Implementar un sistema integral de posicionamiento, promoción y fortalecimiento del estatus docente (D2, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3)	Implementar mesas de trabajo colegiadas entre Minedu, Gobiernos Regionales y empresas privadas que definan planes de acción de mediano y largo plazo que generen valor compartido en temas educativos con la comunidad vinculada (A1, A5, A7, F1, F2, F3, F4, F5, F6)	Implementar un sistema de reclutamiento y selección para docentes con un perfil idóneo y antes de que inicien su capacitación profesional. (A1, A2, A3, A4, A6, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9)	Incorporar entrenadores a las escuelas para dar apoyo a los docentes (A1, A2, A6, A7, D1, D2, D4, D6, D7)	Reformar el sistema de reclutamiento y selección para Directores (Líderes de instrucción) con un perfil idóneo y en el momento adecuado (A1, A2, A3, A4, A6, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9)
Derechos								
1 Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N
2 Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N
4 Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N
6 Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N
7 Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia								
8 Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J
9 Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J
10 Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo								
11 Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
12 Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E
Derechos	P=Promueve	N=Neutral	V=Viola					
Justicia	J=Justo	N=Neutro	I=Injusto					
Utilitarismo	E=Excelentes	N=Neutro	P=Perjudicial					

6.6. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Dentro de la matriz MFODA, se determinó retener las siguientes estrategias:

1. E2: Penetrar en las zonas rurales con menos acceso a la educación básica como son las regiones de Loreto, Ucayali, Huánuco, Amazonas.
2. E3: Potenciar los sistemas alternativos de educación: Educación básica alternativa (EBA), Educación Básica Especial (EBE), Educación Técnico Productiva (ETP), Sistema de las Naciones Unidas (SNU)
3. E5: Desarrollar y certificar la calidad de la carrera docente brindada en los centros de formación.
4. E6: Implementar un sistema integral de posicionamiento, promoción y fortalecimiento del estatus docente.
5. E8: Implementar mesas de trabajo colegiadas entre Minedu, Gobiernos Regionales y empresas privadas que definan planes de acción de mediano y largo plazo que generen valor compartido en temas educativos con la comunidad vinculada.
6. E9: Implementar un sistema de reclutamiento y selección para docentes con un perfil idóneo y antes de que inicien su capacitación profesional.
7. E10: Incorporar entrenadores a las escuelas para dar apoyo a los docentes.
8. E11: Reformar el sistema de reclutamiento y selección para directores (líderes de instrucción) con un perfil idóneo en el momento adecuado.

Así también, se presentan las estrategias de contingencia, las cuales están a disposición del plan, si bien no se implementarán en el 2017, puede ser posible que se apliquen en cualquier momento:

9. E1: Desarrollar y mejorar la educación a distancia virtual.
10. E4: Monitorear e intervenir a nivel de cada alumno.

11. E7: Incluir al SUTEP en el acuerdo nacional como parte de los pilares de la educación.

6.7. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 26 se describe el desarrollo de la matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo.

6.8. Conclusiones

Dentro del balance global se pudo definir el Proceso Estratégico bajo estrategias importantes para el Acceso al conocimiento básico. Todo ello para proceder a implementarse secuencialmente, con el fin de alcanzar los objetivos trazados a largo plazo. Las estrategias fueron analizadas dentro del marco actual del sector educación, se evaluó la estructura con la que se rige y con ello se buscaron mejoras dentro de los procesos de todos los organismos que la componen. Del mismo modo, se ponderó y dio la valoración necesaria a fin de definir el consolidado de estrategias, que tiene como finalidad ser cónclave en la consecución de metas.

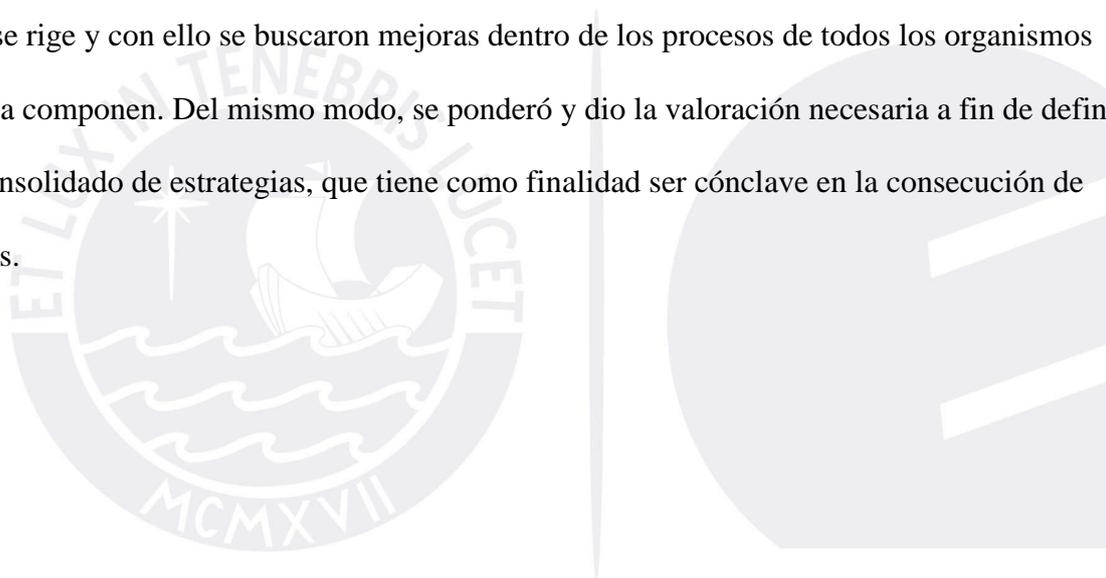


Tabla 26

Matriz de Estrategias Versus OLP del Acceso al Conocimiento Básico

		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
Estrategias Específicas		En el año 2027, el número de adultos analfabetos será de 250,000 personas. Esto representa reducir el porcentaje de 6,3% en el año 2014 a menos de 1% al año 2027 del total de la población adulta.	En el año 2027, 3'275,000 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria. Esto representa un avance de 92.9% en el año 2014 a 99% en el año meta.	En el año 2027, 2'678,000 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria. Esto representa un avance de 83.8% en el año 2014 a 95.0% en el año meta.	En el 2027, todas las regiones del Perú tendrán una brecha de género en asistencia secundaria en el rango de -1% a 1%. Esto representa un avance desde una brecha que va desde -9.2% a 9.0%.	En el 2027, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora será del 90%. Esto implica avanzar desde un 46.4% en el año 2016.	En el 2027, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática será del 60%. Esto implica avanzar desde un 34.1% en el año 2016.
E2	Penetrar en las zonas rurales con menos acceso a la educación básica como son las regiones de Loreto, Ucayali, Huánuco, Amazonas. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6)	X	X	X			
E3	Potenciar los sistemas alternativos de educación: Educación básica alternativa (EBA), Educación Básica Especial (EBE), Educación Técnico Productiva (ETP), Sistema de las Naciones Unidas (SNU) (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6)	X	X	X	X	X	X
E5	Desarrollar y certificar la calidad de la carrera docente brindada en los centros de formación. (D1, D4, D5, D7, O1, O3, O6)					X	X
E6	Implementar un sistema integral de posicionamiento, promoción y fortalecimiento del estatus docente (D2, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3)					X	X
E8	Implementar mesas de trabajo colegiadas entre Minedu, Gobiernos Regionales y empresas privadas que definan planes de acción de mediano y largo plazo que generen valor compartido en temas educativos con la comunidad vinculada (A1, A5, A7, F1, F2, F3, F4, F5, F6)	X	X	X	X	X	X
E9	Implementar un sistema de reclutamiento y selección para docentes con un perfil idóneo y antes de que inicien su capacitación profesional. (A1, A2, A3, A4, A6, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9)					X	X
E10	Incorporar entrenadores a las escuelas para dar apoyo a los docentes (A1, A2, A6, A7, D1, D2, D4, D6, D7)		X	X		X	X
E11	Reformar el sistema de reclutamiento y selección para Directores (Líderes de instrucción) con un perfil idóneo y en el momento adecuado (A1, A2, A3, A4, A6, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9)	X	X	X	X	X	X

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1). En el año 2027, el número de adultos analfabetos será de 250,000 personas. Esto representará reducir el porcentaje de 6.3% en el año 2014, a menos de 1% al año 2027 del total de la población adulta. Del análisis, se deben implementar, con mayor fuerza, mejoras en los departamentos de la sierra y ceja de selva, dado que son los que cuentan con mayor tasa de analfabetismo.

Tabla 27

Objetivos de Corto Plazo del OLP1

OCP1.1	Del año 2014 al año 2020, en la región Lima (Metropolitana y provincias) se reducirán a 130,802 el número de personas no alfabetizadas.
OCP1.2	Del año 2014 al año 2020, en las regiones Callao, Ica, Tacna, Tumbes, Madre de Dios, Arequipa, Moquegua y Loreto se reducirán a 96,643 el número de personas no alfabetizadas.
OCP1.3	Del año 2014 al año 2020, en las regiones La Libertad, Ucayali, Lambayeque, Pasco, Junín, Piura, San Martín y Ancash se reducirán a 298,692 el número de personas no alfabetizadas.
OCP1.4	Del año 2014 al año 2020, en las regiones Amazonas, Puno, Ayacucho, Cusco, Cajamarca, Huánuco, Huancavelica y Apurímac se reducirán a 392,630 el número de personas no alfabetizadas.
OCP1.5	Del año 2021 al año 2023, en la región Lima (Metropolitana y provincias) se reducirán a 85,902 el número de personas no alfabetizadas.
OCP1.6	Del año 2021 al año 2023, en las regiones Callao, Ica, Tacna, Tumbes, Madre de Dios, Arequipa, Moquegua y Loreto se reducirán a 68,800 el número de personas no alfabetizadas.
OCP1.7	Del año 2021 al año 2023, en las regiones La Libertad, Ucayali, Lambayeque, Pasco, Junín, Piura, San Martín y Ancash se reducirán a 245,475 el número de personas no alfabetizadas.
OCP1.8	Del año 2021 al año 2023, en las regiones Amazonas, Puno, Ayacucho, Cusco, Cajamarca, Huánuco, Huancavelica y Apurímac se reducirán a 306,701 el número de personas no alfabetizadas.
OCP1.9	Del año 2024 al año 2027, en la región Lima (Metropolitana y provincias) se reducirán a 31,694 el número de personas no alfabetizadas.
OCP1.10	Del año 2024 al año 2027, en las regiones Callao, Ica, Tacna, Tumbes, Madre de Dios, Arequipa, Moquegua y Loreto se reducirán a 12,386 el número de personas no alfabetizadas.
OCP1.11	Del año 2024 al año 2027, en las regiones La Libertad, Ucayali, Lambayeque, Pasco, Junín, Piura, San Martín y Ancash se reducirán a 71,343 el número de personas no alfabetizadas.
OCP1.12	Del año 2024 al año 2027, en las regiones Amazonas, Puno, Ayacucho, Cusco, Cajamarca, Huánuco, Huancavelica y Apurímac se reducirán a 130,920 el número de personas no alfabetizadas.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2). En el año 2027, 3'275,000 niños entre los seis y 11 años de edad se matricularán en educación primaria. Esto representará un avance de 92.9% en el año 2014, a 99% en el año meta.

Para concretar el objetivo de largo plazo propuesto, los Objetivos de Corto Plazo (OCP) deberán de ser acompañados por un conjunto de acciones que impliquen campañas desde el MINEDU para incentivar y motivar la participación de todos los involucrados en el sector educación, para sensibilizar a instituciones como los gobiernos regionales, municipalidades, y a la población de la importancia de la participación de los niños entre los seis y 11 años en la educación primaria. En particular en las zonas rurales, se deberá de complementar las campañas con asesoramiento, acompañamiento y entrega de recursos a familias de bajo recursos económicos, o problemas de acceso por falta de infraestructura de comunicaciones, para que cuenten con las condiciones mínimas y puedan enviar a los niños a las escuelas y participar de su educación básica, factor clave para su futuro desarrollo en el ámbito educativo, y de desarrollo personal. Las acciones propuestas deberán de ser complementadas con un programa de incentivos, que consideran desarrollo personal y profesional basado en objetivos, para docentes tanto en zona urbanas, y con mayor intensidad en zonas rurales. La agenda curricular para la educación primaria para las zonas urbanas y rurales deberá considerar las características de lenguas, y actividad económica de la región, buscando implementar cambios curriculares efectivos, que articulen a entidades educativas y familias para que se busque no solo el aprendizaje, si no mitigar el riesgo del trabajo infantil, y se dé prioridad a la formación básica de los niños.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3). En el año 2027, 2'678,000 niños entre los 12 y 16 años de edad se matricularán en educación secundaria. Esto representará un avance de 83.8% en el año 2014, a 95.0% en el año meta.

