

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**
Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de modelos de formulación y evaluación de proyectos de inversión privada en educación para la creación de un colegio en el distrito de Marcona, Nazca

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de
Bachillera en Gestión que presenta:

Keyla Maryorit Aucaylla Vega
Almendra Mary Luz Vargas Baldeon

Asesor:
Giofianni Diglio Peirano Torriani

Lima, 2021

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema	2
2. Objetivos de la investigación	6
2.1. Objetivo general.....	6
2.2. Objetivos específicos	6
3. Justificación.....	6
4. Metodología	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. Definición y características de los proyectos de inversión privada.....	9
2. Formulación y evaluación de proyectos de inversión	10
2.1. Formulación de proyectos.....	10
2.2. Evaluación de proyectos de inversión	12
3. Modelos de formulación y evaluación para proyectos educativos.....	16
3.1. Caracterización de los proyectos educativos	16
3.2. Modelos sobre formulación y evaluación de proyectos educativos	17
4. Marco analítico para la formulación y evaluación del proyecto educativo.....	21
4.1. Formulación del proyecto educativo.....	22
4.2. Evaluación del proyecto educativo	29
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	32
1. Análisis Externo	32
2. Organizaciones educativas privadas en Marcona.....	40
2.1. Descripción y caracterización del sector educativo privado.....	40
2.2. Caracterización de organizaciones educativas existentes en Marcona	42
2.3. Actores clave	44

CONCLUSIONES	46
REFERENCIAS	50
ANEXOS.....	59
ANEXO A: Entrevistas a expertos en el sector de evaluación de proyectos y educación	59
ANEXO B: Entrevistas a representantes del sector educativo de Marcona	60
ANEXO C: Reportes bibliométricos.....	61
ANEXO D: Matriz de consistencia.....	63



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Población en Edad de Trabajar (PET), económicamente activa (PEA) e inactiva (PEI), en Marcona.....	36
Tabla 2: Instituciones educativas escolarizadas en Marcona	42



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de formulación y evaluación de proyectos educativos 22



RESUMEN

Las instituciones educativas privadas que operan en el país son heterogéneas en cuanto a precios y calidad. Muchas veces, estas son organizaciones que priorizan la rentabilidad en lugar de la calidad del servicio que ofrecen; en este caso, un servicio que juega un rol tan importante para el desarrollo de la sociedad y el crecimiento del país: la educación. En este sentido, la presente investigación buscó plantear un marco analítico para formular y evaluar proyectos de inversión privada en educación básica regular en el distrito de Marcona, que permita planificar desde la base un enfoque integral que busque la sostenibilidad de la organización considerando el enfoque organizacional y pedagógico de la mano.

Por un lado, el marco teórico permitió revisar literatura relevante acerca de la formulación y evaluación de proyectos de inversión, así como las etapas y enfoques que proponen diversos autores para conocer su importancia y funcionamiento en las organizaciones. Asimismo, se prestó particular atención en aquellos modelos de formulación y evaluación de proyectos enfocados en instituciones educativas. Así, resultó importante el estudio de un nuevo modelo de formulación y evaluación de proyectos educativos que permita considerar los factores organizacionales y pedagógicos, y que contribuya en el desarrollo de futuros proyectos educativos.

Por otro lado, el marco contextual consideró el análisis del sector educativo privado, así como un diagnóstico del contexto del distrito de Marcona. Esto sirvió para evidenciar los factores propuestos en el marco analítico en el contexto de proyectos educativos reales en Marcona. Además, a partir de entrevistas y fuentes de información oficiales, se caracterizaron las organizaciones educativas privadas que existen actualmente en Marcona.

Palabras clave: Formulación y evaluación de proyectos, Proyectos educativos, Contextos mineros, Proyectos de inversión, Modelos de formulación y evaluación de proyectos.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad plantear un marco analítico sobre la formulación y evaluación de proyectos educativos, específicamente para la creación de una institución de educación básica regular en el contexto peruano. Para ello, se examinarán diferentes modelos de formulación y evaluación de proyectos con el fin de conocer los aspectos que consideran relevantes y proponer un modelo que integre componentes organizacionales y pedagógicos.

En el primer capítulo, se abordará el planteamiento de la investigación. Así, se iniciará con una primera aproximación a la educación en la actualidad, introduciendo conceptos básicos y aspectos relevantes a considerar. Luego, se presentarán los proyectos de inversión privada, el ciclo que siguen y los modelos que los evalúan. Seguidamente, se presentarán los objetivos generales y específicos que seguirán toda la investigación, la justificación del estudio y la metodología que se aplicó en el proceso.

En el segundo capítulo, se ocupa el marco teórico de la investigación. Este capítulo se divide en cuatro secciones: la primera define los proyectos de inversión privada y profundiza en el ciclo del proyecto según la perspectiva de diferentes autores; la segunda se enfoca en la formulación y evaluación de proyectos, tanto las definiciones como las etapas que los componen; la tercera describe tres modelos de formulación y evaluación de proyectos educativos; y la cuarta presenta el marco analítico propuesto para la investigación.

En el tercer capítulo, se desarrollará el marco contextual en dos secciones. El capítulo inicia con el análisis externo de factores del sector, mediante un análisis PESTLE, donde se desarrolla su influencia en la localidad de Marcona. Seguidamente, se describe el sector educativo privado en el Perú y se examina el perfil de las organizaciones educativas existentes en el distrito de Marcona.

Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación donde se destaca el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente y la contribución a la gestión. Asimismo, se explica la matriz de consistencia que servirá como ruta para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el primer capítulo se detalla la problemática del presente trabajo de investigación, en el cual se explica la importancia de plantear un modelo para la formulación y evaluación de proyectos educativos y así evaluar la oportunidad de negocio que existe en Marcona para llevar a cabo proyectos de inversión en educación. Asimismo, se presentarán los objetivos de la investigación, los cuales están orientados al planteamiento de un marco analítico a partir de distintos modelos de evaluación de proyectos de inversión. Además, se presenta la justificación de la investigación con un reporte de su relevancia a partir de la contribución a las ciencias de la gestión e investigaciones futuras. Finalmente, se describe la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación.

1. Planteamiento del problema

La educación se considera un factor clave para el crecimiento personal, éxito profesional y buena calidad de vida. Como menciona Oreopoulos, la educación mejora diferentes aspectos en la vida de las personas que, se ve reflejado en el acceso a mejores trabajos, oportunidades de realización personal e independencia; además, promueve la participación cívica (2011). Debido a esto, muchos padres toman en cuenta la educación como un aspecto relevante para el desarrollo personal de sus hijos; así, Cuenca afirma que “la educación es uno de los aspectos en los que las familias suelen invertir el dinero” (2013, p.90). Según el INEI (2019), para el año 2018, se destinó el 4.3% del gasto per cápita al grupo de educación y presentó una variación de 0.4 puntos porcentuales respecto al año 2017 (de 3,9% a 4,3%). Esto significa que el gasto en educación presentó una mayor asignación de la canasta familiar peruana. Además, según IPSOS (2018), el 38% de las personas manifiestan que la educación de los hijos u otro familiar es uno de los principales rubros de gasto y; también, ocupa el primer lugar entre los motivos de ahorro de los adultos que generan ingresos y realizan ahorros. A partir de ello, se ha ido incrementando la oferta educativa en el Perú, sobre todo en colegios privados, donde la tendencia en la oferta durante el periodo 1998-2016 ha incrementado en 54% frente a la oferta pública con 32% (Balarin, 2017).

Sin embargo, la calidad en estas instituciones privadas no es homogénea, ya que existen escuelas privadas de alta calidad como también de calidad dudosa e incluso informales. Asimismo, “los resultados alcanzados por el sector privado de la educación son sumamente heterogéneos; mientras que algunas escuelas alcanzan resultados óptimos, otras tienen rendimientos muy por debajo del promedio de las escuelas del país” (Balarin, 2017, p.5). Por ello, la formulación y evaluación de proyectos educativos es relevante no solo para evitar riesgos a nivel empresarial sino también para

asegurar la calidad que se ofrecen las instituciones educativas privadas. Así, resulta importante diferenciar las particularidades que involucra un proyecto educativo para plantear un modelo de formulación y evaluación óptimo para llevar a cabo este tipo de proyectos. De hecho, Baca (2016) menciona que “no se puede hablar de una metodología estricta que guíe la toma de decisiones sobre un proyecto, debido a la gran diversidad de proyectos y a sus diferentes aplicaciones” (p.2). Actualmente, existen múltiples modelos de evaluación de proyectos privados que se aplican en diferentes tipos de proyectos para determinar su viabilidad; sin embargo, debido a la variedad de enfoques, entornos y limitantes que puede presentar un sector específico, los criterios y variables que se elijan forman parte fundamental de toda evaluación de proyectos.

De esta manera, Baca (2016) define a los proyectos como la “búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana” (p.5). Así, estos pueden ser clasificados según el ámbito (socioeconómicos, culturales, de infraestructura, científicos, educativos), temática (nacionales, regionales, internacionales) u objeto de estudio (de desarrollo, de investigación, de información), lo cual marca un aspecto importante en la planificación estratégica cada proyecto (Menares citado en Marín 2011). Además, Baca (2016) hace referencia a los proyectos de inversión como un “plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad” (p.2). Adicionalmente, Córdoba (2011) afirma que los proyectos de inversión son una “propuesta técnica y económica para resolver un problema de la sociedad utilizando los recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles” (p. 2). De este modo, para llevar a cabo un proyecto de inversión, es importante considerar las fases o etapas que componen su desarrollo.

Para Sapag, Sapag & Sapag (2014), el ciclo de proyectos está conformado por las etapas de idea, pre inversión, inversión y operación; mientras que para Grueso & Llanos (2007) el ciclo del proyecto es el proceso de formulación, ejecución y evaluación de una propuesta de cambio. Asimismo, Miranda (2005) divide el ciclo del proyecto en pre inversión, inversión, operación y evaluación ex-post. Es así que, muchos autores concuerdan en que, el estudio de proyectos de inversión, “cualquiera que sea la profundidad con la que se realice, distingue dos grandes etapas: la preparación y la evaluación” (Sapag et al., 2014, p.29). Por un lado, en la primera etapa de diseño del proyecto, se realiza un “diagnóstico que identifica distintas vías de solución, a la vez que identifica una oportunidad de negocio y define una estrategia y modelo de negocio por implementar” (Sapag et al., 2014, p.27). Por otro lado, la evaluación de proyectos se trata de la “definición de criterios para diseñar procesos de elegibilidad que garantizan la selección de alternativas viables tanto técnica como

financieramente” (Córdoba, 2011, p.5); lo que contribuye en la toma de decisiones sobre la aplicación de proyectos. De la misma manera, otros autores definen la evaluación de proyectos como el “conjunto de antecedentes justificatorios, mediante los cuales se establecen las ventajas y desventajas que tiene la asignación de recursos para una idea o un objetivo determinado” (Sapag et al., 2014, p. 4) y, además permiten “determinar la conveniencia, pertinencia y oportunidad del proyecto como respuesta a una necesidad sentida, o un problema identificado o a una oportunidad aprovechable” (Marin, 2011, p.62).

En el caso de proyectos educativos, se analizarán tres aproximaciones a modelos para formular y evaluar proyectos educativos. De esta manera, Beltrán (2005) propone un modelo para evaluar proyectos educativos, pero del sector público; por ello, la principal evaluación radica en el impacto social que pueda lograr. Así, evalúan propuestas educativas que responden a un problema, para luego identificar los costos asociados a este. Asimismo, Alvarado O. (2005) plantea un modelo que permita evaluar proyectos de inversión privada en educación; sin embargo, no se detalla a profundidad la relevancia de la propuesta educativa en este tipo de proyectos en el que no solo importa la rentabilidad sino también el impacto social. Finalmente, se presenta el modelo de Moeller & Navarro (2014), quienes plantean un modelo que parte desde la formulación del proyecto enfocada en la propuesta educativa y el modelo organizacional. También, los autores consideran diversos estudios como de mercado, legal, organizacional, entre otros, para llevar a cabo la evaluación económica y social.

Existen investigaciones empíricas que abordan el tema de evaluación de proyectos de inversión para la creación de colegios. Por ejemplo, Rueda (2016) realizó un informe que consiste en la formulación y evaluación del proyecto de pre-inversión para la creación de una institución educativa privada en la ciudad de Acacías, en Colombia. El proyecto surge como respuesta a la necesidad de instituciones que brinden educación alternativa a la tradicional en dicha provincia y el modelo usado para la evaluación del proyecto analiza variables relacionadas al estudio del mercado, técnico y económico. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, para evaluar un proyecto, se debería considerar las particularidades de cada proyecto. En este caso, para el estudio de mercado, se evalúa al cliente final que son los padres de familia, pero no al usuario que recibe el servicio, que son los alumnos. Asimismo, se evalúa la infraestructura y las actividades operativas como también los flujos de caja esperados para la evaluación económica. Así, se observa que no evalúan la propuesta educativa que requiere un proyecto de educación; es decir, no evalúan el modelo pedagógico

establecido en el diseño del proyecto que a su vez responde a los objetivos generales y específicos que se deben plantear (Beltrán, 2005).

Rico (2013) elaboró un estudio de factibilidad y propuesta de proyecto educativo institucional para la creación de una institución educativa de nivel preescolar en el municipio de Mosquera. La evaluación para dicho proyecto sí contempla factores y variables relevantes para el desarrollo del proyecto educativo y evalúa las múltiples perspectivas de los actores involucrados, la propuesta educativa como también el impacto social y económico que implica su desarrollo. De este modo, si bien existen investigaciones empíricas que evalúan la factibilidad y/o viabilidad de dichos proyectos, estos están basados en modelos tradicionales o no consideran las particularidades que presenta un proyecto educativo.

De esta manera, la presente investigación tiene como objetivo plantear un marco analítico que permita formular y evaluar un proyecto educativo para el distrito de Marcona. Así, el distrito de Marcona, ubicado en la provincia de Nazca, es reconocido por la actividad económica minera que se lleva a cabo, ya que es la actividad que reporta mayores beneficios al distrito y por ser la más importante fuente de trabajo de sus habitantes (Pacific PIR, 2018). Además, se considera un lugar de oportunidades para ejecutar nuevos proyectos de inversión privada considerando los indicadores económicos como la PEA y el índice de pobreza monetaria. Así, según el INEI (2019), en el distrito de Marcona, la PEA representa el 72.08% de la PET. Asimismo, la PEA ocupada equivale al 95.28% de la PEA total, mientras que la PEA desocupada es de 4.72%. De esta manera, se puede evidenciar que la población de Marcona posee un alto porcentaje de personas que se encuentran participando en los puestos de trabajo que ofrece el mercado laboral del distrito. Por otro lado, Marcona se encuentra entre los distritos con menor pobreza monetaria, ocupando el puesto 1852 de 1874; de la misma manera, a nivel regional ocupa el puesto 39 de 43 (INEI, 2020). Es decir, la población de Marcona reside en hogares cuyo gasto per cápita es más que suficiente para acceder a la canasta básica de alimentos y no alimentos (INEI, 2017).

En este sentido, las actividades económicas que se desarrollan en este distrito generan diversos empleos en la población que impactan de manera directa en el bienestar de los hogares; es así que esto les permite solventar el acceso a mejores servicios de necesidad básica como educación, salud, vivienda, etc. (Escale, 2015). En relación al sector de educación privada en Marcona, actualmente, solo existen 6 instituciones privadas y 11 instituciones estatales con 861 y 4157 alumnos respectivamente (Escale, 2020). Se puede observar que existe una amplia diferencia en la oferta de ambos rubros, esto se debe principalmente a que la oferta de instituciones privadas en Marcona es

reciente. Por ello, considerando los factores planteados por Pantoja (2010) como el entorno sociocultural, la geografía y el crecimiento económico del lugar, al invertir en proyectos de educación en Marcona, se puede esperar beneficios privados y también sociales para el distrito.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

El objetivo general de la presente investigación es plantear un marco analítico para formular y evaluar proyectos de inversión privada en educación básica regular en el distrito de Marcona

2.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos teóricos que siguen esta investigación son:

- 1) Definir y caracterizar los proyectos de inversión privada y su ciclo de vida
- 2) Definir y describir los distintos enfoques de la formulación y evaluación de proyectos
- 3) Identificar los criterios ecosistémicos de inversión educativa, incluyendo los aspectos económicos, técnicos y sociales para formular y evaluar proyectos educativos

En adición, los objetivos específicos contextuales son los siguientes:

- 1) Examinar los factores contextuales que influyen en los proyectos de inversión educativos en Marcona mediante un análisis PESTLE
- 2) Analizar el perfil de las organizaciones educativas existentes en el distrito de Marcona

3. Justificación

La presente investigación resulta relevante al brindar un mayor entendimiento sobre los factores que involucran la formulación y evaluación de proyectos en instituciones privadas de educación básica regular ya que, según Sipión (C. Sipión, comunicación personal, 29 de noviembre de 2020), abordar el aspecto pedagógico de la mano con la gestión organizacional contribuye a la sostenibilidad de estas organizaciones a lo largo del tiempo.

