

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



**Planeamiento Estratégico del Sector Educación de la Región Puno  
(Primaria, Secundaria y Universitaria)**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Hilda Yoli Quispe Chaiña**

**Analy Vanessa Rebatta Cespedes**

**Angela Sillo Sillo**

**Asesora: Beatrice Avolio Alecchi**

**Surco, diciembre de 2016**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

La Pontificia Universidad Católica del Perú, por habernos transmitido, a través de los mejores profesores, conocimientos valiosos que nos han ayudado y ayudarán en nuestro camino laboral y personal.

Nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes forjamos una verdadera amistad, y compartimos gratas experiencias personales y laborales.



## **Dedicatorias**

A mi madre Georgina y a mis hermanas y hermanos, por el apoyo incondicional; asimismo, a toda mi familia que con su amor son la inspiración de seguir creciendo profesionalmente y personalmente.

Hilda Quispe

A Dios, por haberme dado la bendición de llegar hasta este punto; a mis padres, hermana y sobrinos por su apoyo, amor incondicional y por creer en mí. Ellos son mi motor para salir adelante y ser mejor cada día.

Analy Rebatta

A mi hijo Dianyelo Valentino, por ser la bendición más grande que Dios me dio, el regalo más grande que la vida me obsequió. Con su compañía todos los días son los más bellos, él llena mi vida con mucha alegría, gozo y es una razón más para seguir adelante; con su sonrisa me recuerda que la vida es muy hermosa.

Angela Sillo

## Resumen Ejecutivo

El presente documento constituye un Planeamiento Estratégico para el Sector Educación de la Región Puno, para los años 2016 a 2026. Su objetivo es lograr que la región ostente una educación de amplio acceso y cobertura, con alta calidad, inclusiva, bilingüe, descentralizada e innovadora en todos sus niveles, promoviendo el desarrollo integral de las personas con equidad y oportunidades para mejorar las condiciones de vida de los puneños. Para ello, se debe alcanzar los objetivos de largo plazo en cuatro áreas específicas: (a) acceso y cobertura, (b) desempeño, (c) pertinencia, e (d) inversión. Por esta razón, se ha propuesto cuatro objetivos para la educación primaria, cuatro para la secundaria y cuatro para la superior, cubriendo aspectos como tasa de matrícula neta, resultados de la prueba PISA o gasto promedio por alumno. La manera de alcanzar estas metas es mediante la implementación de estrategias que se han analizado exhaustivamente: (a) desarrollar la educación técnico-productiva en turismo y agricultura, principales actividades de la región Puno; (b) crear cultivos sostenibles dentro de las instituciones de educación básica para afianzar conceptos de agricultura, nutrición y sostenibilidad ambiental; (c) penetrar en el área rural, expandiendo la cantidad de instituciones y de profesores; (d) desarrollar la enseñanza superior universitaria a distancia con instituciones de las principales ciudades del país, (e) penetrar en las zonas urbanas con educación inicial, (f) formar laboratorios de cómputo dentro de las instituciones de educación básica, brindando servicios de enseñanza adicionales; y (g) integrarse verticalmente hacia atrás para proveer de acceso a Internet a todas las sedes educativas.

## Abstract

This is a strategic planning for the education sector in the Puno region, for the years 2016 to 2026 has been developed with the aim that the region can gain an education of high quality, inclusive, bilingual, decentralized and innovative in its levels, promoting the integral development of people, with equity, generating opportunities for improvement in the living conditions of Puno. This vision will be achieved when long-term objectives are achieved in four areas: (a) access and coverage, (b) performance, (c) relevance, and (d) investment. Thus they have set four goals for primary education, four for secondary education and four for higher education, covering aspects such as net enrollment rate, the PISA test results or average spending per student. The way to achieve these goals is through the implementation of strategies that have been analyzed exhaustively: (a) Develop technical-productive education in tourism and agriculture, which are the main activities of the Puno region; (b) create sustainable cultures within institutions of basic education, for afianzas concepts of agriculture, nutrition and environmental sustainability; (c) penetrate rural areas, expanding the number of institutions and teachers; (d) developing distance learning university higher institutions of the main cities of the country, (e) penetrate urban areas with early childhood education, (f) forming computer labs in basic education institutions, providing additional education services; and (g) vertically integrate backwards to directly provide Internet access in all educational venues.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sector Educación de la Región Puno .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones .....	8
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>9</b>
2.1 Antecedentes .....	9
2.2 Visión.....	12
2.3 Misión .....	12
2.4 Valores .....	13
2.5 Código de Ética.....	13
2.6 Conclusiones .....	14
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>15</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones .....	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	15
3.1.2 Potencial nacional .....	19
3.1.3 Principios cardinales .....	25
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Educación de la Región Puno .....	26
3.2 Análisis Competitivo del País .....	27
3.2.1 Condiciones de los factores .....	27
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	28
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	29
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	29

3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Educación de la Región Puno .....	30
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	30
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	31
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	33
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	35
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	40
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	42
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	42
3.5 El Sector Educación de la Región Puno y sus Competidores.....	43
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	44
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	45
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	45
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	46
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	46
3.6 El Sector Educación de la Región Puno y sus Referentes .....	48
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	49
3.8 Conclusiones.....	50
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>52</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	52
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	52
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	55
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	58
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	59
4.1.5 Recursos humanos (H).....	60
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	62

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	63
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	63
4.3 Conclusiones .....	64
<b>Capítulo V: Intereses del Sector Educación en la Región Puno y Objetivos de Largo</b>	
<b>Plazo .....</b>	<b>65</b>
5.1 Intereses del Sector Educación de la Región Puno .....	65
5.2 Potencial del Sector Educación de la Región Puno .....	66
5.3 Matriz de Intereses de la Organización (MIO) .....	68
5.4 Objetivos de Largo Plazo.....	67
5.5 Conclusiones .....	73
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>73</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	74
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	76
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	78
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	79
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	80
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	81
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	83
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	83
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	82
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	84
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	87
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	87
6.13 Conclusiones .....	89
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>91</b>

7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	91
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	98
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	99
7.4 Estructura del Sector Educación de la Región Puno.....	101
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	102
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	102
7.7 Gestión del Cambio.....	103
7.8 Conclusiones .....	103
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>104</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	104
8.1.1 Aprendizaje interno.....	104
8.1.2 Procesos .....	105
8.1.3 Clientes .....	105
8.1.4 Financiera.....	105
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	107
8.3 Conclusiones .....	107
<b>Capítulo IX: Competitividad del Sector Educación de la Región Puno .....</b>	<b>104</b>
9.1 Análisis Competitivo del Sector Educación de la Región Puno .....	108
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Educación de la Región Puno .....	108
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Educación de la Región Puno.....	109
9.4 Conclusiones .....	109
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>110</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	110

10.2 Conclusiones Finales .....	110
10.3 Recomendaciones Finales .....	114
10.4 Futuro del Sector Educación de la Región Puno .....	115
<b>Referencias.....</b>	<b>117</b>
<b>Apéndice: Entrevista al Director Regional de Educación de Puno.....</b>	<b>123</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Superficie y Población de la Región Puno, Año 2015</i> .....	2
Tabla 2.	<i>Número de Alumnos Matriculados por Departamento, en Miles de Personas</i> ....	4
Tabla 3.	<i>Matrícula en el Sistema Universitario, en Número de Alumnos</i> .....	7
Tabla 4.	<i>Graduados del Sistema Universitario, en Número de Alumnos</i> .....	7
Tabla 5.	<i>Matriz Intereses Nacionales</i> .....	18
Tabla 6.	<i>Demanda, Consumo, Inversión y Exportaciones, como Porcentaje del PBI Nominal</i> .....	28
Tabla 7.	<i>Elementos del Factor Institucional del Perú</i> .....	31
Tabla 8.	<i>Elementos del Factor Infraestructura del Perú</i> .....	32
Tabla 9.	<i>Valor Agregado Bruto de la Región Puno, Año 2014</i> .....	34
Tabla 10.	<i>Indicadores del Sistema Financiero de la Región Puno</i> .....	35
Tabla 11.	<i>Población del Perú para el Año 2015, por Departamento</i> .....	36
Tabla 12.	<i>Porcentaje de Población con al menos Una Necesidad Básica Insatisfecha</i> ....	37
Tabla 13.	<i>Indicadores Demográficos de Puno</i> .....	38
Tabla 14.	<i>Situación Educativa de la PEA Ocupada en la Región Puno</i> .....	40
Tabla 15.	<i>Competitividad del Factor Tecnología</i> .....	41
Tabla 16.	<i>MEFE Para el Sector Educación de la Región Puno</i> .....	43
Tabla 17.	<i>MPC del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	49
Tabla 18.	<i>MPR del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	50
Tabla 19.	<i>Gasto Promedio por Alumno en Educación Básica Regular Pública, en Soles</i> ..	58
Tabla 20.	<i>Gasto Promedio por Alumno en Educación Básica Alternativa, Especial y Técnico Productiva, en Soles</i> .....	59
Tabla 21.	<i>Gasto Promedio por Alumno en Educación Superior, en Soles</i> .....	59
Tabla 22.	<i>Recurso Humano del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	60

Tabla 23.	<i>MEFI del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	63
Tabla 24.	<i>MIO del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	68
Tabla 25.	<i>Ejes de Desarrollo Educativo de la OECD y OLPs</i> .....	70
Tabla 26.	<i>Relación entre la Visión, los Intereses y los Objetivos de Largo Plazo</i> .....	71
Tabla 27.	<i>Matriz FODA del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	74
Tabla 28.	<i>Matriz PEYEA del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	76
Tabla 29.	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	81
Tabla 30.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	83
Tabla 31.	<i>Matriz de Rumelt del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	84
Tabla 32.	<i>Matriz de Ética del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	85
Tabla 33.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	87
Tabla 34.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	88
Tabla 35.	<i>Recursos Asignados a los OCP del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	96
Tabla 36.	<i>Políticas de cada Estrategia del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	97
Tabla 37.	<i>Tablero de Control Balanceado del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	102
Tabla 38.	<i>Plan Estratégico Integral del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	107
Tabla 39.	<i>Situación Actual vs. Situación Futura del Sector Educación de la Región Puno</i> .....	111

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Mapa político de la región Puno.....	1
<i>Figura 2.</i>	Gasto público en educación, en miles de soles.....	5
<i>Figura 3.</i>	Resumen de la situación educativa en la región Puno.....	6
<i>Figura 4.</i>	Pirámide de población Perú 2013 – 2021.....	19
<i>Figura 5.</i>	Ubicación de Perú en el mundo.....	21
<i>Figura 6.</i>	Composición del PBI del Perú, año 2015.....	21
<i>Figura 7.</i>	Condiciones de los factores del Perú.....	27
<i>Figura 8.</i>	Crédito neto al sector público y al sector privado.....	30
<i>Figura 9.</i>	Composición del PBI del Perú, año 2015.....	33
<i>Figura 10.</i>	Población del Perú en situación de pobreza y de pobreza extrema.....	36
<i>Figura 11.</i>	Tasa de analfabetismo en la población de 15 años o más.....	39
<i>Figura 12.</i>	Resumen del análisis del Sector Educación de la Región Puno y sus competidores.....	44
<i>Figura 13.</i>	Matrícula escolar neta por departamento.....	46
<i>Figura 14.</i>	Organigrama de la Dirección Regional de Educación Puno.....	53
<i>Figura 15.</i>	Número de alumnos matriculados en la región Puno, en miles de personas.....	54
<i>Figura 16.</i>	Proporción de estudiantes universitarios en instituciones públicas y privadas...	55
<i>Figura 17.</i>	Matriz PEYEA del Sector Educación de la Región Puno.....	75
<i>Figura 18.</i>	Matriz BCG del Sector Educación de la Región Puno.....	78
<i>Figura 19.</i>	Matriz Interna Externa del Sector Educación de la Región Puno.....	79
<i>Figura 20.</i>	Matriz Gran Estrategia del Sector Educación de la Región Puno.....	80
<i>Figura 21.</i>	Estructura para el Sector Educación de la Región Puno.....	98

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

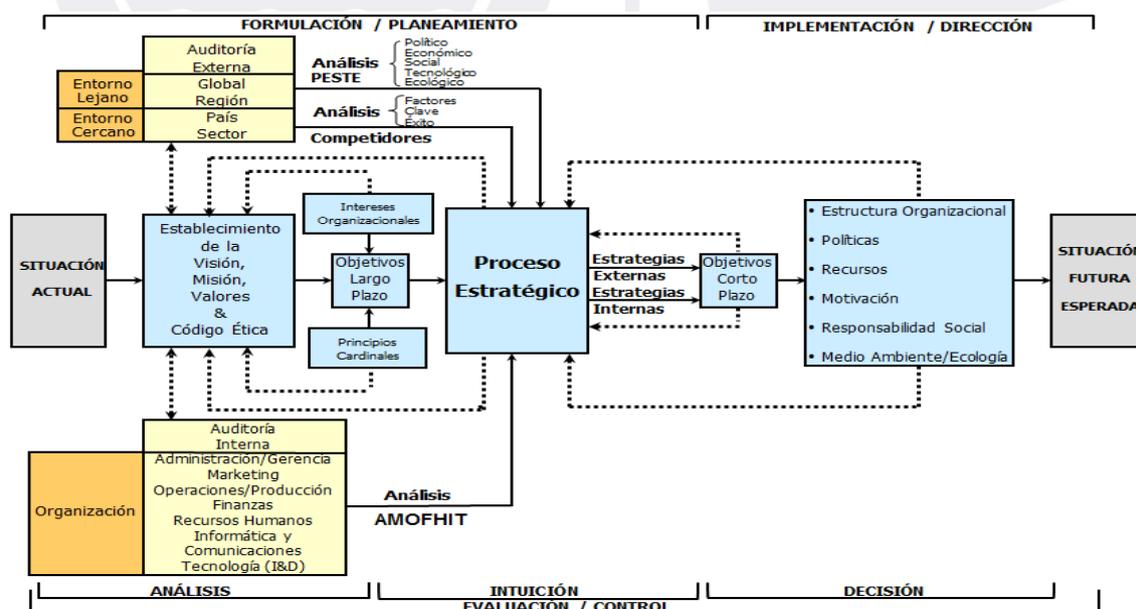


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 10), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

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

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

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

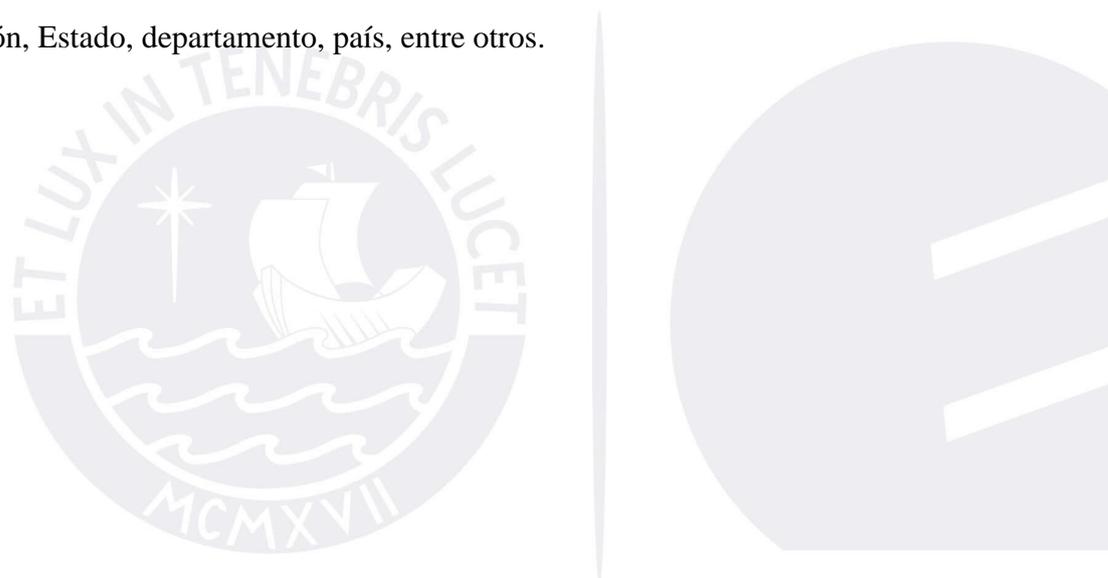
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



## Capítulo I: Situación General del Sector Educación de la Región Puno

En este capítulo, se presenta una descripción actual de la situación del Sector Educación de la Región Puno. Se inicia describiendo la ubicación geográfica de la región para comprender su diversidad. Luego, se explica su organización política y la cantidad de habitantes que posee. Posteriormente, se describe la situación del sistema educativo y, además, se destaca la necesidad de desarrollar el presente plan estratégico.

### 1.1 Situación General

La región Puno es una de las 24 regiones que componen el Perú. Está localizada en el sur este del país. Limita al norte con los departamentos de Cusco y Madre de Dios, al sur con Moquegua y Tacna, al oeste con Cusco y Arequipa, y al este con la República de Bolivia (ver Figura 1). La región Puno posee una superficie territorial de 71,999 km<sup>2</sup>, incluyendo un área insular sobre el Lago Titicaca y el lago en sí mismo. Su territorio está conformado por la región sierra, que constituye el 77% de la extensión total y presenta una altura que oscila entre los 3,500 y los 5,500 msnm. Esta área se complementa con el territorio de ceja de selva, que corresponde al otro 23% del territorio regional y cuya altitud oscila entre los 500 y los 3,500 msnm (Borda, Jiménez, & Muñoz, 2006).



Figura 1. Mapa político de la región Puno. Tomado de *Caracterización del departamento de Puno*, por C. Gonzales, M. Choque y L. Arpi, 2016 (p. 1), Puno, Perú: BCRP.

El departamento de Puno tiene como capital a la ciudad de Puno. Está dividido políticamente en 13 provincias. Para mediados del año 2015, la población de la región Puno ascendía a 1'415,608 habitantes, con una densidad poblacional de 21.1 habitantes por kilómetros cuadrados (ver Tabla 1). Esta población representa el 4.5% del total nacional, mientras que la superficie es el 6% del territorio peruano, que muestra menor densidad que el promedio nacional (Gonzales et al., 2016).

Tabla 1

*Superficie y Población de la Región Puno, Año 2015*

	Capital	Superficie (km <sup>2</sup> )	Población 2015 (hab.)	Densidad (hab./km <sup>2</sup> )
Puno	Puno	6,493	248,377	38.3
Azángaro	Azángaro	4,970	136,819	27.5
Carabaya	Macusani	12,266	95,390	7.8
Chucuito	Juli	3,978	150,239	37.8
El Collao	Ilave	5,600	85,080	15.2
Huancané	Huancané	2,806	64,826	23.1
Lampa	Lampa	5,792	51,528	8.9
Melgar	Ayavirí	6,447	76,986	11.9
Moho	Moho	1,000	25,472	25.5
San Antonio de Putina	Putina	3,207	69,250	21.6
San Román	Juliaca	2,277	293,697	129.0
Sandia	Sandia	11,862	70,548	5.9
Yunguyo	Yunguyo	288	47,396	164.6
<b>Total Puno</b>		<b>66,986</b>	<b>1,415,608</b>	<b>21.1</b>

*Nota.* Adaptado de *Proyecto educativo regional concertado 2006-2015*, por M. Borda et al., 2006, Puno, Perú: COPARE; y de "Población y vivienda: Indicadores demográficos, por departamento" [archivo en Excel], por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Puno es una región que se caracteriza por su gran diversidad cultural por la presencia de grupos étnicos con distintos idiomas, ya sea quechua, aymara o castellano. La cultura occidental es la dominante y se difunde a través de la educación oficial, contribuyendo con la discriminación y alienación, que conlleva la pérdida de la identidad cultural. Además, existen diferencias muy marcadas entre los niveles socioeconómicos, así como entre el ámbito rural y el urbano, lo que ha conducido a variar los patrones de comportamiento originales (Borda et al., 2006).

En lo que respecta al Sector Educación de la Región Puno, el liderazgo es desempeñado por la Dirección Regional de Educación Puno, la cual se creó el 11 de diciembre del año 1963, mediante la Ley 14754. Su principal función es ser rectora de la educación en todos los niveles del departamento, promoviendo la diversidad étnica, cultural y lingüística (Dirección Regional de Educación Puno [DREP], 2016a). Este sector está integrado por la educación en distintos niveles, que son (a) inicial, (b) básica regular, (c) básica especial y alternativa, (d) técnico productiva, (e) superior universitaria, y (f) superior no universitaria.

Al analizar el número de alumnos matriculados en el sistema educativo nacional, considerando todos los niveles, se puede observar que, en el año 2014, había 8.4 millones de alumnos; de estos, el 4% pertenece a la región Puno (ver Tabla 2). La mayoría de estudiantes (29.3%) se concentra en la región Lima, seguida por Piura (6.3%) y Cajamarca (5.2%). En los cuatro años que se muestran en la Tabla 2, se aprecia que el número de alumnos matriculados creció en 0.4% a nivel nacional; mientras que en la región Puno, se aprecia un decrecimiento de 6.8% (INEI, 2016a).