Tabla 28

Objetivos de Corto Plazo del OLP2

OCP2.1	Del año 2014 al año 2020, 87,232 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Ayacucho.
OCP2.2	Del año 2014 al año 2020, 141,239 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Cusco.
OCP2.3	Del año 2014 al año 2020, 159,624 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Junín.
OCP2.4	Del año 2014 al año 2020, 922,768 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Lima (Metropolitana + Provincias).
OCP2.5	Del año 2021 al año 2023, 47,573 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Amazonas.
OCP2.6	Del año 2021 al año 2023, 15,297 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Madre de Dios.
OCP2.7	Del año 2021 al año 2023, 208,067 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Piura.
OCP2.8	Del año 2021 al año 2023, 96,707 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región San Martín.
OCP2.9	Del año 2024 al año 2027, 94,024 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Callao.
OCP2.10	Del año 2024 al año 2027, 53,794 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Ucayali.
OCP2.11	El resto de regiones no especificadas, incrementarán en 0.45% anual la tasa de matrícula en educación primaria en niños entre los 6 y 11 años de edad. Con esto lograrán llegar o sobrepasar una cobertura de matrícula del 99%.

Para concretar el objetivo de largo plazo propuesto, los Objetivos de Corto Plazo (OCP) deberán de ser acompañados por un conjunto de acciones que impliquen campañas desde el MINEDU para incentivar y motivar la participación de todos los involucrados en el sector educación, para sensibilizar a instituciones como los gobiernos regionales, municipalidades, y a la población de la importancia de la participación de los niños entre los 12 y 16 años en la educación secundaria. En particular en las zonas rurales, se deberá de complementar las campañas con asesoramiento, acompañamiento y entrega de recursos a familias de bajo recursos económicos, o problemas de acceso por falta de infraestructura de comunicaciones, para que cuenten con las condiciones mínimas y puedan enviar a los niños a las escuelas y participar de su educación básica, factor clave para su futuro desarrollo en el ámbito educativo, y de desarrollo personal. Las acciones propuestas deberán de ser complementadas con un programa de incentivos, que consideran desarrollo personal y profesional basado en objetivos, para

docentes tanto en zonas urbanas, y con mayor intensidad en zonas rurales. La agenda curricular para la educación secundaria para las zonas urbanas y rurales deberá de considerar las características de lenguas, y actividad económica de la región, buscando implementar cambios curriculares efectivos, que articulen a entidades educativas y familias para que se busque no solo el aprendizaje, si no mitigar el riesgo del trabajo infantil, se dé prioridad a una formación humana y técnica, y de búsqueda permanente de aplicación a la realidad en la cual se desarrollan los niños.

Tabla 29

Objetivos de Corto Plazo del OLP3

OCP3.1	Del año 2014 al año 2020, 84,093 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Huánuco.
OCP3.2	Del año 2014 al año 2020, 128,204 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Junín.
OCP3.3	Del año 2014 al año 2020, 109,385 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Loreto.
OCP3.4	Del año 2014 al año 2020, 48,669 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Ucayali.
OCP3.5	Del año 2021 al año 2023, 167,673 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región La Libertad.
OCP3.6	Del año 2021 al año 2023, 108,265 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Lambayeque.
OCP3.7	Del año 2021 al año 2023, 169,409 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Piura.
OCP3.8	Del año 2024 al año 2027, 128,197 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Cajamarca.
OCP3.9	Del año 2024 al año 2027, 799,327 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Lima.
OCP3.10	Del año 2024 al año 2027, 131,923 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Puno.
OCP3.11	Del año 2024 al año 2027, 78,923 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región San Martín.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4). En el 2027, todas las regiones del Perú tendrán una brecha de género en asistencia secundaria en el rango de -1% a 1%. Esto representa un avance desde una brecha que va desde -9.2% a 9.0%.

En ese aspecto, se establecerá en cada período programas que promuevan la igualdad de género. Asimismo, se pondrá mayor énfasis en las regiones con índices muy por debajo del promedio. De ese modo, se promocionará el desarrollo permanente tanto

en varones como mujeres de forma equitativa.

Tabla 30

Objetivos de Corto Plazo del OLP4

OCP4.1	Del año 2014 al año 2020, la brecha de género en asistencia secundaria, estarán en el rango de 1.14% y 3.14%, entre niños entre 12 y 16 años de edad, ya que se impulsará la promoción del desarrollo profesional, de modo de tener oportunidades en diferentes campos de acción para ambos géneros.
OCP4.2	Del año 2021 al año 2023, la diferencia de asistencia de matriculados masculina y fémina estará entre -0.12% y 1.88%, entre los niños entre 12 y 16 años de edad quienes serán formados tomando en cuenta la participación de hombres y mujeres de diferentes regiones con mayor diferencia como Moquegua, Madre de Dios y Huánuco, se debe dotar de infraestructura adecuada con todos los recursos necesarios.
OCP4.3	Del año 2024 al año 2027, la diferencia de brecha de género se encontrará entre -1% a 1% entre los niños entre 12 a 16 años de edad promoviendo la creación de grupos de mujeres y hombres, y estos a su vez deberán aliarse con organizaciones consolidadas que promuevan la igualdad d género en todos sus ámbitos.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5). En el 2027, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora será del 90%. Esto implicará avanzar desde un 46.4% en el año 2016.

Tabla 31

Objetivos de Corto Plazo del OLP5

OCP5.1	Del año 2014 al año 2020, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora será del 63%.
OCP5.2	Del año 2021 al año 2023, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora será del 75%.
OCP5.3	Del año 2024 al año 2027, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora será del 90%.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6). En el 2027, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática será del 60%. Esto implicará avanzar desde un 34.1% en el año 2016. Esto se logrará, incentivando la reforma en el sistema de reclutamiento y selección de personal docente y sus líderes,

apuntando con ello a brindar un servicio de calidad.

Tabla 32

Objetivos de Corto Plazo del OLP6

OCP6.1	Del año 2014 al año 2020, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática será del 39%.
OCP6.2	Del año 2021 al año 2023, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática será del 47%.
OCP6.3	Del año 2024 al año 2027, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática será del 60%.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Se ha identificado que, de acuerdo con los objetivos de corto plazo planteados, se deben tomar acciones que aseguren la consecución de los mismos. Para ello, es necesario que se cuente con todos los recursos necesarios, dicha información se presenta de forma organizada en la Tabla 33.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Estas directrices determinaron la secuencia y el camino que se deberá seguir para la aplicación de las estrategias, las cuales están rodeadas de políticas y, en muchas de ellas puede haber coincidencia, puesto que las políticas pueden apalancar varias estrategias, dicha información se presenta de forma organizada en la Tabla 34.

7.4. Estructura Organizacional

La estructura vigente del MINEDU —ente rector de la educación— ha demostrado lograr avances significativos en los indicadores de matrícula tanto a nivel primaria como secundaria. Esto puede evidenciarse con los porcentajes de matrícula neta al 2016, que ascendieron a 93.8% y 83.6%, respectivamente. Por otro lado, la vinculación con la Direcciones Regionales de Educación (DRE) permite un mejor conocimiento de la demanda de servicios de educación por parte de la población local, y la canaliza hacia el MINEDU para obtener los recursos necesarios y así satisfacer esa demanda.

Tabla 34

Políticas Versus Estrategias

		E2	E3	E5	E6	E8	E9	E10	E11
	Políticas	Penetrar en las zonas rurales con menos acceso a la educación básica como son las regiones de Loreto, Ucayali, Huánuco, Amazonas. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6)	Potenciar los sistemas alternativos de educación: Educación básica alternativa (EBA), Educación Básica Especial (EBE), Educación Técnico Productiva (ETP), Sistema de las Naciones Unidas (SNU) (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6)	Desarrollar y certificar la calidad de la carrera docente brindada en los centros de formación. (D1, D4, D5, D7, O1, O3, O6)	Implementar un sistema integral de posicionamiento, promoción y fortalecimiento del estatus docente (D2, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3)	Implementar mesas de trabajo colegiadas entre Minedu, Gobiernos Regionales y empresas privadas que definan planes de acción de mediano y largo plazo que generen valor compartido en temas educativos con la comunidad vinculada (A1, A5, A7, F1, F2, F3, F4, F5, F6)	Implementar un sistema de reclutamiento y selección para docentes con un perfil idóneo y antes de que inicien su capacitación profesional. (A1, A2, A3, A4, A6, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9)	Incorporar entrenadores a las escuelas para dar apoyo a los docentes (A1, A2, A6, A7, D1, D2, D4, D6, D7)	Reformar el sistema de reclutamiento y selección para Directores (Líderes de instrucción) con un perfil idóneo y en el momento adecuado (A1, A2, A3, A4, A6, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9)
P1	Los docentes deberán de poseer formación superior.		X		X		X		
P2	Los docentes deberán de contar con competencias técnicas y blandas.	X	X				X	X	
P3	La educación deberá de involucrar a gobierno central, regional, universidades, escuelas y padres de familia.		X			X			
P4	La carrera docente en las universidades deberá de ser acreditada por organizaciones globales.			X	X		X	X	
P5	Los docentes deberán de haber realizado prácticas pre profesionales para ingresar a la carrera docente.			X	X		X		
P6	Los docentes deberán de dominar más de un lenguaje, valorando el dominio del inglés y lengua nativa local.			X	X				
P7	Los docentes deberán de ser evaluados en función a resultados.			X	X		X	X	
P8	Los responsables de escuelas, directores, deberán de ser seleccionados a partir de docentes referentes.				X				X
P9	Los responsables de escuelas, directores, deberán de participar de programas de especialización en el extranjero, en países referentes.			X	X				X
P10	Las universidades deberán de tener infraestructura que incluya laboratorios, para cursos técnicos y dinámicas de clase.				X			X	
P11	Los salarios serán homologados considerando formación, experiencia, resultados, y referencias.				X				
P12	La innovación será un factor clave en la carrera docente.	X		X				X	
P13	La tecnología deberá de estar presente en las actividades de formación y ejecución de las actividades de los docentes.	X		X				X	
P14	Las escuelas deberán de contar con facilidades de acceso, que permitan el traslado y la asistencia de los estudiantes y docentes.		X						
P15	La relación de estudiantes por docente deberá de ser monitoreada en forma permanente para garantizar una relación que brinde oportunidad de calidad a los estudiantes.		X						
P16	Profesionales, de formación universitaria diferente a la docente, con vocación en la docencia deben ser invitados a la carrera docente.		X	X					

El acceso es un primer paso importante, sin embargo, resultará insuficiente para mejorar el ACB si no está acompañada de mejores resultados en la calidad ofrecida y mejorar el desempeño de los estudiantes. Los resultados alcanzados en las ECE, así como otras pruebas internacionales, aún están muy lejos del promedio que obtienen los países miembros de la OCDE. Al respecto, el informe Barber y Mourshed (2007) ofreció una serie de recomendaciones estructurales para lograr mejoras importantes en este aspecto, una de las más importantes es la forma de reclutamiento de los profesores.

Reclutamiento. Actualmente, el sistema de selección se realiza en dos etapas, la primera es una evaluación de conocimientos por parte del MINEDU, y posteriormente, una evaluación por parte de la Unidad Escolar o UGEL (MINEDU, 2018). El reclutamiento se realiza del universo de licenciados en educación o titulados de profesor por alguno de los centros de formación acreditados. Aquí surge el primer problema: el sistema educativo no toma un rol activo en la captación previa a la formación profesional de los profesores.

Los países con mejores desempeños educativos captan a sus docentes desde el ingreso a la universidad, con lo cual logran tres objetivos simultáneos, seleccionar a los mejores alumnos universitarios (primeros lugares de ingreso), en segundo lugar, otorgarles una formación de primer nivel y con altos incentivos de desarrollo de carrera, y finalmente, regular la oferta y demanda de la carrera de educación con la finalidad de evitar que surjan centros de formación docente de baja calidad y profesionales sin el perfil indicado (Barber & Mourshed, 2007). La Figura 25 permite observar el cambio requerido para este propósito. Para implementar este cambio, el MINEDU debería dividir las funciones del viceministerio de Gestión Pedagógica en dos, una encargada de la gestión de los servicios educativos y otra encargada del docente y su desarrollo (ver Figura 26).

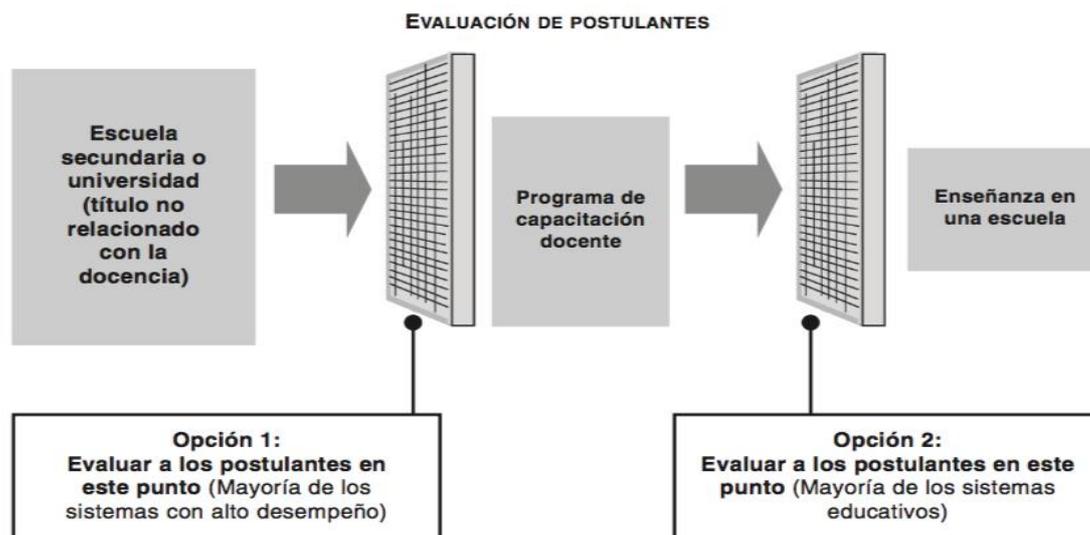


Figura 25. Evaluación de postulantes.