De esta manera, la investigación propone brindar aportes a las ciencias de la gestión en cuanto al estudio de diferentes modelos de formulación y evaluación de proyectos con la finalidad de construir un marco analítico que exponga los factores determinantes para un modelo de formulación y evaluación integral en el sector educativo, el cual contiene componentes organizacionales y pedagógicos. Para ello, se realizará la recopilación de fuentes teóricas relevantes, así como la

sistematización de estudios empíricos, con el fin de conocer y entender las particularidades de diferentes modelos de formulación y evaluación.

La principal contribución de esta investigación guarda relación con la escasa exploración de la formulación y evaluación de proyectos con respecto a la creación de instituciones educativas privadas en el contexto peruano; debido a que, las investigaciones están basadas en factores organizacionales generales y no en las particularidades de un tipo de proyecto como en el de educación. Por otro lado, este estudio dará luces para comprender la formulación y evaluación de proyectos en el sector sobre el cual no existen estudios pasados ya que las investigaciones que se han realizado sobre el tema se desarrollan en el ámbito público, pero no en el privado.

Finalmente, la construcción de un marco analítico específico para entender la formulación y evaluación de proyectos en el sector educativo aplicable a instituciones privadas aportará conocimientos teóricos para que futuros gestores reconozcan las dimensiones de análisis relevantes para la evaluación de proyectos educativos y posibilitará el desarrollo de estudios sistemáticos en el futuro.

4. Metodología

Para la presente investigación, se realizó una revisión, sistematización y priorización de fuentes secundarias como investigaciones teóricas, investigaciones empíricas y reportes oficiales. Asimismo, se recopiló información primaria mediante entrevistas exploratorias a diferentes expertos en evaluación de proyectos y en diseño curricular (ver Anexo A y Anexo B).

Por un lado, para búsqueda de literatura teórica e investigaciones empíricas se consideraron bases digitales como Scopus y Web of Science; por otro lado, para búsqueda de literatura contextual se consideraron repositorios de información como INEI, MINEDU y Escale. Además, se consultó el repositorio abierto de Google Académico. Las palabras clave que se emplearon fueron: formulación de proyectos (*projects formulation*), evaluación de proyectos de inversión (*evaluation of investment projects*), proyectos educativos (*educational projects*) y evaluación de proyectos educativos (*evaluation of educational projects*).

En cuanto a las fuentes de información consultadas, estas fueron filtradas por el nivel de relevancia, pertinencia y actualidad. Asimismo, identificar las fortalezas y debilidades de las mismas, permitió contrastar y determinar su rol en los marcos analítico y contextual. Para respaldar el trabajo de identificación de fuentes relevantes, se generaron reportes bibliométricos extraídos de las bases de datos anteriormente mencionadas (ver Anexo C).

Finalmente, se ha cumplido con reportar correctamente la autoría intelectual de las fuentes utilizadas para el presente estudio mediante el empleo de citas y la redacción de un apartado de fuentes, lo cual se comprobó mediante la verificación del software Turnitin.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se plantea el marco teórico de la investigación. Así, este capítulo se divide en cuatro secciones. En la primera sección se definirán los proyectos de inversión privada y describirán su ciclo de vida. En la segunda sección se examinarán los conceptos básicos y etapas tanto de formulación como de evaluación de proyectos. En la tercera sección se caracterizan los proyectos educativos para proceder a describir estudios previos de formulación y evaluación de proyectos educativos. Finalmente, en la última sección se presentará el modelo de formulación y evaluación de proyectos educativos.

1. Definición y características de los proyectos de inversión privada

Un proyecto de inversión es la planificación de acciones que, mediante la utilización de recursos, buscan crear bienes o servicios para dar solución a una necesidad. Así, autores como Marcial Córdoba Padilla describen el proyecto de inversión como una propuesta para resolver un problema o aprovechar una oportunidad utilizando recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles (2011). De la misma manera, Sapag et al. (2014) resaltan el fin de resolver una necesidad presente en la sociedad, sosteniendo que el proyecto de inversión es “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana” (p.1).

En las organizaciones, “los proyectos de inversión se convierten en el medio para la adecuada gestión de inversiones, permitiendo estimar con anticipación los resultados” (Andia, 2010, p.28). De esta manera, se plantean los proyectos de inversión como la base de una buena decisión de inversión para las empresas o una solución inteligente al planteamiento de un problema (Baca, 2016, p.2). Estos autores coinciden con Juan José Miranda (2005), quien considera que los proyectos en el siglo XXI son incorporados en empresas e instituciones, tanto privadas como públicas, como una unidad relevante de la gestión organizacional y herramienta insustituible en la planeación estratégica.

Con respecto al ciclo de vida del proyecto, en general, contempla las fases de pre-inversión, inversión y evaluación de resultados; sin embargo, la composición y denominación de estas fases suelen variar según la perspectiva del autor. De esta manera, la fase inicial de pre-inversión corresponde a “todos los estudios que se precisa adelantar antes de tomar la decisión de canalizar los recursos hacia algún objetivo particular” (Miranda, 2005, p.26). Luego, la fase de inversión consiste en la concreción e implementación del proyecto (Domínguez, Escobar & Quiñones, 2014, p.3) y es aquí donde se lleva a cabo la planificación realizada anteriormente.

Finalmente, las fases de pre-inversión e inversión conllevan al desarrollo de la fase de evaluación de resultados. Así, la fase de evaluación, la cual comprende la administración y evaluación de las acciones del proyecto (Viñán, Puente, Ávalos & Córdova, 2018), toma en cuenta las acciones de la implementación para identificar y analizar el proceso del proyecto (Arciniegas, 2018). Es así que, si bien la fase de pre-inversión considera los procesos de identificación, formulación y evaluación del proyecto (Córdoba, 2011); los autores coinciden en que “la etapa en donde se ubican la formulación y la evaluación corresponde a la pre-inversión; esto da como resultado la viabilidad del proyecto” (Rey, 2016, p.29). De esta manera, la presente investigación se enfocará en la fase de pre-inversión debido a que la formulación y evaluación ex-ante de los proyectos se desarrollan en la fase inicial del ciclo del proyecto.

2. Formulación y evaluación de proyectos de inversión

La etapa de formulación y evaluación de proyectos se compone de estudios y evaluaciones que varían según la perspectiva de diferentes autores, para lo cual es preciso comprender de qué se habla cuando se refieren a la formulación y la evaluación de proyectos. Es así que, en esta sección se definirán ambos conceptos y se realizará una descripción de las etapas considerando diferentes autores.

2.1. Formulación de proyectos

2.1.1. Definición de la formulación de proyectos

La formulación consiste en “dar respuesta y establecer la relación entre estas dos preguntas: ¿cuál es el proyecto?, y ¿cuál es el problema?” (Córdoba, 2011, p. 47). En otras palabras, la fase de formulación plantea el problema o necesidad a resolver y funciona como punto de partida para la ideación de proyectos. Así, Mokate (2007) refiere que la etapa de formulación examina “diversos caminos potenciales para satisfacer una determinada necesidad” (Mokate, 2007, p. 21).

Para los proyectos de inversión privada, la etapa de formulación es una pieza crucial debido a que a partir de esta se dará origen a la evaluación del proyecto y permitirá desarrollar de manera idónea las etapas siguientes. De esta manera, su relevancia radica en que la formulación permite realizar un diagnóstico inicial del proyecto de inversión y así constituir “el punto de partida del proceso de identificación de oportunidades de inversión” (Sapag et al., 2014, p.13). Es así que, la etapa de formulación contempla diversos análisis generales como parte de un diagnóstico inicial que permita conocer aspectos relevantes del sector y el contexto en que se encuentra.

En efecto, la formulación representa la visión o identificación de la idea y su elaboración se realiza “a partir de información existente, el juicio común y la opinión de la experiencia”, sin necesidad de ingresar a investigación de campo (Córdoba, 2011, p.9). En este sentido, esta etapa se basa en información secundaria que permita estimar y continuar con la evaluación del proyecto.

2.1.2. Etapas de la formulación de proyectos

La formulación de proyectos está constituida por etapas que identifican y realizan un primer acercamiento del proyecto de inversión. En efecto, Gabriel Baca afirma que “todo empieza con una idea y cada una de las etapas siguientes es una profundización de la idea inicial, no sólo en lo que se refiere a conocimiento, sino también en cuanto a investigación y análisis” (2016, p.5). Por ello, resulta relevante encontrar una necesidad u oportunidad que pueda ser atendida mediante el diseño de una propuesta de solución.

Existen diversas propuestas acerca de las etapas que involucran la formulación de proyectos y su distribución, estas varían según la perspectiva del autor. Es así que, autores como Juan José Miranda (2005), Marcial Córdoba (2011) y Sapag et al., (2014) distinguen dos etapas que siguen la formulación: la idea y el perfil, que inician la fase de pre-inversión. En este sentido, se prestará especial atención a estas etapas que se detallan a continuación.

Por un lado, la etapa de ideación hace referencia al punto de partida de la pre-inversión (Miranda, 2005). Así, en esta etapa se realiza el “diagnóstico que identifica distintas vías de solución, a la vez que identifica una oportunidad de negocio” (Sapag et al., 2014, p.28). En este sentido, esta etapa corresponde a identificar la necesidad u oportunidad y la posible alternativa de solución.

“Esta primera etapa parte de la obtención de una amplia información sobre el sector económico y geográfico donde se insertará el proyecto, que nos dará una panorámica sobre los recursos naturales, técnicos y humanos disponibles, y sobre las condiciones económico - sociales favorables o desfavorables para el desarrollo del proyecto en la región”. (Miranda, 2005, p.31)

De este modo, el autor propone que para obtener esta información se tomen en cuenta diversos estudios y diagnósticos que puedan reflejar la realidad regional y sectorial para que se pueda conocer acerca de la principal actividad económica de la región, el número de habitantes que serían beneficiados, los principales servicios de la región o localidad, los recursos humanos y físicos que disponen en la zona, el nivel de empleo e ingresos (Miranda, 2005). Es así que, en esta etapa se realizan indagaciones superficiales como la revisión de indicadores económicos relevantes, análisis

de *stakeholders*, análisis sociodemográficos, condiciones de oferta y demanda, entre otros que se consideren relevantes para el sector.

Por otro lado, la etapa de perfil representa el punto de partida hacia estudios más profundos que validan o invalidan las ideas. Según Marcial Córdoba (2011), es en esta etapa que “se evalúan las diferentes alternativas partiendo de la información técnica y se descartan las que no son viables” (p.11). Sin embargo, la información que se recopila es extraída de fuentes secundarias y de fácil acceso para una aproximación inicial sobre la alternativa viable. En este sentido, se busca “determinar si existe alguna razón que justifique su inmediato abandono, antes de seguir destinando recursos en profundizar el estudio” (Cevallos-Ponce, 2019, p.379).

Miranda (2005) sostiene que “los promotores del proyecto ya sean inversionistas públicos, privados o mixtos, deben tener elementos de juicio suficientes en relación a tiempo, costo y grados de dificultad, que les permita elaborar los "términos de referencia" para posibles contrataciones de estudios” posteriores (p.34). De este modo, sería ideal considerar elementos como la situación general del sector, los propósitos u objetivos del proyecto y los elementos financieros relevantes (ingresos y costos), esto con el propósito de tener una visión más clara y específica del proyecto que conlleve a la toma de decisiones siguientes.

2.2. Evaluación de proyectos de inversión

2.2.1. Definición y características de la evaluación de proyectos

La evaluación de proyectos puede ser usada como herramienta para la tomar decisiones previo a la ejecución de un proyecto, pero también resulta útil para analizar aspectos y/o factores relevantes de proyectos ya ejecutados. Así, se detectan oportunidades de mejora para proyectos futuros.

Por un lado, la evaluación de proyectos es una herramienta que permite a los inversores tomar decisiones para determinar la viabilidad y/o factibilidad de un proyecto. Así, Baca (2016) menciona que para tomar estas decisiones se debe involucrar a las actividades que corresponden y caracterizan a cada proyecto. Del mismo modo, Sapag et al. (2014) detalla que "la evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas variables resultantes del estudio del proyecto" (p. 6). Por ello, no se puede establecer un solo método o metodología que rijan la estructura exacta para evaluar un proyecto puesto que estará determinada por diversos factores que involucra un proyecto en particular. Al respecto, Baca (2016) considera que "no se puede hablar de una metodología estricta que guíe la toma de decisiones sobre un proyecto, debido a la gran diversidad de proyectos y a sus diferentes

aplicaciones" (p. 2). Adicionalmente, Sapag et al. (2014) también considera que puede existir múltiples criterios para evaluar un proyecto, puesto que lo que se busca es analizar objetivamente las variables que permiten juzgar la conveniencia de implementar un proyecto.

En el mismo sentido, Haass & Guzmán (2019) explican que la evaluación de proyectos se puede considerar como un proceso de múltiples dimensiones por la naturaleza propia de cada proyecto. Es decir, los proyectos pueden variar en tamaño, sector, disponibilidad de recursos y objetivos específicos por lo que el método de evaluación debe adaptarse a la singularidad de cada proyecto. Por ejemplo, Andersen, Dyrhaug & Jessen (2002) analizó algunos proyectos que se desarrollaron en China y los compara con proyectos que fueron desarrollados en Noruega. Así, el autor utiliza un Plan de Evaluación de Proyectos (PEVS) en proyectos noruegos para evaluar también a los proyectos chinos, y demuestra que el modelo puede ser aplicable a grandes rasgos pero que igual es necesario una mayor personalización.

Por otro lado, se puede observar que la evaluación de proyectos desempeña diversas funciones como su utilidad en diversos aspectos (Haass y Guzmán, 2019). En el artículo "*Evaluating Projects and Assessing Sustainable Development in Imperfect Economies*", se puede ver que la evaluación de proyectos puede ser eficaz para demostrar la transparencia y la rendición de cuentas de proyectos para luego incorporarlo en políticas públicas (Arrow, Dasgupta & Maler, 2003). Asimismo, Davis (2014) analizó los factores y antecedentes en proyectos de éxito, y refleja que la evaluación de proyectos también resulta útil para identificar estimaciones y limitaciones previas a la realización de un proyecto. Finalmente, Shao, Liou, Weng & S (2020) analiza los proyectos empresariales que se han disparado en China por el fuerte apoyo y orientación de los gobiernos pertinentes. Así, se puede observar en este caso que existe la necesidad de construir un sistema de evaluación estándar para los proyectos empresariales que sea amplio y eficaz en el país de China.

2.2.2. Etapas para la evaluación de proyectos

La evaluación de proyectos está determinada por estudios que se realizan previamente, los cuales pueden variar a partir de la propuesta de cada autor. Asimismo, si bien los proyectos de inversión privada buscan conocer finalmente los resultados de la evaluación económica, los autores también proponen otros tipos de evaluaciones. Adicionalmente, el modelo para evaluar proyectos de inversión puede variar, como se mencionó anteriormente, por las características propias del proyecto. Por ello, se analizarán los modelos propuestos por Baca, Sepag et al. Miranda y Córdoba respecto a la evaluación de proyectos.

La primera parte está enfocada en realizar los estudios pertinentes que permitan llevar a cabo la evaluación del proyecto. Así, Baca (2016) propone comenzar con el estudio de mercado, en el cual se investiga y se determina la cuantificación de la demanda y oferta. Asimismo, se realiza un análisis de los precios y un estudio de comercialización. Así, lo que busca el autor en esta primera parte es responder la interrogante de ¿si existe un mercado viable para el producto o servicio que se pretende ofrecer? De esta manera, lo que se busca es detectar una clara demanda potencial insatisfecha para el producto o servicio para garantizar su aceptación. Del mismo modo, Sapag et al. (2014) consideran importante comenzar por el estudio de mercado, donde se busca definir la cuantía de su demanda e ingresos de operación como los costos e inversiones implícitos. Sin embargo, se resalta su importancia no solo porque permite definir la oferta y demanda sino porque un correcto estudio de mercado puede prever muchos de los costos de operación que se pueden presentar en el futuro.

Asimismo, Miranda (2005) también reconoce al estudio de mercado como primer paso para realizar la evaluación de proyectos. En ese sentido, el autor plantea en este punto estudiar ciertos factores que afectan al proyecto como

“la tasa decrecimiento de la población, los niveles de ingresos de la misma, el precio de los bienes competitivos, el precio de los bienes complementarios, el crecimiento de algún renglón estratégico de la economía, las tarifas o subsidios cuando se trata de servicios públicos, los hábitos de consumo y las políticas de gobierno”. (Miranda, 2005, p.90)

A partir de estos estudios, se determina la conveniencia de ofrecer un bien o servicio, se estima la demanda, se analiza la oferta, se fijan precios y se establece un plan de comercialización. Córdoba (2011) también plantea que el estudio de mercado sirve como punto de partida para recopilar y analizar los antecedentes necesarios para determinar la conveniencia de ofrecer algún producto o servicio. Sin embargo, a diferencia de los autores mencionados anteriormente, este autor propone comenzar por identificar la estructura del mercado, caracterizar al producto o servicio y el tipo de consumidor para luego recién pasar a determinar la demanda.