De acuerdo con UNICEF (2014), el problema de la educación en el Perú, más allá de estar asociado con la cantidad de estudiantes matriculados, se relaciona con el bajo porcentaje de alumnos que alcanzan los objetivos de aprendizaje, tanto en la comprensión de textos como en el área de matemáticas. Por ejemplo, al culminar el segundo grado de primaria en el ámbito urbano, solamente el 37.5% de los estudiantes comprende lo que lee, porcentaje que se reduce al 7% en el área rural. Mientras que en el área de matemáticas, el porcentaje de logro de objetivos llega a 15.2% en zonas urbanas y a 4.1% en el ámbito rural. Según UNICEF (2014):

Hay grandes diferencias entre los niños y niñas peruanos cuando se trata de terminar la educación primaria y la secundaria a una edad oportuna. Quienes menos

posibilidades tienen de lograrlo son los estudiantes rurales, indígenas y, especialmente, aquellos que hablan lenguas de origen amazónico. De hecho, los niños que no participan del sistema escolar son mayoritariamente indígenas. (p. 3)

Tabla 2

*Número de Alumnos Matriculados por Departamento, en Miles de Personas*

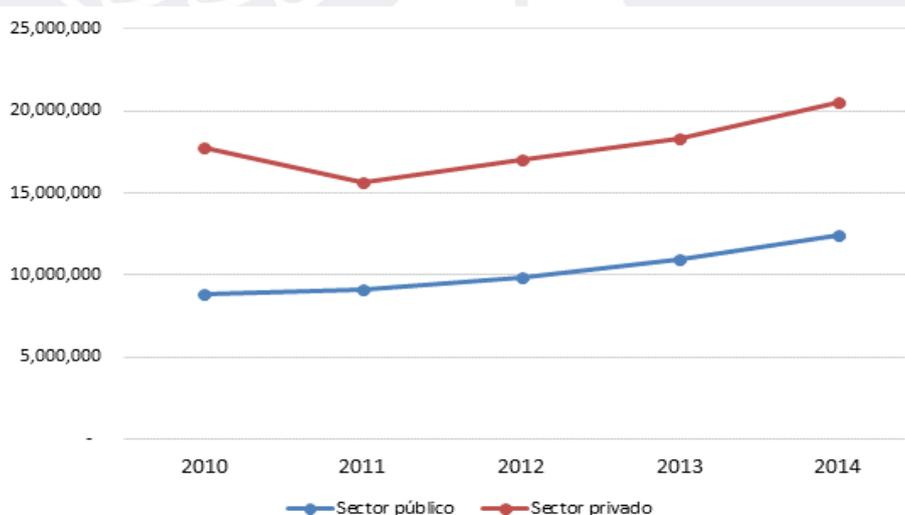
Departamento	2011	2012	2013	2014
Total	8,381	8,030	8,471	8,400
Amazonas	137	132	140	138
Ancash	332	325	326	317
Apurímac	151	140	140	137
Arequipa	339	336	349	349
Ayacucho	219	202	212	205
Cajamarca	436	407	443	438
Callao	232	224	241	240
Cusco	408	393	400	397
Huancavelica	153	144	142	135
Huánuco	242	226	235	228
Ica	223	224	230	229
Junín	372	357	375	365
La Libertad	470	451	496	492
Lambayeque	318	303	326	322
Lima	2,418	2,363	2,451	2,463
Loreto	342	294	354	351
Madre de Dios	38	42	43	42
Moquegua	47	45	47	46
Pasco	83	79	80	77
Piura	506	489	528	533
Puno	364	328	354	339
San Martín	237	234	242	241
Tacna	86	85	86	87
Tumbes	68	71	72	71
Ucayali	161	136	160	159

*Nota.* Tomado de “Índice temático. Sociales: Número de alumnos matriculados en el sistema educativo nacional, según departamentos” [archivo en Excel], por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

En relación con la calidad educativa, en el Perú, ha existido inequidad en el nivel de aprendizaje. Por ello, muchas personas quedan fuera del sistema educativo, a pesar de que se reconoce que la educación es necesaria para incrementar el bienestar colectivo y los niveles de desarrollo humano. A través de la educación, se reducen las desigualdades y se construye el camino del progreso (Vexler, 2004).

El nivel educativo en la región Puno es deficiente, en comparación con muchas otras regiones del país, lo cual se debe a una realidad educativa complicada. Un alto porcentaje de escuelas posee un solo docente; por ese motivo, no se puede desarrollar clases de manera óptima. Además, los estudiantes puneños muchas veces no reciben una educación completa, porque, en varias épocas del año, el horario es solo de tres horas; mientras que las clases se inician a finales de abril y no a principios de marzo como en el resto del Perú. También debe considerarse que, en la región, se habla tres idiomas: (a) castellano, (b) aymara y (c) quechua (Correo Puno, 2013b).

A nivel nacional, el gasto total en educación asciende a S/. 32,980 millones, que se reparten entre el sector público y privado (ver Figura 2). Asimismo, se aprecia cómo la importancia del sector público está en crecimiento. Es decir, el gasto total ha pasado de ser el 33% en el año 2010 a ser el 38% en el año 2014 (INEI, 2016a). Cada año, son más los alumnos que dejan los colegios públicos para trasladarse a los privados; sin embargo, esto es tendencia en toda Latinoamérica. Para el año 2000, en el Perú, un 14% de los alumnos, de todos los niveles, asistían a escuelas privadas; mientras que para el año 2011, el porcentaje ascendía al 25% (Berrios, 2015).



*Figura 2.* Gasto público en educación, en miles de soles. Adaptado de “Índice temático. Sociales: Gasto destinado sector educación” [archivo en Excel], por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Un resumen de la situación educativa inicial y básica de la región Puno muestra que la mayor cobertura del sistema escolar ocurre en la primaria, en niños de seis a 11 años, con el 98.7% (ver Figura 3). No obstante, la educación es deficiente en menores de cinco años, cuya penetración es del 70.6%. Además, las tasas de conclusión son menores que el promedio nacional, así como el nivel de la calidad educativa, que fue mencionado previamente.



Figura 3. Resumen de la situación educativa en la región Puno. Tomado de “Educación en Puno,” por Puno Perú, 2016 (<http://www.punoperu.org/educacion>).

En cuanto a la educación superior dentro de la región Puno, se observa que la Universidad Nacional del Altiplano (UNAP) es la única institución pública. A esta, se suma la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez (UANCV), que es un ente privado. Además, existe en la región los siguientes centros de educación superior no universitaria: (a) Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado ESDIT, (b) Instituto Superior Pedagógico Puno, y (c) Instituto Superior Tecnológico Privado de Turismo San Luis de Alba.

En la región Puno, la matrícula universitaria es de 17,465 en el sector público, que representa al 5.1% del total nacional (ver Tabla 3). En cambio, dentro del sector privado, existen 24,510 estudiantes, equivalente al 3.2% de las universidades privadas de todo el Perú. Esto indica que, dentro del departamento de Puno, estudia el 3.8% de 1'107,424 estudiantes universitarios del país. No obstante, la región Puno ostenta una buena posición al tener el 4.3% del total de graduados a nivel nacional (ver Tabla 4).

Tabla 3

*Matrícula en el Sistema Universitario, en Número de Alumnos*

	2010	2011	2012	2013
Universidades públicas	309,175	314,504	331,593	345,422
Universidades privadas	473,795	618,974	697,581	762,002
Universidad Nacional del Altiplano (UNAP)	16,340	15,566	16,347	17,465
Participación en universidades públicas	5.3%	4.9%	4.9%	5.1%
Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez (UANCV)	21,651	20,571	22,541	24,510
Participación en universidades privadas	4.6%	3.3%	3.2%	3.2%

*Nota.* Adaptado de “Índice temático. Sociales: Número de alumnos(as) matriculados en universidades públicas y número de alumnos(as) matriculados en universidades privadas” [archivo en Excel], por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Tabla 4

*Graduados del Sistema Universitario, en Número de Alumnos*

	2010	2011	2012	2013
Universidades públicas	42,116	48,447	46,952	48,823
Universidades privadas	40,722	47,564	49,522	60,411
Universidad Nacional del Altiplano (UNAP)	2,604	2,561	2,355	2,398
Participación en universidades públicas	6.2%	5.3%	5.0%	4.9%
Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez (UANCV)	1,080	1,630	1,630	2,315
Participación en universidades privadas	2.7%	3.4%	3.3%	3.8%

*Nota.* Adaptado de “Sociales: Número de graduados, según universidades públicas y número de graduados, según universidades privadas,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

## 1.2 Conclusiones

Se concluye que el sector educativo de la región Puno es deficiente en términos de calidad y de acceso a toda la población del departamento. Además, no se logra brindar una educación equitativa, multicultural y bilingüe, sino que, por el contrario, se contribuye con la occidentalización de la población. Esto muestra la necesidad de crear un plan estratégico que permita, al departamento de Puno, contar con un sistema educativo integral para el año 2026; es decir, con una educación accesible para toda la población y en todos los niveles académicos, que fomente mayor conclusión de estudios secundarios, así como de estudios superiores.



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

En este capítulo, se desarrolla la visión y misión, que constituyen las bases del proceso estratégico. Con la visión, se define a dónde quiere llegar el sector en el futuro; mientras que con la misión se describe cómo el sector quiere ser desde el presente. Para lograr sentar las bases del planeamiento estratégico, se definen los valores del sector y su código de ética, los cuales constituyen el marco de acción para la futura definición de estrategias y su respectiva implementación (D'Alessio, 2013).

### 2.1 Antecedentes

El liderazgo del Sector Educación de la Región Puno queda a cargo de la Dirección Regional de Educación Puno (DREP), la cual ha establecido como visión la que se expone a continuación:

Al 2015 la región Puno, desarrolla con una educación integral de calidad, humanista, científica, tecnológica, inclusiva, democrática, descentralizada e innovadora, identificada con las culturas andinas y la conservación del ecosistema a través de la participación activa de autoridades regionales, locales y sociedad civil como miembros de una comunidad educadora y ética, que propicie espacios de interacción multisectorial; con docentes éticos, creativos, investigadores y capaces de adaptarse a los cambios y los nuevos escenarios, respetando las prácticas interculturales e idiomas originarios, comprometidos con la cultura de paz, para el desarrollo humano y productivo de la región.

Los estudiantes se desempeñan con eficiencia y eficacia en la vida y el mundo laboral, practicando valores; capaces de enfrentar los retos de la globalización y liderar el desarrollo productivo y empresarial, en una sociedad democrática, justa y solidaria. (DREP, 2016b, párr. 1)

Mientras que la misión existente en la actualidad es la siguiente:

Somos una región andina con diversidad étnica, cultural y lingüística, formamos ciudadanos competitivos, críticos, creativos y participativos con capacidades para generar y transformar recursos; generaciones con identidad, liderazgo con vocación de servicio, que se desempeñan con eficiencia y eficacia en la vida. Buscamos el desarrollo humano dentro de una sociedad justa, equitativa, tolerante, incluyente, solidaria con calidad de vida, afirmando nuestra cultura e identidad.

Lo hacemos por tener una sociedad intercultural, competitiva, culta, respetuosa de la diversidad, con líderes y autoridades que practican y promueven procesos de participación, concertación y vigilancia, con valores de responsabilidad, solidaridad, reciprocidad, laboriosidad, tolerancia, honradez, justicia, respeto, honestidad, democracia y sensibilidad social. (DREP, 2016b, párr. 3)

La visión y misión desarrolladas por la Dirección Regional de Educación Puno (DREP) se complementan con un conjunto de objetivos. El objetivo principal es incrementar el nivel de calidad, ampliando la cobertura de distintos servicios, incluyendo la educación, pero otorgando prioridad a los menos favorecidos para promover el desarrollo regional. Alineados con este objetivo general, la DREP (2016b) planteó los siguientes objetivos específicos:

- Ejecutar todas las acciones vinculadas a la gestión educativa, respetando su carácter multidisciplinario.
- Hacer crecer la cobertura de la educación básica en la región, con mejor calidad y cubriendo las zonas que han tenido menor desarrollo hasta la fecha, para que haya igualdad de oportunidades. Para lograrlo, se necesita brindar material educativo de alto nivel.
- Fomentar la continuidad en la educación para que los jóvenes gocen de una formación integral con valores.

- Garantizar servicios educativos de alta calidad, en especial en los centros de educación técnico productiva.

Por otra parte, se observa que tanto la visión como la misión están enfocadas desde el punto de vista de una institución pública, como es la Dirección Regional de Educación, y no están hechas para el sector como un todo. Por ello, el Comité Participativo Regional (citado en Borda et al., 2006) planteó la siguiente visión para el año 2015:

Al 2015 en la región Puno, se desarrolla una educación integral de calidad, humanista, científica, tecnológica, inclusiva, democrática, descentralizada e innovadora, identificada con las culturas andinas y la conservación del ecosistema a través de la participación activa de autoridades regionales, locales y sociedad civil como miembros de una comunidad educadora y ética, que propicie espacios de interacción multisectorial; con docentes éticos, creativos, investigadores y capaces de adaptarse a los cambios y los nuevos escenarios, respetando las prácticas interculturales e idiomas originarios, comprometidos con la cultura de paz, para el desarrollo humano y productivo de la región. Los estudiantes se desempeñan con eficiencia y eficacia en la vida y el mundo laboral, practicando valores; capaces de enfrentar los retos de la globalización y liderar el desarrollo productivo y empresarial, en una sociedad democrática, justa y solidaria. (p. 6)

Junto a la visión, Borda et al. (2006) crearon la siguiente misión para el sistema educativo de la región Puno:

Somos una región andina con diversidad étnica, cultural y lingüística, formamos ciudadanos competitivos, críticos, creativos y participativos con capacidades para generar y transformar recursos; generaciones con identidad, liderazgo con vocación de servicio, que se desempeñan con eficiencia y eficacia en la vida. Buscamos el desarrollo humano dentro de una sociedad justa, equitativa, tolerante, incluyente,

solidaria con calidad de vida, afirmando nuestra cultura e identidad. Lo hacemos por tener una sociedad intercultural, competitiva, culta, respetuosa de la diversidad, con líderes y autoridades que practican y promueven procesos de participación, concertación y vigilancia, con valores de responsabilidad, solidaridad, reciprocidad, laboriosidad, tolerancia, honradez, justicia, respeto, honestidad, democracia y sensibilidad social. (p. 6)

Si bien es cierto, la visión y misión planteadas por Borda et al. (2006) manejan un enfoque de sistema y no de institución pública, como la planteada por la Dirección Regional de Educación Puno (DREP, 2016b), es necesario crear un nuevo marco estratégico. Este marco se proyectará para los próximos 10 años, definiendo lo que debe ser el Sector Educación de la Región Puno y lo que se aspira para el año 2026.

## **2.2 Visión**

La visión que se propone para el Sector Educación de la Región Puno se muestra a continuación. Esta considera que, en la actualidad, predomina la inequidad, la baja calidad y poca tasa de culminación.

Al 2026, la región Puno estará entre las cinco regiones con mejor nivel educativo en el Perú, brindando educación con amplio acceso y cobertura, de alto desempeño o calidad, pertinente a las necesidades y objetivos de la región, promoviendo el desarrollo integral de las personas, con inversión para soportar esta evolución en los niveles de primaria, secundaria y superior, logrando mejoras en las condiciones de vida de los puneños.

## **2.3 Misión**

La misión que se plantea para el Sector Educación de la Región Puno es la siguiente:

Brindar educación inicial, básica, técnica productiva y superior de calidad, brindando comprensión lectora y capacidad de análisis a los estudiantes, con valores sólidos que promuevan la inclusión y el respeto a la multiculturalidad, formando el personal que la región

requiere para su desarrollo humano y económico, capaz de ejercer en un entorno global, al contar con educadores capacitados que incorporan el conocimiento científico y tecnológico en el proceso educativo.

## 2.4 Valores

Los valores que regirán el comportamiento del Sector Educación de la Región Puno son los siguientes:

- Respeto por las personas
- Honestidad
- Integridad
- Justicia
- Responsabilidad social

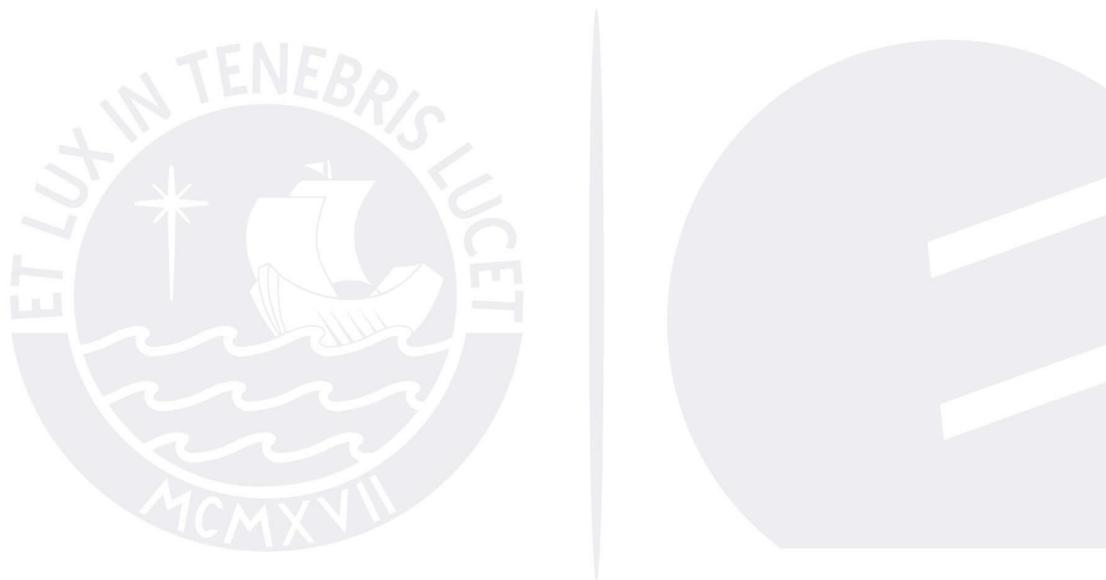
## 2.5 Código de Ética

El código de ética constituye un listado de los comportamientos que se consideran apropiados para el sector, dejando en claro aquellos que no son adecuados. Esto aplica para todos los actores del sector, así como para sus proveedores (D'Alessio, 2013):

- Velar por el bien común de los estudiantes de todos los niveles educativos
- Mantener relaciones honestas con alumnos, profesores y autoridades del sistema educativo regional y nacional, así como con la sociedad en general
- Otorgar cargos de acuerdo a las competencias de las personas, mediante procesos de selección transparentes
- Incorporar la ética, los valores humanos y la responsabilidad social, de manera transversal, en la educación de todas las asignaturas
- Promover la preservación del medio ambiente y de la cultura local
- Mantener la transparencia en la ejecución presupuestal

## 2.6 Conclusiones

La primera etapa del proceso estratégico es la formulación, la cual comprende un conjunto de cuatro componentes fundamentales: (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética. Para formularlo, se ha revisado el *Proyecto educativo regional concertado 2006-2015* (Borda et al., 2006) y los lineamientos de la Dirección Regional Educativa de Puno (2016a). En estos documentos, se presentan una visión y una misión, pero estas no respetan aquellos lineamientos establecidos por D'Alessio (2013). Por ello, se ha planteado una nueva formulación estratégica con un horizonte de 10 años. De ese modo, se promoverá el desarrollo de la región no solo en términos educativos, sino también como un medio que otorgue oportunidades a la población y mejore sus condiciones de vida.



### Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa constituye un análisis del entorno macro y micro del Sector Educación de la Región Puno. Para ello, se utilizan distintos esquemas de análisis con los que se revisan factores de toda índole, tanto a nivel global como nacional, para finalmente estudiar la industria definiendo a los principales competidores y referentes. Una parte esencial de este análisis es que permite establecer las oportunidades y amenazas, así como los factores claves de éxito en la industria educativa.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Se inicia la evaluación externa con el análisis tridimensional de las naciones, que se compone de tres partes: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales. La información recopilada en estos tres puntos permite hacer un análisis del efecto del entorno sobre el Sector Educación de la Región Puno.

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

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), dentro del *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*, plasmó seis objetivos estratégicos nacionales que se establecen para el país, los cuales serán detallados a continuación. Luego, estos se mostrarán en la Matriz de Intereses Nacionales, que se presenta en la Tabla 5.

**Objetivo nacional 1.** Lograr que los derechos fundamentales y la dignidad de las personas imperen o prevalezcan a nivel nacional. Esto requiere contar con una sociedad democrática que promueva el derecho a la vida, a la identidad y a la integridad, sin discriminación y respetando la diversidad cultural. Se debe hacer cumplir la Constitución de la República y los tratados internacionales que el Estado ha suscrito, buscando el desarrollo y bienestar de los peruanos.

Los objetivos específicos asociados con la protección de los derechos humanos de todos los peruanos son los siguientes: (a) ejercicio pleno de los derechos y las libertades

fundamentales, (b) acceso a un sistema de justicia transparente e independiente, que resulte eficaz y eficiente; (c) consolidación de la democracia, con amplia participación ciudadana; y (d) erradicación de la pobreza y de las inequidades.

**Objetivo nacional 2.** Brindar oportunidades por igual a todos los peruanos, con acceso a los servicios básicos. Con esto, se logrará que las personas se desarrollen plenamente, con acceso a la educación y la salud, así como a agua potable, desagüe, electricidad y telecomunicaciones, y en una vivienda digna y con seguridad. La seguridad alimentaria, así como el acceso a servicios básicos, son requisitos indispensables para salir de la pobreza y brindar igualdad de oportunidades a los ciudadanos.

Los objetivos específicos relacionados con la igualdad de oportunidades son (a) acceso equitativo a la educación integral, (b) acceso universal a servicios de salud con calidad, (c) seguridad alimentaria, especialmente para infantes y madres gestantes; (d) acceso universal a servicios de electricidad y agua, (e) acceso de la población a una vivienda digna, (f) seguridad ciudadana, y (g) el logro de que los peruanos sean agentes productivos, con énfasis en los beneficiarios de programas sociales.