Tomado de “Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos,” de Barber y Mourshed, 2007.

Al realizar el cambio propuesto, el Viceministerio de Gestión Pedagógica se encargará de planificar, organizar, dirigir y controlar los distintos sistemas de educación que existen, así como los contenidos de los mismos. Por otro lado, el nuevo Viceministerio de Formación Docente tendrá como objetivos esenciales:

1. Diseñar e implementar el nuevo sistema de reclutamiento, basado en el modelo de incorporación previo a la formación docente (Opción 1 de la Figura 25).
2. Diseñar e implementar, junto a otros organismos del Estado, programas de marketing, mejora del estatus del docente ante la sociedad y propuesta de salario inicial acorde al mercado.
3. Rediseñar e implementar el sistema de reclutamiento de profesorado con experiencia, que sea complementario al nuevo modelo propuesto.
4. Evaluar, designar, coordinar y controlar los centros universitarios que puedan brindar la formación docente a nivel nacional; de esta manera las universidades no podrán ofrecer la carrera de educación sin haber cumplido las exigencias que esta dirección propondrá.

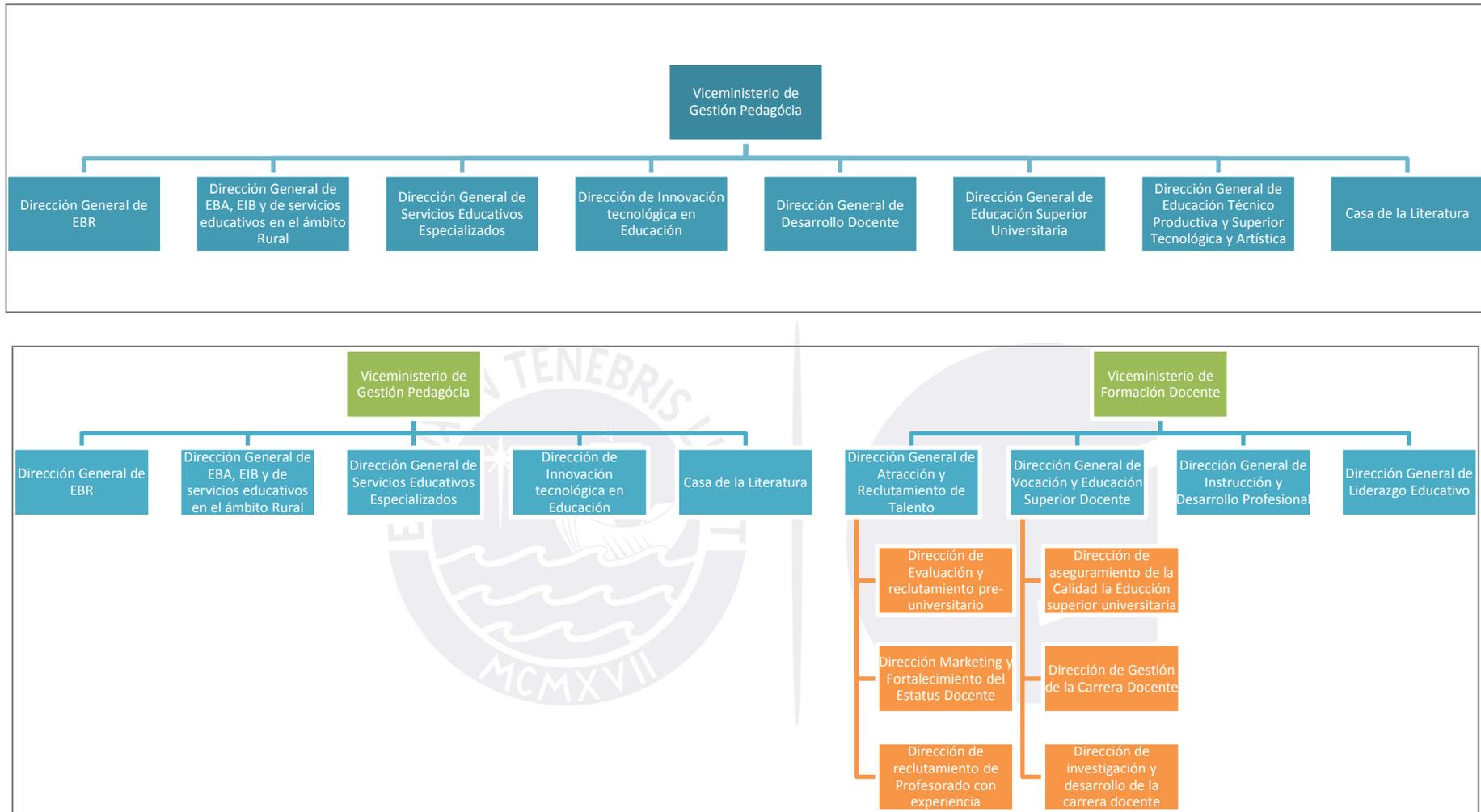


Figura 26. Organigrama actual y propuesto del viceministerio de gestión pedagógica.
 Adaptado de “Organigrama MINEDU,” por Ministerio de Educación, 2017 (<http://www.minedu.gob.pe/p/ministerio-organigrama.php>).

5. Diseñar e implementar los programas de desarrollo y capacitación docente con un fuerte enfoque en interacción directamente en las aulas.
6. Investigar, junto con las universidades, la constante mejora de la carrera de educación y las capacitaciones para el desarrollo del docente.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La implementación de las estrategias propuestas está orientada a darle un estatus relevante al docente y a la carrera docente, lo cual tendrá como consecuencia alcanzar los objetivos de largo plazo desarrollados y propuestos en el Capítulo V, lo cual requiere el uso de recursos materiales y no materiales, que se deberán disponer y utilizar sin afectar el área de influencia de todos los involucrados.

Los recursos financieros designados para mejorar la infraestructura educativa para la formación y especialización docente se deberán ejecutar con respeto a aspectos ambientales y con mínimo impacto en los recursos necesarios para el desarrollo sostenible de las regiones. Aspectos como el uso de energía renovable y uso de material de infraestructura física que no afecte a las áreas de influencia en las regiones deberán de ser monitoreados e incentivados en su uso. Los recursos financieros asignados a la homologación de remuneraciones deberán ser equitativas y objetivas, basados en resultados y méritos obtenidos, con la finalidad de evitar desigualdades relevantes que puedan generar conflictos sociales.

La infraestructura educativa y el nivel de profesionalización de los docentes deberán alcanzar altos niveles de calidad, comparables con referentes considerados en el Capítulo III. Países como Singapur y Finlandia han demostrado que la calidad en la educación básica y el acceso a la misma, está en función a tener una infraestructura y docentes calificados, que incentiven a los estudiantes a incorporarse al sistema. El acceso a los conocimientos básicos no deberá tener restricciones sociales, de género o de ubicación geográfica. Al garantizar el acceso y la obtención de una educación de calidad, las regiones alcanzarán altos niveles de

desarrollo social y crearán las bases para que el Perú se convierta en un país referente en la región.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El principal promotor del aprendizaje escolar es la calidad de los docentes. El contar con buenos docentes debe ser considerado como el elemento primordial de todo sistema educativo. En ese sentido, la excelencia de los docentes depende de muchos factores, pero sobre todo de los factores humanos.

Por ello, después de analizar la estructura organizacional del Sistema Educativo, se ha identificado que es indispensable desarrollar un buen programa de reclutamiento de docentes que logre captar a las personas más idóneas para ejercer la docencia. Se deben diseñar procedimientos de selección como los mencionados en la Figura 25, que permitan evaluar las habilidades y atributos que atraigan a los candidatos adecuados en el momento indicado. Se debe tomar como base que los sistemas educativos con elevado desempeño atraen a los docentes más capacitados, lo que conlleva a mejores resultados académicos.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta es que, si bien el Sistema Educativo necesita de líderes, se debe asegurar la continuidad de este liderazgo. Conforme a lo señalado por Barber y Mourshed (2007), se debe atraer a las personas apropiadas para desempeñar el papel de líder educativo, por lo que se debe desarrollar un modelo que apoye a estos líderes para convertirlos en impulsores de reformas.

Sin embargo, lo antes mencionado no se podrá concretar si no se llega a motivar o incentivar a los docentes. Por ello, se plantea implementar proyectos orientados a mejorar las competencias de los docentes mediante capacitaciones constantes, así como implementar una adecuada estructura salarial para atraer talento, de tal forma que se eleve el estatus de la carrera docente y esta sea considerada como una opción rentable.

7.7. Gestión del Cambio

Pomphile (2006) manifestó que el cambio es un proceso que permite a las organizaciones incorporar o adecuar nuevas actitudes en los equipos, nuevas tecnologías, nuevas estructuras organizacionales, y fundamentalmente, la incorporación de nuevas personas. Podemos manifestar que un cambio corresponderá a nuevas formas de hacer las cosas, a través de un conjunto de hechos que sucederán en un periodo de tiempo determinado y que, para minimizar su impacto en las organizaciones, deberán ser previstos e implementados con planificación. Un cambio se debe implementar de manera controlada, de tal manera que permita alcanzar los objetivos de corto y largo plazo trazados y debe contar con el compromiso de todos los involucrados en una organización, que comprende tanto a directivos como a colaboradores de la organización.

Las estrategias propuestas alcanzan a todos los involucrados en el sistema educativo en Perú, en particular al Ministerio de Educación [MINEDU], organización que tendrá que liderar cambios profundos que van desde la homologación de la carrera docente, que incluye no solo la curricular docente, sino principalmente los aspectos referidos a la vocación de los futuros profesionales, que tendrán la misión de formar a personas y la especialización de los mismos, hasta lograr profesionales de alto rendimiento bien homologados y referentes en el ámbito académico.

El Gobierno Central, Ministerio de Economía [MEF], Ministerio de Educación [MINEDU], Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU] y la empresa privada, de manera conjunta, deberán de articular esfuerzos orientados a garantizar el acceso a los conocimientos básicos de los habitantes en Perú. La mesa de trabajo implementada para la gestión de los acuerdos nacionales no deberá ser excluida en el despliegue de las estrategias propuestas. Su participación también será relevante si se considera que incluye a interesados en los diferentes ámbitos de desarrollo del país, que solo

será posible si se garantiza los accesos a los conocimientos básicos, pilar para el inicio de la profesionalización de las personas.

Las implementaciones de las estrategias propuestas necesitarán una gestión de cambio que incluya un análisis exhaustivo de involucrados, establecimiento de los intereses de todas las partes y la gestión todos los riesgos desde las fases iniciales del despliegue. Asimismo, se deberá considerar una planificación colegiada y el uso de marcos de referencia, como los brindados por autores como John Kotter. En particular, Kotter (1995) propuso un modelo para gestionar el cambio como proceso constituido por los siguientes pasos: (a) establecer un sentido de urgencia, (b) formar una coalición, (c) desarrollar una visión clara, (d) comunicación de la visión, (e) eliminar obstáculos, (f) asegurar triunfos a corto plazo, (g) construir sobre el mismo cambio, y (h) anclar el cambio en la cultura de la empresa. A continuación, se describirán las actividades propuestas para la implementación de los cambios que se necesitarán para desplegar las estrategias propuestas, en consideración del modelo propuesto por Kotter (1995) como marco conceptual.

Las estrategias propuestas, descritas en el Capítulo VII e identificadas en la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), serán los elementos activadores de la necesidad del cambio, pues se considera que se encuentran alineadas a los objetivos de largo plazo que se esperan alcanzar. La implementación de las estrategias propuestas se constituirá en el alcance de la gestión de cambio, el cual se propone ejecutar en el contexto de un proyecto estratégico para el país, liderado por el Ministerio de Educación [MINEDU] y con el respaldo del Gobierno Central. Se propone diseñar la planificación en consideración de las buenas prácticas en gestión de proyectos propuesta por el Project Management Institute (PMI), que consideran entre las áreas de conocimiento la gestión de stakeholders (partes interesadas), la gestión de las comunicaciones y la gestión de riesgos, entre las más relevantes.