Luego, los autores plantean llevar a cabo el estudio técnico; así, Baca (2016) propone en esta etapa determinar el tamaño y localización óptima de la planta como también realizar el análisis organizativo, administrativo y legal. Para la determinación del tamaño y localización óptima de la planta, se considera importante conocer la tecnología que se tiene que emplear en la planta como también los costos que están involucrados por transporte. Adicionalmente, es importante considerar los factores cualitativos como apoyos fiscales, el clima, la comunidad, etc. Del mismo modo, Sapag

et al. (2014) plantean que se debe realizar un estudio técnico, el cual tiene como objetivo proveer toda la información que resulte necesaria para cuantificar el monto de las inversiones como los costos de operación. Por ello, con el estudio se busca definir la producción óptima para el proyecto como también la tecnología involucrada en el proceso productivo. Sin embargo, en este caso, los análisis organizativo-administrativo y legal son considerados en etapas distintas.

Asimismo, Miranda (2005) también considera esta etapa relevante para determinar el tamaño y localización conveniente para la planta; y la selección del modelo tecnológico y administrativo idóneo para el proyecto. Así, en cuanto a la selección del tamaño óptimo es importante para la determinación de las inversiones y los costos de operación. Asimismo, el estudio técnico define el nivel de producción que garantice el uso eficiente y óptimo de los recursos disponibles. Por su parte, Córdoba (2011) considera que el estudio técnico está enfocado en diseñar la función de producción adecuada del proyecto que garantice la utilización óptima de los recursos disponibles. También, en esta etapa se establece el sitio para ejecutar el proyecto, la capacidad óptima de producción y el análisis para la aplicación de tecnologías adecuadas para garantizar la competitividad de una organización.

Otro estudio relevante que se lleva a cabo es el organizacional, en esta etapa, se define la estructura organizativa idónea que se adapte al proyecto. Además, este estudio también permite definir los requerimientos que se necesitan para contar con personal calificado y los costos indirectos involucrados por mano de obra. En esta etapa, se define los costos de personal, mecanismos de incentivos y beneficios por logro del personal (Sapag et al., 2014). Del mismo modo, Miranda (2005) considera esta etapa para evaluar el proyecto, pero no solo enfocado en recursos humanos sino en función de cuatro aspectos: producción, finanzas, recursos humanos y mercado. De esta manera, se establece el tipo de estructura organizacional más conveniente para el proyecto considerando las principales actividades por cada función.

Asimismo, Córdoba (2011) también considera el estudio organizacional para realizar la evaluación de proyectos; sin embargo, el autor enfoca el estudio a la planificación y formulación estratégica. Así, lo que se determina con este estudio organizacional son las estrategias, objetivos, misión, visión y plan de acción. Además, si bien Baca (2016) considera el análisis organizacional dentro del estudio técnico, se puede evidenciar que coincide con Miranda respecto a que este análisis permite identificar la estructura organizacional que mejor se adapta al proyecto. De esta manera, se obtiene como resultado de esta etapa un organigrama general como propuesta para cuando se ejecute el proyecto.

La siguiente etapa está relacionada al estudio legal, la cual consiste en los procedimientos legales necesarios para iniciar las operaciones; así, Miranda (2005) relaciona esta etapa con la selección del tipo de sociedad y el tipo de contrato pactado con inversionistas con su contenido. En el estudio legal de Sapag et al. (2014), se detallan a todos los actores involucrados en la regulación del proyecto. De esta manera, se recomienda darle mucha importancia a este estudio, ya que estos aspectos pueden restringir la localización y eventualmente ocasionar mayores gastos. De igual manera, Córdoba (2011) describe que en esta etapa se selecciona la forma legal para empezar las operaciones empresariales; es decir, si será un solo propietario o sociedades. Además, se detalla todos los trámites necesarios a tomar en cuenta para la constitución de una empresa. Baca (2016) no considera al aspecto legal como un estudio independiente, pero sí lo desarrolla en el estudio técnico, donde se detalla que por más que el proyecto pueda ser rentable, no se puede poner en marcha si no se incorporan las disposiciones jurídicas vigentes.

La última etapa de los estudios, antes de realizar las evaluaciones, es el estudio económico y/o financiero. Al respecto, Baca (2016) considera que esta etapa está orientada a sistematizar y ordenar los datos recolectados previamente de carácter monetario. Adicionalmente, considera relevante hallar el punto de equilibrio, puesto que permitirá determinar el nivel de producción óptimo. Del mismo modo, Sapag et al. (2014) considera al estudio financiero como herramienta para ordenar la información de los distintos ingresos y egresos. Luego de estas etapas, todos los autores coinciden en realizar la evaluación económica, la cual consiste en valorizar el proyecto a través de sus flujos y el valor del dinero en el tiempo. De esta manera, se obtienen indicadores como el TIR, VAN, PRD para analizar los resultados obtenidos. Sin embargo, autores como Córdoba (2011) y Miranda (2005) consideran que es relevante llevar a cabo otro tipo de evaluaciones como sociales y/o ambientales, ya que existen diversos proyectos que tienen grandes impactos sobre estas dos variables.

3. Modelos de formulación y evaluación para proyectos educativos

En esta sección se abordarán los modelos de formulación y evaluación de proyectos educativos. Para ello, en primer lugar, se describirán los proyectos educativos y sus características. En segundo lugar, se analizarán los modelos que han sido estudiados acerca de la formulación y evaluación de proyectos específicamente educativos.

3.1. Caracterización de los proyectos educativos

Según Rico (2013), los proyectos educativos en general, tienen un fuerte impacto en las comunidades donde se desarrollan, por ello, “es absolutamente necesario demostrar a través de un

estudio de factibilidad, que existe la necesidad del servicio educativo y que se dispone de los recursos financieros para que la institución funcione, al menos durante tres años (p.13). Así, para Moeller & Navarro (2014), los proyectos educativos se pueden dividir en tres grandes grupos:

- 1) Proyectos de mejora de gestión: son proyectos que buscan mejorar componentes, etapas o procesos de organizaciones ya existentes.
- 2) Proyectos de evaluación: son proyectos centrados en la evaluación en algún componente o proceso para proponer puntos de mejora.
- 3) Proyectos emprendedores: son proyectos que se enfocan en el diseño de nuevas organizaciones que proporcionan servicios educativos.

Del mismo modo, Alvarado (2005) considera que los proyectos educativos de inversión privada se pueden considerar como herramientas para que posibles inversionistas establezcan planes y programas para la ejecución de proyectos. Asimismo, estos proyectos están enfocados en la creación de colegios privados de educación básica regular. En Perú, esta modalidad hace referencia a los niveles de inicial, primaria y secundaria.

3.2. Modelos sobre formulación y evaluación de proyectos educativos

- **Modelo de Beltrán**

El modelo propuesto por Beltrán (2005) es una guía que permite la identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública del sector educación. De esta manera, el autor considera que la evaluación de un proyecto requiere estudios específicos y sucesivos para garantizar la elección de la mejor alternativa y garantizar la correcta operación del proyecto. De hecho, se observa que este modelo sirve como guía para que funcionarios y gobernadores públicos puedan llevar a cabo el proceso de elaboración de proyectos públicos en educación.

Por ello, propone tres niveles de análisis: el perfil, estudio de prefactibilidad y factibilidad. El primer nivel consiste en realizar un análisis del perfil, en el cual se identifica el “problema que se quiere resolver y sus causas, los objetivos del proyecto, y las alternativas para la solución del problema; asimismo, debe incluir una evaluación preliminar de dichas alternativas” (p. 2). Luego, en el estudio de prefactibilidad, se selecciona el uso de tecnologías como la localización, tamaño y el momento óptimo para la inversión del proyecto. Finalmente, el estudio de factibilidad tiene como objetivo definir los aspectos técnicos que se seleccionan en el estudio de prefactibilidad como también establecer el calendario para la ejecución del proyecto, su puesta en marcha y lanzamiento.

Adicionalmente, en el estudio de factibilidad se establece el modelo de organización y gestión para realizar por último el análisis financiero.

De esta manera, este modelo está subdividido en secciones, en la primera sección de identificación, se realiza primero el diagnóstico de la situación actual, a través de este estudio se recoge información para identificar el problema que deriva a la formulación del proyecto. Además, se debe describir aspectos económicos, sociales y culturales relevantes para entender la necesidad del proyecto a profundidad. Asimismo, luego del diagnóstico de la situación actual, se define el problema del proyecto y sus causas para identificar alternativas de solución. Luego, se define el objetivo del proyecto para mostrar la situación positiva que puede resultar cuando se soluciona el problema central. Finalmente, se plantean alternativas de solución acompañadas de planes de acción que permitan alcanzar el objetivo central propuesto.

En la sección de formulación, primero, se define el ciclo del proyecto y su horizonte de evaluación como también se realiza un análisis de la demanda y oferta para proyectar los flujos relevantes para posteriormente realizar su evaluación. Asimismo, se determina que

“los recursos humanos y físicos necesarios para ofrecer los servicios educativos. Por ello, “es necesario tener en cuenta los diversos procesos y recursos productivos que hacen posible atender la demanda de servicios educativos: la infraestructura, los recursos humanos, los equipos y materiales educativos, así como la organización y gestión del centro educativo”. (Beltrán, 2005, p. 84)

La sección de evaluación sirve para determinar el beneficio de estos proyectos públicos se realizan considerando el precio de mercado actual para conocer la valorización en el presente. Además, por la naturaleza de los proyectos de inversión pública, se consideran los costos sociales para evaluar su impacto social. Del mismo modo, se analiza la sostenibilidad del proyecto a lo largo del tiempo, por lo que se busca que las fuentes de ingresos cubran los costos involucrados. Adicionalmente, se analiza el impacto positivo y negativo en el medio ambiente considerando las acciones que intervienen en el proyecto y los costos que pueden estar involucrados a estos impactos. Finalmente, se construye el marco lógico considerando los contenidos básicos del proyecto educativo para posteriormente elaborar una matriz que permita entender las características generales del proyecto (Beltrán, 2005).

Cabe mencionar que este modelo está respaldado por el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú por lo que su uso sirve como guía para proyectos de inversión pública en el país y no se

puede evidenciar su aplicación. Sin embargo, se ha encontrado que Blanco (2011) utiliza el método propuesto por Beltrán para desarrollar una guía para proyectos de inversión pública en educación para gobiernos locales.

Así, el autor ejemplifica dentro de su guía las secuencias y etapas, que propone el modelo de Beltrán, para facilitar su comprensión. Así, el autor resalta la importancia de considerar como base el momento de inversión a través de un diagnóstico actual del contexto en el que se desarrollará el proyecto. Por ello, sugiere considerar el área de influencia del proyecto, población total por grupos de edad, densidad poblacional, características socioeconómicas de la población demográfica y escolar; y la caracterización de las instituciones educativas actuales en el lugar.

- Modelo de Moeller & Navarro

Moeller & Navarro (2014) mencionan que los proyectos educativos abarcan una amplia gama de opciones principalmente porque el desarrollo de un proyecto puede variar según el objetivo que se busque alcanzar. Para la presente investigación, se detalla el modelo de evaluación para proyectos emprendedores en el ámbito educativo. Así, para la evaluación de este tipo de proyectos, las autoras consideran los siguientes aspectos: la fundamentación del proyecto, la propuesta educativa, el diseño de la organización, los aspectos legales, mercadotecnia y análisis financiero.

En relación con la fundamentación del proyecto, lo que se busca es describir de manera general el proyecto como el análisis de pertinencia y factibilidad y el estudio de mercado. Así, para el análisis de pertinencia, se considera el contexto socioeconómico, socio-cultural y la influencia de las políticas públicas. Por el lado del estudio de factibilidad, se analiza los factores relevantes que determinan la ejecución del proyecto y se establecen los recursos con los que se cuenta o con los que se puede tener acceso. Adicionalmente, se lleva a cabo un estudio de mercado para determinar la viabilidad comercial del proyecto. En este estudio, se estima la demanda como también la oferta.

Luego, la propuesta educativa es fundamental para determinar los lineamientos en materia de educación y la modalidad que se propone para que el proyecto sea más atractivo frente a la competencia. Por ello, la propuesta educativa debe considerar los objetivos del proceso formativo en beneficio de los estudiantes como también el programa educativo en relación con los objetivos, estableciendo ejes formativos, unidades de aprendizaje, contenidos temáticos, estrategias, métodos y recursos. El diseño de la organización consiste básicamente en plantear la misión, visión, políticas, filosofía, valores y objetivos organizacionales.

En los aspectos legales se consideran los trámites y requisitos que deben cumplirse para ejecutar un proyecto de inversión privada. Para ello, se determina el tipo de sociedad como también las obligaciones legales, licencias, legislación aplicable y normas internas. Asimismo, se realiza un plan de mercadotecnia para que el proyecto pueda lograr sus objetivos propuestos. Así, este plan está compuesto por el diseño de la imagen corporativa, la estrategia de mercado; y la política de servicio y atención al usuario. Finalmente, se realiza la evaluación financiera para “determinar los costos del proyecto, establecer la medida en que la inversión es rentable y si se cuenta con una estrategia para disponer de los recursos necesarios” (p. 38). Adicionalmente, se propone realizar una evaluación social/ambiental/económica para identificar las oportunidades de empleo, la participación comunitaria y cambios en la dinámica del contexto (vialidad, contaminación, actividades productivas).

- Modelo de Alvarado

Alvarado O. (2005) toma en cuenta la fase de preinversión compuesta por el perfil, prefactibilidad y factibilidad, a partir del cual propone un esquema de trabajo para la formulación y evaluación de proyectos educativos. Así, considera las siguientes partes: nombre del proyecto, objetivo del proyecto, antecedentes y sustento del proyecto, estudio de mercado, localización, tamaño del proyecto, ingeniería del proyecto, organización y administración, inversiones, financiamiento y evaluación del proyecto. Las primeras fases que componen el esquema son el nombre y el objetivo del proyecto, los cuales se encuentran directamente relacionados al problema, necesidad u oportunidad que se desea resolver y alcanzar con el proyecto. Luego, en la fase de antecedentes y sustento del proyecto se detectan esfuerzos pasados o actuales relacionados al proyecto para tener mayor conocimiento acerca del mismo; así como también se indica el respaldo legal, administrativo y técnico. Después, en el estudio de mercado considera tres grados de profundidad: perfil, estudio de prefactibilidad y factibilidad.

Así, el autor plantea un esquema para el estudio de mercado, el cual contiene la misión de la institución educativa, el proceso educativo, el mercado objetivo, el área de influencia del proyecto, análisis de la demanda, análisis de la oferta, demanda para el proyecto, precios y requerimientos de mercadotecnia. Siguiendo con el esquema principal, tanto la localización como el tamaño del proyecto dependen de factores y análisis de métodos de evaluación de los mismos. Luego, sobre la ingeniería del proyecto y la organización, tienen como objetivo determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de recursos para la producción del servicio educativo. Por otro lado, la inversión del proyecto se compone de la inversión fija, inversión en el capital de trabajo,

costo unitario del servicio educativo, calendario de gastos y gastos previstos. Así, el financiamiento propone precisar lo referente a las condiciones a que se sujetarán cada una de las fuentes de financiamiento, en cuanto a montos, plazos, tasas de interés, costos financieros, modalidad de pago, etc. Finalmente, la evaluación del proyecto implica medir la rentabilidad de la inversión y decir si el proyecto se lleva a cabo, para lo cual se reúne antecedentes para determinar las ventajas y desventajas de asignar recursos a una idea.

A diferencia de los otros modelos, el modelo de Alvarado ha sido usado de referencia para múltiples trabajos de investigación. Al respecto, Contreras & Contreras (2020) hacen uso del modelo para analizar el programa para el emprendimiento y la gestión empresarial en el Colegio Melanie Klein en Colombia. Así, se resalta la importancia de considerar el PEI (proyecto educativo institucional) al momento de formular los proyectos, ya que esto permite diseñar el currículo con el fin de “romper los procesos de enseñanza clásicos, incentivar la creatividad e impulsar la puesta en marcha de ideas originales, transformadoras y que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de la comunidad” (p. 73). Asimismo, Elizalde (2016) usa el modelo de Alvarado para evaluar el proyecto de inversión para la creación de un colegio de arte de especialidad de música en Guayaquil. De esta manera, se identificó que este modelo le permitió identificar la necesidad de este servicio para plantear una propuesta idónea al lugar para finalmente evaluar la viabilidad a nivel económico y social.

4. Marco analítico para la formulación y evaluación del proyecto educativo

A partir de los modelos descritos en la sección previa, se consideró los factores más relevantes considerados en los tres modelos, se investigó a profundidad cada uno de ellos para identificar las secuencias que hay que seguir como también las consideraciones relevantes que hay que tomar en cuenta la formulación y evaluación de proyectos educativos propuesto en el presente marco analítico. Así, en esta sección se desarrollará el marco analítico de la investigación con la finalidad de dar a conocer una manera de integrar la propuesta pedagógica en la formulación y evaluación de proyectos. Para ello, se presenta el diagrama sobre la secuencia de fases y elementos a desarrollar a continuación:

Figura 1: Modelo de formulación y evaluación de proyectos educativos



4.1. Formulación del proyecto educativo

4.1.1. Diagnóstico inicial del contexto

En esta primera parte, se debe realizar un diagnóstico de la situación actual del lugar en el que se llevará a cabo el proyecto. Como se menciona anteriormente, en la etapa de formulación, la ideación está relacionada con entender y comprender la necesidad relacionada a un contexto determinado y esto a través de diversos diagnósticos. De esta manera, se recoge la información necesaria para realizar una correcta identificación del problema en cuestión. Para realizar este diagnóstico es importante describir los aspectos económicos, sociales, culturales, etc. (Beltrán, 2005). En este sentido, se busca desarrollar una interpretación apropiada sobre “cambio social, tecnológico, económico y ambiental en una región determinada como base para diseñar un conjunto sistemático de acciones dirigidas y asegurar la obtención de beneficios sustentables” (Córdoba, 2011, p.20). Así, el análisis contextual permite identificar las cualidades, características, resultados, avances de diversos factores que afectan el lugar donde se desarrollará el proyecto. Para ello, es necesario identificar y luego analizar las condiciones del contexto que pueden afectar el crecimiento empresarial. Por ejemplo, Vier Machado (2016) menciona que se debe considerar los siguientes factores del contexto: condiciones de la oferta y demanda, dinamismo del sector y barreras de entrada,

universidades y mecanismos de transferencia tecnológica, acceso a recursos humanos y de materia prima, *stakeholders*, redes y alianzas; y políticas públicas locales como nacionales.