**Objetivo nacional 3.** Mantener un Estado democrático y descentralizado, que funcione con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional. Este objetivo implica lograr que el Estado se oriente al servicio de los ciudadanos y la promoción del desarrollo, y que el ejercicio de la función pública sea eficiente, democrático, transparente, descentralizado y participativo, en el marco de una ciudadanía ejercida a plenitud por las personas.

Los objetivos específicos asociados a lograr un Estado democrático y descentralizado son (a) eficacia y transparencia de la administración pública, que debe estar al servicio de los derechos de toda la población; (b) participación equitativa y eficiente de los ciudadanos en la

toma de decisiones políticas, que apoyen el proceso de descentralización; (c) fortalecimiento de la paz y seguridad de la nación; y (d) pleno funcionamiento del sistema de seguridad y defensa nacional, logrando prevenir y/o enfrentar cualquier amenaza a la seguridad nacional.

**Objetivo nacional 4.** Tener una economía competitiva, prácticamente sin desempleo y con altos niveles de productividad. Esto implica tener una economía diversificada y que sea dinámica, integrada a la economía global, con un mercado interno exigente y, por ende, desarrollado. Para ello, se necesita un marco legal que estimule la inversión privada.

Los objetivos específicos relacionados con una economía competitiva son los siguientes: (a) política económica nacional estable, que estimule el crecimiento económico; (b) estructura productiva diversificada, que sea sostenible y competitiva, al brindar productos con valor agregado; (c) incremento sostenido de las exportaciones, con una base diversificada, que acceda a nuevos mercados; (d) innovación, con desarrollo tecnológico, así como con generación y difusión de conocimiento científico; (e) aumento de empleos adecuados para la modernización inclusiva, (f) marco institucional y jurídico que garantice la seguridad de las inversiones, y (g) mercados financieros eficientes, con instituciones sólidas.

**Objetivo nacional 5.** Lograr un desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada. Asimismo, generar el desarrollo descentralizado de la infraestructura productiva y social, a fin de lograr una ocupación equilibrada del territorio, así como la competitividad de las actividades productivas regionales. Con tal propósito, se establecerán espacios transversales de planificación macro regional del norte, centro y sur.

Los objetivos específicos del desarrollo regional equilibrado son (a) adecuada infraestructura económica y productiva descentralizada, (b) actividad industrial diversificada y con alto valor agregado en todos los sectores económicos, (c) inversión privada descentralizada, capaz de generar empleo y orientada a atender el mercado nacional e

internacional; y (d) agrupamiento de la población rural en ciudades intermedias o centros poblados planificados, con acceso a servicios de calidad.

**Objetivo nacional 6.** Conservar los recursos naturales y la biodiversidad, aprovechándolos de una manera sostenible al contar con enfoque sistémico para lograr mejorar la calidad de vida de los habitantes del Perú. Así, se logrará un aprovechamiento racional de todos los recursos, pero conservándolos para las generaciones futuras y brindando un ambiente equilibrado que promueva la salud.

Los objetivos específicos de la conservación y aprovechamiento de los recursos son los siguientes: (a) conservación y aprovechamiento de los recursos naturales y la diversidad biológica de manera sostenible, con la participación y beneficio de la población; (b) calidad ambiental gestionada con un enfoque integral dentro del ámbito nacional; (c) manejo integrado y eficiente del agua; (d) población y sistemas productivos vulnerables con capacidad para responder al cambio climático; y (e) establecimiento del Sistema Nacional de Gestión Ambiental en los tres niveles de gobierno.

Tabla 5

*Matriz de Intereses Nacionales*

Interés	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas		EE.UU. China Unión Europea	Argentina Chile	Venezuela* Cuba* Ecuador
2 Igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos				
3 Estado democrático y eficiente	Chile	Ecuador Colombia		Venezuela* Cuba*
4 Economía competitiva, diversificada y sostenible		EE.UU. China	Chile*	
5 Desarrollo regional equilibrado y descentralizado			Ecuador Colombia Brasil Bolivia	EE.UU.
6 Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad		EE.UU. China	Chile*	

*Nota.* Se ha identificado con \* los países o grupos con interés opuesto al nacional.

### 3.1.2 Potencial nacional

Con el potencial nacional, se definen las fortalezas y oportunidades que el país tiene a partir del análisis de siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

**Dominio demográfico.** El Perú es un país con crecimiento poblacional. Se estima que al 2021 tenga 33'149,000 habitantes (INEI, 2016b). Para el año 2013, un 27.2% de los peruanos tenían entre 15 y 29 años de edad, lo cual supera los ocho millones de personas (ver Figura 4). Mientras que los adultos mayores (es decir, los que tienen más de 60 años) representaban el 9.2%, estableciéndose como un segmento con alto crecimiento anual a consecuencia del aumento en la esperanza de vida y a la desaceleración de la tasa de natalidad, que para el año 2013 ascendía a 1.3% (INEI, 2013).

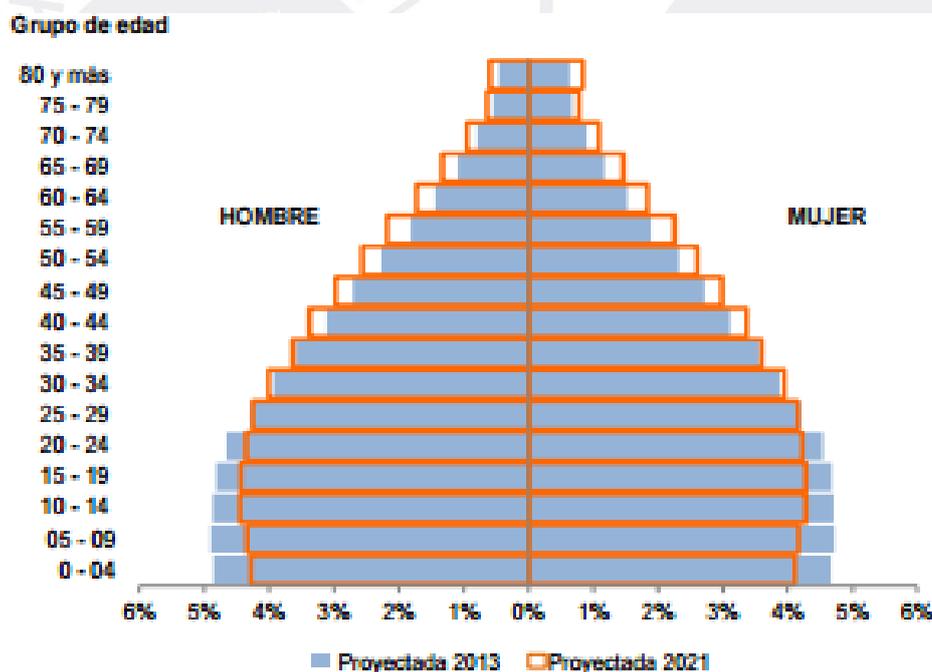


Figura 4. Pirámide de población Perú 2013-2021. Tomado de *Estado de la población peruana* (Boletín especial N° 17, p. 3), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013, Lima, Perú: Autor.

A lo largo del Perú, la población no está distribuida de forma equitativa, sino que se concentra en siete regiones o departamentos: (a) Lima, donde se ubica la capital del país,

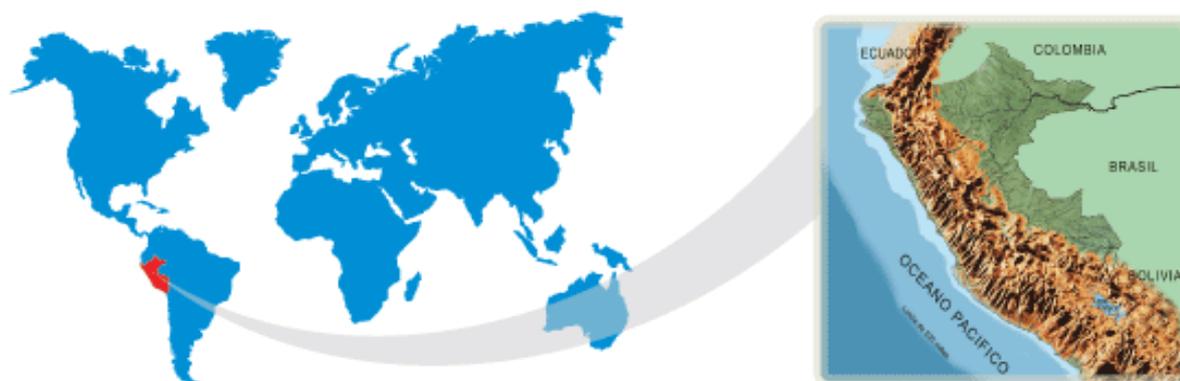
cuenta con 9'541,000 habitantes; (b) en Piura habitan 1'815,000 personas; (c) La Libertad posee 1'814,000 habitantes; (d) Cajamarca alberga a 1'520,000 peruanos; (e) en Puno, existen 1'390,000 personas; (f) Junín sirve de hogar para 1'331,000; y (g) Cusco cuenta con 1'301,000 habitantes. También se aprecia una alta concentración en algunos departamentos dentro del departamento de Lima; por ejemplo, San Juan de Lurigancho tiene más de un millón de habitantes, lo mismo que ocurre en San Martín de Porres (INEI, 2016b).

El análisis del dominio demográfico muestra que el Perú tiene fortalezas en esta área, al contar con un mercado de más de 30 millones de personas, lo cual hace rentable la producción y/o comercialización de diversidad de productos. Así mismo, cada año crece el porcentaje de población económicamente activa, asociado con el fenómeno de envejecimiento de la población, lo cual se denomina bono demográfico (Martínez, Mendoza, & Saravia, 2012).

**Dominio geográfico.** El Perú está ubicado en el centro occidente de América del Sur. Limita al este con Brasil y al oeste con el océano Pacífico (ver Figura 5). Asimismo, por el norte tiene frontera con Colombia y Ecuador, al sur con Chile, y al sureste con Bolivia. La mayor parte de las fronteras, que en total ascienden a 7,073 km, son zonas de difícil acceso. Por ello, las poblaciones fronterizas no han logrado desarrollarse al mismo ritmo de las ciudades del Perú. Una gran ventaja que tiene el país es una costa que se extiende por 3,080 km y un mar rico en recursos hidrológicos (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2015).

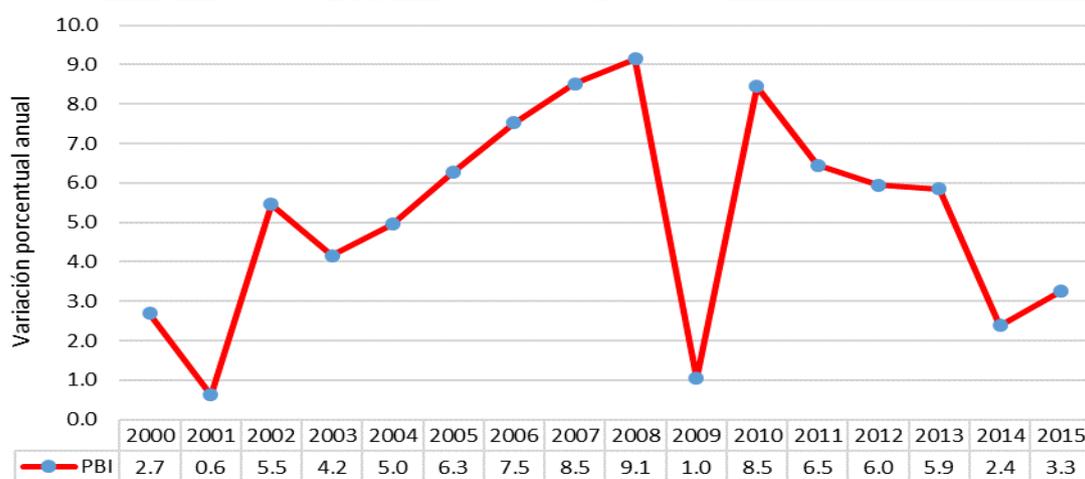
El Perú presenta una ubicación geográfica estratégica con acceso al océano Pacífico, lo que le permite conectar con Asia, donde se ubica su principal socio comercial: China. Además, se localiza en el centro de América del Sur y tiene acceso al gran mercado de Brasil: uno de los principales puertos que tiene el continente en occidente. Su ubicación geográfica le ha permitido suscribir importantes acuerdos comerciales, así como formar parte del Mercosur, de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y de la Asia Pacific Economic

Cooperation (APEC). El análisis del dominio geográfico revela una fortaleza para el país: tener acceso a diversos mercados importantes.



*Figura 5.* Ubicación de Perú en el mundo. Tomado de “Bienvenidos a Perú,” por la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), 2015 ([http://english.usil.edu.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=995](http://english.usil.edu.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=995)).

**Dominio económico.** El producto bruto interno (PBI) tuvo una variación del 3.3% durante el año 2015, lo cual muestra una mejoría en relación al año anterior, en el cual se obtuvo 2.4% (ver Figura 6). Sin embargo, el país atraviesa un período de desaceleración económica si se compara el crecimiento actual con el que se obtuvo en el período 2010-2013, así como en el 2004-2008 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016b). Para el año 2016, se espera que el PBI crezca entre 3.2% y 3.4%, lo cual indicaría una mejora, que se reforzará en el año 2017 con un incremento del 4% (BCRP, 2016a).



*Figura 6.* Composición del PBI del Perú, año 2015. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

A pesar de la desaceleración que se observa, se considera que el crecimiento económico que tiene el Perú es una fortaleza. Esto se confirma al analizar el comportamiento de otras economías latinoamericanas, que en promedio disminuyeron en 0.3%. La baja que se ha visto en la región es consecuencia de una demanda interna débil, en un entorno de bajo crecimiento mundial, especialmente motivado por la desaceleración económica de China (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2015).

***Dominio tecnológico-científico.*** De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2012), “la tasa de crecimiento económico a mediano y largo plazo depende en gran medida de la inversión –pública y privada– en Ciencia, Tecnología e Innovación” (p. 4). El indicador más importante para medir el desarrollo en investigación y desarrollo (I&D) es el monto destinado a la inversión en esta área, que permite generar y difundir nuevos conocimientos y tecnologías de una forma sistemática, aportando a las distintas actividades productivas o económicas (MEF, 2012).

Hasta el año 2015, el Perú presentaba una inversión en ciencia y tecnología de apenas 0.15% del PBI. A partir del año 2016, se espera que esta se incremente a 0.7%. Esto ocurre como consecuencia de la Ley de Innovación, la cual otorga un incentivo de 175% del gasto hecho por las empresas en materia de innovación, lo que se traducirá en aproximadamente US\$ 500 millones de inversión adicional. Como marco comparativo, se observa que los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) invierten en promedio 2.4% de su PBI; mientras que en América Latina, el promedio es de 1.75% (“Inversión en investigación”, 2015). Para concluir, Perú presenta una debilidad en el dominio tecnológico-científico, debido a su baja inversión en este ámbito.

***Dominio histórico-psicológico-sociológico.*** Aproximadamente en el año 200 A.C., se desarrolló en el altiplano peruano (donde se ubica la región Puno) la cultura Pukará. Esta cultura se caracterizó por las grandes construcciones en forma de pirámides, monumentos

líticos y estelas, así como por su alfarería. Posteriormente, entre los años 800 y 1,200 D.C., la región Puno se convirtió en la cuna de la civilización Tiahuanaco, cuya influencia se esparció por gran parte del Perú, destacando en actividades como la arquitectura, litoescultura, cerámica y textilera (Borda et al., 2006).

Luego se desarrolló la civilización Inca, que abarcó todo el Perú y gran parte de América del Sur. A esta le siguió la llegada de los españoles y el establecimiento del Virreinato del Perú. Los conquistadores españoles se establecieron no solo en Lima, sino también en el Cusco, donde conocieron las riquezas de la región del Collao e iniciaron las expediciones hasta el altiplano; ahí descubrieron la mina de Laycacota. Este hecho condujo a la fundación de la primera villa española en Puno. No obstante, esto solo trajo grandes disputas por el control de las minas desde mediados del siglo XVII. En paralelo, se mantuvo la tradición campesina de la región, donde todavía hoy se practica la agricultura y la ganadería, que, en los últimos años, se ha complementado con el turismo con miras al mercado (Borda et al., 2006).

Para concluir, el análisis del dominio histórico-psicológico-social muestra una debilidad: los conflictos internos, principalmente aquellos iniciados por el control de los recursos (por ejemplo, el acceso a las minas).

***Dominio organizacional-administrativo.*** De acuerdo con la Constitución Política del Perú, el país es una República democrática, independiente y soberana. Se define que el Estado es uno solo e indivisible, y está liderado por un gobierno unitario, representativo y descentralizado. Asimismo, posee tres poderes, que son autónomos: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial (Portal del Estado Peruano, 2016).

La cabeza del Poder Ejecutivo es el Presidente, el cual se desempeña como jefe del Estado y representa permanentemente los intereses del Perú. A él le corresponde dirigir la

política gubernamental. El Presidente es elegido de manera directa a través del voto secreto y universal para un período de cinco años (Portal del Estado Peruano, 2016).

Además, la Constitución establece 10 organismos denominados constitucionalmente autónomos, de funciones específicas e independientes de los tres poderes del Estado. De acuerdo con el Portal del Estado Peruano (2016), estos organismos son los siguientes: (a) el Tribunal Constitucional, (b) el Ministerio Público, (c) la Defensoría del Pueblo, (d) la Contraloría General de la República, (e) el Consejo Nacional de la Magistratura, (f) la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, (g) el Jurado Nacional de Elecciones, (h) la Oficina Nacional de Procesos Electorales, (i) el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, y (j) el Banco Central de Reserva.

Para finalizar, se puede establecer que, en el dominio organizacional-administrativo, el Perú tiene una fortaleza: el hecho de que se posee un sistema democrático, libre e independiente.

**Dominio militar.** El *ranking* Global Firepower (2016) ubicó al Perú en la posición 51 a nivel mundial. Este índice mide la calidad de las fuerzas militares en los distintos países, mediante la cantidad de personas que las integran y el armamento, así como por la cantidad de tanques, naves y aviones y su inversión en defensa. Estar en el puesto 51 es una fortaleza, porque coloca al Perú como el cuarto país en América del Sur, solo superado por Brasil, Chile y Argentina.

Se conoce que el personal activo en las fronteras del Perú asciende a 120,660; con un presupuesto anual de US\$ 2,000 millones; y con 85 tanques, 239 aeronaves y una flota naval de 60 buques. Mientras que Colombia, que supera al Perú, destaca en presupuesto al destinar US\$ 34,700 millones. Luego figura Brasil, que destina la misma cantidad y ocupa el puesto 22 a nivel mundial. En estos países, la inversión se ha utilizado para el combate a la guerrilla, el resguardo de fronteras y la paz interna (“Perú es la cuarta,” 2015).

### 3.1.3 Principios cardinales

Con relación a los principios cardinales, estos son cuatro, los cuales se analizan a detalle en este punto: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2013).

***Influencia de terceras partes.*** La globalización en el Perú, así como en todo el mundo, ha tenido aspectos positivos y negativos. Esta permite la inserción del país en un mercado de nivel mundial, pero con costumbres occidentales. Asimismo, la globalización se observa en aspectos económicos, políticos, sociales y culturales. A nivel cultura, las tendencias occidentales se han incorporado a la forma de pensar de los peruanos, desde las festividades hasta la manera de vestirse, lo que en parte es impuesto por los programas de televisión y los comerciales. Todo esto se observa en la estructura social, cuyos niveles socioeconómicos se distinguen cada vez más fácilmente por el acceso a bienes de consumo ("La globalización", 2012). Esto es una amenaza en la medida en que, por incorporarse a la economía mundial, se pone en riesgo la riqueza cultural propia del Perú.

***Lazos pasados y presentes.*** Es importante analizar el pasado porque este revela indicios de la manera en que se actúa en el presente y cómo se hará en el futuro. El pasado del Perú ha estado marcado con guerras, principalmente con Ecuador y con Chile, por conflictos territoriales, que durante los últimos años se han solventado utilizando los recursos legales frente a tribunales internacionales. Por ejemplo, en enero del año 2014, la Corte Internacional de Justicia de la Haya resolvió un conflicto o disputa entre Perú y Chile, otorgándole al Perú millas náuticas que no tenía previamente; no obstante, no se consiguió todo lo solicitado ("Fallo fue victoria simbólica," 2014). Esto constituye una oportunidad en la medida en que la identidad nacional se ha reforzado, ya que existe el sentimiento compartido de ganadores, desarrollando autoconfianza en los peruanos.

***Contrabalance de intereses.*** A pesar de los conflictos territoriales que se han desarrollado en el pasado entre Perú y Chile, actualmente debe buscarse el beneficio mutuo. Por este motivo, la inversión de peruanos en el país del sur alcanza los US\$ 10,000 millones, especialmente en franquicias y con la construcción de una hidroeléctrica a cargo de Graña y Montero. Del otro lado, la inversión chilena en el Perú asciende a US\$ 16,000 millones, con presencia destacada en el sector *retail*, energía e industria. Así mismo, las exportaciones del Perú a Chile crecieron 114% en los últimos 10 años, sumando US\$ 1,538 millones en el 2014 en el marco de un Tratado de Libre Comercio (“Inversiones chilenas”, 2015). Esto sin duda es una oportunidad.