Como acciones iniciales propuestas se establecerá un sentido de urgencia, el cual

tomará como base los resultados descritos en el índice de progreso social regional correspondiente al año 2016. El índice en referencia nos permite observar el estado actual de los indicadores, que en conjunto brindan información sobre la situación actual de la dimensión denominada Fundamentos del Bienestar, en particular los resultados del componente denominado Acceso a conocimientos básicos. Con los resultados obtenidos para cada región, se deberá de dar prioridad a las regiones más rezagadas, y que impactarán en el estado actual del progreso social en el Perú, respecto a países tomados como referentes.

Formar una coalición, la cual deberá ser liderada por el Ministerio de Educación [MINEDU] y conformada por todas las organizaciones relevantes del gobierno central, universidades y empresas privadas. Se constituirá un bloque colegiado, responsable de la planificación e implementación de las estrategias propuestas, y que generará el cambio esperado para garantizar el acceso a conocimientos básicos. El bloque colegiado deberá trascender a los periodos de gobierno establecidos en cinco años, y las estrategias propuestas deberán trascender durante el periodo propuesto para alcanzar la visión definida.

Desarrollar una visión clara, descrita en el Capítulo II, y que se constituye en la situación futura esperada. Los objetivos de largo plazo, definidos en el Capítulo V, para alcanzar la visión propuesta, constituyen el horizonte necesario para alcanzar cambios relevantes en el acceso a los conocimientos básicos, y es través de ellos que se certificará la vigencia de la visión propuesta.

Se requiere comunicar la visión, a través de la definición y despliegue de planes de comunicación que garanticen la transmisión correcta y oportuna de los cambios que se proyectan ejecutar, para implementar las estrategias propuestas y mejorar el acceso a los conocimientos básicos. Robbins y Judge (2013) establecieron que la comunicación es un proceso que comprende la transferencia y comprensión de un significado. Rudolph (2014) manifestó que la comunicación es el proceso mediante el cual se crea y se comparte

significado. Los planes de comunicación deberán ser efectivos y eficientes, y alcanzar a todas las partes involucradas en la implementación de las estrategias propuestas. La correcta definición y ejecución de los mismos evitará incidentes en las relaciones entre las partes interesadas y mitigará riesgos en la implementación de las estrategias. Los planes de comunicación deberán contener en su desarrollo, además de las formas y medios a utilizar, protocolos de seguimiento como comités de seguimiento mensuales, en que se evalúe avances y detección de brechas que requieran tomar acciones correctivas.

Eliminar obstáculos y enfrentar de manera directa a los factores que ocasionan la resistencia al cambio en las organizaciones. Espinosa & Giménez (2006) manifestaron que los factores que influyen de manera directa en la resistencia al cambio son los siguientes: (a) económicos, (b) incomodidad, (c) incertidumbre, (d) relaciones personales, (e) resentimiento y (f) actitud de involucrados relevantes como los sindicatos. Ford & Ford (2009) manifestaron que la resistencia al cambio se debe entender como una oportunidad de recibir retroalimentación para mejorar la calidad de los planes que implementan las estrategias propuestas. Otros aspectos relevantes para eliminar obstáculos durante la implementación de los cambios necesarios para desplegar las estrategias propuestas corresponderán a seguimiento, control y acciones correctivas, orientadas a mantener alineado el alcance de los cambios. El involucramiento de todas las partes interesadas, equipo con las competencias necesarias, expectativas realistas y el aprovechamiento de la tecnología de información en el procesamiento y facilidades en las comunicaciones, que mitiguen cualquier riesgo en las comunicaciones.

Para asegurar resultados veloces, los objetivos de corto plazo definidos en el presente capítulo deben ser evaluados y monitoreados permanentemente para identificar desviaciones y plantear acciones correctivas que mitiguen cualquier evidencia de incumplimiento que ponga en riesgo alcanzar los objetivos de largo plazo. Los planes de comunicación deberán

contemplar campañas de difusión de resultados parciales que pongan en manifiesto los beneficios iniciales a todas las partes involucradas y de esta manera, se logre un mayor involucramiento para las acciones futuras planificadas.

Se debe construir sobre el mismo cambio, consolidar y sostener los primeros resultados, ya que los nuevos cambios deben tomar como base dichos resultados para implementar mejoras a partir de la base instalada. Los cambios deberán ser incrementales y buscar que cada liberación de los mismos fortalezca la base y agregue nuevo valor. Cada cambio implementado deberá ser flexible y factible de mejorar en forma modular, y buscar que todos los cambios implementados operen de manera holística para hacer posible las estrategias propuestas.

Finalmente, se deberá anclar el cambio en la cultura de la organización, para el presente plan estratégico, aplicado el sector educación en el Perú, y lograr institucionalizar las políticas y aspectos operacionales que garantizan tener docentes referentes, infraestructura con estándares internacionales y acceso oportuno y de calidad a los conocimientos básicos.

7.8. Conclusiones

La visión propuesta, así como los objetivos de largo plazo y las estrategias para lograrlos, fueron planteados a partir del análisis hecho sobre el estado vigente y a dónde apuntar para así alcanzar un salto cualitativo y cuantitativo en el Acceso a conocimientos básicos. Pero esta propuesta requiere de un cambio en los distintos niveles vistos en este capítulo, como cambios estructurales en recursos humanos, en el liderazgo y en articular estas distintas perspectivas que garanticen el éxito del plan. Como propuso D'Alessio (2015), para lograr los resultados se debe trasladar la estrategia en términos operacionales con lo cual se puede medir, evaluar y ajustar de acuerdo con las perspectivas señaladas. En el caso del Acceso a conocimientos básicos, es muy importante lograr el compromiso de los docentes actuales para que acompañen el cambio propuesto, ya que el foco de las estrategias está

puesto en cambios sobre cómo se debe reclutar, desarrollar e instruir a los mismos. Involucrar a los demás stakeholders como el gobierno central, partidos políticos, gobiernos regionales y padres de familia, requerirá de logros rápidos con los OCP, para de esta manera reducir el cuestionamiento desde el ámbito político a las políticas llevadas a cabo. Finalmente, el liderazgo de este cambio se debe dar tanto en niveles políticos, en la gestión pública del MINEDU, en directores de escuela capaces de ser instructores de alto nivel y en los docentes actuales y los nuevos que se incorporarán en mediación de los cambios propuestos.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

8.1.1. Aprendizaje interno

Para la elaboración del Tablero de Control Balanceado es importante evaluar el aprendizaje interno. Es imprescindible que dentro del planteamiento como objetivos de largo o corto plazo se pueda determinar qué mejoras y aprendizajes contribuyen con los objetivos definidos al 2027. En el caso del sector educación, se pudo plantear los indicadores que se muestran a continuación: (a) porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora, y (b) porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática.

8.1.2. Procesos

Los procesos dentro del sector deben atender las principales falencias y deben responder si el grado de satisfacción y confianza por parte de todos los actores es el adecuado. De la misma forma, se debe mejorar y optimizar los procesos internos que contribuyan a una mejora significativa en el sector. Es por ello que dentro del Tablero de Control Balanceado se han incluido los siguientes indicadores para el Sector Educación: (a) Número de niños matriculados en educación primaria, (b) Número de niños matriculados en educación secundaria y (c) porcentaje de brecha de género en asistencia secundaria.

8.1.3. Clientes

El sistema educativo debe ofrecer un servicio de calidad, pues así se logrará contar con personas muy bien preparadas, que hagan que la sociedad progrese adecuadamente, consigan beneficios que servirán para invertir en los profesores, en instalaciones y, en definitiva, en mejores recursos para el propio sistema educativo, con lo cual se tornará en un círculo virtuoso.

Así, de manera referencial, en el sistema educativo se considera como usuario que

consume el servicio a los alumnos, y como clientes, a los padres de familia. En tal sentido, dentro del Tablero de Control Balanceado se ha considerado al número de personas no alfabetizadas como uno de los indicadores claves para medir al Sector Educación.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera de toda organización tiene como objetivo incrementar su rentabilidad mediante el aumento de los ingresos, la reducción de sus costos y la mejora en la utilización de los activos. En ese sentido, se definen las estrategias que se deben seguir, se alinean correctamente a la misión y visión de la organización, con la finalidad de buscar con ello la calidad del servicio o producto brindado. Es así que para controlar adecuadamente las estrategias implementadas se hace necesario seleccionar indicadores capaces de incrementar valor para la toma de decisiones, lo que permite realizar un óptimo seguimiento a la rentabilidad, retorno de la inversión y otras ratios financieras que se requieran.

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

En la Tabla 35, 36 y 37 se presenta el Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) Perspectiva Cliente, Proceso y Aprendizaje, respectivamente.

8.3. Conclusiones

Para realizar el seguimiento y verificar el cumplimiento de los objetivos que se han planteado en el presente Plan Estratégico, se han establecido indicadores que puedan reflejar datos veraces, medibles y que puedan ser comparables, de tal forma que permitan determinar si se alcanzan estos objetivos, y así poder evaluar su desempeño y resultados.

Tabla 35

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) Perspectiva Cliente

N° de OCP	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Perspectiva
OCP1.1	En el año 2020, en la región Lima (Metropolitana y provincias) se reducirán a 130,802 el número de personas no alfabetizadas.	N° de personas no alfabetizadas en la Región Lima (Metropolitana y provincias)	Cliente
OCP1.2	En el año 2020, en las regiones Callao, Ica, Tacna, Tumbes, Madre de Dios, Arequipa, Moquegua y Loreto se reducirán a 96,643 el número de personas no alfabetizadas.	N° de personas no alfabetizadas en las regiones Callao, Ica, Tacna, Tumbes, Madre de Dios, Arequipa, Moquegua y Loreto	Cliente
OCP1.3	En el año 2020, en las regiones La Libertad, Ucayali, Lambayeque, Pasco, Junín, Piura, San Martín y Ancash se reducirán a 298,692 el número de personas no alfabetizadas.	N° de personas no alfabetizadas en las regiones La Libertad, Ucayali, Lambayeque, Pasco, Junín, Piura, San Martín y Ancash	Cliente
OCP1.4	En el año 2020, en las regiones Amazonas, Puno, Ayacucho, Cusco, Cajamarca, Huánuco, Huancavelica y Apurímac se reducirán a 392,630 el número de personas no alfabetizadas.	N° de personas no alfabetizadas en las regiones Amazonas, Puno, Ayacucho, Cusco, Cajamarca, Huánuco, Huancavelica y Apurímac	Cliente
OCP1.5	En el año 2023, en la región Lima (Metropolitana y provincias) se reducirán a 85,902 el número de personas no alfabetizadas.	N° de personas no alfabetizadas en la Región Lima (Metropolitana y provincias)	Cliente
OCP1.6	En el año 2023 en las regiones Callao, Ica, Tacna, Tumbes, Madre de Dios, Arequipa, Moquegua y Loreto se reducirán a 68,800 el número de personas no alfabetizadas.	N° de personas no alfabetizadas en las regiones Callao, Ica, Tacna, Tumbes, Madre de Dios, Arequipa, Moquegua y Loreto	Cliente
OCP1.7	En el año 2023, en las regiones La Libertad, Ucayali, Lambayeque, Pasco, Junín, Piura, San Martín y Ancash se reducirán a 245,475 el número de personas no alfabetizadas.	N° de personas no alfabetizadas en las regiones La Libertad, Ucayali, Lambayeque, Pasco, Junín, Piura, San Martín y Ancash	Cliente
OCP1.8	En el año 2023, en las regiones Amazonas, Puno, Ayacucho, Cusco, Cajamarca, Huánuco, Huancavelica y Apurímac se reducirán a 306,701 el número de personas no alfabetizadas.	N° de personas no alfabetizadas en las regiones Amazonas, Puno, Ayacucho, Cusco, Cajamarca, Huánuco, Huancavelica y Apurímac	Cliente
OCP1.9	En el año 2027, en la región Lima (Metropolitana y provincias) se reducirán a 31,694 el número de personas no alfabetizadas.	N° de personas no alfabetizadas en la Región Lima (Metropolitana y provincias)	Cliente
OCP1.10	En el año 2027 en las regiones Callao, Ica, Tacna, Tumbes, Madre de Dios, Arequipa, Moquegua y Loreto se reducirán a 12,386 el número de personas no alfabetizadas.	N° de personas no alfabetizadas en las regiones Callao, Ica, Tacna, Tumbes, Madre de Dios, Arequipa, Moquegua y Loreto	Cliente
OCP1.11	En el año 2027, en las regiones La Libertad, Ucayali, Lambayeque, Pasco, Junín, Piura, San Martín y Ancash se reducirán a 71,343 el número de personas no alfabetizadas.	N° de personas no alfabetizadas en las regiones La Libertad, Ucayali, Lambayeque, Pasco, Junín, Piura, San Martín y Ancash	Cliente
OCP1.12	En el año 2027, en las regiones Amazonas, Puno, Ayacucho, Cusco, Cajamarca, Huánuco, Huancavelica y Apurímac se reducirán a 130,920 el número de personas no alfabetizadas.	N° de personas no alfabetizadas en las regiones Amazonas, Puno, Ayacucho, Cusco, Cajamarca, Huánuco, Huancavelica y Apurímac	Cliente