En el caso de los proyectos educativos de inversión privada es necesario identificar los aspectos y datos económicos relevantes del lugar, ya que según el Banco Mundial (2018), “el crecimiento económico tiene el poder de transformar sociedades, aumentar los ingresos y permitir que los ciudadanos prosperen” (s.p.). De hecho, una de las maneras en que el crecimiento económico contribuye a reducir la pobreza en el Perú es a través del aumento del empleo, ya que genera mayores ingresos en los hogares (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011). Así, resulta importante un primer análisis económico para identificar que un proyecto de inversión privada pueda ser rentable. Para realizar este tipo de análisis se pueden usar diferentes indicadores económicos como: el PBI, el índice de pobreza monetaria, la PEA, tasa de desempleo, ingreso per cápita, gasto per cápita, índice de precios del consumidor, entre otros.

Adicionalmente, se debe considerar un primer análisis sociodemográfico para que la formulación del proyecto considere todos los aspectos sociales relevantes de un lugar. De hecho, Alvarado F. (2013) explica que las características sociodemográficas pueden interferir en las perspectivas y conductas particulares de los individuos frente a un determinado evento. También, León (2015) menciona que los análisis de tipo demográficos ayudan a entender el comportamiento de las personas como parte de una colectividad por lo que se deben considerar información de estudios estadísticos. En Perú, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se encarga de llevar a cabo el análisis del perfil sociodemográfico en el Perú a partir de los resultados de los Censos Nacionales. Para el desarrollo de proyectos educativos se recomienda considerar el nivel de educación, la asistencia escolar, por sexo, edad, nivel de educación. También, se debe considerar información sobre las características físicas de las viviendas y las principales características de los hogares: número y tipo de hogar, jefatura y promedio de miembros por hogar, acceso a las tecnologías de información y comunicación como internet, TV por cable, celular y teléfono fijo (INEI, 2018). Del mismo modo, para formular una propuesta educativa, se puede considerar el desempeño escolar de los estudiantes en el lugar donde se llevará a cabo el proyecto, puesto que este análisis ayudará a identificar las fortalezas y debilidades de la actual oferta educativa. Así, se puede usar la información que brinda el Minedu sobre los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) y la prueba PISA como también los estudios realizados por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE).

Uno del análisis más importante para comprender las condiciones contextuales del lugar, donde se ejecutará el proyecto, está relacionado a la identificación de los *stakeholders*, ya que según Acuña (2012) destaca que “la idea central de la misma, descansa sobre la premisa que el éxito de una organización depende de con cuánto acierto se manejen las relaciones con aquellos grupos clave para la misma, de forma que no afecten las metas propuestas” (p. 4). Además, en el PMBOK se resalta la importancia de tener en cuenta a los *stakeholders* para desarrollar procesos como el Acta de Constitución del Proyecto, ya que en ella se tiene que documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados. Asimismo, sirve para el proceso de Identificar a los Interesados; es decir, identificar a todas las personas u organizaciones que reciben el impacto del proyecto, y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto. Así, el éxito del proyecto estará condicionado del cuidado que se tenga en obtener y gestionar estos requisitos del proyecto y del producto, que incluyen las necesidades, deseos y expectativas cuantificadas y documentadas del patrocinador, del cliente y de otros interesados (Project Management Institute, 2017).

En relación a los proyectos educativos y el análisis de los *stakeholders*, el especialista en diseño curricular Eduardo Gonzales mencionó que, para poder formular una propuesta educativa, se debe considerar a todos los *stakeholders* involucrados, ya que esto se verá reflejado en la propuesta de valor. Así, propone que los principales actores que intervienen en un proyecto educativo son: los alumnos, padres de familia, maestros, entidades gubernamentales, organizaciones estratégicas y competidores. (E. Gonzales, comunicación personal, 1 de diciembre de 2020). De esta manera, teniendo en cuenta que el servicio de educación tiene como usuario a los alumnos y como clientes a los padres de familia, Sipión recomienda identificar, a través de entrevistas, observaciones, *focus group* u otras herramientas, sus intereses, gustos, necesidades, nivel de satisfacción con el servicio actual que reciben, expectativas, etc. Asimismo, menciona que, si se logra identificar lo que espera el usuario del servicio y no se le está ofreciendo, se puede plantear la propuesta educativa enfocada en sus *pains*, logrando diferenciarse de otras escuelas (C. Sipión, comunicación personal, 29 de noviembre de 2020).

Sin embargo, no solo se debe intervenir a estudiantes y padres de familia sino también a los profesores, ya que también resulta importante conocer sus necesidades como educador, expectativas pedagógicas, ideas, etc. Al identificar otros actores relevantes como las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales se podrá evaluar si es factible formar alianzas estratégicas para desarrollar propuestas educativas de mayor impacto. Finalmente, a través de herramientas como

el benchmarking, se puede identificar las prácticas educativas de las escuelas consideradas como líderes, en el lugar a desarrollar el proyecto, para luego superarlas gracias al aprendizaje y aprovechando sus prácticas exitosas (Marciniak, 2017). Así, se puede explorar y profundizar las prácticas de gestión y/o pedagógicas que han ido implementando las escuelas privadas para luego analizarlas y buscar mejoras al formular la propuesta educativa.

4.1.2 Propuesta Educativa

Debido a que existen proyectos educativos orientados a la creación de instituciones educativas básicas, una parte fundamental en la formulación del proyecto es la propuesta educativa enfocada en el valor del servicio educativo. Así, la propuesta educativa se desarrolla atendiendo “los lineamientos en materia educativa para el nivel educativo y modalidad que se propone para el proyecto emprendedor, a la cual se adicionan ideas creativas que incrementen o mejoren la oferta del mismo tipo en la zona de influencia” (Moeller & Navarro, 2014, p. 34). En este sentido, para la formulación de la propuesta educativa se desarrollarán los propósitos y objetivos del proyecto, la propuesta pedagógica y organizacional, y los primeros aspectos financieros de ingresos y costos del modelo de negocio.

- **Diseño Organizacional**

Según Moeller & Navarro, un “proyecto emprendedor implica la creación de una organización que actualmente no existe, por lo tanto, un elemento importante es presentar a detalle su diseño” (2014, p.34). Así, el diseño de la organización resulta relevante ya que consiste en describir los aspectos fundamentales para comprender la realidad de la organización. En esa línea, se consideran parte del diseño organizacional la fundamentación teórica, la misión, visión, valores que se desea tener como pilares, objetivos organizacionales que seguirán las políticas de la empresa y los sujetos que serán parte del sistema, todo esto como parte de la planificación de la organización.

Por ejemplo, en una investigación realizada sobre el diseño organizacional en un centro educativo de Lima se estudiaron las variables planteadas en el diseño de la organización. Como conclusiones del estudio, se evidenció la importancia de la planificación estratégica como herramienta administrativa dinámica que considera el trabajo conjunto del área pedagógica y organizacional y conduce hacia la interacción entre ambas partes; los esfuerzos de la institución deben estar dirigidos hacia un objetivo y los esfuerzos pedagógicos deben converger con las formas organizacionales como la misión y visión del centro; la falta de definición de responsabilidades y comunicación que generan

conflictos entre los órganos de la institución deberían ser tomados en cuenta; y la estructura formal juega un rol relevante como medio para facilitar la estrategia de la organización (García, 2004).

- Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI es el instrumento que orienta la gestión escolar de la IE en el mediano plazo y busca mejorar, a través de su implementación, el logro de aprendizajes de las y los estudiantes, así como su acceso y permanencia en la Educación Básica (Minedu, 2019). De esta manera, su importancia radica en que se considera una forma nueva de asumir la gestión educativa desde la base y busca mejorar la eficiencia del sistema educativo, por lo cual es un instrumento que las instituciones educativas regulares deberían considerar como parte de su gestión.

Para el MINEDU, “un proceso vital para el funcionamiento de cualquier organización es la planificación, puesto que permite identificar los objetivos que se desean alcanzar, cómo hacerlo” (2016, p.12). Es así que, si bien el PEI contribuye en la planificación estratégica de las instituciones educativas en la búsqueda de una adecuada gestión escolar, según la Guía para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo de las Instituciones Educativas de Educación Básica, la estructura y orientaciones del mismo pueden ser ampliados, profundizados y/o adaptados a la realidad de cada institución (2019). De esta manera, la guía para la elaboración de proyectos educativos realizada por el MINEDU propone la siguiente composición del PEI:

- Datos generales de la institución educativa: información básica relevante para identificar a la institución educativa
- Identidad, propuesta pedagógica y de gestión: se busca plantear la forma en que se conducen los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como la gestión que se llevará a cabo
- Diagnóstico: el recojo y análisis de información cualitativa permite tener claro el funcionamiento de la institución
- Objetivos y metas: se plantean objetivos institucionales con el fin de formular metas anuales

Asimismo, mediante un estudio realizado sobre la construcción del proyecto educativo institucional en el Instituto Educativo Maralú, se abordó la problemática de la ausencia del PEI y la importancia de un diseño integral, que considere las necesidades del entorno, para las instituciones educativas. Como principal conclusión, el estudio evidencia la importancia de la formulación del PEI debido a que “permite guiar el quehacer de la Institución Educativa de modo que responda a las necesidades e intereses en la comunidad en el cual se encuentra inmersa” (Pereira, Escorcía, Pertuz & Pájaro, 2017, p. 130). De esta manera, contar con un PEI no sólo permite plantear una propuesta

pedagógica, sino que también funciona como una herramienta de gestión enfocada en la organización y planificación de la institución.

Por otro lado, se realizaron entrevistas exploratorias a expertos del sector educativo, con experiencia en diseño curricular con el fin de conocer acerca del proceso y características de la formulación de la propuesta pedagógica en proyectos educativos. La primera entrevista se realizó al especialista en diseño curricular y diseño instruccional, Eduardo Gonzales, quien cuenta con amplia experiencia en el sector educativo y el diseño de propuestas pedagógicas. En este sector, cobran gran importancia los lineamientos como el currículo nacional con las competencias definidas que deberían desarrollar los estudiantes según el grado; los enfoques pedagógicos y proyectos educativos referentes nacionales e internacionales; y el proyecto educativo institucional, con documentos como el plan curricular, el reglamento interno de la institución y el plan anual de trabajo (E. Gonzales, comunicación personal, 01 de diciembre de 2020).

Luego, la segunda entrevista se realizó a la especialista en diseño de la experiencia de aprendizaje, Elizabeth Chiuyare, quien además de ser licenciada en Psicología Educacional, es especialista en la mejora de procesos de enseñanza y aprendizaje, a partir de la generación de experiencias centradas en las personas, y asesora psicopedagógica en el marco del aprendizaje estratégico y consultora en formación corporativa. Para Chiuyare, en el desarrollo del diseño e implementación de la propuesta educativa, resalta la importancia del contexto y la sociedad (necesidades, perfil de competencias); la mirada tanto interna como externa a la organización; y la participación desde diferentes perspectivas y actores (multidisciplinaria) (E. Chiuyare, comunicación personal, 03 de diciembre de 2020).

- Modelo de Negocio

Son diversos “los modelos de negocio que pueden implementarse, por lo que la ejecución del proyecto puede tener diferentes formas y matices” (Sapag, 2014, p.19). En un estudio realizado por Löbbers, Von Hoffen & Becker (2017), se explica que existe una gran diversidad de definiciones en relación a los modelos de negocio, usado incluso indistintamente con conceptos como estrategia, modelo de ingresos o modelo económico. Sin embargo, ya que el modelo de negocios describe el sistema de actividades interdependientes que se realizan en una organización y su interrelación, se puede decir que un modelo de negocio es una plantilla que describe la forma en que la empresa lleva a cabo su negocio (Zott & Amitt, 2013). Así, para Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, el modelo de negocio describe el fundamento de cómo una organización crea, entrega y captura valor (2010).

Con respecto al diseño del modelo de negocio, este debe ser producto de estudios previos que puedan tomar en cuenta los aspectos externos más importantes. Como menciona Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, “un conocimiento profundo del entorno de la empresa te ayudará a concebir modelos de negocio más fuertes y competitivos” (2010, p.200) y así, poder plantear un modelo de negocio competitivo. En este aspecto, también puede innovarse, ya que los procesos son dinámicos y adaptables a medida que se desarrollan estudios más profundos y se encuentran nuevos resultados. Así, en un sector como el educativo es imprescindible adaptarse a las nuevas tendencias y contextos que se desarrollan en el tiempo. En este sentido, Gather plantea que “las escuelas eficientes están abiertas a la innovación en busca de mejores respuestas a los problemas comunes que se suceden” (2001, p.10), lo cual confirma la relevancia del análisis de tendencias del sector para plantear un modelo de negocio adecuado.

En este sentido, el profesor Christian Sipi3n declar3 que, desde su experiencia personal en evaluaci3n de proyectos en el sector educativo, espec3ficamente en la evaluaci3n de proyectos para instituciones educativas, la utilizaci3n de herramientas cuantitativas y herramientas cualitativas de la mano con las metodolog3as 3giles son fundamentales para encontrar una propuesta de valor consistente acorde al sector; asimismo, destac3 la importancia de los diferentes estudios de mercado en proyectos educativos (C. Sipi3n, comunicaci3n personal, 29 de noviembre de 2020).

Si bien es cierto que existe una variedad de literatura en cuanto a los diferentes modelos de negocio y los factores que los componen (Gassmann, et al., 2017), entre las herramientas que se pueden utilizar para la generaci3n de modelos de negocio se encuentran: *business canvas*, *lean canvas*, modelo de negocio relacional, el tri3ngulo m3gico, entre otras. En este sentido, Demil & Lecocq afirman que la descripci3n de los diferentes componentes del modelo de negocio para producir una propuesta que pueda generar valor para los consumidores y, por lo tanto, para la organizaci3n es fundamental en el proceso de formulaci3n (2010).

Con respecto al modelo Canvas, es una herramienta estrat3gica de gesti3n que permite desarrollar un modelo de negocio y contempla nueve bloques clave (segmento de clientes, propuesta de valor, canal, relaci3n con clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos) que permiten tomar en cuenta las principales 3reas del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera (Osterwalder & Pigneur, 2010). Podemos decir que este esquema de modelo de negocios ayuda a desarrollar el dise3o y formulaci3n de la idea del negocio mediante una visi3n hol3stica y gr3fica. Es as3 que, seg3n Juan M3rquez (2010), este modelo tiene diferentes aplicaciones pr3cticas en el 3mbito empresarial, entre ellas como herramienta de

comunicación corporativa alrededor de los modelos de negocio, como herramienta para el análisis competitivo y, en innovación en modelos de negocio.

Por otro lado, el modelo Canvas original planteado por Osterwalder en el 2004, permite considerar nuevas adaptaciones que puedan encajar en el sector o características específicas del negocio. Esto debido a que existen investigaciones que afirman que el modelo de negocios canvas podría ser mejor en cuanto a su estructura; por ejemplo, el estudio de Johan Verrue (2014) quien mediante una exhaustiva investigación académica sobre el modelo canvas y el estudio de un caso holístico, sugiere que la representación del modelo de negocio debería ser más consistente y poderosa debido a la existencia de superposiciones que con causadas por la arquitectura fija del lienzo. En este sentido, se considera al modelo Canvas como un referente en los modelos de negocio, sin embargo, este puede ser adecuado al sector o realidad que se evalúe para evidenciar las características esenciales que permitan comprender el modelo de negocio.

4.2. Evaluación del proyecto educativo

4.2.1 Estudios previos a la evaluación de proyectos

Como se mencionó anteriormente, para evaluar un proyecto es necesario realizar ciertos estudios previos que permitan determinar la viabilidad de este. Así, como lo consideró Baca, Miranda, Córdoba y Sepag et al.; se recomienda empezar con el estudio de mercado, ya que este permite identificar la demanda potencial e incentivar la inversión de este. Si bien en el caso de proyectos educativos de inversión privada, el impacto social es relevante, también se debe determinar la sostenibilidad financiera del proyecto. De esta manera, lo que se busca en esta etapa es identificar a los usuarios potenciales frente a un costo posible por el servicio que sea aceptable por estos.

Luego de identificar los ingresos potenciales por la propuesta educativa planteada, también se deberá determinar su capacidad de atención, los procesos operativos relevantes para su funcionamiento y los costos que reflejan. Por ello, no se debe dejar de lado en esta etapa de estudios técnico los aspectos legales, ya que como son proyectos educativos, estos están estrictamente regulados por entidades públicas que condicionan su funcionamiento a nivel operativo. Así de no considerar estos aspectos, podría generarse costos adicionales no previstos al momento de implementar el proyecto educativo (Moeller & Navarro, 2014).