***Conservación de los enemigos.*** En la actualidad, la competencia entre los países ocurre por los mercados. Así, se busca incrementar las exportaciones y, al mismo tiempo, atraer mayor inversión. En este contexto, es necesario tener una motivación constante para superar a los enemigos, que para el Perú serían sus países vecinos y en especial Chile, que busca ingresar a los mismos mercados (Asia y Estados Unidos), incluso con productos similares como el pisco, atún o vegetales procesados y frescos. No obstante, es una oportunidad contar con un contrincante de alto nivel, que impulse la mejora permanente.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Educación de la Región Puno**

El Sector Educación de la Región Puno se ve influenciado por la geografía del Perú, que, si bien tiene una posición estratégica a nivel mundial, internamente ubica a este departamento alejado de Lima y de la costa. Esto conlleva un menor desarrollo de actividades económicas, las cuales se han incrementado como evidencia la variación anual del PBI. En materia tecnológica, la debilidad del país perjudica especialmente a este sector, ya que debe contarse con una educación científica y tecnológica desde los niveles básicos, para que luego pueda incorporarse en los niveles productivos.

## 3.2 Análisis Competitivo del País

Porter (1991) creó una herramienta de análisis conocida como el diamante de Porter. Cada elemento de este diamante influye en el comportamiento de los otros. Estos elementos son cuatro: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

### 3.2.1 Condiciones de los factores

Dentro de los factores que determinan la capacidad que tiene el país de competir en un entorno global, existen tres niveles: (a) factores básicos, que son las instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, además de salud y educación primaria; (b) factores que promueven la eficiencia, que incluye la eficiencia del mercado de productos, la eficiencia del mercado de trabajo, el desarrollo del mercado financiero, la tecnología y el tamaño del mercado; y (c) factores de innovación, que abarca la sofisticación de los negocios y la capacidad de innovación (ver Figura 7).

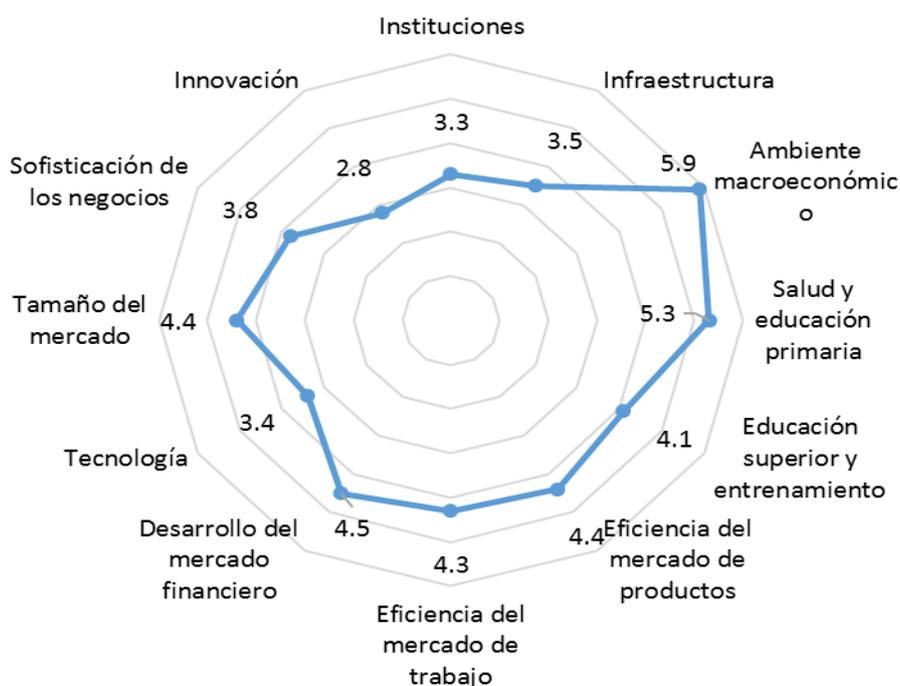


Figura 7. Condiciones de los factores del Perú. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (p. 294), por K. Schawb, 2015, Ginebra, Suiza: WEF.

El mayor puntaje se presenta en el ambiente macroeconómico, seguido por la salud y educación primaria, que son factores básicos. Mientras que el menor puntaje figura en innovación, que es un factor especializado. En los factores promotores de la eficiencia, la calificación varía entre 3.4 y 4.4, lo que evidencia que el Perú aún tiene que reforzar estos factores medios y desarrollar los de nivel superior, pues solo así logrará mejorar su posición competitiva. Para el año 2015, se ubicaba en el puesto 69 entre 140 países, lo cual muestra una caída desde el puesto 61, que obtuvo en el año 2013 (Schwab, 2015).

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

El comportamiento de la demanda interna, como porcentaje del PBI, va en aumento, llegando a ser 102.5% en el año 2015 (ver Tabla 6). Además, es el soporte del crecimiento económico del Perú, ya que las exportaciones representan apenas el 21.1% del PBI. Dentro de la demanda interna, el rubro principal es el consumo privado, con un 63.5% del PBI, seguido por la inversión bruta.

Tabla 6

*Demanda, Consumo, Inversión y Exportaciones, como Porcentaje del PBI Nominal*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Demanda interna	96.9	95.9	97.9	100.6	101.6	102.5
Consumo privado	61.1	60.0	61.1	61.5	63.0	63.5
Consumo public	10.6	10.2	10.8	11.2	12.2	13.0
Inversión bruta interna	25.2	25.7	26.0	27.9	26.4	26.0
Exportaciones	26.6	29.7	27.2	24.1	22.4	21.1
Importaciones	23.5	25.6	25.1	24.7	24.0	23.6
Producto bruto interno	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anauales-historicos.html>).

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

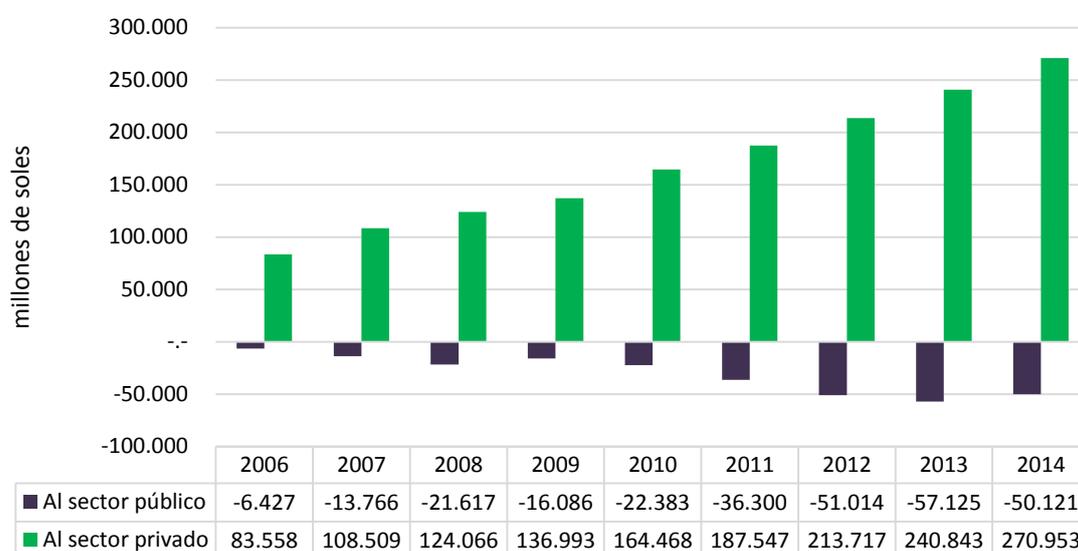
De acuerdo con Porter (1991), cuando existen competidores fuertes, las organizaciones buscan mejorar continuamente, innovando y creando ventajas que sean difíciles de copiar. En el caso del Perú, se han identificado los siguientes factores que, si bien han beneficiado al país, pueden llegar a ser fácilmente copiados por otras naciones: (a) para iniciar un negocio, solamente se requiere seis procedimientos, lo cual ubica al Perú en la posición 57 en el mundo, entre 140 países que fueron evaluados; (b) en relación con el servicio que se brinda a los clientes, figura en el puesto 56; (c) la flexibilidad en la determinación de los salarios lo posiciona en el número 21, y (d) el acceso al financiamiento ha colocado al país en el puesto 53 (Schawb, 2015).

Sin embargo, se tiene en contra lo siguiente: (a) el tiempo que se necesita para iniciar un negocio es de 25 días, que lo posiciona en el puesto 105; (b) en lo que concierne a la capacidad de innovar, el país figura en el puesto 105; y (c) las exportaciones como porcentaje del PBI han llevado al país a la posición 120, lo cual indica que se produce principalmente para el mercado interno. Para efectos del sector educación, se analiza los índices relativos, los cuales indican una posición totalmente desventajosa, ya que el Perú tiene el puesto 135 entre 140 países en cuanto a la calidad de la educación primaria. Además, ocupa la posición 137 en calidad de educación en matemáticas y ciencias (Schawb, 2015).

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Dentro de los sectores relacionados, se analiza la situación del sector financiero nacional, y en especial del crédito. En el caso del sector público, es negativo; esto indica que es más el monto otorgado que el recibido, y este superávit puede resultar favorable para sectores demandantes de fondos, como es el de educación. En cambio, el crédito para las empresas privadas está en expansión; es decir, aumentó en 12.5% durante el año 2015, lo cual

implica que existe un mayor acceso al financiamiento y que este puede beneficiar a las instituciones educativas privadas en su proceso de expansión y mejora (ver Figura 8).



*Figura 8.* Crédito neto al sector público y al sector privado. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

### 3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Educación de la Región Puno

Como se ha presentado, el Perú muestra una posición deficiente en educación; es decir, se ubica en los últimos puestos a nivel mundial. Si a esto se suman las inequidades que existen internamente, la región Puno estaría seriamente afectada. Por ello, este planeamiento estratégico debe tener como objetivo incrementar la cobertura educativa, sobre todo aumentar la calidad. No es posible que el país sea competitivo internacionalmente si no se mejoran los factores básicos: además de la educación, se considera fundamental la infraestructura, las instituciones públicas, entre otros.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno PESTE obedece al acrónimo siguiente: P para las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; E para las fuerzas económicas y financieras; S para las fuerzas sociales, demográficas y culturales; T para las fuerzas tecnológicas y científicas; y E para las fuerzas ecológicas y ambientales.

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

Se ha establecido que la posición competitiva del Perú es deficiente. Esto se debe, en parte, a la baja calificación en el factor *instituciones*, que constituye un factor básico. Los elementos que componen el factor institucional del Perú se ubican entre los puestos 39 y 135, lo cual indica gran heterogeneidad (ver Tabla 7). El gobierno ha logrado un buen desempeño en la protección de las inversiones privadas, con fortaleza en las auditorías; además, el sector privado tiene juntas directivas eficaces. Sin embargo, no existe confianza en la policía, ya que se enfrenta situaciones de riesgo ante el crimen organizado, la violencia y el terrorismo. Dentro de los poderes del Estado, no se aprecia una independencia real, sino corrupción. Por lo tanto, la población no tiene confianza en sus políticos.

Tabla 7

#### *Elementos del Factor Institucional del Perú*

Elementos	Puntuación	Posición
Derechos de propiedad	3.8	104
Protección de la propiedad intelectual	3.3	104
Desvío de fondos públicos	2.5	114
Confianza en los políticos	1.8	130
Pagos irregulares y sobornos	3.9	72
Independencia del Poder Judicial	2.8	112
Favoritismo en las decisiones gubernamentales	2.5	109
Desperdicio de los gastos del gobierno	2.4	117
Regulaciones gubernamentales	2.4	133
Eficiencia del marco legal para resolver disputas	2.6	130
Eficiencia del marco legal en aspectos retadores	2.7	118
Transparencia en elaboración de políticas	3.9	82
Costo del terrorismo	4.2	123
Costo del crimen y la violencia	2.9	129
Crimen organizado	3	133
Confianza en los servicios de la Policía	2.6	135
Comportamiento ético de las empresas	3.5	106
Fortaleza de las auditorías	5.1	41
Eficacia de las juntas directivas	5.2	39
Protección de los intereses minoritarios	4.2	57
Protección de las inversiones (1 al 10)	6.2	39

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (p. 295), por K. Schawb, 2015, Ginebra, Suiza: WEF.

Para lograr la descentralización en el país, el gobierno debe brindar la infraestructura apropiada. Los elementos que la componen muestran una posición desfavorable en la calidad de la infraestructura en general, así como de la red vial, que es el principal medio de comunicación a nivel nacional (ver Tabla 8). De igual forma, un puntaje de 94 indica que la red ferroviaria es insuficiente, así como la portuaria y la de transporte aéreo. Todo ello, sin duda, afecta a las regiones apartadas de la capital, como es el caso de Puno.

Tabla 8

*Elementos del Factor Infraestructura del Perú*

Elementos	Puntuación	Posición
Calidad de la infraestructura	3.2	112
Calidad de la red vial	3	111
Calidad de la infraestructura ferroviaria	1.9	94
Calidad de la infraestructura portuaria	3.6	86
Calidad de la infraestructura de transporte aéreo	4.1	82
Asientos disponibles en aerolíneas (millones de km/semana)	533.3	42
Calidad de la oferta eléctrica	4.7	70
Suscripciones de teléfonos celulares (usuarios/100 pobladores)	102.9	93
Líneas telefónicas fijas (líneas/100 pobladores)	9.9	84

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (p. 295), por K. Schawb, 2015, Ginebra, Suiza: WEF.

Con respecto al departamento de Puno, para el año 2013, este contaba con 11,304 km de red vial; de esta red, solamente el 15.6% está pavimentada. El total de kilómetros representa el 7.2% de la red vial nacional: en carreteras pavimentadas, el 8.7%; y en no pavimentadas, el 7%. Por otra parte, en infraestructura aeroportuaria, el movimiento de carga por el aeropuerto Inca Manco Cápac de Puno, de enero a septiembre del año 2015, fue 744,012 kg, que representan el 1.8% del total nacional. En cuanto al movimiento de pasajeros, las entradas y salidas equivalen al 2.2% del total nacional (Gonzales et al., 2016).

La oportunidad que se presenta es la siguiente:

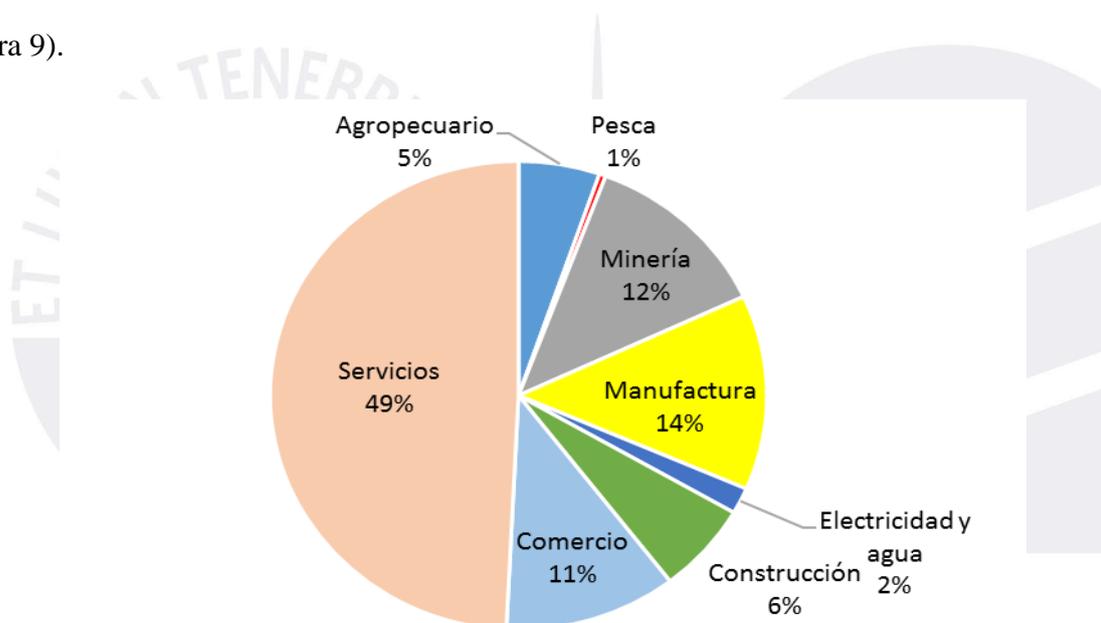
- Proceso de descentralización (aunque no se ha completado).

Las amenazas que se manifiestan son las que siguen:

- Deficiencias en aspectos institucionales, como la independencia de los poderes y el control de la delincuencia y la violencia
- Infraestructura vial, ferroviaria, aeroportuaria y portuaria deficiente, lo que se agudiza en departamentos alejados como Puno

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En el análisis del potencial nacional, se mostró que el Perú atraviesa un período de desaceleración económica con perspectivas de mejora. Para el año 2016, se espera un crecimiento de 3.4% (BCRP, 2016a). Dentro de la composición del producto bruto interno, el sector predominante es el de servicios con 49%, al cual le sigue manufactura con 14% (ver Figura 9).



*Figura 9.* Composición del PBI del Perú, año 2015. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>).

El valor agregado bruto (VAB) del departamento de Puno representó el 2% del VAB nacional; por ello, ocupa el décimo tercer puesto en el país. Durante el año 2014, el sector que más aportó fue el de agricultura, ganadería, caza y silvicultura, que contribuye con el 15.2%. Este es seguido por el sector comercio con 12.3%, construcción con 10.9%, y

manufactura con 8.6% (ver Tabla 9). Desde el año 2008, el VAB de Puno creció 5.5% en promedio anual. El sector construcción ha sido el más dinámico; mientras que las actividades de extracción de petróleo, gas y minerales fueron las únicas que decrecieron en 1.6%.

Tabla 9

*Valor Agregado Bruto de la Región Puno, Año 2014*

Actividades	VAB	Estructura (%)	Crecimiento promedio anual 2008-2014
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,302,722	15.2	4.4
Pesca y acuicultura	41,041	0.5	13.3
Extracción de petróleo, gas y minerales	705,159	8.3	-1.6
Manufactura	732,338	8.6	2.8
Electricidad, gas y agua	122,640	1.4	1.1
Construcción	934,184	10.9	15.9
Comercio	1,051,553	12.3	7.1
Transporte, almacén, correo y mensajería	668,256	7.8	7.1
Alojamiento y restaurantes	185,064	2.2	6.3
Telecomunicaciones e información	250,272	2.9	14.3
Administración pública	646,382	7.5	6.2
Otros servicios	1,906,284	22.3	4.9
Valor agregado bruto (VAB)	8,545,895	99.9	5.5

*Nota.* Tomado de *Caracterización del departamento de Puno* (p. 3), por Gonzales et al., 2016, Puno, Perú: BCRP.

El grado de profundización financiera en Puno ha mostrado un gran dinamismo, como lo demuestra el aumento en el índice de colocaciones versus el VAB, que pasó de 11% en el año 2007 a 21.8% en el 2014. Esto se acompaña del incremento en el número de oficinas bancarias que en el 2007 eran 31, y al finalizar el 2014 sumaban 135 (ver Tabla 10). También el indicador *Colocaciones Puno/colocaciones Perú* pasó de 0.9 a 1.2%, al mismo tiempo que el índice de depósitos aumentó de 0.3% en el año 2007 a 0.5% en el 2014 (Gonzales et al., 2016).

Tabla 10

*Indicadores del Sistema Financiero de la Región Puno*

Indicador	2007	2014
Depósitos Puno / Depósitos Perú (%)	0.3	0.5
Crédito Puno / Crédito Perú (%)	0.9	1.2
Crédito Puno / VAB Puno (%)	11	21.8
Número de oficinas	31	135
Banca múltiple	12	24
Instituciones no bancarias	19	111

*Nota.* Tomado de *Caracterización del departamento de Puno* (p. 8), por Gonzales et al., 2016, Puno, Perú: BCRP.

Las oportunidades de las fuerzas económicas y financieras son las siguientes:

- Crecimiento económico, superior al promedio mundial y latinoamericano
- Aumento del sector servicios, construcción y agricultura en Puno
- Mayor acceso al crédito a nivel nacional y en Puno

La amenaza encontrada es la que sigue:

- Decrecimiento de la actividad extractiva energética y minería.

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

Al analizar la distribución de la población en el Perú por departamento, se aprecia que, a nivel nacional, existen 31'151,643 habitantes. De estos, el 50.1% son hombres y el 49.9% son mujeres (ver Tabla 11). La región más poblada es Lima, con el 31.6% de la población nacional; le sigue La Libertad con 6.0%, y Piura con 5.9%. Mientras que la menos poblada es Madre Dios, con 0.4% de los peruanos.

Dentro del análisis social, se revisan los indicadores de pobreza. Así, se ha encontrado que, para el año 2014, un 22.7% de los pobladores del Perú se encontraba en situación de pobreza; en tanto que el 4.3% tenía la condición de pobreza extrema. Corresponde al gobierno continuar implementando medidas para reducir estos porcentajes, los cuales han disminuido en el siglo XXI (ver Figura 10). Por lo tanto, “El dramático impacto de la desigualdad ha caracterizado la historia del Perú. Hoy, la gran oportunidad que representa el

auge económico que experimenta el país no puede desaprovecharse” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2013, p. 1).