Tabla 36

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) Perspectiva Proceso

N° de OCP	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Perspectiva
OCP2.1	En el año 2020, 87,232 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Ayacucho.	N° de niños matriculados en educación primaria en la región Ayacucho	Proceso
OCP2.2	En el año 2020, 141,239 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Cusco.	N° de niños matriculados en educación primaria en la región Cusco	Proceso
OCP2.3	En el año 2020, 159,624 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Junín.	N° de niños matriculados en educación primaria en la región Junín	Proceso
OCP2.4	En el año 2020, 922,768 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Lima (Metropolitana + Provincias).	N° de niños matriculados en educación primaria en la región Lima (Metropolitana + Provincias)	Proceso
OCP2.5	En el año 2023, 47,573 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Amazonas.	N° de niños matriculados en educación primaria en la región Amazonas	Proceso
OCP2.6	En el año 2023, 15,297 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Madre de Dios.	N° de niños matriculados en educación primaria en la región Madre de Dios	Proceso
OCP2.7	En el año 2023, 208,067 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Piura	N° de niños matriculados en educación primaria en la región Piura	Proceso
OCP2.8	En el año 2023, 96,707 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región San Martín.	N° de niños matriculados en educación primaria en la región San Martín	Proceso
OCP2.9	En el año 2027, 94,024 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Callao.	N° de niños matriculados en educación primaria en la región Callao	Proceso
OCP2.10	En el año 2027, 53,794 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Ucayali	N° de niños matriculados en educación primaria en la región Ucayali	Proceso
OCP2.11	El resto de regiones no especificadas, incrementarán en 0.45% anual la tasa de matrícula en educación primaria en niños entre los 6 y 11 años de edad. Con esto lograrán llegar o sobrepasar una cobertura de matrícula del 99%.	N° de niños matriculados en educación primaria en el resto de regiones	Proceso
OCP3.1	En el año 2020, 84,093 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Huánuco.	N° de niños matriculados en educación secundaria en la región Huánuco	Proceso
OCP3.2	En el año 2020, 128,204 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Junín.	N° de niños matriculados en educación secundaria en la región Junín	Proceso
OCP3.3	En el año 2020, 109,385 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Loreto.	N° de niños matriculados en educación secundaria en la región Loreto	Proceso
OCP3.4	En el año 2020, 48,669 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Ucayali.	N° de niños matriculados en educación secundaria en la región Ucayali	Proceso
OCP3.5	En el año 2023, 167,673 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región La Libertad.	N° de niños matriculados en educación secundaria en la región La Libertad	Proceso
OCP3.6	En el año 2023, 108,265 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Lambayeque.	N° de niños matriculados en educación secundaria en la región Lambayeque	Proceso
OCP3.7	En el año 2023, 169,409 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Piura.	N° de niños matriculados en educación secundaria en la región Piura	Proceso
OCP3.8	En el año 2027, 128,197 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Cajamarca.	N° de niños matriculados en educación secundaria en la región Cajamarca	Proceso
OCP3.9	En el año 2027, 799,327 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Lima.	N° de niños matriculados en educación secundaria en la región Lima	Proceso
OCP3.10	En el año 2027, 131,923 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Puno.	N° de niños matriculados en educación secundaria en la región Puno	Proceso
OCP3.11	En el año 2027, 78,923 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región San Martín	N° de niños matriculados en educación secundaria en la región San Martín	Proceso
OCP3.12	Las regiones no especificadas, incrementarán en 1.0% anual la tasa de matrícula entre los 12 y 16 años de edad.	N° de niños matriculados en educación secundaria en las regiones no especificadas	Proceso
OCP4.1	Al 2020, la brecha de género en asistencia secundaria, estarán en el rango de 1.14% y 3.14%, entre niños entre 12 y 16 años de edad, ya que se impulsará la promoción del desarrollo profesional, de modo de tener oportunidades en diferentes campos de acción para ambos géneros.	% de brecha de género en asistencia secundaria entre niños de 12 y 16 años de edad	Proceso
OCP4.2	En el 2023, la diferencia de asistencia de matriculados masculina y femenina estará entre -0.12% y 1.88%, entre los niños entre 12 y 16 años de edad quienes serán formados tomando en cuenta la participación de hombres y mujeres de diferentes regiones con mayor diferencia como Moquegua, Madre de Dios y Huánuco, se debe dotar de infraestructura adecuada con todos los recursos necesarios.	% de brecha de género en asistencia secundaria entre niños de 12 y 16 años de edad	Proceso
OCP4.3	Para el 2027, la diferencia de brecha de género se encontrará entre -1% a 1% entre los niños entre 12 a 16 años de edad promoviendo la creación de grupos de mujeres y hombres, y estos a su vez deberán aliarse con organizaciones consolidadas que promuevan la igualdad de género en todos sus ámbitos.	% de brecha de género en asistencia secundaria entre niños de 12 y 16 años de edad	Proceso

Tabla 37

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) Perspectiva Aprendizaje

Nº de OCP	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Perspectiva
OCP5.1	En el 2020, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora será del 63%.	% de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora	Aprendizaje
OCP5.2	En el 2023, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora será del 75%.	% de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora	Aprendizaje
OCP5.3	En el 2027, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora será del 90%.	% de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora	Aprendizaje
OCP6.1	En el año 2020, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática será del 39%.	% de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática	Aprendizaje
OCP6.2	En el año 2023, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática será del 47%.	% de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática	Aprendizaje
OCP6.3	En el año 2027, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática será del 60%.	% de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática	Aprendizaje



Capítulo IX: Competitividad

9.1. Análisis Competitivo

D'Alessio (2015) manifestó que el objetivo de las organizaciones es alcanzar altos índices de productividad como el medio para convertirse en organizaciones competitivas. En este contexto, adquieren especial relevancia las acciones estratégicas que se tomen orientadas a las personas, en el contexto de los recursos humanos y la infraestructura productiva, basada en el uso de tecnología moderna y vigente. Asimismo, indicó que a nivel mundial, organizaciones como el World Economic Forum [WEF] y la International Institute for Management Development [IMD], han definido modelos para medir el nivel de competitividad. Como complemento, señaló que organizaciones como Centrum Católica Business School han aplicado los modelos en mención para generar el denominado Índice de Competitividad Regional del Perú.

En el informe denominado The Global Competitiveness Report 2017 – 2018 elaborado por la World Economic Forum [WEF], en que participaron 137 naciones, el Perú ocupó el puesto 72, con lo cual retrocedió cinco posiciones respecto al informe anterior. En referencia a los países de Latinoamérica que participan de la medición, Perú se encontró por delante de Uruguay (posición 76), Brasil (posición 80), Trinidad y Tobago (posición 83), Guatemala (posición 84), Argentina (posición 92), Nicaragua (posición 93), Honduras (posición 96), Ecuador (posición 97), República Dominicana (posición 104), El Salvador (posición 109), Paraguay (posición 112), Venezuela (posición 127) y Haití (posición 128).

El referido informe reveló que el Perú obtuvo mejoras en cuatro de los 12 pilares propuestos por el modelo, y mejoró su posición en el ranking, los cuales se describen a continuación: (a) Infraestructura (de la posición 89 a la posición 86), (b) Salud y Educación Básica (de la posición 98 a la posición 93), (c) Preparación Tecnológica (de la posición 88 a la posición 86), y (d) Innovación (de la posición 119 a la posición 113).

Por otro lado, se mostró que el Perú retrocedió su posición dentro del ranking en los siguientes pilares: (a) Instituciones (de la posición 106 a la 116), (b) Entorno Macroeconómico (de la posición 33 a la 37), (c) Educación Superior y Capacitación (de la posición 80 a la 81), (d) Eficiencia del Mercado de Bienes (de la posición 65 a la 75), (e) Eficiencia del Mercado Laboral (de la posición 61 a la 64), (f) Desarrollo del Mercado Financiero (de la posición 26 a la 35) y (g) Sofisticación Empresarial (de la posición 78 a la 80).

Cabe indicar que el Perú ha tomado acciones que han impactado positivamente en los niveles de competitividad del pilar denominado Salud y educación básica, el cual está asociado al tema propuesto para el desarrollo del presente Plan Estratégico Aplicado. A su vez, las mejoras en este pilar se han visto complementadas y beneficiadas con las mejoras en los pilares de Infraestructura, Preparación Tecnológica e Innovación.

Dentro de este marco se puede señalar que Singapur y Finlandia, países tomados como referentes en el componente acceso al conocimiento básico del mencionado Índice de Progreso Social Perú 2016, se colocaron en las posiciones tres y 10, respectivamente, dentro del ranking del Informe The Global Competitiveness Report 2017 – 2018. Los países con mayor índice de competitividad fueron Suiza (en la posición uno) y Estados Unidos (en la posición dos).

El Centro de Competitividad de CENTRUM Católica es el responsable de la elaboración de índices referidos a la competitividad regional en Perú, basados en el modelo desarrollado por el IMD, que considera cinco pilares y 25 factores. El Índice de Competitividad Regional en el Perú 2016 (ICRP), realizado a nivel de 28 regiones, mostró los puntajes de las regiones con mayor competitividad, tales como Lima Metropolitana (73), Callao (51), Moquegua (44.18), Tacna (44.11), Arequipa (43.44) e Ica (41.23). Asimismo, indicó que los puntajes de las regiones con menor competitividad fueron Pasco (27.32),

Apurímac (27.09), Huánuco (26.97), Ayacucho (26.84), Cajamarca (23.01), Amazonas (21.52) y Huancavelica (20). En el pilar Personas, y específicamente en el factor referido a la educación escolar, se puede observar que las regiones de Tacna (98.71), Moquegua (92.63), Callao, Arequipa (69.05), Ica (62.87), Lima Metropolitana (62.82), y Piura (56.37), de acuerdo con el puntaje alcanzado, se constituyeron en las regiones con mayores avances. Por otro lado, conforme a los puntajes obtenidos, Loreto (1), Ucayali (13.52), Huánuco (24.25), Apurímac (30.25) y Madre de Dios (31.49) fueron las regiones más rezagadas en el factor referido a la educación escolar.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas

En el acápite 3.1 del presente documento, denominado Análisis Tridimensional de las Naciones, se estableció, entre otros aspectos, el referido al potencial nacional. A partir de dicho análisis se infiere que las principales ventajas competitivas del Perú se encuentran en su riqueza natural, debido a la variedad geográfica existente que le brinda la oportunidad de explotar una gran diversidad de productos. Lo descrito se complementa con la existencia de una economía estable, evidenciada por la existencia de un Banco Central de Reserva, cuyas políticas trascienden a los gobiernos de turno y les dan a los inversionistas condiciones para definir e implementar inversiones. En ese sentido, el sector minería, hidrología, turismo y agro negocios son los más influyentes dentro de la economía peruana.

García Vega (2011) describió el diagnóstico de Michel Porter, quien señaló que el crecimiento económico del Perú se ha originado por dos activadores principalmente: (a) las inversiones extranjeras y (b) las exportaciones primarias. También, indicó que las inversiones se focalizaron principalmente en el sector minería, hotelería, y retail, y que si bien el Perú ha progresado en el ámbito macroeconómico, aún se presentan brechas relevantes en el campo de la infraestructura y educación, para lo cual recomendó que se realicen mejoras en el ámbito interno mediante acciones de largo plazo que garanticen el acceso a los servicios

básicos y acceso a trabajos dignos. Lo descrito deberá complementarse con estrategias de diversificación y disminución de dependencias de productos extractivos y *commodities*.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres

García Vega (2011) manifestó que el Perú tiene potencial para desarrollar *clúster* en el sector minería, agroindustrial, turismo y pesca, que le brindarían al Perú la oportunidad de alcanzar mayores niveles de desarrollo sostenible, para lo cual se requerirá de acciones estratégicas que den prioridad al acceso a los servicios básicos, a la búsqueda de la diversificación de las actividades en los sectores antes mencionados y un mayor valor agregado a los productos elaborados. Adicionalmente, se propuso continuar con la promoción de la inversión privada, y buscar acelerar la apertura del mercado global para el Perú.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

D'Alessio (2015) planteó estrategias para el Sistema Educativo del Perú para el periodo comprendido entre el año 2015 y el año 2024. En la investigación y ejecución del proceso estratégico se consideró como sistema base y factor clave en el objetivo de brindar acceso a los conocimientos básicos al Sistema Educativo Preescolar.

En el acápite 4.1, denominado Análisis Interno, se estableció al Ministerio de Educación [MINEDU] como la entidad con mayor protagonismo para la implementación de acciones que permitan concretar el acceso a los conocimientos básicos en el Perú. Si bien la estructura organizacional descrita para el Ministerio de Educación considera a las diferentes áreas funcionales mínimas requeridas para articular el acceso a la educación de los peruanos, se trata de una estructura que opera por funciones y no por procesos medidos y controlados.