Posteriormente, se deberá llevar a cabo un estudio organizacional ya que, si bien en la propuesta educativa se establece los lineamientos, políticas, valores, etc., resulta importante establecer la estructura organizacional idónea para el proyecto (Sapag et al., 2014). Asimismo, según

Alvarado (2005), “los factores que influyen en la forma que adopta la estructura se agrupan en cinco áreas: participación de unidades externas al proyecto, tamaño del proyecto, tecnología administrativa, complejidad de las áreas administrativas y aplicación de los principios gerenciales” (p. 134). Adicionalmente, el estudio está acompañado de la identificación de requerimientos para contar con el personal calificado que se necesitan. En proyectos educativos es de suma importancia este estudio, ya que el principal recurso humano en las escuelas son los profesores, por lo que el objetivo será contar con el personal más idóneo para la propuesta educativa que se busca transmitir.

Finalmente, para el estudio económico-financiero, resulta relevante contar con información financiera pertinente que respalde los estudios anteriores y ayude como base para la toma de decisiones y las evaluaciones. Así, el estudio económico-financiero “permite establecer los recursos que demanda el proyecto, los ingresos y egresos que generará y la manera cómo se financiará” (Córdoba, 2011, p.182). En este sentido, se consideran principalmente el presupuesto de inversiones, los costos de producción y los ingresos. Cabe resaltar que, en los proyectos educativos, esta etapa es fundamental para reflejar frente a posibles inversores la estrategia seleccionada, ya que los recursos a implementar se verán reflejados en la propuesta educativa (Moeller & Navarro, 2014).

4.2.2. Evaluación económica y social

Luego de haber identificado todos los costos y beneficios relacionados al proyecto, se procede a construir el flujo de caja para evaluar el proyecto en sí. Así, “la evaluación económica empresarial tiene como objetivo calcular el valor intrínseco del proyecto, independientemente de la forma como se financie y como se distribuyan los excedentes” (Alvarado O., 2005, p.154). Además, Moeller & Navarro recomiendan establecer escenarios distintos para esta evaluación, ya que, al momento de desarrollar negocios, muchas variables consideradas anteriormente pueden variar por las condiciones del entorno. De esta manera, las variables que suelen usarse para reflejar los beneficios son: ingresos por ventas, valor residual de activos, recuperación de capital de trabajo y otros ingresos. Mientras que los costos están asociados a inversiones y reinversiones como también los costos y gastos operativos, pero sin considerar las depreciaciones y amortizaciones (Alvarado O., 2005).

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el impacto de estos proyectos también se da a nivel social por ser un servicio que pertenece al sector educativo. Así, con respecto a la evaluación social, estas tienen el fin de dar a conocer los “problemas que se buscan atender con los servicios ofertados, la contribución a la solución de algún problema” (Moeller & Navarro, 2014, p.43). En este sentido, se toma en cuenta, por ejemplo: incrementar y mejorar la oferta educativa, contribuir al

desarrollo social, ofrecer oportunidades de empleo y contribuir al desarrollo social (Moeller & Navarro, 2014). De esta manera, Beltrán (2005) menciona que esta evaluación es difícil de cuantificar, ya que el impacto no puede determinarse por recursos valorizables. Sin embargo, plantea realizar estimaciones indirectas como la cobertura y mejora de calidad educación, tasa de empleabilidad, etc.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo está dividido en dos secciones que abordan el marco contextual de la investigación. En la primera sección se describirán los factores externos (político, económico, socio demográfico, tecnológico y ambiental) que influyen en el sector educativo y, específicamente en Marcona.

En la segunda sección se abordará el perfil organizacional del tema de investigación donde se explicará el sistema educativo privado en Marcona. Para ello, primero se describirán el sector educativo privado. Luego, se examinarán las características más relevantes de las organizaciones educativas en el distrito de Marcona. Finalmente, se describirán los actores clave que pertenecen al sistema educativo privado de Marcona.

1. Análisis Externo

Los factores externos del sector educativo mantienen un impacto directo en la temática de la investigación en la medida que son tomados en cuenta para formular los diferentes proyectos educativos. Esto debido a que para formular y evaluar un proyecto es necesario considerar el marco regulatorio y leyes que rigen en el territorio nacional; el gasto en educación por parte de las familias y las actividades económicas que generan empleo e ingresos; la tendencia demográfica del lugar; el nivel tecnológico que se maneja; y los esfuerzos por desarrollar una cultura ambiental ya que afectan en el desarrollo del proyecto.

De esta manera, en esta sección se desarrollarán los factores externos que inciden en el sector educativo peruano y la manera en que estos factores impactan en el distrito de Marcona, Nasca.

a) Político-Legal

Como menciona Balarin (2017), los intentos fallidos de privatizar la gestión de escuelas públicas fueron el punto de partida de una serie de leyes que abrieron el mercado educativo a actores privados. Es así que se crearon diferentes leyes como la ley de los centros educativos privados que establece que “toda persona natural o jurídica tiene el derecho de promover y conducir centros y programas educativos privados”; asimismo, en el artículo 3, se detalla el contenido que deberá tener el Reglamento Interno del centro educativo (ley N° 26549, 1995). Además, para contribuir al sistema educativo privado, se otorgaron beneficios y la posibilidad de inversiones educativas con fines de lucro. Así, también se promulgó el Decreto Legislativo N°882, llamado Ley de Promoción de la Inversión en la Educación que “establece condiciones y garantías para promover la inversión en

servicios educativos, con la finalidad de contribuir a modernizar el sistema educativo y ampliar la oferta y la cobertura” y comprende fundar, promover, conducir y gestionar Instituciones Educativas Particulares, con o sin finalidad lucrativa (Decreto Legislativo N°882).

En esta misma línea, la Ley General de Educación establece los “lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano, las atribuciones y obligaciones del Estado, y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora” (Ley N° 28044, 2003). De esta manera, esta ley presenta como mandato tener un Proyecto Educativo Nacional que pueda tomar en cuenta objetivos y planes de acción como marco estratégico. Es así que, se define el Proyecto Educativo Nacional como “el conjunto de políticas que dan el marco estratégico a las decisiones que conducen al desarrollo de la educación” (Ley N° 28044, 2003).

El ente regulador de las instituciones educativas privadas en el estado peruano es el INDECOPI, mediante el Código de Protección y Defensa del Consumidor donde se da a conocer los derechos de los consumidores y/o usuarios de los servicios educativos y las obligaciones de los proveedores de servicios educativos (Ley N° 29671). Por otro lado, debido al problema de informalidad en educación que afronta el país, ya que existen instituciones privadas que brindan servicios educativos sin autorización del MINEDU, se promulgó el Decreto de Urgencia N° 002-2020, que establece medidas para la lucha contra la informalidad en la prestación de servicios educativos de educación básica de gestión privada y para el fortalecimiento de la Educación Básica brindada por Instituciones Educativas Privadas. Este decreto tiene como finalidad garantizar que el “servicio educativo brindado por las instituciones educativas privadas de Educación Básica, en su condición de servicio público, contribuya al cumplimiento de los fines de la educación peruana” (Decreto de Urgencia N° 002-2020).

De este modo, una forma de aplicar una gestión educativa eficiente y formal en las escuelas privadas se representa mediante la norma ISO 21001:2018 “Sistema de Gestión para Organización Educativas” dirigida a empresas educativas. Según Esan (2019), esta norma está dirigida a “profesionales que deseen entender en su totalidad el funcionamiento de un sistema de gestión para organizaciones educativas”. Así, el sistema de gestión educativa que establece la norma ISO, “contempla la identificación de los indicadores de gestión con los que se deben realizar la evaluación y el análisis del desempeño de la empresa educativa y su eficacia” (Isotools, 2020).

Como medidas regulatorias en el contexto del covid-19, el Perú promulgó el “Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la

vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19” (Decreto Supremo N° 044-2020-PCM). Así, si bien inicialmente se declaró el Estado de Emergencia Nacional por el plazo de quince días calendario y aislamiento social obligatorio o cuarentena, este fue extendido mediante los Decretos Supremos N° 051-2020-PCM, N° 053-2020-PCM, N° 094-2020-PCM, N° 110-2020-PCM, y N° 116-2020-PCM, los cuales a su vez detallan recomendaciones necesarias para las medidas de protección en la escuela. En esta línea, contribuyendo a uno de los sectores más afectados por la pandemia, el Estado peruano mediante el Decreto Legislativo N° 1465 presentó la estrategia de cierre de brecha digital que favoreció a 1,056.430 beneficiarios y busca garantizar el derecho a la educación de los estudiantes a través de la enseñanza remota en el marco de la emergencia sanitaria (Decreto Legislativo N° 1465).

De esta manera, estas leyes y regulaciones establecidas aplican en todo el ámbito nacional y promueven tanto el desarrollo de centros educativos de calidad como el acceso a este servicio por parte de la población. En el caso de Marcona, las organizaciones educativas están debidamente monitoreadas por la UGEL Nasca, la cual se encarga de intervenir en el buen funcionamiento de instituciones educativas públicas y privadas y velar por la mejora del nivel académico y pedagógico. Con respecto al ámbito administrativo los colegios se encuentran bajo la regulación de INDECOPI (V. Contreras, comunicación personal, 2 de diciembre del 2020).

b) Económico

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el presupuesto para el año 2020 tiene la mayor participación de la función educación con el 17.7% del presupuesto total (2020). Así, se asignó el 3.8% del PBI a la función educación que equivale a s/. 31 328 millones, de los cuales 370 M se asignaron al mantenimiento y acondicionamiento de locales escolares y 592 M al aumento de remuneraciones de docentes en Educación Básica (MEF, 2020).

En relación a los resultados económicos, el Perú ocupa diferentes posiciones según los diversos rankings en los que participa anualmente. Uno de ellos, es el Doing Business: Ranking mundial de mejores países para hacer negocios, realizado a pedido del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) del Perú, con la colaboración y financiamiento de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos – SECO de Suiza, “analiza las regulaciones comerciales desde la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas y mide, a través de diversos indicadores, la facilidad para hacer negocios entre 190 economías” (Doing Business Subnacional, 2020, p. 3). Según el diario RPP, si bien el Perú cayó 8 posiciones en el ranking, sigue ocupando la tercera posición en América Latina y

se estimó que el país logrará “una mejor posición en el próximo ranking Doing Business 2021 como resultado de la implementación del Plan Nacional de Competitividad y Productividad” (2019).

Otro estudio realizado por PWC menciona que Perú ha mantenido la estabilidad económica, dando la bienvenida a nuevos jugadores y empresas; además, sigue siendo uno de los mercados más atractivos para nuevos inversionistas, con una proyección de crecimiento por encima del promedio regional (2020). Así, el país actualmente cuenta con varios acuerdos comerciales que impulsan el ingreso del país a la economía mundial y promueven la interacción con principales socios comerciales; según la PWC (2020) estos acuerdos pueden ser clasificados en multilaterales (OMC, APEC), regionales (Comunidad andina, Mercosur, EFTA, Unión Europea, US, China, Canadá y Japón) y bilaterales (Singapur, Corea del sur, Tailandia, Chile, México, Costa Rica, Panamá, Cuba, Venezuela, Alianza del Pacífico, Honduras).

En el Ranking Global de Competitividad 2019, que elabora anualmente el Foro Económico Mundial, Perú retrocedió en dos posiciones (del 63 al 65); sin embargo, el puntaje global de Perú este año es mayor que el año anterior. Así, entre las principales fortalezas del país destacan: transparencia presupuestaria, inflación, dinámica de la deuda, esperanza de vida, tasa arancelaria, flexibilidad de determinación de salarios, movilidad laboral interna, brecha crediticia, entre otros (Gestión, 2019). Por otro lado, se sabe que “una manera de pensar sobre qué hace a un país competitivo es considerar la capacidad que tiene de generar prosperidad al usar todos los recursos disponibles y competencias de su economía” (Gestión, 2020); así, el ranking de competitividad mundial 2020, mide la capacidad y disposición de 63 economías para adoptar y explorar tecnologías digitales como un motor clave para la transformación económica en las empresas, el gobierno y la sociedad en general (IMD, 2020).

En el caso de Marcona, el distrito se caracteriza principalmente por las actividades económicas que se desarrollan en el lugar. Según el BCRP (2010) en el Informe Económico y Social de la región Ica, el distrito de Marcona es reconocido por las operaciones que realiza la empresa minera Shougang Hierro Perú, ya que es la única productora de hierro a nivel nacional. Así, la minería es “la actividad económica que reporta mayores beneficios al distrito de Marcona, por los ingresos que se reciben del canon y el sobrecanon y por ser la más importante fuente de trabajo de sus habitantes” (Pacífico PIR, 2018, p.28). Asimismo, en el distrito, la actividad pesquera se lleva a cabo de manera artesanal con una capacidad para 10 embarcaciones por lo que sólo está dirigido a satisfacer el mercado local y ciudades aledañas.

En relación a la pesca, es importante resaltar que se viene llevando a cabo programas enfocados en establecer modelos propios de ordenamiento pesquero local para asegurar la sostenibilidad de los recursos de sus zonas tradicionales de trabajo. Las otras actividades económicas que se desarrollan en Marcona son las de comercio y servicios como inmobiliarias, transportes, comunicaciones, hoteles, restaurantes, etc. Adicionalmente, se realiza la actividad agropecuaria con la cosecha de productos como papa, yuca, camote, maíz, zanahoria, entre otros; sin embargo, su capacidad productiva está limitada por el alto contenido de salitre en los suelos de Marcona. Finalmente, en el distrito no existen empresas industriales, pero existen asociaciones que se dedican al rubro de la manufactura y artesanía, estas están hechas a base de piedras, productos del mar, yeso, etc.

Es así que, el desarrollo de estas actividades económicas se ve reflejado en el crecimiento económico del distrito y este crecimiento ha permitido la generación de diversos empleos en la Población en Edad de Trabajar (PET). De acuerdo al INEI (2014), la PET en el Perú está constituida por personas de 14 años a más; a su vez, la PET se subdivide en la Población Económicamente Activa (PEA) y la Población Económicamente Inactiva (PEI). La PEA comprende a las personas que están laborando, a este grupo de personas se les denomina ocupados, y a las personas en búsqueda de empleo se les denomina desocupados; por otro lado, la PEI considera a las personas que no se encuentran laborando ni en búsqueda de empleo.

El Censo Nacional 2017 revela que, en el distrito de Marcona, la PEA representa el 72.08% de la PET. Asimismo, la PEA ocupada equivale al 95.28% de la PEA total, mientras que la PEA desocupada es de 4.72% (ver tabla 1). De esta manera, se puede evidenciar que la población de Marcona posee un alto porcentaje de personas que se encuentran participando en los puestos de trabajo que ofrece el mercado laboral del distrito. Además, según la actividad económica, 41.4% de la población que trabaja está vinculada a la minería, seguido por el rubro de servicios con 14% y el comercio con el 11.6% (Pacific PIR, 2018).

Tabla 1: Población en Edad de Trabajar (PET), económicamente activa (PEA) e inactiva (PEI), en Marcona

Distrito	Población Total	PET (%)	PEA (%)		PEA (%)	PEI (%)
			Ocupada	Desocupada		
Marcona	15 981	78.51%	95.28%	4.72%	72.08%	27.92%

Fuente: Censo Nacional 2017: I de Población - INEI; Perú: Participación de la Población en la Actividad Económica, 2017 – INEI

Del mismo modo, otro indicador que refleja el crecimiento económico del distrito es el Índice de Pobreza Monetaria, donde Marcona se encuentra entre los distritos con menor pobreza monetaria a nivel nacional, ocupando el puesto 1852 de 1874; de la misma manera, a nivel regional ocupa el puesto 39 de 43 (INEI, 2020). El indicador refleja la capacidad de los hogares en Marcona en relación al gasto per cápita para acceder a una canasta básica de alimentos y no alimentos (vivienda, vestido, educación, salud, transporte, etc).

c) Sociodemográfico

La educación se considera un factor clave para el crecimiento personal, éxito profesional y buena calidad de vida. Como menciona Oreopoulos, la educación mejora diferentes aspectos en la vida de las personas y esto se ve reflejado en el acceso a mejores trabajos, oportunidades de realización personal e independencia; además, promueve la participación cívica (2011). Debido a esto, muchos padres toman en cuenta la educación como un aspecto relevante para el desarrollo personal de sus hijos; así, Cuenca afirma que “la educación es uno de los aspectos en los que las familias suelen invertir el dinero” (2013, p.90).

Según el INEI (2016), dentro de los grupos de consumo, la educación ha registrado una variación de 4.2% dentro de la estructura de gastos per cápita, debido a que, este rubro presentó una mayor asignación de la canasta familiar peruana. Además, según IPSOS (2018), el 38% de las personas manifiestan que la educación de los hijos u otro familiar es uno de los principales rubros de gasto y; también, ocupa el primer lugar entre los motivos de ahorro de los adultos que generan ingresos y realizan ahorros. De acuerdo con Beltrán y Seinfeld (2011), se evidencia que el poder de decisión de los padres sobre la educación de sus hijos juega un rol importante para que puedan alcanzar mejores resultados; esto se logra a través del valor y compromiso que la familia otorga a los procesos educativos del estudiante. En este sentido, “los padres consideran que una escuela privada ofrece mejores condiciones de aprendizaje a sus hijos y, por ello, si cuentan con los recursos económicos suficientes, pagarán por ella” (Ministerio de Educación, 2018, p.2).