Tabla 11

*Población del Perú para el Año 2015, por Departamento*

Departamento	Total	2015	
		Hombre	Mujer
Perú	31,151,643	15,605,814	15,545,829
Amazonas	422,629	222,536	200,093
Ancash	1,148,634	582,978	565,656
Apurímac	458,830	234,224	224,606
Arequipa	1,287,205	638,480	648,725
Ayacucho	688,657	351,747	336,910
Cajamarca	1,529,755	770,434	759,321
Callao	1,010,315	502,923	507,392
Cusco	1,316,729	667,502	649,227
Huancavelica	494,963	248,341	246,622
Huánuco	860,537	437,223	423,314
Ica	787,170	395,398	391,772
Junín	1,350,783	682,129	668,654
La Libertad	1,859,640	927,260	932,380
Lambayeque	1,260,650	612,304	648,346
Lima	9,838,251	4,791,877	5,046,374
Loreto	1,039,372	542,646	496,726
Madre De Dios	137,316	78,863	58,453
Moquegua	180,477	96,276	84,201
Pasco	304,158	161,372	142,786
Piura	1,844,129	925,765	918,364
Puno	1,415,608	709,705	705,903
San Martín	840,790	457,187	383,603
Tacna	341,838	176,941	164,897
Tumbes	237,685	128,833	108,852
Ucayali	495,522	262,870	232,652

Nota. Tomado de “Población y vivienda: Indicadores demográficos, por departamento” [archivo en Excel], por INEI, 2016b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

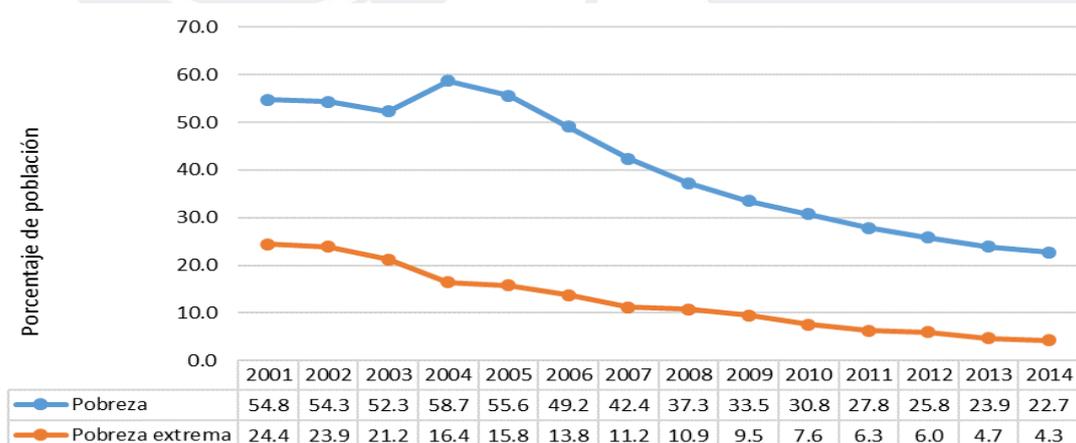


Figura 10. Población del Perú en situación de pobreza y de pobreza extrema. Adaptado de “Índice temático. Sociales: Población en situación de pobreza, según ámbitos geográficos y población en situación de pobreza extrema, ámbitos geográficos” [archivo en Excel], por INEI, 2016a (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

A nivel de Puno, el 26.1% de la población tiene al menos una necesidad básica insatisfecha, lo que es mayor al promedio nacional de 19.7%. Este hecho muestra la desigualdad que existe en el Perú (ver Tabla 12). Sin embargo, debe mencionarse que ha habido una mejoría; pues para el año 2012, en Puno, la pobreza alcanzaba el 30.4%. La región Pasco es la más perjudicada: casi la mitad de su población tiene alguna necesidad insatisfecha; a esta, le sigue Amazonas con el 42.1%

Tabla 12

*Porcentaje de Población con al Menos Una Necesidad Básica Insatisfecha*

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014
Total nacional	23.9	23.3	21.6	20.3	19.7
Amazonas	47.6	40.7	37.5	39.0	42.1
Ancash	21.6	19.2	19.9	15.4	18.7
Apurímac	24.8	25.1	24.6	20.8	18.2
Arequipa	18.1	18.4	14.5	14.1	13.0
Ayacucho	29.0	31.1	31.7	27.4	28.1
Cajamarca	31.2	30.7	29.4	25.7	23.6
Cusco	28.5	24.4	22.8	21.4	17.7
Huancavelica	42.3	34.7	33.2	30.2	31.1
Huánuco	27.8	28.9	27.8	26.1	28.4
Ica	19.4	18.1	14.2	14.0	11.4
Junín	28.4	29.1	26.3	26.1	23.6
La Libertad	19.1	14.3	16.8	12.7	12.4
Lambayeque	19.0	22.1	19.3	14.4	13.7
Lima y Callao	11.2	12.6	10.5	10.3	10.3
Loreto	64.5	63.3	60.3	57.4	58.3
Madre de Dios	32.0	32.3	29.4	28.2	30.2
Moquegua	16.7	13.6	14.0	11.2	9.6
Pasco	50.1	47.7	48.4	48.9	47.4
Piura	31.3	30.5	28.8	29.0	26.4
Puno	30.4	28.4	27.7	28.4	26.1
San Martín	43.9	43.0	40.0	41.3	40.2
Tacna	14.5	12.0	12.6	8.0	10.5
Tumbes	32.6	31.6	29.6	29.7	30.3
Ucayali	69.0	54.8	50.0	52.0	50.7

*Nota.* Tomado de “Índice temático. Sociales: Población con al menos una necesidad básica insatisfecha, según departamento” [archivo en Excel], por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Para complementar el análisis sobre la situación demográfica en la región Puno, se analizan los indicadores demográficos (ver Tabla 13). En estos, se aprecia cómo para el año 2015, el departamento de Puno tuvo un crecimiento neto de 0.92 por cada cien habitantes, menor al crecimiento nacional promedio de 1.3. Por una parte, la tasa regional es menor a la nacional como consecuencia de una migración negativa, ya que 8,101 personas salieron a residir fuera del departamento. Por otra parte, la tasa de natalidad sigue siendo mayor a la de mortalidad, lo cual es una oportunidad porque muestra que existe una población joven que puede formarse y educarse para asumir el desarrollo productivo sostenible de la región.

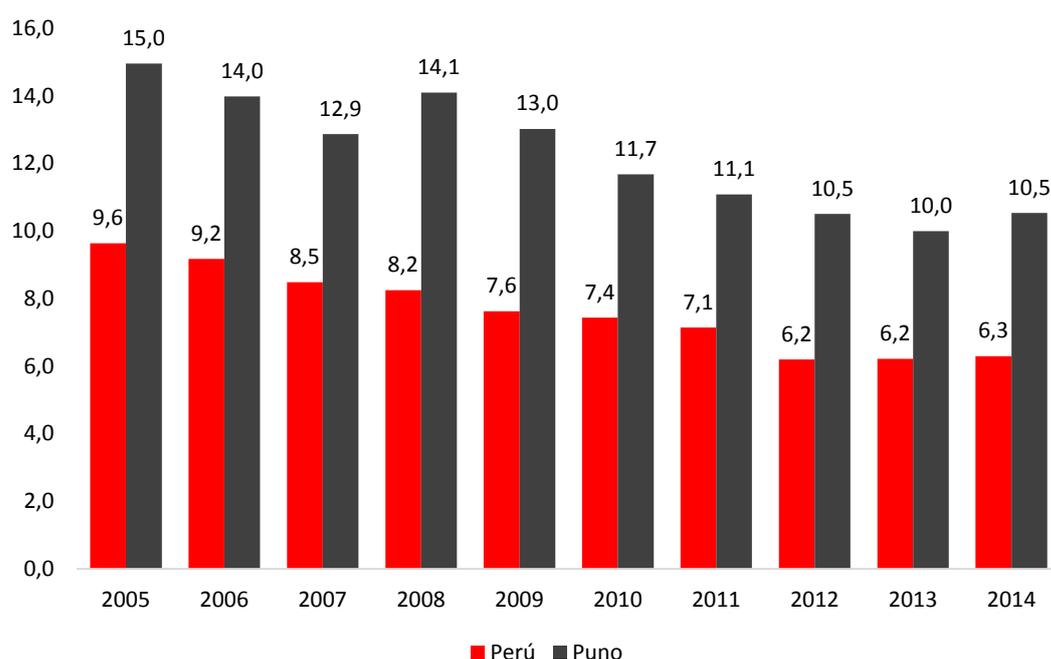
Tabla 13

*Indicadores Demográficos de Puno*

Indicadores demográficos	Departamento de Puno
<b>Fecundidad</b>	
Nacimientos anuales: B	30,477
Tasa bruta de natalidad (por mil)	22.02
Tasa global de fecundidad	2.78
Tasa bruta de reproducción	1.36
<b>Mortalidad</b>	
Muertes anuales: D	9,705
Tasa bruta de mortalidad (por mil)	7.01
<b>Esperanza de vida al nacer:</b>	
Ambos sexos	70.35
Hombres	67.79
Mujeres	73.03
Tasa de mortalidad infantil (por mil)	30.24
<b>Crecimiento natural</b>	
Crecimiento anual: B-D	20,772
Tasa de crecimiento natural (por mil)	1.50
<b>Migración interna e internacional</b>	
Migración neta anual: M	-8,101
Tasa de migración neta (por mil)	-5.85
<b>Crecimiento total</b>	
Crecimiento anual: B-D + (-) M	12,671
Tasa de crecimiento total (por cien)	0.92

*Nota.* Tomado de “Población y vivienda: Indicadores demográficos, por departamento” [archivo en Excel], por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

En el aspecto educativo, las deficiencias de la región Puno se evidencian en su alta tasa de analfabetismo (ver Figura 11), que llegó a 10.5% en el año 2014. Si bien ha disminuido desde el 2005, cuando era de 15%, sigue siendo muy superior al promedio nacional de 6.3%. Sin duda, esto es una amenaza no solo a nivel nacional (porque el analfabetismo debería erradicarse), sino a nivel departamental, cuyas condiciones son peores que el promedio.



*Figura 11.* Tasa de analfabetismo en la población de 15 años o más. Adaptado de “Índice temático. Sociales: Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años, según departamento” [archivo en Excel], por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

En relación con el nivel educativo de la población económicamente activa (PEA) de la región Puno, en su mayoría, esta población está integrada por personas que han culminado la primaria o la secundaria, y que representaban el 68.7% en el año 2012, tal como se aprecia más adelante en la Tabla 14. En cambio, el porcentaje de la PEA con educación superior llegó a 24.3%, manteniéndose en un nivel muy similar desde el año 2004. También se aprecia

que la población sin nivel educativo se ubica, entre los años 2004 y 2012, en el mismo nivel de 7%, sin evidenciar alguna mejoría.

Tabla 14

*Situación Educativa de la PEA Ocupada en la Región Puno*

Año	Sin nivel	Primaria	Secundaria	Superior no universitaria	Superior universitaria	Total relativo	PEA ocupada
2004	7.0	29.0	39.7	10.8	13.5	100.0	765,245
2005	9.8	36.4	36.7	8.7	8.4	100.0	728,926
2006	8.8	35.0	37.9	9.2	9.1	100.0	727,664
2007	8.2	32.7	40.3	9.1	9.7	100.0	713,272
2008	8.9	32.8	36.9	10.3	11.1	100.0	717,684
2009	7.9	30.7	41.1	8.6	11.7	100.0	735,650
2010	7.9	30.8	41.3	7.6	12.4	100.0	759,166
2011	8.2	29.6	40.7	9.3	12.2	100.0	765,101
2012	7.0	29.0	39.7	10.8	13.5	100.0	765,245

*Nota.* Tomado de *Región Puno: PEA ocupada por nivel educativo, 2004-12* (cuadro 03), por la Dirección de Investigación Socioeconómica Laboral (DISEL), 2014, Lima, Perú: MTPE.

Para culminar el análisis de las fuerzas sociales, culturales y demográficas, se menciona las siguientes amenazas:

- La pobreza en la región Puno es mayor al promedio nacional, lo cual evidencia inequidad.
- La PEA regional está integrada esencialmente por personas con educación secundaria o primaria solamente.
- La migración neta es negativa en Puno.

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

Para iniciar el análisis de las fuerzas tecnológicas y científicas del entorno, se revisa el nivel de competitividad que tiene el país en cada uno de los factores tecnológicos (ver Tabla 15). Así, se aprecia deficiencias en la suscripción a Internet, especialmente a través de los dispositivos celulares o de banda ancha. De igual forma, se observa cómo existe limitada

disponibilidad de tecnologías de punta, que no permiten su absorción por los sectores productivos.

Tabla 15

*Competitividad del Factor Tecnología*

Elemento	Puntuación	Posición (entre 140 países)
Disponibilidad de las últimas tecnologías	4.5	84
Nivel de absorción tecnológica en las empresas	4.5	77
Transferencia de tecnología	4.9	33
Porcentaje de individuos que usan Internet	40.2	88
Suscripciones a Internet de banda ancha por cada 100 habitantes	5.7	80
Ancho de banda de Internet en kbs por usuario	36.4	66
Suscripciones a Internet en dispositivos celulares por cada 100 habitantes	13.7	106

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (p. 295), por K. Schawb, 2015, Ginebra, Suiza: WEF.

En la región de Puno, las líneas de telefonía fija que están en servicio crecieron 21.6% desde el 2008 hasta el 2013, llegando a ser 32,097. Esto representa el 1% de las líneas fijas a nivel nacional, lo cual es bajo si se sabe que en Puno habita el 4.5% de la población total. En cuanto a la densidad de líneas de telefonía fija por cada 100 habitantes, esta ascendía a 2.3. Por otro lado, el número de líneas de telefonía móvil llegó a 994,682 en el 2013, lo que representaba el 3.3% del total nacional, siendo el quinto departamento con mayor número de este tipo de servicio (Gonzales et al., 2016).

La oportunidad encontrada en este ámbito es la siguiente:

- Crecimiento en el número de líneas, principalmente de línea celular, lo que permite la transmisión de datos.

En el ámbito tecnológico, se encontraron las siguientes amenazas:

- Baja penetración de telefonía fija y celular.

- Atraso en materia tecnológica, especialmente en el acceso a Internet, y falta de acceso a tecnología de punta.

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

Cada vez es mayor la preocupación de la población por los temas ambientales. Existe mayor interés por parte de las organizaciones internacionales y de los gobiernos en este campo. En el Perú, aún no se han podido desarrollar políticas medioambientales que brinden soluciones integrales a los problemas actuales que enfrenta el país, cuyos aspectos críticos son los siguientes: (a) uso ineficiente de los recursos naturales, (b) escases de agua, (c) calidad del aire, (d) reservas de bosques, (e) peligro de extinción de especies animales y vegetales, (g) calentamiento global, (h) cambio climático, y (i) reducción de la capa de ozono. Estos problemas requieren ser tratados con prioridad; para poder atenderlos, el gobierno nacional ha creado el Ministerio del Ambiente.

Bajo este contexto, las Naciones Unidas (ONU) trabaja en programas que promueven el desarrollo de los pueblos sin poner en peligro el medioambiente. El Perú es uno de los 10 países con mayor biodiversidad en el mundo. Estas circunstancias colocan al país en una situación de vulnerabilidad, debido a la sensibilidad de los ecosistemas peruanos. Es de importancia considerar que las fuerzas ecológicas y ambientales son relevantes para el crecimiento de la economía, ya que involucran el consumo energético, el consumo de agua y la explotación de recursos, que afectarán de forma directa el crecimiento futuro durante los próximos 20 años.

La amenaza detectada es la siguiente:

- La población carece de una cultura ambiental.

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

El análisis del macro entorno se cierra con la presentación de la MEFE (ver Tabla 16).

En esta matriz, se presentan las oportunidades y amenazas que enfrenta el sector. La

incapacidad del Sector Educación de la Región Puno para aprovechar las oportunidades del entorno se manifiesta en el bajo promedio ponderado que se obtiene: apenas de 1.80.

Tabla 16

*MEFE Para el Sector Educación de la Región Puno*

Factores claves de éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 Proceso de descentralización, aunque no se ha completado	0.10	2	0.20
2 Crecimiento económico superior al promedio mundial y latinoamericano	0.09	3	0.27
3 Aumento del sector servicios, construcción y agricultura en Puno	0.08	3	0.24
4 Mayor acceso al crédito a nivel nacional y en Puno	0.08	3	0.24
5 Crecimiento en el número de líneas, principalmente de celular, lo que permite la transmisión de datos	0.10	2	0.20
Subtotal oportunidades	0.45		1.15
<b>Amenazas</b>			
1 Deficiencias en aspectos institucionales, como la independencia de los poderes y el control de la delincuencia y la violencia	0.07	1	0.07
2 Infraestructura vial, ferroviaria, aeroportuaria y portuaria deficiente, lo que se agudiza en departamentos alejados como Puno	0.06	1	0.06
3 Decrecimiento de la actividad extractiva energética y minería	0.05	2	0.10
4 Pobreza en la región Puno, que es mayor al promedio nacional, lo cual evidencia inequidad	0.07	1	0.07
5 PEA regional integrada, en su mayoría, por personas con educación secundaria o primaria solamente	0.07	1	0.07
6 Migración neta negativa en Puno	0.05	2	0.10
7 Baja penetración de telefonía fija y celular	0.06	1	0.06
8 Atraso en materia tecnológica, especialmente en acceso a Internet y falta de acceso a tecnología de punta	0.07	1	0.07
9 Población que carece de una cultura ambiental	0.05	1	0.05
Subtotal amenazas	0.55		0.65
Total	1.00		1.80

### 3.5 El Sector Educación de la Región Puno y sus Competidores

El análisis del micro entorno para el Sector Educación de la Región Puno se desarrolla mediante la revisión de los siguientes elementos: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores. Al resumir el análisis que se detalla a continuación, se observa un alto poder de negociación de la demanda y un bajo

poder de negociación de los proveedores. Al mismo tiempo, la amenaza de los entrantes es baja, así como la de los servicios sustitutos (ver Figura 12).

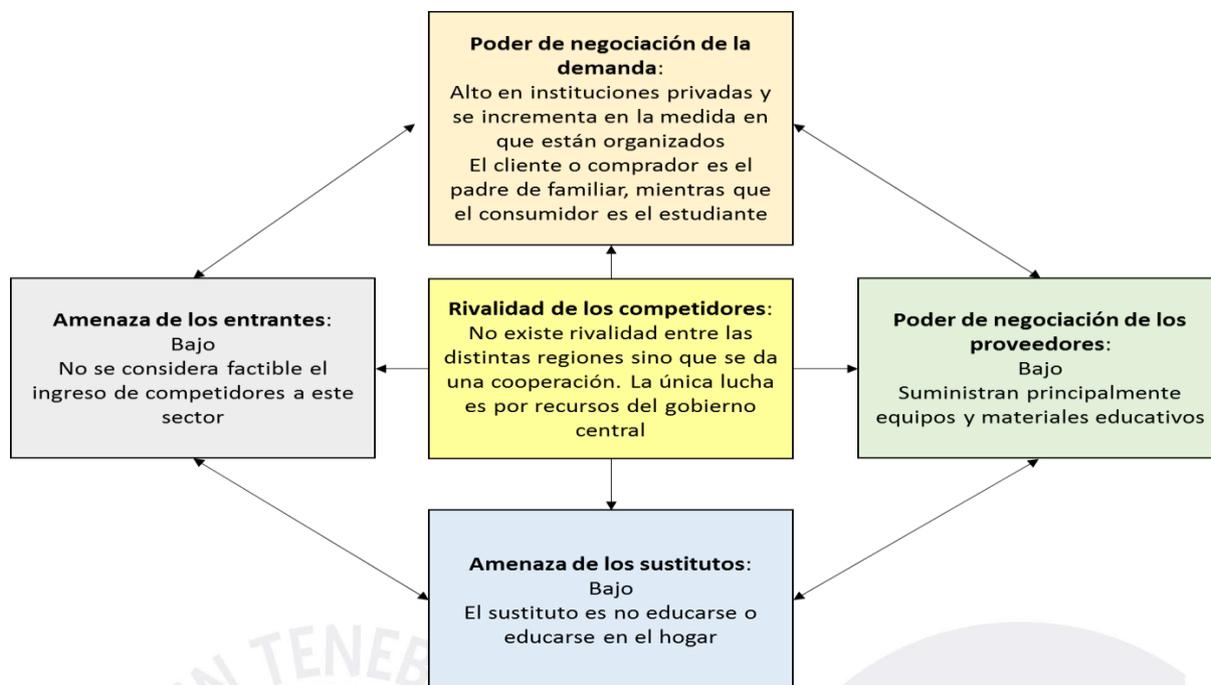


Figura 12. Resumen del análisis del Sector Educación de la Región Puno y sus competidores.

### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del Sector Educación de la Región Puno son aquellos que suministran los materiales educativos y el equipamiento a instituciones de nivel inicial, básico, secundario y superior. En general, se afirma que el poder de negociación de los proveedores de materiales educativos es bajo, debido a que, del lado público, se realizan procesos de licitación para seleccionar al ente suministrador. Del lado privado, aunque usualmente no se realicen licitaciones, siempre se comparan distintas ofertas, considerando no solo precio, sino calidad y condiciones de entrega.

Tanto en el sector de educación pública como privada, son los directores o administradores de las instituciones educativas quienes fijan las características de los bienes y servicios requeridos. En este contexto, usualmente existe gran cantidad de proveedores; además, no se produce costo alguno al cambiarse de un proveedor a otro. Al respecto, se presentan pocas excepciones, sobre todo con proveedores de equipos o *software* académicos.

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

En el sector educativo privado, se entiende claramente que los compradores son los padres de familia, quienes realizan un pago a cambio del servicio educativo que sus hijos reciben. Ahora bien, dentro del sector educativo público, también son los padres los compradores; ya que, a pesar de que no hacen un pago mensual o de pensión, sí incurren en un desembolso por concepto de matrícula, materiales de estudio, uniformes, entre otros rubros. Sobre este aspecto, es importante poner en evidencia la diferencia entre cliente y consumidor. El cliente es aquel que paga por el servicio, mientras que el consumidor es la persona que hace uso del mismo (Arellano Marketing, 2015). Entonces, se afirma que los alumnos son los consumidores, en tanto que los padres son los clientes.