Para poder explotar de manera eficiente y competitiva los clústeres propuestos, en el numeral 9.3 del presente documento, es necesario que el país cuente con planes y una estructura organizacional que faciliten la comunicación y la integración de todos los involucrados, para articular proyectos que concreten el acceso a los servicios básicos, entre

los cuales se encuentra la educación. El Ministerio de Educación sería la entidad central responsable de garantizar la participación e integración de todos los actores involucrados en brindar acceso al servicio básico de la educación. Al crearse un clúster educativo que opere según procesos, medidos y mejorados en forma permanente, el acceso a los conocimientos básicos requerirá que se reorganicen algunas funciones de la estructura actual, e implementar una unidad autónoma dentro del Ministerio de Educación que garantice la implementación de las estrategias propuestas, las cuales deberán trascender a los gobiernos políticos y ser medidos en base a resultados objetivos.

Al tomar como base lo propuesto por D'Alessio (2015) en el plan estratégico del sistema educativo, y las estrategias propuestas en el presente documento, se describe a continuación aspectos estratégicos complementarios que son necesarios para concretar la implementación de un *hub* educativo: (a) implementación de una unidad dependiente del Ministerio de Educación que garantice la definición e implementación de las estrategias propuestas en el presente documento, y que cuente con una gestión basada en procesos; (b) foco en el desarrollo de la carrera docente, basada en resultados objetivos y alineados en la mejora de los índices de progreso social; (c) benchmarking permanente y participación de expertos de los países referentes, como Singapur y Finlandia; y (d) el fortalecimiento de las instituciones responsables de brindar servicios a zonas con problemas de acceso a los servicios básicos, como el de educación básica.

9.5. Conclusiones

En este capítulo se ha desarrollado el análisis competitivo a partir de modelos desarrollados por entidades como World Economic Forum [WEF] y la International Institute for Management Development [IMD], así como opiniones de expertos como Michel Porter, quien, luego de evaluar el contexto del Perú, planteó las principales ventajas competitivas. Asimismo, se estableció la proyección de los potenciales clústeres peruanos y se

desarrollaron las condiciones iniciales para un clúster educativo, el cual es fundamental para el logro de los objetivos de largo plazo propuestos en el presente documento, con lo cual se buscará reducir el analfabetismo en adultos, incrementar la asistencia a clase de los alumnos, tanto de primaria como de secundaria, mejorar la capacidad de comprensión lectora y matemáticas, así como reducir brechas de género en asistencia secundaria.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral permite el control del proceso estratégico en cualquier momento, se detallará la misión, la visión, los intereses organizacionales, los principios cardinales, las estrategias, las políticas, los valores, el código de ética, los objetivos de largo y corto plazo, el tablero de control, los recursos, la estructura organizacional y los planes operacionales.

Para la elaboración del plan estratégico para el acceso a los conocimientos básicos se analizó el entorno y el intorno con la finalidad de establecer como visión que para el año 2027 el Perú se encontrará entre los tres primeros países de América Latina en brindar acceso a conocimientos básico a sus ciudadanos. Después de ello, se definió como misión el garantizar el acceso a los conocimientos básicos a todas las personas en el Perú, se incorporaron técnicas y enfoques educativos de vanguardia que articularon principios de sostenibilidad medioambiental, competitividad y multiculturalidad, de tal manera que los ciudadanos peruanos puedan competir globalmente, desarrollar sus proyectos de vida y colaborar con el progreso del país. Asimismo, se formularon seis objetivos de largo plazo para así obtener un grupo de 11 estrategias, y se escogerán, entre ellas, las ocho más adecuadas conforme a su ponderación. La Tabla 39 muestra el Plan Estratégico Integral.

10.2. Conclusiones Finales

En el ámbito global cada vez es más clara la importancia e impacto que tiene la educación en el desarrollo de las naciones, la definición de políticas y estrategias son variadas y están en función del contexto geoestratégico en el cual se encuentre. Si bien el Perú ha ejecutado acciones de mejora en el ámbito educativo, queda pendiente hacer sostenible dichas acciones y mantenerlas en un contexto de acuerdo nacional, con participación de todos los involucrados e indiferentes a los cambios de gobiernos. A pesar de las investigaciones, como

las elaboradas por la Consultora McKinsey, y opiniones de expertos como Michel Porter sobre la importancia de tener un sistema de educación competitivo, países como Perú aún tienen brechas importantes y mucho campo de acción pendiente de atender. Lo descrito se evidencia por los resultados obtenidos en el índice de competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial [WEF], el índice PISA elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], y el índice de progreso social elaborado por la Social Progress Index; índices en los cuales se puede observar que el Perú aún se encuentra rezado respecto a países de la región referentes, como Colombia y Chile. El índice de progreso social en referencia es aplicado de manera localizada al Perú por CENTRUM Católica, a través de su Dirección de CENTRUM Futuro.

Alcanzar mayores niveles de progreso social en el Perú, que mejoren los resultados obtenidos en el año 2016, requiere establecer estrategias de largo plazo en cada uno de los pilares que constituyen el índice de progreso social aplicado al Perú, entre ellos el denominado acceso a los conocimientos básicos, pilar asociado al sector educación y que tiene como involucrados principales al Gobierno Central, Ministerio de Educación [MINEDU], Gobiernos Regionales y Locales, Instituciones Educativas Públicas y Privadas, Empresas, Poder Legislativo, Poder Judicial, y las familias peruanas, todos en un marco de acuerdo nacional.

Implementar mejoras en el índice de progreso social, y en particular en el componente denominado acceso a los conocimientos básicos, implica acciones estratégicas que mejoren las condiciones mínimas para que las personas puedan sentar las bases para un desarrollo futuro, un desarrollo basado en personas con niveles mínimos de educación y motivadas para superarse permanentemente, lo cual redimirá en un país con personas profesionales con impacto directo en el desarrollo y competitividad del país. Esfuerzos como el ejecutado por CENTRUM Católica para la elaboración de planes estratégicos para el Sistema Educativo del

Perú hacia el 2024 (D'Alessio, 2015) evidencian la necesidad de pensar en proyectos de largo plazo para mejorar la educación en el Perú.

El análisis interno y externo realizado ha permitido determinar que el acceso a los conocimientos básicos tiene brechas importantes que requieren no solo de cambios estructurales en todas las organizaciones involucradas con la educación, sino también en la gestión de la misma, que deberá estar orientada a resultados asociados a indicadores objetivos como los propuesto en el índice de progreso social en el componente de acceso a los conocimientos básicos aplicado a las regiones de Perú por CENTRUM Católica en el año 2016. Las estrategias propuestas para mejorar el acceso a los conocimientos básicos tienen como objetivos a largo plazo alcanzar mejoras relevantes en los niveles de asistencia, diferencia de género, y rendimiento académico, objetivos que serán posibles si en adición a la existencia de infraestructura educativa, se logra implementar cambios de fondo en la formación de los docentes y directores, que tienen la difícil y compleja misión de formar a las personas que participaran en el desarrollo del país.

Un sistema educativo con profesores y directores, que son referentes académicos que inspiran y motivan personas, apoyados por infraestructura educativa y la tecnología de la información, se constituirá en un punto de quiebre en la educación en el Perú y un referente en la región.

El acceso a los conocimientos básicos, necesarios para garantizar la mejora en el estándar de vida de las personas, no solo requiere tecnología, incremento salarial, homologación entre prácticas de gobierno y el sector privado, sino fundamentalmente de un cambio radical en el proceso de selección y mantenimiento de los docentes. Los docentes deberán ser profesionales con vocación profesional genuina, con capacitación permanente, y con remuneraciones basadas en experiencia y resultados evidenciados en el rendimiento de los alumnos. Los gestores educativos dejarán de ser profesionales meramente administrativos,

para constituirse en referentes y facilitadores, asignados a partir de la experiencia y logros obtenidos durante su experiencia docente.

Se trata de estrategias para alcanzar cambios de fondo en el sistema de educativo, que combinen de manera sistémica personas, procesos, y tecnología, y donde el cliente principal, que son los alumnos, sea atendido por profesionales de muy alto nivel, y a través de un sistema que garantice métodos y currículos de países referentes como Singapur y Finlandia, pero localizados a la realidad de Perú.

10.3. Recomendaciones Finales

Implementar un nuevo sistema de reclutamiento y selección de docentes que involucre reestructurar las leyes y los reglamentos vigentes, para que aseguren la implementación de la carrera docente basada en un proceso de selección que se inicie desde que los futuros docentes postulan a las instituciones educativas, proceso basado no solo en el aspecto académico sino fundamentalmente en la vocación y habilidades blandas, factores críticos para la formación de los futuros docentes que tendrán la misión de formar al futuro del Perú.

La formación docente deberá implementar, en adición a una curricular basada en buenas prácticas tomadas de países referentes como Singapur y Finlandia, prácticas profesionales en campo que certifiquen que los futuros docentes tienen las competencias mínimas para ejercer su profesión. Se trata de tener un proceso que garantice que el sistema cuenta con profesionales colegiados, en una profesión reconocida en el ámbito académico y remunerativo, y orientado a resultados.

Para garantizar que los docentes referentes puedan ejecutar sus actividades de manera sostenible, se deberá cambiar radicalmente el proceso actual de designación de directores administrativos y re estructurar el proceso para formar y asignar a gestores educativos, con experiencia en campo, referentes en sus especialidades, y facilitadores operacionales, líderes reconocidos por los docentes, y agentes de cambio en el sistema actual. Son los gestores

educativos, denominados directores en la actualidad, los líderes que deberán de monitorear necesidades y oportunidades de mejora en forma permanente.

Mantener el sistema con docentes y gestores educativos referentes necesitará la implementación de un sistema de capacitación apoyado por expertos nacionales e internacionales, que observen permanentemente tendencias educativas y uso de la tecnología, necesarias para mantener vivo y vigente el sistema educativo.

Enfrentar los retos para el bicentenario, y enfrentar la denominada cuarta revolución industrial requerirá también investigar e innovar permanentemente en el sistema educativo mediante el uso de las nuevas tecnologías, y buscar no solo sostener el sistema si no abrir nuevos espacios educativos como la educación a distancia, que brindará más oportunidades a los peruanos para tener acceso a los conocimientos básicos. En un país aún centralizado como el Perú, es imperioso que los nuevos medios educativos estén disponibles para todo peruano sin importar su ubicación. Las estrategias a implementar no solo deben de hacer uso de la tecnología, deben garantizar que los nuevos medios educativos sean de calidad, en contenido, en facilidades, y fundamentalmente, en la calidad del docente, certificado y entrenado en formación, y en el uso de la tecnología.

10.4. Futuro del Acceso a los Conocimientos Básicos

El acceso a los conocimientos básicos en el Perú, al 2027, llegará a una puntuación superior a 75 puntos en todas las regiones. En el año 2014, solo cinco regiones superaban los 75 puntos en el componente de acceso a conocimientos básicos del Índice de Progreso Social. En el año 2014 solo las regiones de Tacna y Moquegua superaron los 85 puntos que el IPS determina como un valor de muy alto. En el 2027, 21 de 26 regiones tendrá más de 85 puntos. Con estos resultados, el Perú encabezará los primeros lugares del IPS a nivel global al 2027, logrará brindar acceso a todos sus ciudadanos y dará un salto en calidad educativa que lo acercará a los países miembros de la OCDE. En la Figura 27 se aprecia el cambio esperado

a nivel regional. El componente de Acceso a los Conocimientos Básicos fue calculado, para todas las regiones, sobre la base de los OLP esperados al 2027 y mediante el uso de la metodología de cálculo del IPS Regional Perú. Las cifras se aprecian en la Tabla 38.

Tabla 38

El Acceso a los Conocimientos Básicos 2014 y 2027

Región	Valor	
	2014 %	2027 %
Tacna	91.8	95.6
Moquegua	88.6	95.5
Ica	82.7	91.1
Arequipa	82.1	92.2
Pasco	77.0	89.8
Lima Metropolitana	74.5	92.0
Puno	74.0	89.1
Callao	71.7	92.0
Lima Provincias	71.3	92.0
Piura	70.9	90.0
Áncash	70.1	85.3
La Libertad	69.9	87.1
Cusco	69.7	86.8
Huancavelica	68.9	84.8
Lambayeque	68.3	88.0
Junín	66.9	89.6
Tumbes	66.6	86.4
San Martín	66.2	86.1
Amazonas	65.3	89.0%
Madre de Dios	65.1	85.2
Apurímac	64.8	84.9
Ayacucho	62.6	86.6
Cajamarca	60.2	85.6
Huánuco	59.8	83.3
Loreto	51.5	79.2
Ucayali	48.8	81.2

Nota. Adaptado de “Índice de Progreso Social Regional Perú 2016,” por CENTRUM Católica, 2016.