Sobre la preferencia de los padres de familia por una escuela privada sobre una pública, una mayor cantidad de familias optan por cambiar de la escuela pública a la privada a sus hijos, a medida que poseen mayor poder adquisitivo. Esto se debe a que se ha demostrado que existe una amplia brecha en cuanto al rendimiento de las escuelas privadas sobre sus pares en escuelas públicas (Balarin, 2018). Así, los resultados de la encuesta realizada por Datum en 2019 muestran que un 15% cree que la educación pública ha mejorado, un 63% piensa que se mantiene igual y un 17% considera que ha

empeorado. Por otro lado, se observa que la percepción de los padres de familia respecto a factores como infraestructura de clase, preparación de los docentes, nivel educativo, infraestructura deportiva y equipamiento tecnológico, es mejor en instituciones privadas frente a las públicas (Perú21, 2019). De esta manera, Perú21 considera que la migración del colegio público al privado “retrata a unos padres esforzándose a favor del aprendizaje de sus hijos, convencidos de que la educación es la mejor inversión en el largo plazo” (2019). Con respecto a ello, se sabe que “el gasto en educación crece cada año en Lima más que los ingresos de las personas 4,83% versus 2,4%, en promedio, en línea con la preferencia por los colegios privados”, lo cual se asocia al aumento de precios en los servicios educativos (El Comercio, 2019).

En 2019, el ministro de educación Daniel Alfaro reveló que “6 de cada 10 jóvenes no acceden a educación superior” (El comercio, 2019); sin embargo, frente a esta situación el apoyo estatal es fundamental para el incremento del acceso de la población de 3 a 16 años a los servicios educativos públicos de educación básica regular. De esta manera, se reduce el riesgo de que los jóvenes no lleguen a acceder a la educación superior. Con respecto a los factores que se asocian con la deserción escolar, en el estudio realizado por GRADE, se afirma que entre estos se consideran: la lengua materna indígena, el bajo rendimiento y el haber repetido de grado incrementan el riesgo de desertar del sistema educativo; además, si el niño o niña tiene mayores aspiraciones educativas a los 12 años reduce su riesgo de desertar de la escuela; asimismo, los jóvenes mencionaron que las principales razones para abandonar la escuela fueron la “necesidad de trabajar para obtener una remuneración y la falta de interés en los estudios” (Cueto, Felipe & León, 2020). Por otro lado,

“las tendencias demográficas para el crecimiento poblacional dependen de cuatro factores: de la natalidad y la inmigración para su aumento, y de la mortalidad y migración para su disminución. Entre los Censos Nacionales de 2007 y 2017 se puede observar que, tanto a nivel regional como provincial, se produjo un leve incremento poblacional, aunque de manera diferenciada. La tendencia cambia a nivel distrital donde se registra una disminución poblacional de 0.1% anual”. (INEI, 2018)

d) Tecnológico

En general, se espera que el uso de equipos tecnológicos sea más frecuente a medida que transcurra el tiempo. En este sentido, esta tendencia tecnológica permitirá contar con herramientas que pueden ser utilizadas en el proceso de enseñanza y aprendizaje de manera virtual (Aricoche, Espino, Ponce & Vasquez, 2020). Es así que, si bien la tecnología venía incrementando fuertemente

en sus avances, es en contextos como el de la actual pandemia del covid-19 en que se observa las debilidades y fortalezas tecnológicas en cuanto a la respuesta de los diferentes países.

La actual pandemia del covid-19 hace notar las condiciones digitales que posee cada país y cómo responden ante el contexto crítico de la educación virtual. En una publicación realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), las autoras Sabine Rieble-Aubourg & Adriana Viteri, afirman que “la mayoría de los países de la región no cuenta con las condiciones digitales de base y por lo tanto no se encuentra en condiciones de brindar educación en línea a todos los estudiantes” (2020). Esto representó un reto para muchos países debido a que el uso de herramientas tecnológicas se vuelve fundamental para que los estudiantes puedan tener la oportunidad de acceder a la educación y no desertar de ella, así como para que los docentes puedan brindar el acompañamiento adecuado.

A raíz de las limitaciones que trae consigo el covid-19, varios países de Latinoamérica implementaron iniciativas gubernamentales como una media de apoyo a los docentes y alumnos; algunas iniciativas fueron la entrega de dispositivos digitales, contención emocional, biblioteca digital, recursos en la web y cursos en línea (UNESCO, 2020). Según el estudio del BID, que analiza la situación de las escuelas en América Latina y el Caribe, las condiciones digitales del sistema educativo del Perú como la conectividad en escuelas, plataformas digitales y tutoría virtual se encuentran en nivel medio bajo mientras que en repositorio de contenido digital mantiene un nivel alto (Rieble-Aubourg & Viteri, 2020).

En este sentido, los colegios privados y públicos del país vienen desarrollando una serie de medidas que permitan adaptar la enseñanza y el aprendizaje al entorno virtual. Sobre la teleeducación que viene siendo implementada en la región de Ica, el director regional de educación declaró que las instituciones educativas “deben cumplir con presentar planes de recuperación educativa ante la UGEL, para ser revisados y aprobados” (La Lupa, 2020).

e) Ambiental

Con respecto al ámbito ambiental, Perú maneja una serie de políticas encaminadas al desarrollo sostenible del país. Así, el Ministerio del Ambiente promueve la conservación y uso de los recursos naturales, así como la calidad ambiental con “las organizaciones públicas, privadas y la sociedad civil, en el marco del crecimiento verde y la gobernanza ambiental” (MINAM, 2019). En este sentido, en el estudio elaborado por el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP) en colaboración con la iniciativa Partnership for Action on Green Economy (PAGE), se describe el crecimiento verde para el Perú, como un “crecimiento económico que sea sostenible

ambientalmente, socialmente inclusivo y, además, plenamente compatible con los objetivos de planificación nacional; se concibe como un complemento al desarrollo sostenible” (CIUP, 2014, p.5).

Según el Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA), dentro de la gobernanza ambiental se establece como acción estratégica fortalecer la aplicación del enfoque ambiental en las instituciones educativas, en el marco de la educación para el desarrollo sostenible; a su vez, esta acción estratégica plantea como meta al 2021 mantener el 70% de instituciones educativas públicas de nivel inicial, primaria y secundaria con logro destacado en la aplicación del enfoque ambiental (2013). Sobre esto, la educación es un factor crucial en el desarrollo sostenible del país debido a que contribuye a la difusión e implementación de las estrategias orientadas al crecimiento verde. En este sentido, el Ministerio del Ambiente del Perú (MINAM) desarrolló el Plan Nacional de Educación Ambiental 2017 - 2022, con el objetivo de “promover una educación y cultura ambiental que permita formar ciudadanos y ciudadanas ambientalmente responsables” (2020).

Sobre esto, Aricoche et al. (2020) destaca la importancia de la concientización del cuidado del medio ambiente en los estudiantes de la educación básica regular ya que son ellos quienes crecerán y formarán parte de una sociedad cada vez más atenta a temas sociales y ambientales. De esta manera, se destaca el papel esencial de las instituciones educativas en la formación de futuros ciudadanos con una cultura de sostenibilidad y cuidado del planeta.

2. Organizaciones educativas privadas en Marcona

En esta sección se describirán las organizaciones educativas privadas en Marcona, Nasca. De esta manera, para comprender el contexto en que se encuentran, en primer lugar, se abordará de manera general el funcionamiento del sector educativo privado en el Perú. En segundo lugar, se describirán las principales características del perfil de las organizaciones educativas en el distrito de Marcona. Finalmente, basado en las entrevistas realizadas al director de la UGEL Nazca y la directora del colegio privado Manuel Scorza en Marcona, se presentarán los actores relevantes para el sistema educativo en Marcona.

2.1. Descripción y caracterización del sector educativo privado

A lo largo de la historia educativa en el Perú, el Estado ha enfrentado una demanda educativa creciente; sin embargo, la percepción de la sociedad refleja las limitaciones del Estado, ya que asocian a las escuelas públicas como un servicio de baja calidad. A partir de ello, el sector privado ha impulsado la formación de los estudiantes, así como la modernización e innovación educativa para

brindar a las familias la oportunidad de que sus hijos accedan a una educación de calidad (Balarin, 2017).

Asimismo, Balarin (2015) explica dos tipos de privatización en la educación: por diseño y por defecto. Las formas de privatización por diseño “son producto de políticas explícitas que han buscado privatizar determinadas dimensiones de los sistemas educativos o que han introducido mecanismos de mercado en la educación pública” (p. 7). Por otro lado, la privatización por defecto surge a partir de la ideología social de que “la educación provista, gestionada y financiada por el Estado le está fallando a sus hijos” (Balarin, 2016, p. 184). De hecho, los únicos países en América Latina que desarrollaron la privatización por defecto son Perú y Argentina (Balarin, 2017).

La privatización por defecto está relacionada al crecimiento de la oferta y demanda por los servicios de educación privada, por lo que su origen no debe asociarse a una determinada clase social. De esta manera, los grupos que conforman la demanda por este tipo de servicio son variados, puesto que no solo la conforman las élites tradicionalmente asociadas con este sector, sino también entre las clases medias tradicionales y las emergentes, entre los sectores populares (Balarin, 2017). Por ejemplo, en países como la India, Pakistán y muchas áreas de África, se han observado que el número de escuelas de bajo costo gestionadas por emprendedores han ido en aumento debido a que se busca proveer una educación de ligera mejor calidad que las escuelas públicas, pero a un costo muy bajo (Balarin, 2016). Así, la presente investigación se enfocará en la privatización por defecto; es decir, en escuelas privadas que surgen por ciertas fallas o carencias reales y/o percibidas respecto de la educación pública.

En el Perú, el sector privado educativo es en gran medida heterogéneo, ya que las escuelas están asociadas a múltiples factores como la informalidad, la calidad educativa, el costo de las pensiones, etc. Según Balarin (2017), las escuelas privadas de bajo costo representan el 63% del total de instituciones privadas, mientras que el 33% son de rango medio y sólo el 5% tienen pensiones altas y muy altas; asimismo, los resultados en cuanto al rendimiento también varían entre unas escuelas y otras, obteniendo algunos mejores resultados que otras. De hecho, se puede observar que los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) en las instituciones públicas superaron a las instituciones privadas respecto a la prueba de matemática, mas no en la prueba de lectura (Marcos & Vásquez, 2018). Balarin (2015) y Sanz (2015) explican que este suceso se debe principalmente a la aparición de instituciones educativas denominadas “de bajo costo”.

Balarin & Sanz (2015) realizaron un estudio para clasificar las escuelas privadas en el Perú a partir de las características demográficas, normativas y económicas de cada contexto como también del costo de las pensiones. Así, los autores proponen la siguiente tipología para escuelas privadas: urbana de bajo costo, urbana de medio costo, urbana de alto costo y urbana de muy alto costo. De esta manera, se observa que las escuelas privadas de tipo urbana de bajo costo están conformadas principalmente por estudiantes de un NSE medio seguidas en casi igual proporción de NSE bajo y alto. Luego, en las escuelas privadas de tipo privada urbana de medio costo se observa que casi la mitad está conformada por estudiantes de NSE alto seguido en menor proporción por el NSE medio. Mientras que las escuelas privadas de tipo urbana de alto costo y muy alto costo están conformadas casi totalmente por alumnos de NSE alto. Al respecto, se puede observar que a medida que la escala de pensiones aumenta, la población estudiantil con nivel socioeconómico bajo y muy bajo que asiste a estas escuelas se reduce.

En relación al número de cierres de colegios privados, se identificó que, para el año 2017, se clausuraron alrededor de 200 colegios privados en Lima. Además, un grupo de estos colegios fueron cerrados temporalmente y otros definitivamente, esto se debe principalmente a la existencia de colegios informales en el Perú (Perú 21, 2017). De esta manera, según el Minedu (2018), las escuelas privadas informales son conocidas por brindar sus servicios sin contar con la autorización del Ministerio de Educación. Así, se puede identificar que los principales riesgos en este tipo de escuelas es que los estudiantes no obtengan un certificado de estudios válido, que la calidad educativa ofrecida sea baja o que la infraestructura ponga en riesgo la vida de los estudiantes.

2.2. Caracterización de organizaciones educativas existentes en Marcona

En Marcona, existe un total de 15 instituciones educativas (ver tabla 2), denominadas escolarizadas por el Minedu, a nivel inicial, primaria y secundaria. Se puede observar que el sector público y privado está conformado por 9 y 6 colegios respectivamente; asimismo, el número de alumnos por cada sector educativo es de 4206 y 866 respectivamente (Escale, 2020).

Tabla 2: Instituciones educativas escolarizadas en Marcona

Gestión	Colegio	Nivel	N° alumnos
Pública	ELENA FRANCIA RAMOS	primaria	853
	FRANCISCO BOLOGNESI	primaria	889

Tabla 2: Instituciones educativas escolarizadas en Marcona (continuación)

Gestión	Colegio	Nivel	Nº alumnos
Pública	RICARDO PALMA	inicial-jardín	78
		primaria	219
		secundaria	122
	MI PEQUEÑO MUNDO	inicial-jardín	502
	JOSE OLAYA BALANDRA	inicial-jardín	18
	SANTA MARIA GORETTI	inicial-cuna-jardín	384
	811	inicial-jardín	67
	ALMIRANTE MIGUEL GRAU	secundaria	704
	SAN JUAN	secundaria	370
Privada	APOSTOL SANTIAGO	inicial-cuna-jardín	64
		primaria	111
	CARITAS FELICES	inicial-jardín	12
		primaria	16
	HAPPY CHILDREN	inicial-jardín	15
	MANUEL SCORZA	primaria	90
		secundaria	37
	STEVE JOBS	secundaria	91
	VIRGEN DEL CHAPI	inicial-jardín	100
		primaria	224
		secundaria	106

Fuente: Escale (2020)

Como se puede observar, las instituciones educativas públicas albergan un mayor número de estudiantes en general. Asimismo, son únicamente dos centros educativos que ofrecen los tres niveles de educación regular básica, esto debido a que la mayoría de organizaciones educativas manejan un sólo nivel escolar.

En relación al desempeño escolar, se puede observar que, a nivel nacional los colegios no estatales obtuvieron mejores resultados que los colegios estatales en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) 2018, el cual evalúa los aprendizajes en Matemática, Lectura y Ciencias sociales (Ministerio de Educación, 2019). Esto también se ve reflejado a nivel regional en el departamento de Ica, donde se observa que los colegios no estatales alcanzaron un mayor porcentaje de alumnos con el nivel de logro “Satisfactorio” en las distintas áreas evaluadas. Asimismo, se observa que, a nivel de UGEL Nazca, los alumnos de colegios no estatales han logrado mejores puntajes y con una amplia diferencia en comparación a los alumnos de colegios estatales (Ministerio de Educación, 2019). Es por ello que se espera que la tendencia en relación a la preferencia de escuelas privadas frente a las públicas siga en aumento, puesto que los resultados reflejan un mejor desempeño por parte de las escuelas privadas.

2.3. Actores clave

Como se menciona en el marco analítico, resulta importante conocer los *stakeholders* relevantes para un proyecto educativo en el lugar donde se realizará, en este caso, Marcona. De esta manera, se tuvo contacto con el director provincial de la Ugel de Nasca y con la directora de una de las instituciones privadas en Marcona, para tener un acercamiento a la realidad contextual y los actores clave que intervienen en el rubro educativo del distrito de Marcona en la actualidad.

Por un lado, Victor Contreras, director de la Ugel Nazca, docente de educación secundaria durante 30 años y coordinador educativo durante 11 años, considera que los resultados positivos en el desempeño de los estudiantes de Marcona se deben a la articulación entre los diversos actores del distrito. Así, manifiesta que el apoyo por parte de la empresa Marcobre ha sido importante en Marcona, ya que a través de diversas actividades ha motivado a la competencia sana respecto a eventos culturales, deportivos, de entretenimiento, conocimiento, etc. Asimismo, mencionó la importancia de INDECOPI para regular los aspectos administrativos que deben seguir las organizaciones educativas (V. Contreras, comunicación personal, 2 de diciembre del 2020).

Por otro lado, Nadia Bravo, directora de la institución educativa privada Manuel Escorza, comenta que Marcona es un lugar en el que se pueden desarrollar diversos proyectos como el de

educación, ya que por varios años solo se ha brindado este servicio por el sector público. Sin embargo, considera que pese a los diferentes esfuerzos que ha notado por parte del sector público, este no ha sido suficiente para mejorar la calidad educativa del lugar. De esta manera, surgió la idea de iniciar este proyecto de educación privada, con la finalidad de mejorar la educación a través de nuevas metodologías de enseñanza. Asimismo, la directora mencionó el reconocimiento que mantiene la municipalidad distrital de Marcona en todos los proyectos y eventos educativos del distrito (N. Bravo, comunicación personal, 3 de diciembre del 2020).



CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo general plantear un marco analítico para formular y evaluar proyectos de inversión privada en educación básica regular en el distrito de Marcona. Por ello, se examinaron los distintos enfoques teóricos y modelos que proponen ciertas etapas y pasos a seguir para la formulación y evaluación de proyectos de inversión privada en educación. Así, se concluye que es relevante considerar las particularidades de un proyecto educativo al momento de llevar a cabo su formulación y evaluación, ya que los resultados esperados para los proyectos educativos no solo se deben centrar en lucrar sino también en su aporte social. De esta manera, el marco analítico propuesto consta de dos partes: la formulación y evaluación. En la formulación, se debe llevar a cabo el diagnóstico actual de contexto y la propuesta educativa; y para la evaluación se realiza estudios previos como estudios de mercado, técnico, organizacional, económico-financiero para finalmente conocer la rentabilidad e impacto del proyecto a través de la evaluación económica y social.

Sobre la base del objetivo general se plantean 3 objetivos específicos teóricos y 3 objetivos específicos contextuales. Con respecto a los objetivos teóricos, el primero plantea definir y caracterizar los proyectos de inversión privada y su ciclo de vida. Así, se revisó a distintos autores para conocer diferentes definiciones y la importancia de este tipo de proyectos. En ese sentido, se puede concluir que los proyectos de inversión privada surgen a partir de una propuesta, generalmente innovadora, que responde a un problema o necesidad. Asimismo, los proyectos de inversión privada constituyen una herramienta importante para el planeamiento y la gestión de inversiones, ya que beneficia a los actores que lo implementan, al permitir conocer acerca de las alternativas más viables de negocio (Sapag et al., 2014). Del mismo modo, se identificó que si bien el ciclo de vida de un proyecto puede variar según la percepción de cada autor, pero muchos de ellos como Baca (2016) y Miranda (2005) coinciden en que las fases que comprende el ciclo de vida del proyecto está conformado por la fase de pre-inversión, inversión y evaluación de resultados. Además, se resalta la importancia de la fase de pre-inversión, ya que en esta etapa es donde se realiza la formulación del proyecto con el desarrollo de una propuesta para luego ser evaluada, lo que permite identificar los principales riesgos antes de ejecutar el proyecto.

El segundo objetivo plantea definir y describir los distintos enfoques de la formulación y evaluación de proyectos. En este sentido, se toma como base el estudio de las definiciones y las etapas que componen la formulación y evaluación de proyectos para conocer las diferentes perspectivas de

los autores sobre la evaluación de proyectos de inversión. De esta manera, se 47 puede concluir que, luego de revisar a autores como Baca (2016), Miranda (2005), Córdoba (2011) y Sapag et al. (2014), en la etapa de formulación, se da respuesta a través de una propuesta a un problema o necesidad que se haya detectado. Así, en la formulación de proyectos, se lleva a cabo lo que los autores denominan como “perfil” e “idea”, refiriéndose a la identificación de la necesidad u oportunidad para plantear posibles soluciones y las actividades que conllevan para seleccionar la mejor alternativa. Por otro lado, en la etapa de evaluación, se ha identificado que los autores coinciden en muchos de los estudios que se debe realizar previamente a las distintas evaluaciones que se proponen. En ese sentido, los estudios que se pueden llevar a cabo previo a las distintas evaluaciones son: mercado, técnico, organizacional, legal, económico y financiero. Del mismo modo, existen distintas propuestas respecto a las evaluaciones que se pueden realizar luego de los estudios, pero las más resaltantes son las evaluaciones económicas, sociales y ambientales.

En relación al tercer objetivo teórico, se busca identificar los criterios ecosistémicos de inversión educativa, incluyendo los aspectos económicos, técnicos y sociales para formular y evaluar proyectos educativos. Por ello, se analizaron tres modelos para la formulación y evaluación de proyectos educativos propuestos por Alvarado (2005), Beltrán (2005); y Moeller & Navarro (2014). De esta manera, se puede concluir que, en la etapa de formulación, los proyectos educativos se caracterizan por responder a una necesidad u oportunidad que surge luego de analizar diferentes aspectos sociales y económicos del lugar donde este se ejecutaría. De la misma manera, se detalla la importancia de desarrollar una propuesta educativa que responda a los datos recolectados en relación al diagnóstico actual. Además, se puede observar que parte de este diagnóstico está enfocado en identificar a los principales actores claves que impactan en el desarrollo del proyecto. Asimismo, se evidencia en estos tres modelos que la etapa de evaluación de proyectos educativos está alineado a los enfoques teóricos que se analizaron para proyectos de inversión privada en general.

En relación al tercer objetivo teórico, se busca identificar los criterios ecosistémicos de inversión educativa, incluyendo los aspectos económicos, técnicos y sociales para formular y evaluar proyectos educativos. Por ello, se analizaron tres modelos para la formulación y evaluación de proyectos educativos propuestos por Alvarado (2005), Beltrán (2005); y Moeller & Navarro (2014). De esta manera, se puede concluir que, en la etapa de formulación, los proyectos educativos se caracterizan por responder a una necesidad u oportunidad que surge luego de analizar diferentes aspectos sociales y económicos del lugar donde este se ejecutaría. De la misma manera, se detalla la importancia de desarrollar una propuesta educativa que responda a los datos recolectados en relación

al diagnóstico actual. Además, se puede observar que parte de este diagnóstico está enfocado en identificar a los principales actores claves que impactan en el desarrollo del proyecto. Asimismo, se evidencia en estos tres modelos que la etapa de evaluación de proyectos educativos está alineado a los enfoques teóricos que se analizaron para proyectos de inversión privada en general.

Finalmente, el segundo objetivo contextual está enfocado en analizar el perfil de las organizaciones educativas existentes en el distrito de Marcona. De esta manera, se puede concluir que la educación privada surge en el país a partir de la privatización de este servicio a través de asociaciones público privadas y también como respuesta a la ineficiencia del Estado para brindar este servicio. Sin embargo, se observa que el principal motivo por el cual se prefiere la educación privada es por la percepción que existe en los padres de familia respecto a la calidad de enseñanza frente a los colegios públicos. Adicionalmente, se concluye que la demanda del servicio de educación privada del lugar, no ha sido atendida completamente, por lo que esto puede ser considerado como una oportunidad para invertir en este tipo de proyectos. También, luego de identificar y establecer contactos con algunos de los principales actores clave para la formulación y evaluación de proyectos educativos, se concluye que Marcona es un lugar que ha presentados resultados positivos en la educación por el apoyo que recibe por parte de organizaciones privadas como también del Estado.

Ruta para futuras investigaciones

El marco analítico propuesto en el presente trabajo tiene el fin de proporcionar futuros estudios sistemáticos acerca de la formulación y evaluación de proyectos de inversión en instituciones educativas de educación regular básica, integrando componentes empresariales y pedagógicos. El alcance será descriptivo para desarrollar este marco de referencia que está compuesto por 4 etapas fundamentales: el diagnóstico inicial contextual, la propuesta educativa, los estudios pertinentes y las evaluaciones seleccionadas. Así, el enfoque mixto a través de encuestas como entrevistas debe responder a cada etapa planteada.

De esta manera, al ser posible su uso para distintos proyectos, se debe validar la propuesta del modelo a través de entrevistas con expertos. Luego, conocer a profundidad los aspectos socioeconómicos del lugar a través de encuestas. También, entrevistas con los principales stakeholders del lugar para luego plantear la propuesta pedagógica con expertos en el tema. Finalmente, se llevarán a cabo entrevistas y encuestas para los distintos estudios y se validar los resultados de la evaluación con expertos en desarrollo de negocios (ver anexo D).

De esta manera, se ha propuesto como objetivo general examinar la aplicación de la formulación y evaluación de proyectos en instituciones educativas privadas. Mientras que los objetivos específicos están orientados a desarrollar el diagnóstico inicial del contexto de Marcona para elaborar la propuesta educativa del proyecto de inversión y conocer a profundidad el contexto de Macona para la evaluación de un proyecto educativo. Asimismo, la hipótesis general busca comprobar que el modelo propuesto para la formulación y evaluación de proyectos es idóneo para ser aplicado en el contexto de Marcona. Adicionalmente, se busca evidenciar que el diagnóstico inicial de Marcona permite elaborar una propuesta educativa acorde a las necesidades del lugar y que la evaluación del proyecto en Marcona arroja que el contexto del lugar es propicio para ejecutar el proyecto.



REFERENCIAS

- Acuña, A. P. (2012). *La gestión de los Stakeholders: Análisis de los diferentes modelos*. Grupo de Investigación RSE y Sistemas de Información de la Universidad Nacional del Sur. Recuperado de: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>
- Alvarado, F. (2013). *Factores sociodemográficos maternos que influyen en la práctica de estimulación temprana y desarrollo psicomotor en niños lactantes centro de salud Jose mariategui*. Tesis para optar al Título Profesional de Licenciada en Enfermería, Universidad Ricardo Palma, lima. Recuperado de: http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/308/1/Alvarado_fd.pdf
- Alvarado, O. (2005). *Gestión de proyectos educativos: lineamientos metodológicos*. Lima: Fondo editorial. Recuperado de: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/libros/educaci%C3%B3n/gestion_proyectos/contenido.htm
- Andersen, E. S., Dyrhaug, Q. X., & Jessen, S. A. (2002). Evaluation of chinese projects and comparison with norwegian projects. *International Journal of Project Management*, 20(8), 601-609. doi:10.1016/S0263-7863(02)00011-X
- Andia, W. (2010). Proyectos de inversión: Un enfoque diferente de análisis. *Industrial Data*, 13(1),28-31. [fecha de Consulta 12 de diciembre de 2021]. ISSN: 1560-9146. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=816/81619989004>
- Arciniegas, A. (2018). La elaboración de proyectos de inversión como casos de estudio para lograr aprendizajes significativos. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 12(1), 5-29. DOI: <https://doi.org/10.18359/reds.3215>
- Aricoche R., Espino J., Ponce E. & Vasquez R. (2020). Plan de negocios para la creación de una institución educativa del nivel inicial. Trabajo de Investigación para optar al grado de Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión Financiera. Recuperado de: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/9971>
- Arrow, J., Dasgupta, P., & Mäler, K. (2003). Evaluating Projects and Assessing Sustainable Development in Imperfect Economies. *Environmental & Resource Economics*, 26(4),647–685. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1023/B:EARE.0000007353.78828.98>

- Baca, U. G. (2016). *Evaluación de proyectos*. Ciudad de México: McGraw-Hill Education.
- Balarin, M. & Sanz P. (2015). *Las múltiples formas y efectos de la participación del sector privado en la educación*. Recuperado de: <http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/GRADE/370/BalancedeInvestigacionMariaBalarin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Balarin, M. (2017). *La trayectoria reciente y situación actual de la educación privada en el Perú*. Recuperado de: <http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/GRADE/526/LA%20TRAYECTORIA%20RECIENTE%20Y%20SITUACION%20ACTUAL%20DE%20LA%20EDUCACION%20PRIVADA%20EN%20EL%20PERU.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Balarin, M., Kitmang, J., Ñopo, H. & Rodríguez, M. (2018). *Mercado privado, consecuencias públicas: los servicios de provisión privada en el Perú*. Recuperado de <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/GRADEdi89.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2010). *Informe Económico y Social Región Ica*. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2010/Ica/Informe-Economico-Social/IES-Ica.pdf>
- Banco Mundial. (2018). *El empleo, núcleo del desarrollo: Transformar economías y sociedades mediante puestos de trabajo sostenibles*. Washington DC, Banco Mundial. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/results/2018/02/13/jobs-at-the-core-of-development>
- Beltrán, A. (2005). *Guía de Identificación, Formulación y Evaluación Social de Proyectos de Inversión Pública del Sector Educación a nivel de Perfil* (Guía de estudio). Recuperado de: <http://www.ocpla.uni.edu.pe/transparencia/file/manual/GuiaDeEducacion.pdf>
- Blanco, A. (2011). *Proyectos de Inversión Pública en Educación para Gobiernos Locales*. Recuperado de: http://www.micentroeducativo.pe/2012/docente/fileproject/file_docentes/168bi_2a8cfc.pdf
- Cevallos-Ponce, Á. (2019). Evaluación financiera de proyectos de inversión para la PYMES. *Dominio de Ciencias*, 5(3), 375-390. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v5i3.941>
- Contreras Bermúdez, D. M., & Contreras Castellanos, L. M. (2020). *Análisis del programa de emprendimiento y la gestión empresarial en el colegio Melanie Klein*. Trabajo de titulación

especial para la obtención del grado de master en economía con mención en finanzas y proyectos corporativos. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/27903/2020liliacontreras.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Córdoba, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: ECOE ediciones.

Cuenca, R. (2013). La escuela pública en Lima Metropolitana. ¿Una institución en extinción? *Revista peruana de investigación educativa*, No. 5, 73-98. Recuperado de https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/743/2/Cuenca_La_escuela_publica_en_Lima_Metropolitana.pdf

Cueto, S., Felipe, C. & León, J. (2020). Predictores de la deserción escolar en el Perú. *Análisis & Propuestas*, 52, 1-4. Lima: GRADE, Niños del Milenio. Recuperado de <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/GRADEap52.pdf>

Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189-201. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.02.006

Decreto de Urgencia N° 002-2020. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 8 de enero del 2020. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/502195/DU_N_002-2020_establece_medidas_servicios_educativos_de_EB.PDF

Decreto Legislativo N° 1465. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 19 de abril del 2020. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/full/4fJ4M7WEaHCAjbvbRf8cUx>

Decreto Legislativo N° 882. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 9 de noviembre de 1996. Recuperado de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00882.pdf>

Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 15 de marzo del 2020. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2>

Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>

Doing Business Subnacional (2020). *Doing Business en el Perú 2020*. Grupo del Banco Mundial. Recuperado de:

https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational-Reports/DB2020_Peru_Full-report_Spanish.pdf

Domínguez, A., Escobar, K. y Quiñones, M. (2014). *Evaluación de factibilidad de proyectos de inversión*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2014/10/proyectos-inversion.html>

Elizalde Chiriboga, A. S. (2016). *Proyecto de inversión para la creación de un colegio de arte de especialidad en música*. Master's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13723/1/AMAY%20ELIZALDE%20UTE%20-%20FORMATO%20TRABAJO%20DE%20TITULACI%c3%93N%20ESPECIAL%20AL%2017%20DE%20NOVIEMBRE.pdf>

Esan (2019). *Implantación de un Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas “ISO 21001:2018”*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/programas/pe-iso-organizaciones-educativas-210012018/>

Estadística de la Calidad Educativa (2015a). *Ica: ¿Cómo vamos en Educación?* Recuperado de: <http://escale.minedu.gob.pe/documents/10156/3413667/Perfil+Ica-FRomero.pdf>

Estadística de la Calidad Educativa (2015b). Mapa de Escuelas. Ministerio de Educación. Recuperado de: <http://sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/>

Gather, M. (2001). *Innovar no interior da Escola*. Porto Alegre, Brasil: Artmed Editora

Gruezo, R. & Llanos, M. (2007). *Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo*. Guaranda, Ecuador: C.C.E núcleo El Oro.