El poder de negociación de los clientes suele ser alto en las instituciones privadas, porque el retiro de los alumnos podría desbalancear la estructura financiera; en especial, si se retiran varias familias al mismo tiempo. Por este motivo, en la medida en que los padres de familia estén organizados, su poder de negociación se incrementará. Por otra parte, en las instituciones públicas, el poder de negociación disminuye.

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

El sustituto de la educación formal es el hecho de no educarse o, también, de educarse en el hogar para luego acceder a las evaluaciones con la finalidad de pasar de grado. La amenaza es baja en el caso de la educación en el hogar, ya que la mayoría de los padres no conocen esta opción o no se encuentran preparados para llevarla a cabo. En cambio, la amenaza de que los alumnos no reciban educación es latente, y ocurre principalmente porque los padres no perciben un beneficio inmediato en la asistencia de sus hijos al colegio; pero sí lo hacen cuando los niños constituyen mano de obra para las actividades productivas familiares.

### 3.5.4 Amenaza de los entrantes

No es factible el ingreso de nuevos entrantes, excepto a nivel de la educación superior. Universidades e institutos técnicos de otras regiones pueden ofrecer servicios de enseñanza por Internet; de ese modo, penetran en la región y captan a los potenciales estudiantes. Esta amenaza es baja, debido al poco nivel de desarrollo de las telecomunicaciones y porque solo es factible a nivel superior.

### 3.5.5 Rivalidad de los competidores

Buscando identificar a los competidores del Sector Educación de la Región Puno, se analiza cómo la mayoría de estudiantes a nivel nacional se concentran en el departamento de Lima (ver Figura 13). Esta región representaba, en el 2014, el 29.3% de la matrícula neta nacional. Por este motivo, se afirma que Lima es uno de los competidores al requerir recursos del Ministerio de Educación y, en general, del gobierno central. No obstante, más que rivalidad entre las regiones, lo que se produce es cooperación.

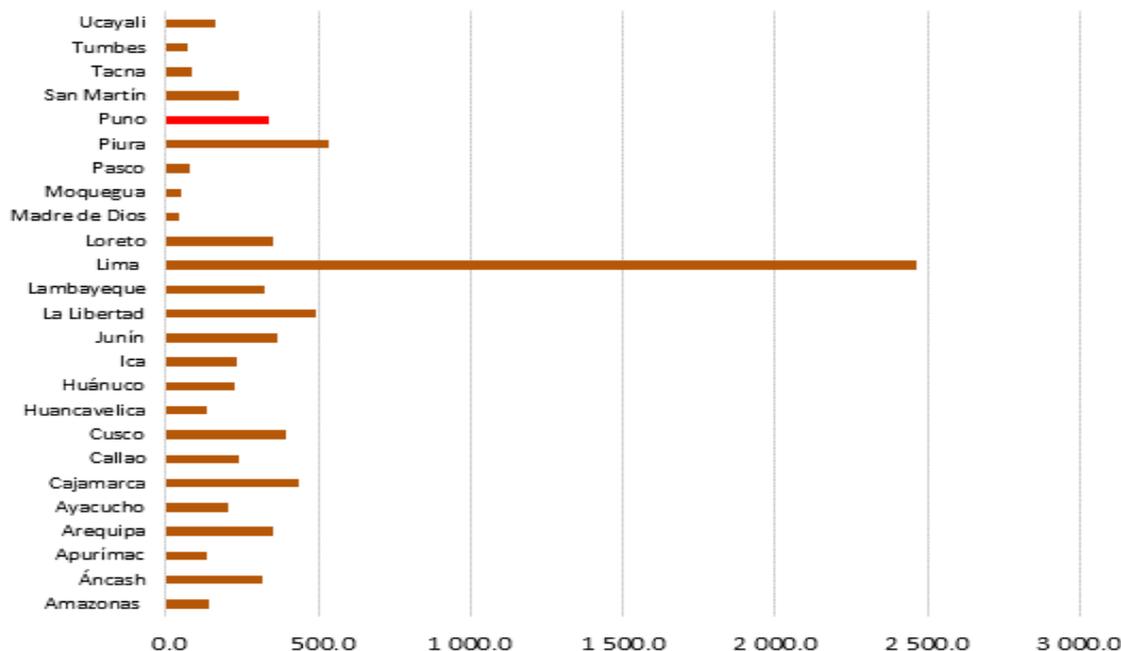


Figura 13. Matrícula escolar neta por departamento. Adaptado de “Índice temático. Sociales: Número de alumnos matriculados en el sistema educativo nacional, según departamento” [archivo en Excel], por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Por otra parte, existen otras regiones hacia las cuales podrían destinarse recursos a los que Puno aspira. Asimismo, se podría captar estudiantes de esta zona como también de los departamentos fronterizos (Cusco y Arequipa), que tienen mayor oferta educativa, en especial a nivel superior. Por eso, estos departamentos se consideran como competidores directos de la región Puno. Para Correo Puno (2013b), es necesario hacer un esfuerzo por elevar la calidad de la educación puneña, ya que otras regiones como Moquegua, Junín o Cusco tienen un nivel de educación superior al de Puno.

En cuanto al número de alumnos matriculados, en educación inicial y básica, para el año 2014 Puno tenía 339,278 con una tasa de decrecimiento interanual de 2.32% entre 2003 y 2014. En un contexto donde a nivel nacional también se dio una disminución, pero apenas del 0.18%. Durante el mismo período, los competidores obtuvieron tasas diversas, es así que en el departamento de Cusco la matrícula llegó a 396,523 alumnos para el 2014, luego de haberse reducido un promedio de 0.64% anual. En cambio, en Arequipa se mantuvo estable, atendiendo a 349,325 alumnos en el año 2014 (INEI, 2016b). En relación con el tamaño del sector educativo en cada uno de estos departamentos, en Cusco hay 17% más alumnos que en Puno y en Arequipa, la cifra es mayor en un 3%. Al tener condiciones geográficas similares, con proximidad geográfica, la competencia de estas regiones por recursos es alta, y se ven favorecidos por contar con una matrícula mayor.

El sector educación de la región Lima tiene el 29.3% de la matrícula escolar neta a nivel nacional. Además, en esta región, se encuentra la mayoría de instituciones de educación superior. Así también, capta al 37.8% de estudiantes de universidades privadas y al 20.5% de alumnos de universidades públicas (INEI, 2016a). Con estos datos se refuerza la importancia que la región Lima tiene a nivel nacional por lo que es un competidor importante en el proceso de captar recursos nacionales para educación.

En términos de calidad, el Perú se ubica en la penúltima posición de acuerdo a la prueba PISA 2012; es decir, supera solamente a Indonesia entre 66 países evaluados. Asimismo, Perú es el país con el peor rendimiento escolar de Sudamérica en matemáticas, lectura y ciencias (“Perú es el país”, 2016). Sin embargo, ante esta realidad nacional, se encuentran excepciones como las del colegio Fe y Alegría de Jicamarca, que es la institución pública de Lima con mejor rendimiento, a pesar de estar en una zona de pobreza extrema. Esta zona se encuentra sin pistas asfaltadas, sin agua y sin desagüe. Sin embargo, los profesores están comprometidos con el proceso de enseñanza-aprendizaje, pues innovan constantemente para promover la lectura e incentivar el razonamiento y análisis en los estudiantes. Además, se garantiza la alimentación a los menores (Luna, 2013).

### **3.6 El Sector Educación de la Región Puno y sus Referentes**

Se ha definido como referente al sector educación de Finlandia, donde el papel de los estudiantes es activo y los contenidos de las distintas materias se entrelazan mediante proyectos. De igual forma, los alumnos se ven envueltos en procesos de planificación, ejecución y evaluación, y desarrollan la capacidad de un pensamiento transdisciplinario. Asimismo, estos estudiantes encuentran distintas maneras de resolver un mismo problema. En Finlandia, se introducen innovaciones en los métodos de educación; además, capacitan constantemente a los maestros (BBC Mundo, 2015).

Debe mencionarse que Finlandia es un país con apenas cinco millones de habitantes. Está ubicado en el norte de Europa. Su modelo educativo ha sido copiado por diversos países, como Chile y Brasil. Asimismo, su mayor nivel en las pruebas internacionales PISA lo obtuvo en el año 2000, y ha mantenido el primer lugar en los años 2003 y 2006. No obstante, se considera que la disminución en su posición no muestra que la calidad haya bajado, sino que el tipo de habilidades que se enseñan ha cambiado. Cabe destacar que, desde hace 40 años, esta nación invierte en forma masiva en educación. De igual manera, cuenta con 10

universidades que forman a profesores con niveles de calidad muy parecidos y con programas centralizados (Martins, 2015).

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

En la Matriz Perfil Competitivo para el Sector Educación de la Región Puno se presenta en la Tabla 17. En esta matriz se visualiza cómo el sector solamente presenta debilidades menores y mayores. Es decir, no muestra fortalezas en ninguno de los factores claves de éxito, y esto se debe ver reflejado posteriormente en la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI). Por ello, se compara contra el mismo sector de educación de las regiones Cusco, Arequipa y Lima, las cuales también tienen un desempeño deficitario, principalmente porque la tecnología y la ciencia no son incorporadas en la educación. Luego, en la Tabla 18 se aprecia la Matriz Perfil Referencial, en la cual se establece una comparación con el sector educación de Finlandia.

Tabla 17

#### *MPC del Sector Educación de la Región Puno*

Factores claves de éxito	Peso	Puno		Cusco		Arequipa		Lima	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Docentes calificados y comprometidos	0.17	1	0.17	2	0.34	2	0.34	3	0.51
2 Infraestructura de calidad	0.13	1	0.13	2	0.26	2	0.26	3	0.39
3 Materiales educativos y equipamiento	0.13	1	0.13	2	0.26	2	0.26	4	0.52
4 Incorporación de investigación y tecnología	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14	3	0.42
5 Formación acorde a necesidades del entorno	0.13	1	0.13	2	0.26	1	0.13	3	0.39
6 Gestión eficiente de los recursos	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45
7 Involucramiento de la familia	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30
Total	1.00		1.30		1.86		1.88		2.98

Tabla 18

*MPR del Sector Educación de la Región Puno*

Factores claves de éxito	Peso	Puno		Finlandia	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Docentes calificados y comprometidos	0.17	1	0.17	4	0.68
2 Infraestructura de calidad	0.13	1	0.13	4	0.52
3 Materiales educativos y equipamiento	0.13	1	0.13	4	0.52
4 Incorporación de investigación y tecnología	0.14	1	0.14	4	0.56
5 Formación acorde a necesidades del entorno	0.13	1	0.13	4	0.52
6 Gestión eficiente de los recursos	0.15	2	0.30	4	0.60
7 Involucramiento de la familia	0.15	2	0.30	4	0.60
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.30</b>		<b>4.00</b>

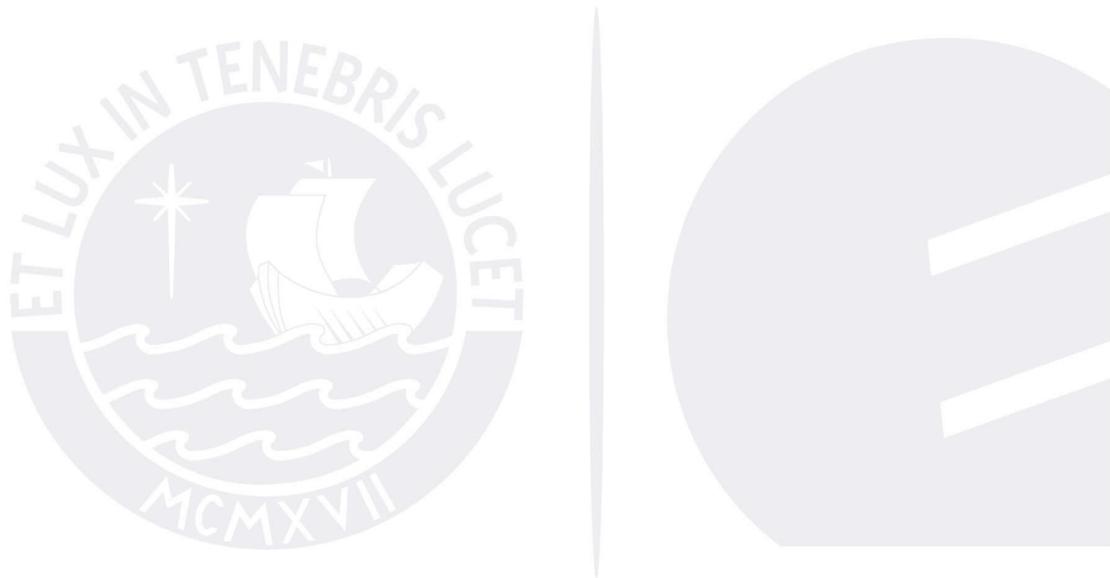
**3.8 Conclusiones**

Se ha finalizado la evaluación externa y se concluye que el Perú presenta fortalezas en varios aspectos. Uno de ellos es el geográfico, ya que, por su ubicación estratégica en América del Sur, el país tiene acceso a grandes mercados. Esto, junto con un mercado interno de gran tamaño y que mantiene una demanda en crecimiento, ha sido la clave para el crecimiento económico nacional sostenido. A pesar de que el país atraviesa un período de desaceleración, sigue siendo superior al crecimiento mundial y regional.

Lamentablemente, este crecimiento no se ha reflejado de manera equitativa a nivel nacional. Por ello, regiones como Puno todavía muestran una gran porción de vías de comunicación sin pavimentar. Tampoco existe penetración o cobertura amplia de Internet, de líneas de telefonía fija o de líneas celulares.

En lo que respecta a las condiciones sociales y demográficas, el crecimiento anual de la región Puno es inferior al promedio nacional, como consecuencia de una migración neta negativa. En la región, los índices de pobreza son mayores que en todo el país, lo cual se

refleja en la inequidad, así como en el analfabetismo. Por último, la población económicamente activa se compone principalmente por personas con secundaria o primaria ocupada. Esto está asociado con el hecho de que la principal actividad económica es la agricultura; mientras que, a nivel nacional, son los servicios los que lideran la economía.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna constituye un análisis de las distintas áreas operativas que componen a la organización, en este caso al Sector Educación de la Región Puno. Con esta evaluación se identifican las fortalezas y las debilidades del sector, en función de las cuales posteriormente se desarrollarán estrategias que permitirán, en los próximos años, acrecentar dichas fortalezas y mitigar los aspectos negativos.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En esta parte se desarrolla el análisis interno del Sector Educación de la Región Puno, que se construye usando el esquema AMOFHIT: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información; y (g) tecnología e investigación (D'Alessio, 2013).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

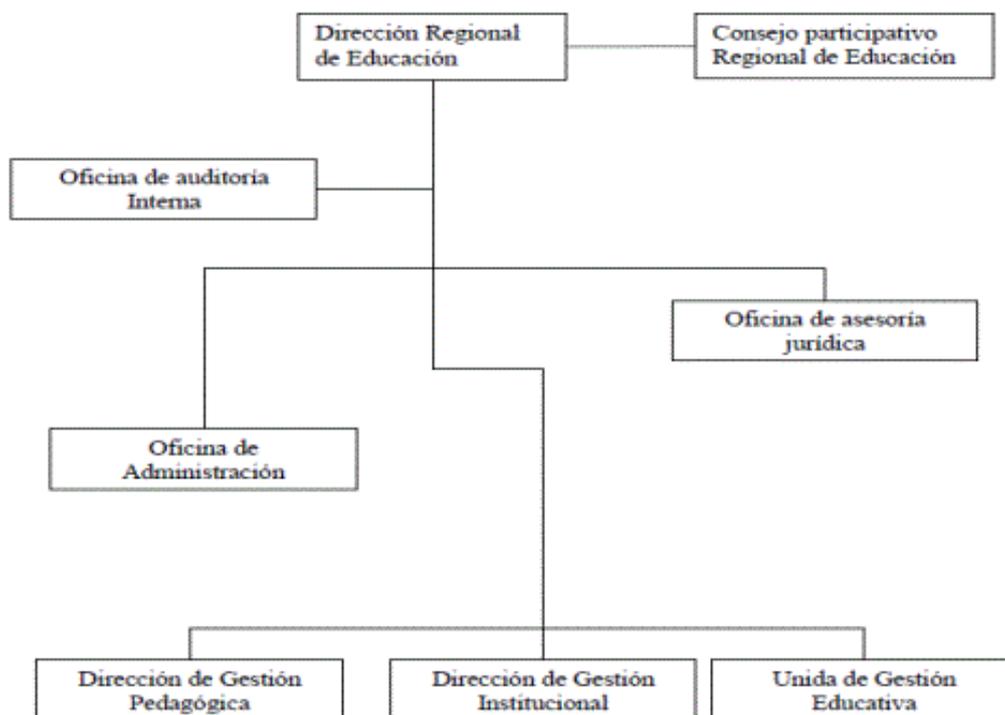
En el año 2006 se formó en Puno el Comité Participativo Regional, del cual surgió una visión consolidada del sector educativo regional. Con el Proyecto Educativo Regional, desarrollado en ese año, se pretendía involucrar y comprometer a todos los agentes educativos con el fin de emprender grandes cambios en beneficio de la educación regional. Se buscaba contar con aulas que permitiesen la entrada a la ciencia y la tecnología, donde los alumnos interactuaran de forma dinámica (Borda et al., 2006). Los objetivos estratégicos que este comité estableció, los cuales para el año 2016 continúan siendo vigentes, son los siguientes:

1. Lograr una educación humanista, practicando valores dentro de la familia, la escuela y la sociedad como espacios de socialización y aprendizaje permanente.
2. Garantizar el ejercicio profesional de la docencia, con maestros competentes y comprometidos con la educación y el desarrollo regional.

3. Reorientar la formación magisterial inicial, en servicio y otras profesiones en los institutos pedagógicos y universidades de la región.
4. Generar el currículo regional pertinente y relevante al contexto local y global, orientado al desarrollo regional y vinculado al mundo productivo.
5. Generar y concertar una gestión educativa transparente, participativa, democrática y ética, orientada al logro de resultados en el sistema educativo regional.
6. Lograr que las instituciones educativas garanticen aprendizajes de calidad, funcionales en los distintos ámbitos de la vida.
7. Lograr la participación e interacción multisectorial en forma permanente y generar espacios de concertación regional.

En la actualidad, el liderazgo del Sector Educación de la Región Puno le corresponde a la Dirección Regional de Educación Puno (Figura 14). Este ente fue creado en diciembre de 1963 y tiene como función principal ser rector de la educación en todos los niveles del departamento, promoviendo la diversidad étnica, cultural y lingüística (DREP, 2016<sup>b</sup>). En el organigrama se visualiza cómo las instituciones educativas no son incluidas, pero como ventaja se ve que existe un consejo participativo, el cual está encargado de plantear la visión y representar los intereses de la comunidad en general.

En el Perú se tienen leyes nacionales que se han dictado para el macro sector educación, a las cuales se le suman directivas emitidas regionalmente por la Dirección Regional de Educación. Con estas directivas se norman y regulan diversos aspectos de la actividad educativa, como por ejemplo los horarios que para el invierno han sido establecidos en la Directiva N° 016-2016-GRP-GRDS-DREP/DGP. Allí se indica que las instituciones educativas públicas y privadas de nivel básico y técnico productivo, buscan prevenir las enfermedades respiratorias en la región.



*Figura 14.* Organigrama de la Dirección Regional de Educación Puno. Tomado de “Nosotros,” por la Dirección Regional de Educación Puno (DREP), 2016b (<http://www.drepuno.gob.pe/web/2011-11-17-17-25-11/mision-y-vision.html>).

Otra directiva, la N° 015-2016-GRP-GRDS/DREP-DGP-TIC, en otro orden de ideas, crea el primer concurso regional de robótica educativa. Se reconoce que la robótica es parte del proceso de modernización educativa, siendo un medio de aprendizaje que promueve el descubrimiento, la investigación y el pensamiento creativo. Además, fortalece las relaciones interpersonales y las habilidades de trabajo en equipo. Esto evidencia que las directivas tienen un amplio espectro, regulando aspectos de interés regional, tanto para el sector público como para el privado, dependiendo de la directiva en sí misma.

Las fortalezas encontradas son las siguientes:

- La estructura del sector contempla un Consejo Participativo que reúne la opinión de toda la comunidad.
- Mecanismo para crear un marco legal apropiado para el sector y la región.

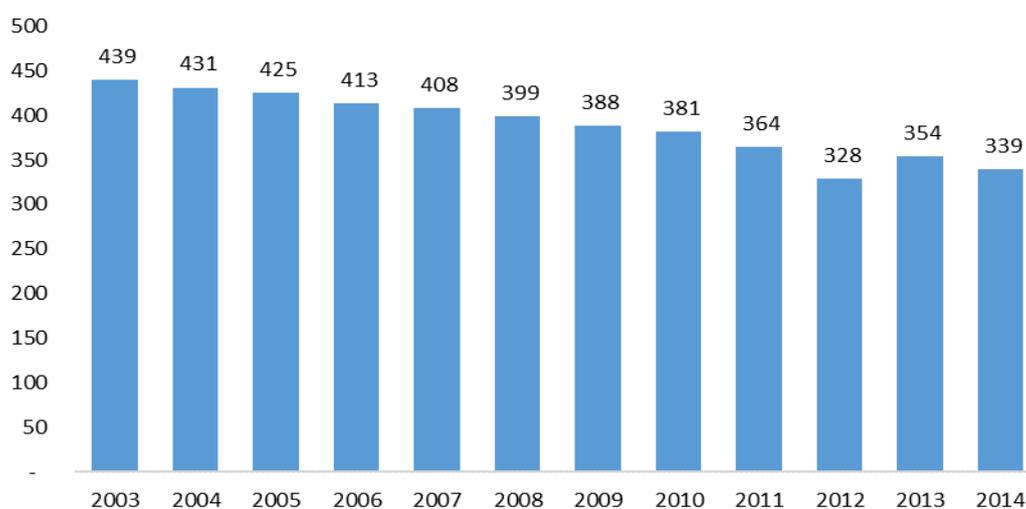
La debilidad encontrada es la que sigue:

- La Dirección Regional de Educación Puno tiene un rol regulador y no promotor.