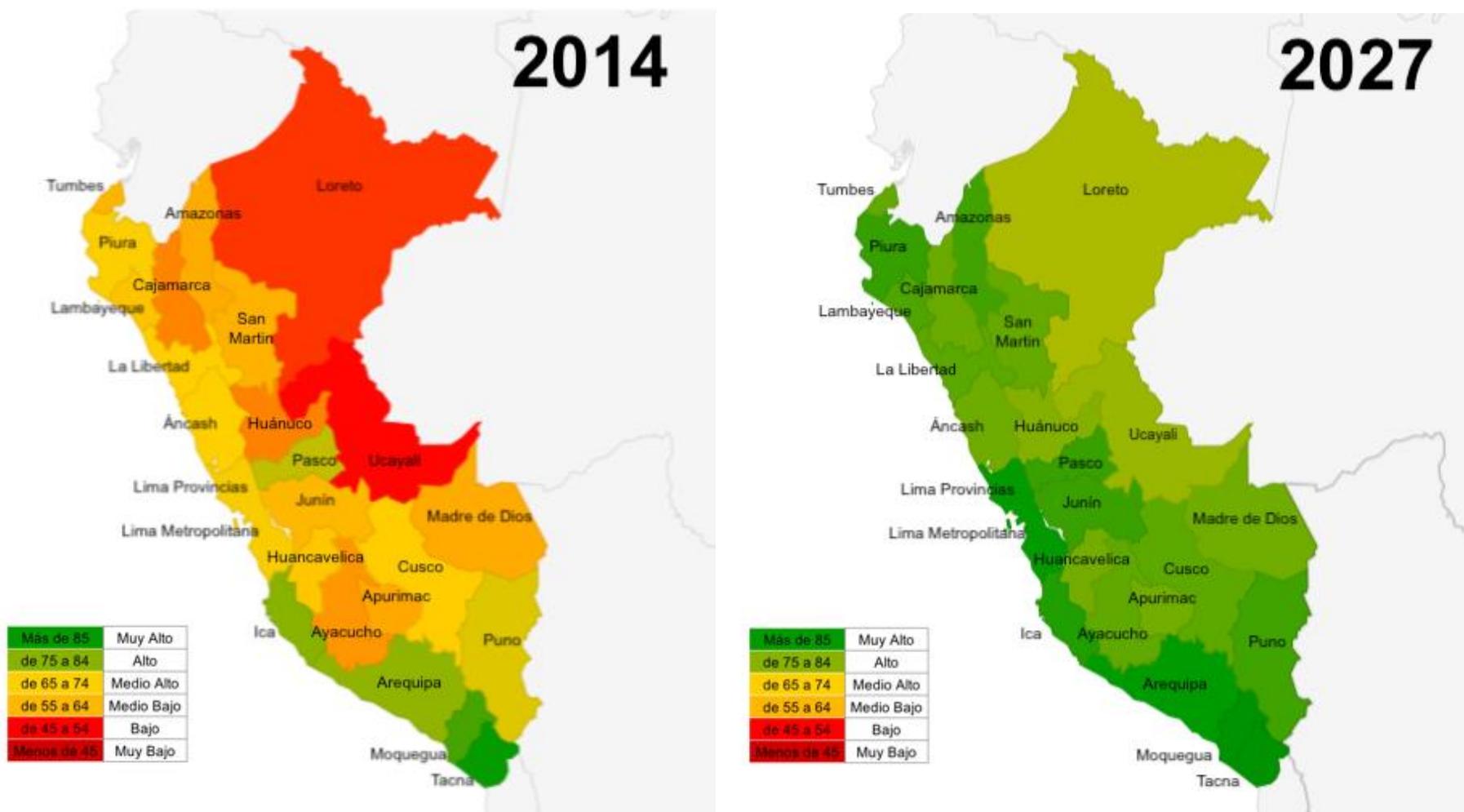


Figura 27. El Acceso a los Conocimientos Básicos 2014 y 2027.
Adaptado de “Índice de Progreso Social Regional Perú 2016,” por CENTRUM Católica, 2016.

Tabla 39

Plan Estratégico Integral del Acceso a los Conocimientos Básicos

		Visión						Principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	
Para el año 2027 el Perú se encontrará entre los tres primeros países de América Latina en brindar acceso a conocimientos básico a sus ciudadanos. De tal manera que se reduzca drásticamente el analfabetismo en adultos, se incremente la asistencia a clase del alumnado de primaria y secundaria, se mejore el nivel de logro de los estudiantes de segundo grado de primaria en comprensión lectora y matemáticas, así como se reduzca la brecha de género en asistencia secundaria.								
Estrategias Específicas		En el año 2027, el número de adultos analfabetos será de 250,000 personas. Esto representa reducir el porcentaje de 6,3% en el año 2014 a menos de 1% al año 2027 del total de la población adulta.	En el año 2027, 3'275,000 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria. Esto representa un avance de 92.9% en el año 2014 a 99% en el año meta.	En el año 2027, 2'678,000 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria. Esto representa un avance de 83.8% en el año 2014 a 95.0% en el año meta.	En el 2027, todas las regiones del Perú tendrán una brecha de género en asistencia secundaria en el rango de -1% a 1%.	En el 2027, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora será del 90%. Esto implica avanzar desde un 46.4% en el año 2016.	En el 2027, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática será del 60%. Esto implica avanzar desde un 34.1% en el año 2016.	Políticas
E2	Penetrar en las zonas rurales con menos acceso a la educación básica como son las regiones de Loreto, Ucayali, Huánuco, Amazonas. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6)	X	X	X	X	X	X	P2:Docentes contarán con competencias técnicas y blandas.P3:Educación involucrará al gobierno central, regional, universidades, escuelas y padres de familia.P14:Escuelas contarán con facilidades de acceso, que permitan el traslado y la asistencia de los estudiantes y docentes.P15:Relación estudiantes por docente será monitoreado permanentemente para garantizar una relación de calidad en la docencia serán invitados a la carrera docente. P4:Carrera docente en las universidades será acreditada por organizaciones globales.P5:Docentes deberán realizar prácticas pre profesionales para ingresar a la carrera docente.P6:Docentes dominarán más de un lenguaje, valorando el dominio del inglés y lengua nativa local.P7:Docentes serán evaluados en función a resultados.P9:Responsables de escuelas, directores, participarán de programas de especialización en el extranjero, en países referentes.P12:Innovación será un factor clave en la carrera docente.P13:Tecnología estará presente en las actividades de formación y ejecución de las actividades de los docentes.
E3	Potenciar los sistemas alternativos de educación: Educación básica alternativa (EBA), Educación Básica Especial (EBE), Educación Técnico Productiva (ETP), Sistema de las Naciones Unidas (SNU) (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6)	X	X	X	X	X	X	P4:Carrera docente en las universidades será acreditada por organizaciones globales.P5:Docentes deberán realizar prácticas pre profesionales para ingresar a la carrera docente.P6:Docentes dominarán más de un lenguaje, valorando el dominio del inglés y lengua nativa local.P7:Docentes serán evaluados en función a resultados.P9:Responsables de escuelas, directores, participarán de programas de especialización en el extranjero, en países referentes.P12:Innovación será un factor clave en la carrera docente.P13:Tecnología estará presente en las actividades de formación y ejecución de las actividades de los docentes.
E5	Desarrollar y certificar la calidad de la carrera docente brindada en los centros de formación. (D1, D4, D5, D7, O1, O3, O6)	X	X	X	X	X	X	P4:Carrera docente en las universidades será acreditada por organizaciones globales.P5:Docentes deberán realizar prácticas pre profesionales para ingresar a la carrera docente.P6:Docentes dominarán más de un lenguaje, valorando el dominio del inglés y lengua nativa local.P7:Docentes serán evaluados en función a resultados.P9:Responsables de escuelas, directores, participarán de programas de especialización en el extranjero, en países referentes.P12:Innovación será un factor clave en la carrera docente.P13:Tecnología estará presente en las actividades de formación y ejecución de las actividades de los docentes.P15:Profesionales, de formación universitaria diferente a la docente, con vocación en la docencia deben ser invitados a la carrera docente. P1:Docentes tendrán formación superior.P3:Educación involucrará a gobierno central, regional, universidades, escuelas y padres de familia.P4:Carrera docente en las universidades será acreditada por organizaciones globales.P5:Docentes realizarán prácticas pre profesionales para ingresar a la carrera docente.P6:Docentes dominarán más de un lenguaje, valorando el dominio del inglés y lengua nativa local.P7:Docentes serán evaluados en función a resultados.P8:Responsables de escuelas, directores, serán seleccionados a partir de docentes referentes.P9:Responsables de escuelas, directores, participarán de programas de especialización en el extranjero, en países referentes.P10:Universidades tendrán infraestructura que incluya laboratorios, para cursos técnicos y dinámicas de clase.P11:Salarios serán homologados considerando formación, experiencia, resultados, y referencias. P13:Tecnología estará presente en las actividades de formación y ejecución de las actividades de los docentes.P14:Escuelas contarán con facilidades de acceso, que permitan el traslado y la asistencia de los estudiantes y docentes.P15:Relación estudiantes por docente será monitoreado permanentemente para garantizar una relación que brinde calidad a los estudiantes.P16:Profesionales, de formación universitaria diferente a la docente, con vocación en la docencia serán invitados a la carrera docente.
E6	Implementar un sistema integral de posicionamiento, promoción y fortalecimiento del estatus docente (D2, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3)	X			X			P1:Docentes poseerán formación superior.P2:Docentes contarán con competencias técnicas y blandas.P4:Carrera docente en las universidades será acreditada por organizaciones globales.P5:Docentes realizarán prácticas pre profesionales para ingresar a la carrera docente.P7:Docentes serán evaluados en función a resultados. P8:Responsables de escuelas, directores, participarán de programas de especialización en el extranjero, en países referentes.P10:Universidades tendrán infraestructura que incluya laboratorios, para cursos técnicos y dinámicas de clase.P11:Salarios serán homologados considerando formación, experiencia, resultados, y referencias. P13:Tecnología estará presente en las actividades de formación y ejecución de las actividades de los docentes.P14:Escuelas contarán con facilidades de acceso, que permitan el traslado y la asistencia de los estudiantes y docentes.P15:Relación estudiantes por docente será monitoreado permanentemente para garantizar una relación que brinde calidad a los estudiantes.P16:Profesionales, de formación universitaria diferente a la docente, con vocación en la docencia serán invitados a la carrera docente.
E8	Implementar mesas de trabajo colegiadas entre Minedu, Gobiernos Regionales y empresas privadas que definan planes de acción de mediano y largo plazo que generen valor compartido en temas educativos con la comunidad vinculada (A1, A5, A7, F1, F2, F3, F4, F5, F6)	X	X	X	X	X	X	P1:Docentes poseerán formación superior.P2:Docentes contarán con competencias técnicas y blandas.P4:Carrera docente en las universidades será acreditada por organizaciones globales.P5:Docentes realizarán prácticas pre profesionales para ingresar a la carrera docente.P7:Docentes serán evaluados en función a resultados. P8:Responsables de escuelas, directores, participarán de programas de especialización en el extranjero, en países referentes.P10:Universidades tendrán infraestructura que incluya laboratorios, para cursos técnicos y dinámicas de clase.P12:Innovación será un factor clave en la carrera docente.P13:Tecnología estará presente en las actividades de formación y ejecución de las actividades de los docentes.P15:Relación estudiantes por docente será monitoreado permanentemente para garantizar una relación que brinde calidad a los estudiantes.P16:Profesionales, de formación universitaria diferente a la docente, con vocación en la docencia serán invitados a la carrera docente.
E9	Implementar un sistema de reclutamiento y selección para docentes con un perfil idóneo y antes de que inicien su capacitación profesional. (A1, A2, A3, A4, A6, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9)					X	X	P2:Docentes contarán con competencias técnicas y blandas.P4:Carrera docente en las universidades será acreditada por organizaciones globales.P7:Docentes serán evaluados en función a resultados.P10:Universidades tendrán infraestructura que incluya laboratorios, para cursos técnicos y dinámicas de clase.P12:Innovación será un factor clave en la carrera docente.P13:Tecnología estará presente en las actividades de formación y ejecución de las actividades de los docentes.P8:Responsables de escuelas, directores, serán seleccionados a partir de docentes referentes.P9:Responsables de escuelas, directores, participarán de programas de especialización en el extranjero, en países referentes.
E10	Incorporar entrenadores a las escuelas para dar apoyo a los docentes (A1, A2, A6, A7, D1, D2, D4, D6, D7)		X	X		X	X	P2:Docentes contarán con competencias técnicas y blandas.P4:Carrera docente en las universidades será acreditada por organizaciones globales.P7:Docentes serán evaluados en función a resultados.P10:Universidades tendrán infraestructura que incluya laboratorios, para cursos técnicos y dinámicas de clase.P12:Innovación será un factor clave en la carrera docente.P13:Tecnología estará presente en las actividades de formación y ejecución de las actividades de los docentes.P8:Responsables de escuelas, directores, serán seleccionados a partir de docentes referentes.P9:Responsables de escuelas, directores, participarán de programas de especialización en el extranjero, en países referentes.
E11	Reformar el sistema de reclutamiento y selección para Directores (Líderes de instrucción) con un perfil idóneo y en el momento adecuado (A1, A2, A3, A4, A6, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9)	X	X	X	X	X	X	
Objetivos de corto plazo		OCP1.1: En el año 2020, en la región Lima (Metropolitana y provincias) se reducirán a 130,802 el número de personas no alfabetizadas. OCP1.2: En el año 2020, en las regiones Callao, Ica, Tacna, Tumbes, Madre de Dios, Arequipa, Moquegua y Loreto se reducirán a 96,643 el número de personas no alfabetizadas. OCP1.3: En el año 2020, en las regiones La Libertad, Ucayali, Lambayeque, Pasco, Junín, Piura, San Martín y Ancash se reducirán a 298,692 el número de personas no alfabetizadas. OCP1.4: En el año 2020, en las regiones Amazonas, Puno, Ayacucho, Cusco, Cajamarca, Huánuco, Huancavelica y Apurímac se reducirán a 392,630 el número de personas no alfabetizadas. OCP1.5: En el año 2023, en la región Lima (Metropolitana + Provincias) se reducirán a 85,902 el número de personas no alfabetizadas. OCP1.6: En el año 2023 en las regiones Callao, Ica, Tacna, Tumbes, Madre de Dios, Arequipa, Moquegua y Loreto se reducirán a 68,800 el número de personas no alfabetizadas. OCP1.7: En el año 2023, en las regiones La Libertad, Ucayali, Lambayeque, Pasco, Junín, Piura, San Martín y Ancash se reducirán a 245,475 el número de personas no alfabetizadas. OCP1.8: En el año 2023, en las regiones Amazonas, Puno, Ayacucho, Cusco, Cajamarca, Huánuco, Huancavelica y Apurímac se reducirán a 306,701 el número de personas no alfabetizadas. OCP1.9: En el año 2027, en la región Lima (Metropolitana y provincias) se reducirán a 31,694 el número de personas no alfabetizadas. OCP1.10: En el año 2027 en las regiones Callao, Ica, Tacna, Tumbes, Madre de Dios, Arequipa, Moquegua y Loreto se reducirán a 12,386 el número de personas no alfabetizadas. OCP1.11: En el año 2027, en las regiones La Libertad, Ucayali, Lambayeque, Pasco, Junín, Piura, San Martín y Ancash se reducirán a 71,343 el número de personas no alfabetizadas. OCP1.12: En el año 2027, en las regiones Amazonas, Puno, Ayacucho, Cusco, Cajamarca, Huánuco, Huancavelica y Apurímac se reducirán a 130,920 el número de personas no alfabetizadas.	OCP2.1: En el año 2020, 87,232 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Ayacucho. OCP2.2: En el año 2020, 141,239 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Cusco. OCP2.3: En el año 2020, 159,624 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Junín. OCP2.4: En el año 2020, 922,768 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Lima (Metropolitana + Provincias). OCP2.5: En el año 2023, 47,573 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Madre de Dios. OCP2.6: En el año 2023, 15,297 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Arequipa. OCP2.7: En el año 2023, 208,067 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Piura. OCP2.8: En el año 2023, 96,707 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región San Martín. OCP2.9: En el año 2027, 94,024 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Callao. OCP2.10: En el año 2027, 53,794 niños entre los 6 y 11 años de edad, se matricularán en educación primaria en la región Ucayali. OCP2.11: El resto de regiones no especificadas, incrementarán en 0.45% anual la tasa de matrícula en educación primaria en niños entre los 6 y 11 años de edad. Con esto lograrán llegar o sobrepasar una cobertura de matrícula del 99%.	OCP3.1: En el año 2020, 84,093 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Huánuco. OCP3.2: En el año 2020, 128,204 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Junín. OCP3.3: En el año 2020, 109,385 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Loreto. OCP3.4: En el año 2020, 48,669 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Ucayali. OCP3.5: En el año 2023, 167,673 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región La Libertad. OCP3.6: En el año 2023, 108,265 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Lambayeque. OCP3.7: En el año 2023, 169,409 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Piura. OCP3.8: En el año 2027, 128,197 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Cajamarca. OCP3.9: En el año 2027, 799,327 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Lima. OCP3.10: En el año 2027, 131,923 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región Puno. OCP3.11: En el año 2027, 78,923 niños entre los 12 y 16 años de edad, se matricularán en educación secundaria en la región San Martín. OCP3.12: Las regiones no especificadas, incrementarán en 1.0% anual la tasa de matrícula entre los 12 y 16 años de edad.	OCP4.1: Al 2020, la brecha de género en asistencia secundaria, estarán en el rango de 1.14% y 3.14%, entre niños entre 12 y 16 años de edad, ya que se impulsará la promoción del desarrollo profesional, de modo de tener oportunidades en diferentes campos de acción para ambos géneros. OCP4.2: En el 2023, la diferencia de asistencia de matriculados masculina y femenina estará entre -0.12% y 1.88%, entre los niños entre 12 y 16 años de edad quienes serán formados tomando en cuenta la participación de hombres y mujeres de diferentes regiones con mayor diferencia como Moquegua, Madre de Dios y Huánuco, se debe dotar de infraestructura adecuada con todos los recursos necesarios. OCP4.3: Para el 2027, la diferencia de brecha de género se encontrará entre -1% a 1% entre los niños entre 12 a 16 años de edad promoviendo la creación de grupos de mujeres y hombres, y estos a su vez deberán aliarse con organizaciones consolidadas que promuevan la igualdad de género en todos sus ámbitos.	OCP5.1: En el 2020, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora será del 63%. OCP5.2: En el 2023, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora será del 75%. OCP5.3: En el 2027, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora será del 90%.	OCP6.1: En el año 2020, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática será del 39%. OCP6.2: En el año 2023, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática será del 47%. OCP6.3: En el año 2027, el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática será del 60%.	Objetivos de corto plazo
Indicadores								Indicadores
Misión país:		Garantizar el acceso a los conocimientos básicos a todas las personas en el Perú, incorporando técnicas y enfoques educativos de vanguardia que articulen principios de sostenibilidad medioambiental, competitividad y multiculturalidad, de tal manera que los ciudadanos peruanos puedan competir globalmente, desarrollar sus proyectos de vida y colaborar con el progreso del país.						Valores: Compromiso social, integridad, innovación, excelencia, vocación por la enseñanza
Código de Ética		El país deberá comprometerse a dar disposiciones claras a favor de las personas que quieran acceder a la educación básica. Para ello, los ciudadanos deben regirse bajo deberes, derechos y prohibiciones éticas, todas ellas establecidas en un reglamento. Asimismo, se debe contemplar sanciones que pueden recaer en amonestaciones o suspensiones, dependiendo de la gravedad de la infracción. Se deben poner en curso prácticas transparentes bajo altos estándares de calidad y con buen nivel de competitividad, con el objetivo de equiparar y mejorar a países de la región como Argentina y Chile. Además, se debe dar cumplimiento de normas de seguridad y cuidado de la información, pues sobre esta base se trabajará en adelante, todo ello estará establecido dentro del reglamento de ética.						
Para el desarrollo del PEA requiere diferentes recursos, entre los que destacan los docentes, entrenadores, líderes, políticos, directores, gobernadores, padres de familia, estudiantes, alcaldes, entre otros. Todos los stakeholders son vitales en la realización de ella, la cual debe estar soportada por buena infraestructura, organización clave, el MINEDU, y toda su composición								