Haass, O., & Guzman, G. (2019). Understanding project evaluation – a review and reconceptualization. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(3), 573-599. doi:10.1108/IJMPB-10-2018-0217

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). Perú: *Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2004 - 2013*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1200/index.html

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). Perú: *Evolución del gasto real promedio per cápita mensual 2007-2016*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/cap01.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1545/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). Perú: *Participación de la Población en la Actividad Económica, 2017*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1676/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Mapa de pobreza monetaria provincial y distrital 2018*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf
- Ipsos Perú. (2018). Perfil del Adulto peruano 2018. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/adulto-peruano-v7.pdf>
- Isotools. (2020). Puntos clave de la ISO 21001:2018 para el Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas. *Isotools*. Recuperado de <https://www.isotools.org/2020/06/12/puntos-clave-de-la-iso-210012018-para-el-sistema-de-gestion-para-organizaciones-educativas/>
- La Lupa. (5 de mayo de 2020). 13 mil vacantes para traslado a colegios públicos en la región Ica. *La Lupa*. Recuperado de <https://lalupa.pe/actualidad/13-mil-vacantes-para-traslado-a-colegios-publicos-en-la-region-ica-24168/>
- León, L. (2015). *Análisis Económico de la Población Demográfica*. Ciencias Económicas con mención en Gestión Empresarial, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque. Recuperada de: <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/demografia-peru.pdf>.
- Ley N° 26549. Ley de los Centros Educativos Privados (1995). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105098/26549-15-10-2012-11-49-20-LEY_26549.pdf

- Ley N° 28044. Ley general de Educación (2003). Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Ley N° 29671. Código de protección y defensa del consumidor (2010). Recuperado de http://portal.andina.com.pe/edpespeciales/especiales/2010/setiembre/codigo_consumidor.pdf
- Löbbers, J., Von Hoffen, M y Becker, J. (2017) "Business Development in the Sharing Economy: A Business Model Generation Framework," 2017 IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI), pp. 237-246. doi: 10.1109/CBI.2017.44. <https://ieeexplore-ieee.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/document/8010727/authors#authors>
- Marciniak, Renata (2017). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca. *EDUCAR*, 53(1),171-207. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.788>
- Marin, A. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos educativos* (Guía de estudio).
- Márquez, J. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*. Recuperado de: <https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>
- Menares, M. (2001). *Manual para la formulación de proyectos de información*. Santiago de Chile: Universidad Tecnológica Metropolitana.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2011, Julio 18). *Crecimiento económico con bienestar social*. [Boletín informativo] Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/prensa/boletines/noticias_mef/bk9_18072011/externo/MEF09externo.pdf
- Ministerio de Educación. (2018). Tipología y caracterización de las escuelas privadas en el Perú (Estudios Breves N.º 3). Lima: Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes. Recuperado de: <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/EB03.pdf>
- Ministerio de Educación. (2019). *Resultado de la Evaluación Censal de Estudiantes 2018*. Lima, Ministerio de Educación. Recuperado de: <http://umc.minedu.gob.pe/resultados-ece-2018/#1553619963516-de22e90f-ddd3>

- Miranda, M. J. J. (2005). *Gestión de proyectos: Identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental*. Bogotá: MM editores.
- Moeller, M. & Navarro, M. (2014). *Proyectos de Gestión Educativa*. Nayarit, México: Ecorfan.
- Mokate, K. M. (2007). *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión*. Bogotá D. C.: Alfaomega.
- Oreopoulos, P., & Salvanes, K. G. (2011). Priceless: The nonpecuniary benefits of schooling. *Journal of Economic perspectives*, 25(1), 159-84.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Pacific PIR. (2018). *Resumen Ejecutivo del Estudio de Impacto Ambiental (EIA) Parque Eólico San Juan y su Interconexión al SEIN*. Recuperado de: [http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGGAE/DGGAE/ARCHIVOS/estudios/EI AS%20-%20electricidad/EIA/EIA%20San%20Juan_CD/Resumen%20Ejecutivo/Resumen%20Ejecutivo%20Final.pdf](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGGAE/DGGAE/ARCHIVOS/estudios/EI%20AS%20-%20electricidad/EIA/EIA%20San%20Juan_CD/Resumen%20Ejecutivo/Resumen%20Ejecutivo%20Final.pdf)
- Pantoja, F. (2010). Rentabilidad de la inversión en educación. Beneficios privados y sociales. *Gestión y Desarrollo*. Recuperado de: https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/2_restabilidadeduca.pdf
- Pereira, Y., Escorcía, Y., Pertuz, M., & Pájaro, R. (2017). Hacia la construcción del proyecto educativo institucional del Instituto Educativo Maralú. *Hexágono Pedagógico*, 8(1), 115-131. <https://doi.org/10.22519/2145888X.1086>
- Perú 21 <https://peru21.pe/lima/clausuran-200-colegios-privados-lima-62026-noticia/?ref=p21r>
- Project Management Institute, & Agile Alliance (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*.
- Rey Campero, C. (2016). La formulación y evaluación de proyectos de inversión: una nueva visión para las PYMES de servicio. *Sotavento M.B.A.*, (27), 22-48. <https://doi.org/10.18601/01233734.n27.03>
- Rico, D. (2013). *Estudio de factibilidad y propuesta de proyecto educativo institucional (PEI) para la creación de una institución educativa de nivel preescolar en el municipio de Mosquera*. (Tesis de Gerente educativo). Universidad de la Sabana, Chía, Colombia. Recuperado de:

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/9441/Diana%20Marcela%20Rico%20Contreras%28Tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rieble-Aubourg, S. & Viteri, A. (2020). Nota CIMA #20: Covid-19 ¿Estamos preparados para el aprendizaje en línea? *Inter-American Development Bank*. <http://dx.doi.org/10.18235/0002303>

Rueda, L. (2016). *Proyecto de pre-inversión para la creación de una institución educativa privada en la ciudad de Acacias*. (Tesis de maestría). Universidad de Los Llanos, Villavicencio, Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/881/1/RUNILLANOS%20ADE%200267PROYECTO%20DE%20PRE-INVERSI%c3%93N%20PARA%20LA%20CREACI%c3%93N%20DE%20UNA%20INSTITUCI%c3%93N%20EDUCATIVA%20PRIVADA%20EN%20LA%20CIUDAD%20DE%20ACACIAS.pdf>

Sapag, N., Sapag, R. y Sapag, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. México, D.F: McGraw-Hill Education.

Shao, Q.-G., Liou, J. J. H., Weng, S.-S., & Su, P. (2020). Constructing an entrepreneurship project evaluation system using a hybrid model. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1329-1349. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13165>

Verrue, J. (2014). A critical investigation of the Osterwalder Business Model Canvas: an in-depth case study. *Belgian Entrepreneurship Research Day*. recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/264235616_A_critical_investigation_of_the_Osterwalder_Business_Model_Canvas_an_in-depth_case_study

Viñán, J., Puente, M., Ávalos, J. y Córdova, J. (2018). *Proyectos de inversión: un enfoque práctico*. Recuperado de: <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-19-211329-63%20Libro%20Proyectos%20de%20inversio%CC%81n%20un%20enfoque%20pra%CC%81ctico.pdf>

Winterhalter, S., Zeschky, M. B., Neumann, L. & Gassmann, O. (2017). Business Models for Frugal Innovation in Emerging Markets: The Case of the Medical Device and Laboratory Equipment Industry. *Technovation*, (66–67), 3-13. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.07.002>

Zilberman, J. (2019). *Análisis de la participación público privada (PPP): propuesta de un modelo de estado consorciado para una educación de calidad (ECEC) en distritos urbano-marginales* (Tesis doctoral). ESEADE, Perú. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/633462/ZilbermanF_Jack.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zott, C. y Amit, R. (2013). The Business Model: A Theoretically Anchored Robust Construct for Strategic Analysis. *Strategic Organization*, 11 (4), 403-411. Recuperado de: https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1103&context=mgmt_papers



ANEXOS

ANEXO A: Entrevistas a expertos en el sector de evaluación de proyectos y educación

Tabla A1: Entrevistas a expertos en el sector de evaluación de proyectos y educación

Organización	Nombre del entrevistado	Cargo	Fecha	Hora
-	Christian Sipión	Especialista en evaluación de proyectos educativos	29/11/2020	11:00 a.m
Pontificia Universidad Católica del Perú	Eduardo Gonzales	Especialista diseño curricular	01/12/2020	5:00 p.m
Pontificia Universidad Católica del Perú	Elizabeth Chiyare	Especialista diseño curricular	03/12/2020	9:00 a.m



ANEXO B: Entrevistas a representantes del sector educativo de Marcona

Tabla B1: Entrevistas a representantes del sector educativo de Marcona

Organización	Nombre del entrevistado	Cargo	Fecha	Hora
UGEL Nazca	Victor Contreras	Director provincial	02/12/2020	8:00 a.m
Colegio Privado Manuel Scorza	Naida Bravo	Directora	03/12/2020	7:00 a.m.

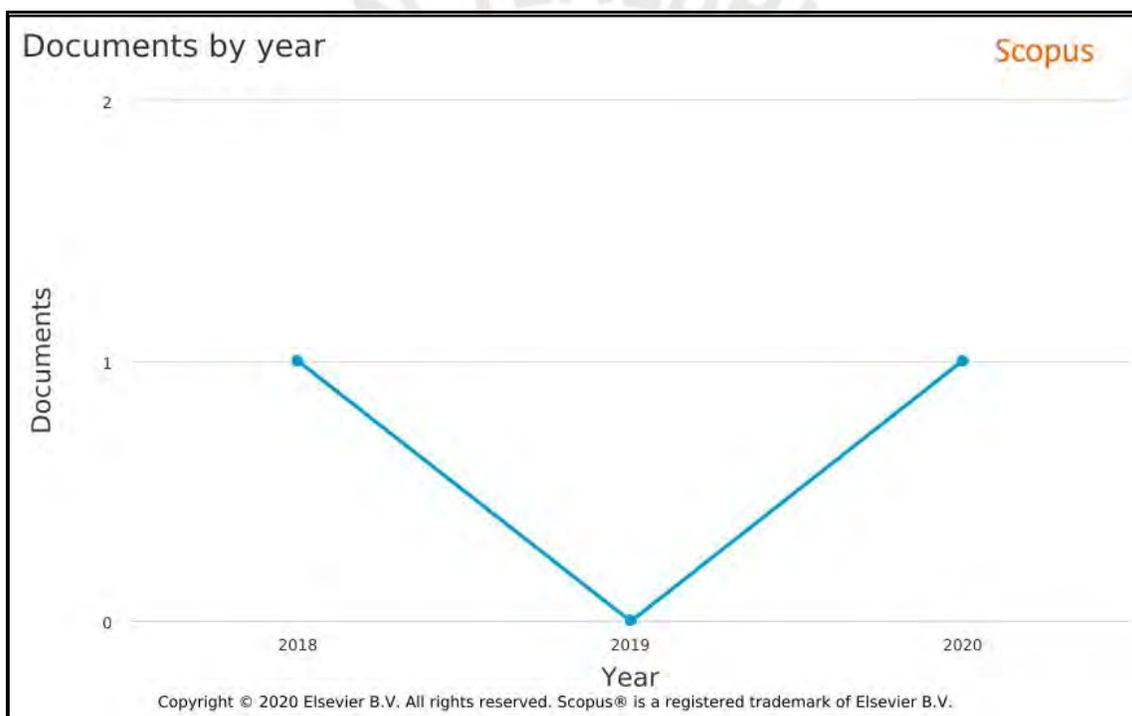


ANEXO C: Reportes bibliométricos

Para la presente investigación, las bases de datos consultadas para obtener literatura académica relevante fueron Scopus y Web of Science. Así, entre las palabras clave que se utilizaron para la búsqueda están *formulación de proyectos*, *evaluación de proyectos de inversión*, *proyectos educativos*, *evaluación de proyectos educativos*.

En la base de datos Scopus, se aplicó la búsqueda mediante la palabra *evaluación de proyectos de inversión*. En la Figura C1 se puede observar que se encontraron dos estudios coincidentes. Sin embargo, estos documentos están enfocados en el sector agrícola y los emprendimientos en el país de Ecuador. Asimismo, la cantidad de citas asociadas a estos es cero.

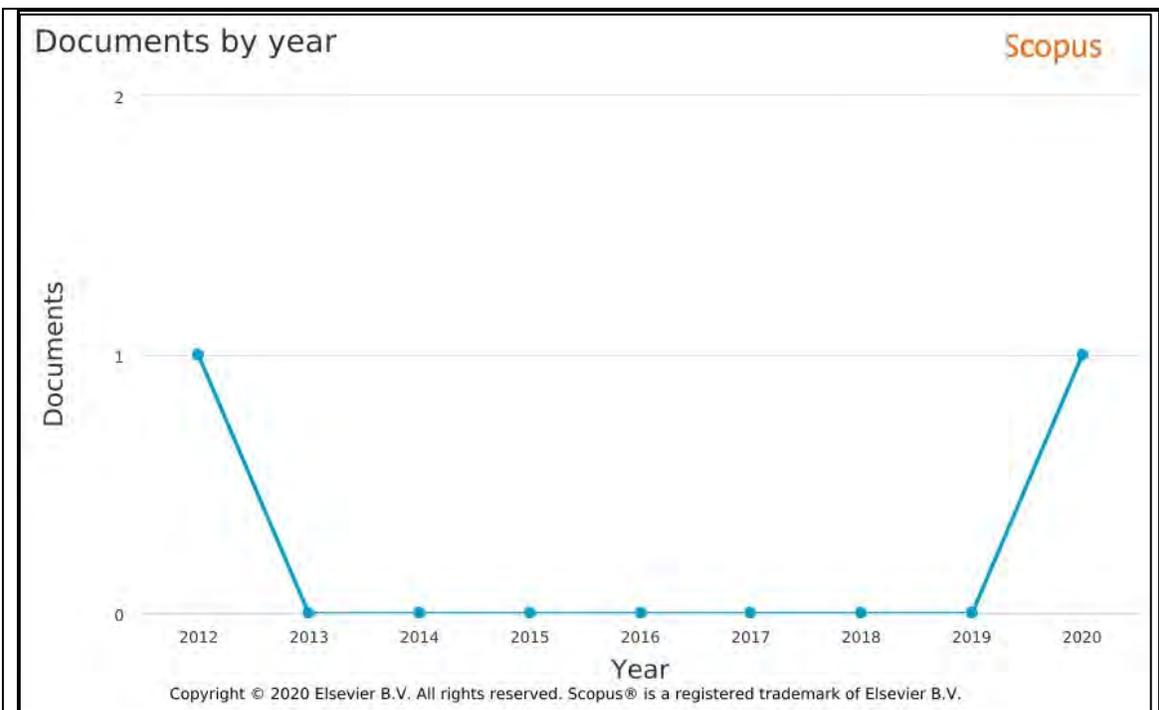
Figura C1: Reporte bibliométrico “evaluación de proyectos de inversión”



Fuente: Scopus (2020)

Por otro lado, con la búsqueda más específica de “evaluation of investment project” y “education”, se encontraron dos resultados con fecha de publicación reciente, del año 2012 y 2020, y ambos con cero citas asociadas a ellos.

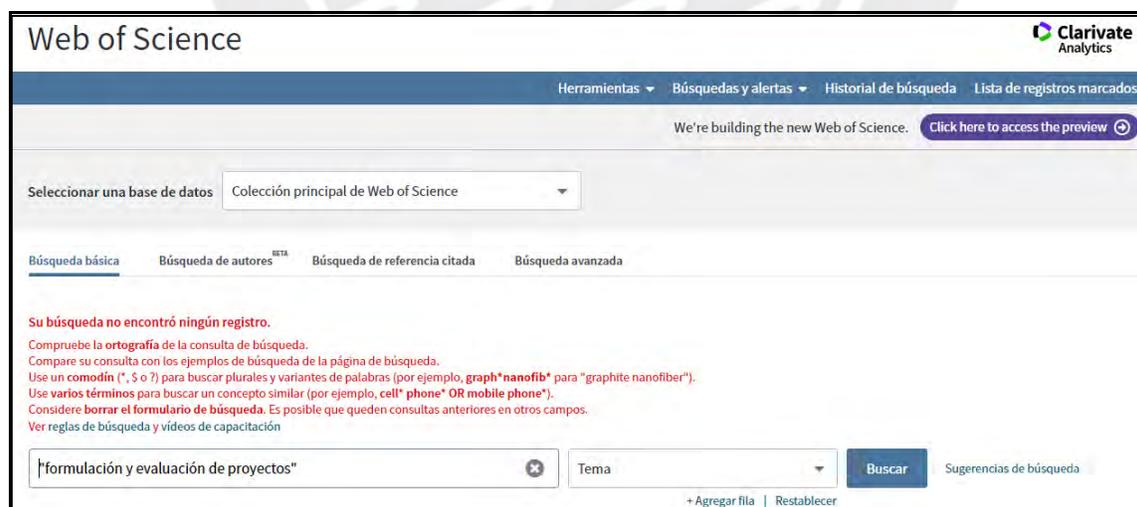
Figura C2: Reporte bibliométrico “evaluation of investment project” “education”



Fuente: Scopus (2020).

En la base de datos Web of Science, se aplicó la búsqueda de la palabra clave *formulación y evaluación de proyectos*, sin embargo, no se encontraron resultados para esta temática.

Figura C3: Reporte bibliométrico “formulación y evaluación de proyectos”



Fuente: Web of Science (2020)

ANEXO D: Matriz de consistencia

Tabla D1: Matriz de consistencia

Objetivo general	Hipótesis general	Teorías y enfoques principales	Enfoque, alcance, estrategia	Técnica de recolección
Examinar la aplicación de la formulación y evaluación de proyectos en instituciones educativas privadas	El modelo propuesto para la formulación y evaluación de proyectos es idóneo para ser aplicado en el contexto de Marcona	Formulación de proyectos de inversión Evaluación de proyectos de inversión Modelo de formulación y evaluación de proyectos educativos	Descriptivo Mixto Diseño tipo encuesta	Entrevistas a expertos en formulación y evaluación de proyectos educativos
Objetivos específicos	Hipótesis	Variables/indicadores generales	Variables/indicadores específicas	Técnicas de recolección
Desarrollar el diagnóstico inicial del contexto de Marcona para elaborar la propuesta educativa del proyecto de inversión	El diagnóstico inicial de Marcona permite elaborar una propuesta educativa acorde a las necesidades	Diagnóstico inicial del contexto	Contexto socioeconómico	Encuestas a la población de Marcona
			Análisis de stakeholders	Entrevistas a stakeholders
		Propuesta educativa	Diseño Organizacional	Entrevistas a directores de colegios en Marcona
			Proyecto educativo institucional	Entrevistas a expertos en diseño curricular de educación básica regular
Modelo de Negocio	Entrevista a expertos en desarrollo de modelos de negocios			

Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos específicos	Hipótesis	Variables/indicadores generales	Variables/indicadores específicas	Técnicas de recolección
Conocer a profundidad el contexto de Macona para la evaluación de un proyecto educativo	La evaluación del proyecto en Macona arroja que el contexto del lugar es propicio para ejecutar el proyecto	Estudio de mercado	Demanda	Encuestas y focus group
		Estudio técnico-legal	Procesos operativos	Entrevista a reguladores y expertos en operaciones
		Estudio económico-financiero	Ingresos y Egresos	Entrevistas a expertos financieros
		Evaluación económica, social y ambiental	-	Entrevistas a expertos en evaluación de proyectos de inversión privada