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

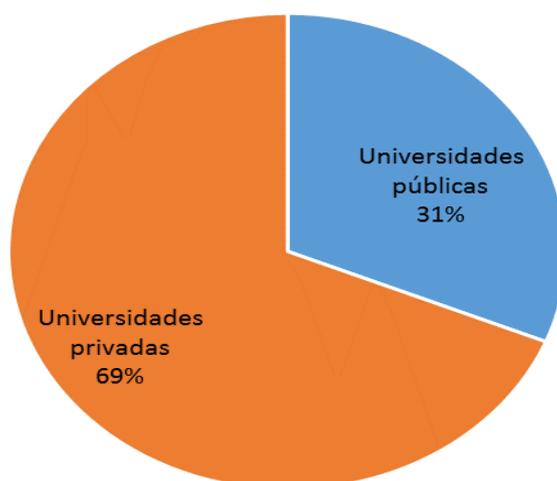
Como producto se han encontrado cuatro niveles de educación: (a) inicial, (b) básica, (c) técnico-productiva, y (d) superior, tanto universitaria como no universitaria. Dentro de la educación básica se incluye la regular, la especial y la alternativa; además de que cubre la primaria y secundaria, existiendo un criterio de obligatoriedad. Sin embargo, para el año 2011 solamente el 87.1% de los niños terminaban la primaria y el 71.4% la secundaria (Puno Perú, 2016). Para fomentar que los jóvenes permanezcan en la escuela, el Gobierno nacional en el 2016 ha lanzado una campaña publicitaria a nivel nacional.

La cantidad de alumnos matriculados en la educación básica de la región llegó a 339,000 en el año 2014 (ver Figura 15), lo que representa una disminución de 4.2% en ese año (INEI, 2016a). La gran mayoría asisten a colegios públicos donde no se paga una pensión mensual, y en muchos casos los niños reciben alimentos gratis para complementar su educación. Se indica que la mayoría va a instituciones públicas porque de las 6,102 escuelas y colegios que hay en la región, solamente 414 son privadas (Ccopa, 2015).



*Figura 15.* Número de alumnos matriculados en la región Puno, en miles de personas. Adaptado de “Índice temático. Sociales: Número de alumnos matriculados en el sistema educativo nacional, según departamento” [archivo en Excel], por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Mientras que esta situación se revierte a nivel universitario, donde el 69% de los alumnos están en universidades privadas y solo el 31% en públicas (Figura 16). Un caso específico que es importante mencionar es el de la Jornada Escolar Completa (JEC) que hasta el momento ha sido implementada en 102 colegios públicos de la región y se ha instalado como modelo de calidad en la educación pública. Estas instituciones han mostrado que sí es posible mejorar el nivel educativo, lo cual también se hace a través de los Colegios de Alto Rendimiento (COAR) (“Ministro de Educación visita Puno,” 2016), aunque estos proyectos todavía son casos aislados.



*Figura 16.* Proporción de estudiantes universitarios en instituciones públicas y privadas. Adaptado de “Índice temático. Sociales: Número de alumnos(as) matriculados en universidades públicas y número de alumnos(as) matriculados en universidades privadas” [archivo en Excel], por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Estudiar en colegios privados en las ciudades de Puno y Juliaca, puede costar entre S/ 3,500 y 5,000 al año, sin incluir derechos de inscripción, matrícula, útiles escolares y cuotas ordinarias. La mensualidad se define según el prestigio y trayectoria de cada colegio, pero no todos responden a las expectativas del padre de familia, principalmente en el tema de infraestructura. Los colegios mejor calificados por su aporte de estudiantes a las universidades están ubicados en las ciudades de Puno y Juliaca, donde hay una mayor concentración poblacional (Ccopa, 2015).

La Institución Educativa San Juan de Puno es la primera en el ranking por aportar más alumnos a las universidades. Tiene una pensión mensual de S/ 300 y es considerada la más cara de la región. En segundo lugar, se sitúa el San Ignacio de Loyola de Puno, con S/ 290, y en tercer lugar se encuentra el colegio Santa Catalina de Juliaca, donde la mensualidad es de S/ 280, todos ellos con alta demanda de estudiantes. Es importante señalar que varios colegios ofrecen escalas diferenciadas dependiendo del nivel socioeconómico de las familias, como es el caso de la Institución Educativa la Inmaculada Puno, con una pensión promedio de S/ 160 (Ccopa, 2015).

En cuanto a la calidad del servicio educativo, Borda et al. (2006) indicaron que la formación científica humanista en las instituciones educativas del medio urbano, sobre todo en entidades privadas, genera discriminación, lo cual trae un déficit en el acceso a entidades superiores y en la inserción laboral. La concentración de alumnos de origen rural o de sociedades tradicionales en el medio urbano significa una inserción en condiciones desfavorables e inequitativas, provocando discriminación y despoblamiento de las instituciones educativas rurales, al mismo tiempo que causa un crecimiento desproporcionado de las ciudades, lo que va en desmedro de la población rural.

Otro problema encontrado es que la educación tiene una orientación meramente teórica. No se considera la inclusión de la formación en el trabajo para la vida (desde el nivel inicial se atenta contra el desarrollo integral de los educandos) adecuada a las actividades productivas de la región (Borda et al., 2006).

La fortaleza hallada es la siguiente:

- Proyectos como JEC y COAR que han probado elevar la calidad del proceso educación-aprendizaje.

Las debilidades encontradas son las que siguen:

- Disminución en el número de alumnos matriculados.

- Poca variedad en las opciones educativas.
- Mala calidad educativa, sin formación práctica ni acorde a la realidad regional.

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

Existe a nivel nacional el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED), creado en el año 2014 y dependiente del Viceministerio de Gestión Institucional del Ministerio de Educación. Fue fundado con el fin de ampliar, mejorar, sustituir, rehabilitar y/o construir infraestructura educativa pública, ya sea de educación básica o de educación superior no universitaria. También se encarga del mantenimiento y equipamiento de ser necesario (PRONIED, 2014).

A nivel regional, dentro del contexto de las instituciones públicas, se tiene la necesidad de sanear legalmente los terrenos y en general los inmuebles donde operan las instituciones educativas. Esto en conformidad con el Artículo 8° de la Ley 26512 (1995). Es así que con frecuencia, la Dirección Regional Educativa de Puno publica información como la siguiente (DREP, 2016c):

La Dirección Regional de Educación de Puno, de conformidad con el Art. 8° del D.S. N° 130-2001-EF, Ley 26512, que declara la necesidad y utilidad pública el saneamiento legal del bien inmueble de propiedad del Estado Peruano–Ministerio de Educación, se publica el predio rural materia de saneamiento legal, ocupado por la IEI N° 1014 Chullo Iluni (Predio Rústico: CHULLO PAMPA del Sector Chullo Iluni) de la Comunidad Campesina de Chaupi Ayllu, del Distrito de Patambuco, Provincia de Sandia y Departamento de Puno, con Área de 1,453.56 m<sup>2</sup> o 0.1453 ha y un perímetro de 180.40 ml; Acto rogado: Desmembramiento e Independización de la Partida Electrónica N° 0505479 y cualquier acto que sea necesario para su inscripción y saneamiento; todo en la región Puno. Puno abril de 2016.- MG. Felipe Carpio Miranda.- Director Regional de Educación Puno. (p. 2)

La fortaleza que se encontró es la siguiente:

- Proceso activo de saneamiento legal de predios.

La debilidad es la que sigue:

- Infraestructura educativa insuficiente, con casos aislados de mejoras.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

A nivel financiero, no se tienen cifras consolidadas para el Sector Educación de la Región Puno. Sin embargo, se tienen datos del gasto promedio por estudiante. Para el año 2013, el gasto por alumno fue superior en la región Puno que a nivel promedio nacional, específicamente en 13% para la educación inicial y 17% para primaria (ver Tabla 19). Esto porque se logró revertir la situación existente para el año 2007, aunque todavía sin éxito en la educación secundaria. El gasto por alumno en inicial y primaria está influenciado por el ámbito rural, donde se han establecido centros educativos, con menor cantidad de alumnos que en las zonas urbanas.

Tabla 19

*Gasto Promedio por Alumno en Educación Básica Regular Pública, en Soles*

Departamento	Inicial				Primaria				Secundaria			
	2007	2011	2012	2013	2007	2011	2012	2013	2007	2011	2012	2013
Total	900	1,525	1,854	2,123	1,051	1,688	1,923	2,301	1,287	1,885	2,326	2,427
Puno	625	1,529	1,909	2,402	1,157	1,921	2,099	2,689	1,284	1,944	2,242	2,280

*Nota.* Tomado de “Índice temático. Sociales: Gasto público por alumno en educación básica regular, por departamento” [archivo en Excel], por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

En lo que se refiere a la educación básica alternativa y técnico productiva, hasta el año 2012 la inversión en la región era menor que el promedio a nivel nacional, mientras que para la educación básica especial el gasto en la región era 2% superior a la media. Aunque para el 2013 se desconoce el gasto nacional, a nivel de la región Puno se dio una reducción de 2.4% en la educación técnico productiva, y un aumento de 1% en educación especial y de 6.6% en básica alternativa (ver Tabla 20).

Tabla 20

*Gasto Promedio por Alumno en Educación Básica Alternativa, Especial y Técnico Productiva, en Soles*

Departamento	Básica alternativa				Básica especial				Técnico productiva			
	2007	2011	2012	2013	2007	2011	2012	2013	2007	2011	2012	2013
Total	1,136	2,601	1,960		4,299	6,157	6,872		973	1,172	1,425	
Puno	1,113	3,908	1,877	2,000	3,862	5,790	7,021	7,086	798	1,148	1,206	1,177

*Nota.* Tomado de “Índice temático. Sociales: Gasto público por alumno en educación básica alternativa, especial y técnico productiva, por departamento” [archivo en Excel], por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

En el nivel educativo superior, los gastos del Estado por estudiante en Puno llegaron a ser de S/ 8,273 para los universitarios y S/ 3,604 para los no universitarios (ver Tabla 21).

Esto implica una mejora de 44% y 56% respectivamente durante el año 2013. Aunque para el último período no se presenta el promedio nacional, se tiene que hasta el 2012 el gasto promedio por alumno en Puno era inferior al del país.

Tabla 21

*Gasto Promedio por Alumno en Educación Superior, en Soles*

Departamento	Superior no universitario				Superior universitario			
	2007	2011	2012	2013	2007	2011	2012	2013
Total	1,856	2,470	3,612		3,169	5,438	5,964	
Puno	1,552	2,314	2,308	3,604	2,547	5,737	5,737	8,273

*Nota.* Tomado de “Índice temático. Sociales: Gasto público por alumno en educación superior, según departamento” [archivo en Excel], por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

La fortaleza encontrada es la siguiente:

- Gasto público promedio por alumno es superior al promedio nacional, incrementando en los años recientes.

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

El sistema educativo peruano tenía 523,304 docentes para el año 2015, de los cuales el 4.7% que equivale a 24,619 profesores están en la región Puno (ver Tabla 22), guardando

proporción con la relación de estudiantes matriculados que se tienen. El 85.4% de los docentes están en la gestión pública, a pesar de que el 93.2% de las instituciones educativas de la región son de administración pública (Ccopa, 2015). Esto muestra que el índice de alumnos por maestro es superior en el sector privado que en el público.

Tabla 22

*Recurso Humano del Sector Educación de la Región Puno*

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	24,619	21,018	3,601	16,683	7,936	13,318	7,700	3,365	236
Básica regular	22,660	19,559	3,101	14,843	7,817	11,966	7,593	2,877	224
Inicial	3,321	2,896	425	1,883	1,438	1,473	1,423	410	15
Primaria	9,623	8,395	1,228	5,653	3,970	4,526	3,869	1,127	101
Secundaria	9,716	8,268	1,448	7,307	2,409	5,967	2,301	1,340	108
Básica alternativa	430	390	40	430	0	390	0	40	0
Básica especial	73	65	8	66	7	62	3	4	4
Técnico-productiva	464	316	148	420	44	280	36	140	8
Superior no universitaria	992	688	304	924	68	620	68	304	0
Pedagógica	228	169	59	217	11	158	11	59	0
Tecnológica	669	424	245	612	57	367	57	245	0
Artística	95	95	0	95	0	95	0	0	0

*Nota.* Tomado de "Magnitudes," por Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE), 2016 (<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>).

En relación con el ámbito, en el Sector Educación de la Región Puno el 68% de los docentes ejerce en el área urbana, y el otro 32% en las zonas rurales. Mientras que en términos del nivel se tiene que el 92% de los profesores se dedican a la educación básica regular, de los cuales 39% enseñan en primaria y 39% en secundaria (ESCALE, 2016). De los maestros del área rural, se estima que la mitad domina alguna de las lenguas nativas, que son el quechua y el aimara; pero estos no son suficientes y para el año 2013 se estimó una brecha de 10,000 docentes bilingües (Correo Puno, 2013a). Esto fue confirmado por el director regional de educación, quien indicó que no hay suficientes profesores bilingües lo

que limita la enseñanza en el idioma quechua o aymara (F. Carpio, comunicación personal, 12 de septiembre, 2016).

Por su parte, la Dirección Regional de Educación Puno con la Directiva N° 011-2016-DREP-OAD-EAP establece las normas y procedimientos para otorgar las plazas vacantes mediante concursos de méritos. En este caso, la Directiva es exclusiva para las instituciones públicas. Con esto se asegura el desarrollo y promoción del servidor administrativo en su línea carrera, con miras a brindar un servicio de alta calidad.

De acuerdo con Borda et al., (2006), una de las principales limitantes que tiene la educación básica en la región Puno es la carencia de recursos humanos, tanto en cantidad como en calidad, especialmente en maestros bilingües. Es debido a esto que la formación inicial de maestros en y para las zonas indígenas tiene que visualizarse como prioritaria, creando programas de formación de docentes. En un contexto donde la oferta de cursos de formación y capacitación en disciplinas relacionadas con la implantación de programas bilingües es insuficiente para atender las necesidades de cualquier región del Perú.

La fortaleza del análisis de los recursos humanos es la siguiente:

- Otorgamiento de las plazas a través de concursos con evaluaciones.

La debilidad encontrada es la que sigue:

- Deficiencia en cantidad y calidad de maestros, especialmente los bilingües

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

A nivel interno, cada institución educativa establece sus propios sistemas de comunicación con la directiva, entre los educadores, con los estudiantes y hasta con los padres de familia. Mientras que a nivel de sector hay una obligación de comunicación constante entre las instituciones educativas y la Dirección Regional de Educación Puno (DREP), en ambas vías. Para ello existen distintos mecanismos, como son los documentos de gestión y el presupuesto, que buscan garantizar la transparencia.

La fortaleza es la siguiente:

- Mecanismos de gestión que promueven la comunicación transparente.

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

Hacia el año 2021, se persigue que la educación en la región Puno sea de calidad, con equidad e inclusión. Para lograrlo, la Dirección Regional de Educación está promoviendo la investigación, la ciencia y la tecnología, en base a la gestión del conocimiento universal y ancestral. Se reconoce que el factor tecnológico es crítico en todos los niveles, pero especialmente en la educación superior no universitaria, la cual debe ser de calidad para aportar al desarrollo socioeconómico y cultural de la región (Correo Puno, 2015).

De acuerdo con el Director Regional de Educación, no hay en Puno una tecnología que esté acorde con el avance de la ciencia y tecnológica. De un total de 7,500 instituciones, solamente el 20% son atendidas con servicio de Internet, siendo la principal limitación que los profesores no están capacitados en el dominio de la tecnología. De un total de 25,000 docentes solamente 13,000 sí dominan el manejo de tecnologías de información y comunicación o TIC (F. Carpio, comunicación personal, 12 de septiembre, 2016).

La debilidad encontrada es la siguiente:

- No se ha incorporado la ciencia y tecnología dentro de la educación básica.

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

Con el análisis interno, desarrollado siguiendo el esquema AMOFHIT, se identificaron las fortalezas y oportunidades que tiene el Sector Educación de la Región Puno, las cuales se han usado para construir la Matriz Evaluación de Factores Internos (ver Tabla 23). Se encontraron un total de seis fortalezas y seis debilidades, a las cuales se les asignó un peso y posteriormente un valor. Con estos datos se calculó el promedio ponderado, que resultó en 2.22 lo que indica que el sector tiene un desempeño inferior al promedio, al tener cinco debilidades menores.

Tabla 23

*MEFI del Sector Educación de la Región Puno*

	Factores claves de éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	La estructura del sector contempla un Consejo Participativo que reúne la opinión de toda la comunidad	0.09	4	0.36
2	Mecanismo para crear un marco legal apropiado para el sector y la región	0.07	3	0.21
3	Proyectos como JEC y COAR, que han probado elevar la calidad del proceso educación-aprendizaje	0.08	4	0.32
4	Proceso activo de saneamiento legal de predios	0.07	3	0.21
5	Gasto público promedio por alumno es superior al promedio nacional, incrementando en los años recientes	0.08	3	0.24
6	Mecanismos de gestión que promueven la comunicación transparente	0.09	3	0.27
<b>Subtotal fortalezas</b>		<b>0.48</b>		<b>1.61</b>
<b>Debilidades</b>				
1	La Dirección Regional de Educación Puno tiene un rol regulador y no promotor	0.09	2	0.18
2	Disminución en el número de alumnos matriculados	0.10	1	0.10
3	Poca variedad en las opciones educativas	0.07	1	0.07
4	Mala calidad educativa, sin formación práctica ni acorde a la realidad regional	0.10	1	0.10
5	Infraestructura educativa insuficiente, con casos aislados de mejoras	0.07	1	0.07
6	No se ha incorporado la ciencia y tecnología dentro de la educación básica	0.09	1	0.09
<b>Subtotal debilidades</b>		<b>0.52</b>		<b>0.61</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.22</b>

**4.3 Conclusiones**

El análisis interno evidencia que el Sector Educación de la Región Puno tiene debilidades, donde destaca la mala calidad educativa que no incorpora la formación práctica ni la ciencia y tecnología. Por lo tanto, los egresados y profesionales no tienen las habilidades necesarias para incorporarse a los procesos productivos regionales. La calidad es un tema que integra los contenidos, la disponibilidad de educación bilingüe, la formación de los docentes y la infraestructura; encontrándose deficiencias en todos estos aspectos, las cuales deben ser subsanadas si se desea el desarrollo humano y socioeconómico regional.

## **Capítulo V: Intereses del Sector Educación en la Región Puno y Objetivos de Largo Plazo**

Se inicia el capítulo definiendo los intereses del sector, los cuales están alineados con la visión y además son la base para crear los objetivos de largo plazo. También se revisa el potencial que tiene el sector educación en la región Puno para desarrollarse en el futuro, identificando las áreas donde se puede generar ventaja competitiva. Este capítulo es piedra fundamental del Proceso Estratégico porque permite contar con metas numéricas que más adelante indicarán si la visión se ha logrado o no.

### **5.1 Intereses del Sector Educación de la Región Puno**

Los intereses del sector se proponen en línea con la visión que se tiene para el año 2026 y que fue definida en el Capítulo II:

**Acceso y cobertura.** Incrementar las tasas de matrícula neta, para que el sistema educativo beneficie a toda la población. Para ello hay que mejorar la pertinencia al penetrar las áreas rurales. Asimismo, es necesario invertir en infraestructura educativa y en materiales académicos. Todo esto debe combinarse con acceso a la tecnología.

La cantidad de profesionales en la región Puno debe incrementarse, preferiblemente formados localmente para que conozcan las necesidades y la realidad de la región. Es por ello que se busca el crecimiento de graduados en las universidades regionales, tanto en la pública como en la privada.

**Desempeño.** El cual se evidenciará con un alto nivel de comprensión lectora y capacidad de análisis matemático. Esta calidad es la base para la formación de profesionales con habilidades para asumir los retos del sector productivo, impulsando el desarrollo de la región Puno.

El éxito del Sector Educación de la Región Puno se medirá en función de la cantidad de egresados, así como de la calidad de los mismos. La calidad es medida a través del

rendimiento en comprensión lectora y pruebas matemáticas, mientras que la cantidad se mide con el porcentaje de alumnos que culmina la educación secundaria.

***Pertinencia.*** Para permitir el desarrollo humano de la región, es necesario que el sistema educativo llegue a los niños de todas las etnias y de toda condición social, en especial a los que viven en zonas alejadas, hablan un idioma diferente al castellano y/o están en situación de pobreza. Lo cual solo es posible incrementando la disponibilidad de docentes en áreas rurales y mejorando las condiciones de infraestructura, con ampliaciones y mejoramiento.

Incrementar la cantidad de maestros bilingües para llegar a todas las poblaciones, comunicándose en las lenguas quechua o aymara según corresponda. La educación bilingüe es clave para que todos los niños y jóvenes de la región Puno tengan igual acceso a la educación, pero también es importante que este personal bilingüe esté debidamente calificado como docente y capacitado para que el contenido impartido sea de alta calidad.