Referencias

- Albornoz, M. (2016). *La ciencia, la tecnología y la innovación en Iberoamérica*.
- Apaza, A. (2016). Breve historia de la educación en el Perú. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 6(2), 111-124.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017). *Cuadros Anuales Históricos: Producto Bruto Interno desde 1951 (Variaciones porcentuales reales)*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018a). *Series Estadísticas trimestrales: RIN - Activos Internacionales (Reservas Brutas en millones de US\$)*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN06479IM/html>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018b). *Series Estadísticas trimestrales: Deuda Pública*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/trimestrales/deuda-publica>
- Barber, M., & Mourshed, M. (2007). *How the world's best-performing schools systems come out on top*. McKinsey & Company.
- Bellei, C., Poblete, X., Sepúlveda, P., Orellana, V., & Abarca, G. (2013). *Situación educativa en América Latina y el Caribe: Hacia la educación para todos 2015*. Santiago: CIAE.
- Censo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016) *Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/censo-nacional-id>
- CENTRUM Católica Graduate Business School. (2016). *Índice de Progreso Social Regional Perú*. Lima, Perú. CENTRUM Publishing. <http://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/resources/es/Spanish-2017-Social-Progress-Index-Report.pdf>

- Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente Democrático del Perú (1993).
- Cotler, J., & Grompone, M. (2000). *El Fujimorismo-ascenso y caída de un régimen autoritario*. Lima, Perú.
- D'Alessio, F. (2015). *Planeamiento estratégico del Sistema Educativo del Perú 2015 - 2024*. ISBN: Nro 978-612-4139-35-2.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª. ed.)*. Lima, Perú: Pearson.
- Decreto Legislativo N° 1088. Ley del sistema nacional de planeamiento Estratégico y del centro nacional de Planeamiento estratégico. Presidencia de la República del Perú (2008).
- Decreto Supremo N° 006-2012-ED. Aprueban el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) del Ministerio de Educación (2012).
- Drucker, Peter F. (2002). *La Gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Editorial Norma, 2002.
- Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. (2006). *El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. Revista de empresa, 50-64.
- Fuentealba Galloso, R. E. (2006). *Análisis e impacto de la implementación de una organización de alto desempeño*. Revista Ingeniería Industrial, 5(1).
- Ford, Jeffrey D., & Ford Laurie W. (2009). *Descifre la Resistencia al cambio*. Harvard Business Review, Volumen 87, Nro 4, Santiago de Chile. Chile.
- García Vega, Emilio H. (2011). *Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016*. Universianet. Recuperado 3 febrero, 2018, de <https://gcg.universia.net/article/viewFile/401/527>
- Hartmann, F. (1983/1957). *The relations of nations* (6th. Ed.) New York, NY:McMillan.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental por Años Calendario y Edades Simples, 1995-2025*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016, 11 de Julio). *Nota de Prensa N° 127*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n127-2016-inei-2.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). Minería e Hidrocarburos. En (INEI). *Compendio Estadístico Perú 2015*. (pp. 1020-1077). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap14/cap14.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Series Nacionales*. Recuperado de <http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Sistema de Información Regional para la Toma de decisiones*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#>
- Kotter, J. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. HBR, Marzo-Abril 1995
- Ley 30693. Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2018. Congreso de la República (2017).
- Loayza, N. V. (2016). Asociación Peruana de Economía.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2018). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/acuerdos-comerciales/>
- Ministerio de Educación. (2016). *Plan Estratégico Multianual de Educación 2016-2021*. Recuperado de: <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PESEM-EDUCACI%C3%93N.pdf>

- Mootee, Idris (2013). *Design Thinking for Strategic Innovation*. Barcelona: Ediciones Uranio, 2013.
- Norma Técnica para el diseño de locales escolares de primaria y secundaria. Ministerio de Educación (2006).
- Novak, F. & García Corrochano, L. (2014). Presentación y análisis general del fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya sobre el diferendo marítimo entre el Perú y Chile. *Agenda Internacional*, 21(32), 23-49.
- Peña Vines, Jesús C. (2009). Un análisis del escenario económico del Perú y Chile, desde la perspectiva del doble diamante de la competitividad global. *Journal of Business Universidad del Pacífico*, 1(2), 20 - 34
- Pomphile, A. V. (2006). *Library Management* (Doctoral dissertation, Universidad de Belgrano. Curso de Pos-Grado).
- Proetica (2016). *Proetica | Capítulo Peruano de Transparencia Internacional*. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/casos-emblematicos/caso-lava-jato/>
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]. (2018). *El diagnostico de Michael Porter para el Perú*. [Weblog]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/ophelimos/2009/12/17/el-diagnostico-de-michael-porter-para-el-peru/>
- Pucpedupe. (2016). *Instituto de Opinión Pública*. <http://iop.pucp.edu.pe/columna-opinon/la-inseguridad-ciudadana-principal-problema-del-pais/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Rudolph, F. (2014). *¡ Comunícate!*. México, 12 ed. Thomson.
- Shack, N. (2003). Avances en la implementación de indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú. *En: Gestión pública por resultados y programación*

plurianual: documentos presentados en la Primera Reunión de Responsables de Presupuesto de América Latina y el Caribe. Santiago, enero 2003-LC/L. 1949-P-2003-p. 39-65.

Social Progress Index. (2017). *Data definitions*. Recuperado de

<https://www.socialprogressindex.com/definitions/FOW/0/0>

Social Progress Imperative. 2017. *Índice de progreso social 2017*. Recuperado de

<http://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/resources/es/Spanish-2017-Social-Progress-Index-Report.pdf>

Toffler, A. (1997). *La Tercera Ola*. P & J Editores.

Transparency international ev. (2018). *Wwwtransparencyorg*. Recuperado de

https://www.transparency.org/news/pressrelease/indice_de_percepcion_de_la_corrupcion_2016_urge_abordar_circulo_vicioso_de