***Inversión.*** Para lograr incrementar el acceso, con una educación pertinente a la realidad de la región Puno y además que se obtenga un excelente desempeño al brindar educación de calidad, se necesita invertir. Esta inversión que se materializa a través de un gasto público por alumno se debe usar en los pagos a maestros y profesores, así como en la adquisición de materiales y lograr que todas las instituciones educativas tengan conectividad. Adicionalmente, se necesita el desarrollo de infraestructura educativa de buena calidad y que cubra tanto el ámbito urbano como el rural.

## **5.2 Potencial del Sector Educación de la Región Puno**

El potencial del Sector Educación de la Región Puno consiste en identificar los aspectos que podrían otorgar ventaja competitiva a la organización, en cada una de las áreas operacionales que se analizaron en el Capítulo IV. Es así que el potencial del sector es el siguiente:

**Administración y gerencia.** Se cuenta con la DREP que funge como ente rector, pero que debe asumir funciones de promotor para impulsar el desarrollo del sector. Es necesario contar con una visión sectorial que incluya a los alumnos y a los padres de familia, garantizando la transición de un nivel al otro.

**Marketing y ventas.** No hay ventajas porque no hay diversidad en la oferta educativa, con colegios privados que no tienen la capacidad para atender la demanda regional. Debe haber un rediseño del servicio para que realmente obedezca a las necesidades productivas regionales y sus características actuales, sin eso es imposible que el sector logre su potencial. En cuanto a la plaza hay que expandir la atención en zonas rurales con maestros bilingües que puedan especializarse en uno o dos grados solamente, con el fin de mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

**Operaciones, logística e infraestructura.** Se necesita mejorar las condiciones de la infraestructura académica, tanto pública como privada. Para ello se podría emular el estado de los centros con Jornada Escolar Completa (JEC) o de los Centros de Alto Rendimiento (COAR). El primer paso para desarrollar ventaja competitiva ya se ha dado con el saneamiento de las condiciones legales de infraestructura el cual debe completarse.

**Finanzas y contabilidad.** Ha habido mejoras en el gasto promedio por alumno, ya sea de educación básica regular, especial o alternativa, así como en la educación técnico-productiva y en la superior. Sin embargo, esta mejora debe continuarse, dirigiendo incentivos financieros hacia los docentes mejor calificados. En este sector no es posible medir la rentabilidad de manera tradicional porque el resultado no es monetario, sino que se manifiesta en la cantidad y calidad de los egresados.

**Recursos humanos.** Para alcanzar ventaja competitiva hay que incrementar la cantidad de docentes en las áreas rurales, así como la cantidad de maestros bilingües. En paralelo hay que trabajar en fomentar la preparación continua de los profesores,

capacitándolos en la incorporación de ciencia y tecnología en las aulas, así como en el uso de distintos materiales y técnicas educativas.

**Sistemas de información y comunicación.** Es necesario crear sistemas para compartir información entre las instituciones educativas. El intercambio de experiencias contribuirá a desarrollar programas en beneficio de todas las instituciones que se manifestarán en mejores calificaciones en las distintas pruebas.

**Tecnología e investigación y desarrollo.** No existe ventaja en esta área y se requiere de una gran inversión para lograrla. Para desarrollar el potencial es necesario incorporar ciencia y tecnología en las aulas en todos los niveles, motivando a los alumnos a hacer experimentos y a innovar. En paralelo, las instituciones educativas tienen que conectarse a Internet con acceso a bases de datos académicas para incrementar el conocimiento disponible, así como para comunicar los logros que haya en la región Puno.

### **5.3 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)**

Con los intereses supremos que tiene el Sector Educación de la Región Puno se desarrolla la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), la cual se presenta a continuación en la Tabla 24. En esta matriz se muestran los fines supremos del Sector Educación en la Región Puno. Además de los intereses propios del sector, se muestra la intensidad que tienen los diversos grupos de interés. Sin duda alguna, el principal grupo son los estudiantes que se han separado por niveles, junto con los padres de familia. También está la Dirección Regional de Educación Puno (DREP) y el Ministerio de Educación.

### **5.4 Objetivos de Largo Plazo**

Los objetivos de largo plazo definidos para el Sector Educación de la Región Puno, en línea con los intereses organizacionales, se han diseñado en torno a cuatro ejes que publicó el OECD Development Centre (2016): (a) acceso y cobertura, (b) desempeño, (c) pertinencia, e (d) inversión. Es así que se plantean cuatro OLP para primaria, cuatro para secundaria y

cuatro para educación superior, los cuales se detallan a continuación y en la Tabla 25 se muestra la relación entre estos OLP y los ejes publicados por el OECD Development Centre.

Tabla 24

*MIO del Sector Educación de la Región Puno*

Interés	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Acceso y cobertura	Alumnos primaria	Gobiernos locales	Proveedores de materiales académicos
	Alumnos secundaria	Gobierno regional	
	Alumnos técnico-productiva	Docentes de todos los niveles	Transportistas
	Alumnos superior	MINEDU	
	Padres de familia	UGEL	
2 Desempeño	Alumnos primaria	MINEDU	Proveedores de materiales académicos
	Alumnos secundaria	UGEL	
	Alumnos técnico-productiva	Docentes de todos los niveles	Administradores de pruebas estandarizadas
	Alumnos superior	Gobierno regional	
	Padres de familia	Gobiernos locales	
3 Pertinencia	Padres de familia	MINEDU	Proveedores de materiales
	Alumnos de áreas rurales	UGEL	
	Alumnos de otras lenguas	Docentes de inicial, primaria y secundaria	
4 Inversión	Alumnos primaria	MINEDU	Empresas que operan en la región
	Alumnos secundaria	UGEL	
	Alumnos técnico-productiva	Gobierno regional	Proveedores de infraestructura
	Alumnos superior	Gobiernos locales	Proveedores de materiales
	Padres de familia		
	Maestros y profesores		

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Al 2026, tener una tasa de matrícula neta de 100% en la educación primaria. A partir del 98.7% que se tiene para el año 2011, último período del que existen datos regionales publicados.
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). El índice de conclusión de la primaria, entre niños de 12 y 13 años, será de 95%, mientras que para el 2011 era 87.1%.
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Contar con más de 14,000 docentes bilingües, que dominen el castellano y una de las lenguas nativas, ya sea quechua o aimara, en el año 2026. Se conoce que en el año 2015 los docentes bilingües no superaban los 4,000.

- Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). El gasto promedio por alumno de primaria para el 2026 será de S/ 5,700. Se toma como punto de partida los S/ 2,689 que se gastaban en el 2013.
- Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). La tasa de matrícula neta en secundaria para el 2026 será de 99%, partiendo de 93.1% que se tenía en el 2011, último año en el que se publicaron cifras oficiales para la región.
- Objetivo de largo plazo 6 (OLP6). Para el año 2026, el nivel de rendimiento en matemáticas de los alumnos evaluados por PISA en la región Puno será superior a 50%. El punto de partida es 7.6% que había a nivel nacional para el 2012.
- Objetivo de largo plazo 7 (OLP7). El nivel de conclusión de la secundaria será del 95% en el año 2026. Para el 2012 este nivel era de 71.4%.
- Objetivo de largo plazo 8 (OLP8). El gasto promedio por alumno de secundaria en el 2026 será de S/ 4,860. Se toma como punto de partida los S/ 2,280 que se gastaban en el 2013.
- Objetivo de largo plazo 9 (OLP9). Contar con una matrícula de 25,000 alumnos en la educación superior pública para el año 2026. Durante el 2013 había 17,465 estudiantes.
- Objetivo de largo plazo 10 (OLP10). Lograr en el año 2026 que las universidades que operan en la región tengan 25,000 graduados o más. Se conoce que para el año 2015 tenían 4,713 graduados y 41,975 estudiantes matriculados.
- Objetivo de largo plazo 11 (OLP11). Al 2026, como mínimo el 20% de las horas académicas de educación superior serán de prácticas o laboratorios, para garantizar la pertinencia de los programas educativos. Aunque no se tiene una tasa específica para el 2016, sí se conoce que la educación tiene una orientación meramente teórica, sin incluir la preparación para el trabajo.

- Objetivo de largo plazo 12 (OLP12). Para el año 2026, el gasto promedio por alumno de educación superior universitaria será S/ 15,500. Se toma como punto de partida los S/ 8,273 que se gastaban en el 2013.

Tabla 25

*Ejes de Desarrollo Educativo de la OECD y OLPs*

Eje de la OECD	Nivel educativo		
	Primaria	Secundaria	Superior
Acceso y cobertura	OLP1. Al 2026, tener una tasa de matrícula neta de 100% en la educación primaria. A partir del 98.7% que se tiene para el año 2011, último período del que existen datos regionales publicados	OLP5. La tasa de matrícula neta en secundaria para el 2026 será de 99%, partiendo de 93.1% que se tenía en el 2011, último año del que se publicaron cifras oficiales para la región	OLP9. Contar con una matrícula de 25,000 alumnos en la educación superior pública para el año 2026. Durante el 2013 había 17,465 estudiantes
Desempeño	OLP2. El índice de conclusión de la primaria, entre niños de 12 y 13 años, será de 95%, mientras que para el 2011 era 87.1%	OLP6. Para el año 2026, el nivel de rendimiento en matemáticas de los alumnos evaluados por PISA en la región Puno será superior a 50%. El punto de partida es 7.6% que había a nivel nacional para el 2012	OLP10. Lograr en el año 2026 que las universidades que operan en la región tengan 25,000 graduados o más. Se conoce que para el año 2015 tenían 4,713 graduado y 41,975 estudiantes matriculados
Pertinencia	OLP3. Contar con más de 14,000 docentes bilingües, que dominen el castellano y una de las lenguas nativas, ya sea quechua o aimara, en el año 2026. Se conoce que en el año 2015 los docentes bilingües no superaban los 4,000	OLP7. El nivel de conclusión de la secundaria será del 95% en el año 2026. Para el 2012 este nivel era de 71.4%	OLP11. Al 2026, como mínimo el 20% de las horas académicas de educación superior serán de prácticas o laboratorios, para garantizar la pertinencia de los programas educativos. Aunque no se tiene una tasa específica para el 2016, sí se conoce que la educación tiene una orientación meramente teórica, sin incluir la preparación para el trabajo
Inversión	OLP4. El gasto promedio por alumno de primaria para el 2026 será S/ 5,700. Se toma como punto de partida los S/ 2,689 que se gastaban en el 2013	OLP8. El gasto promedio por alumno de secundaria en el 2026 será S/ 4,860. Se toma como punto de partida los S/ 2,280 que se gastaban en el 2013	OLP12. Para el año 2026, el gasto promedio por alumno de educación superior no universitaria será S/ 15,500. Se toma como punto de partida los S/ 8,273 que se gastaban en el 2013

*Nota.* Adaptado de *Making Development Happen. Avanzando hacia una mejor educación para Perú*, por el OECD Development Centre, 2016, Boulogne, Francia: Autor.

La alineación entre la visión, los intereses del sector Educación en la región Puno y sus objetivos de largo plazo se comprueba con la Tabla 26.

Tabla 26

*Relación Entre la Visión, los Intereses y los Objetivos de Largo Plazo*

Visión	Intereses	Objetivos de largo plazo (OLP)	
Al 2026 la región Puno estará entre las cinco regiones con mejor nivel educativo en el Perú, brindando educación con amplio acceso y cobertura	Acceso y cobertura	OLP1	Al 2026, tener una tasa de matrícula neta de 100% en la educación primaria. A partir del 98.7% que se tiene para el año 2011, último período del que existen datos regionales publicados
		OLP5	La tasa de matrícula neta para el 2026 será 99%, partiendo de 93.1% que se tenía en el 2011, último año del que se publicaron cifras oficiales para la región.
		OLP9	Contar con una matrícula de 25,000 alumnos en la educación superior pública para el año 2026. Durante el 2013 había 17,465 estudiantes.
de alto desempeño o calidad,	Desempeño	OLP2	El índice de conclusión de la primaria, entre niños de 12 y 13 años, será de 95%, mientras que para el 2011 era 87.1%.
		OLP6	Para el año 2026, el nivel de rendimiento en matemáticas de los alumnos evaluados por PISA en la región Puno será superior a 50%. El punto de partida es 7.6% que había a nivel nacional para el 2012.
		OLP10	Lograr en el año 2026 que las universidades que operan en la región tengan 25,000 graduados o más. Se conoce que para el año 2015 tenían 4,713 graduados y 41,975 estudiantes matriculados.
pertinente a las necesidades y objetivos de la región, promoviendo el desarrollo integral de las personas,	Pertinencia	OLP3	Contar con más de 14,000 docentes bilingües, que dominen el castellano y una de las lenguas nativas, ya sea quechua o aimara, en el año 2026. Se conoce que en el año 2015 los docentes bilingües no superaban los 4,000.
		OLP7	El nivel de conclusión de la secundaria será del 95% en el año 2026. Para el 2012 este nivel era de 71.4%.
		OLP11	Al 2026, como mínimo el 20% de las horas académicas de educación superior serán de prácticas o laboratorios, para garantizar la pertinencia de los programas educativos. Aunque no se tiene una tasa específica para el 2016, sí se conoce que la educación tiene una orientación meramente teórica, sin incluir la preparación para el trabajo.
con inversión para soportar esta evolución en los niveles de primaria, secundaria y superior, logrando mejoras en las condiciones de vida de los puneños	Inversión	OLP4	El gasto promedio por alumno de primaria para el 2026 será S/ 5,700. Se toma como punto de partida los S/ 2,689 que se gastaban en el 2013.
		OLP8	El gasto promedio por alumno de secundaria en el 2026 será S/ 4,860. Se toma como punto de partida los S/ 2,280 que se gastaban en el 2013.
		OLP12	Para el año 2026, el gasto promedio por alumno de educación superior no universitaria será S/ 15,500. Se toma como punto de partida los S/ 8,273 que se gastaban en el 2013.

## 5.5 Conclusiones

Se culmina este capítulo presentando los objetivos de largo plazo, lo cual es como mostrar la visión que se tiene del Sector Educación de la Región Puno de forma cuantitativa. Además, se indica cuál es la situación actual en cada caso para comprender que existe una gran brecha por cubrir, tanto en nivel de alumnos que concluyen la educación secundaria que es la cantidad, como en el desempeño o rendimiento, que sería la calidad. Se reconoce que para lograr esto es necesario invertir para desarrollar infraestructura y potenciar al recurso humano, logrando crear ventajas competitivas, las que actualmente no se tienen.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En los capítulos anteriores se desarrollaron las matrices que constituyen la base para el desarrollo del Proceso Estratégico que constituye el centro de este documento. A partir de las matrices EFE y EFI se desarrolla la matriz FODA, en la cual se definen las estrategias que permitirán al Sector Educación de la Región Puno lograr su visión en el 2026.

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

La MFODA se presenta en la Tabla 27. Esta matriz utiliza como insumos las oportunidades y amenazas identificadas durante la etapa de evaluación externa (MEFE). De igual forma se toman las fortalezas y debilidades definidas en la etapa de evaluación interna (MEFI). Según D'Alessio (2014), esta matriz es una de las más importantes, ya que para su elaboración se necesita que los analistas tengan cualidades intuitivas. A continuación, se listan las estrategias que se han creado para el Sector Educación de la Región Puno:

- E1: Crear convenios con los gobiernos locales para el desarrollo de proyectos comunitarios.
- E2: Desarrollar la educación técnico-productiva en turismo y agricultura, que son las principales actividades de la región Puno.
- E3: Captar aportes de empresas privadas que operen en la zona, a través de alianzas y convenios de cooperación.
- E4: Crear cultivos sostenibles dentro de las instituciones de educación básica, para afianzar conceptos de agricultura, nutrición y sostenibilidad ambiental.
- E5: Hacer alianza con las empresas de telecomunicaciones para llevar Internet a la región, con precios asequibles y acceso a equipos de cómputo.
- E6: Penetrar en el área rural, expandiendo la cantidad de instituciones y de profesores.

Tabla 27

## Matriz FODA del Sector Educación de la Región Puno

		Fortalezas	Debilidades	
	1	La estructura del sector contempla un Consejo Participativo que reúne la opinión de toda la comunidad	La Dirección Regional de Educación Puno tiene un rol regulador y no promotor	
	2	Mecanismo para crear un marco legal apropiado para el sector y la región	Disminución en el número de alumnos matriculados	
	3	Proyectos como JEC y COAR, que han probado elevar la calidad del proceso educación-aprendizaje	Poca variedad en las opciones educativas	
	4	Proceso activo de saneamiento legal de predios	Mala calidad educativa, sin formación práctica ni acorde a la realidad regional	
	5	Gasto público promedio por alumno es superior al promedio nacional, incrementando en los años recientes	Infraestructura educativa insuficiente, con casos aislados de mejoras	
	6	Mecanismos de gestión que promueven la comunicación transparente	No se ha incorporado la ciencia y tecnología dentro de la educación básica	
Oportunidades	Estrategias FO		Estrategias DO	
1	E1	Crear convenios con los gobiernos locales para el desarrollo de proyectos comunitarios	E5	Hacer alianza con las empresas de telecomunicaciones para llevar Internet a la región, con precios asequibles y acceso a equipos de cómputo
2			E6	Penetrar en el área rural, expandiendo la cantidad de instituciones y de profesores
3			E7	Desarrollar la enseñanza superior universitaria a distancia con instituciones de las principales ciudades del país
4			E8	Penetrar en las zonas urbanas con educación inicial
5			E3	Captar aportes de empresas privadas que operen en la zona, a través de alianzas y convenios de cooperación
Amenazas	Estrategias FA		Estrategias DA	
1	E4	Crear cultivos sostenibles dentro de las instituciones de educación básica, para afianzar conceptos de agricultura, nutrición y sostenibilidad ambiental	E9	Formar laboratorios de cómputo dentro de las instituciones de educación básica, brindando servicios de enseñanza adicionales
2			E10	Integrarse verticalmente hacia atrás para de forma directa proveer acceso a Internet en todas las sedes educativas
3			E11	Brindar alimentación en los niveles de educación inicial, primaria y secundaria, a todos los alumnos de las instituciones públicas
4				
5				
6				
7				
8				
9				

- E7: Desarrollar la enseñanza superior universitaria a distancia con instituciones de las principales ciudades del país.
- E8: Penetrar en las zonas urbanas con educación inicial.
- E9: Formar laboratorios de cómputo dentro de las instituciones de educación básica, brindando servicios de enseñanza adicionales.
- E10: Integrarse verticalmente hacia atrás para de forma directa proveer acceso a Internet en todas las sedes educativas.
- E11: Brindar alimentación en los niveles de educación inicial, primaria y secundaria, a todos los alumnos de las instituciones públicas.

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

La primera herramienta de análisis luego que se han planteado las estrategias es la MPEYEA (ver Tabla 28). Se ha encontrado que el Sector Educación de la Región Puno está en una industria con fortaleza, lo que lleva a que se ubique en el cuadrante de las estrategias agresivas (ver Figura 17).

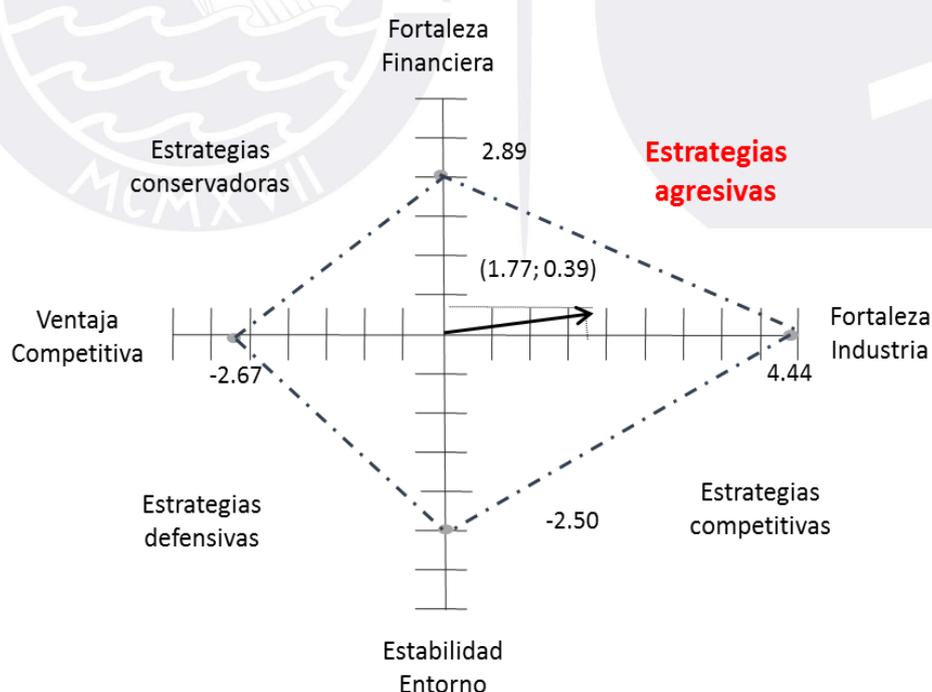


Figura 17. Matriz PEYEA del Sector Educación de la Región Puno.

Tabla 28

## Matriz PEYEA del Sector Educación de la Región Puno

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)												
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	3	
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	-	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápida	3	Prom.
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	1	2.89
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)												
Posición Estratégica Interna	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	1	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	Prom.
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	-2.67
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3	3.33
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)												
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	2	
	2. Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	5	
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja	5	
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	3	
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	4	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	4	Prom.
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	2	-2.50
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3	3.50
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)												
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	6	
	2. Potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4	
	3. Estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	2	
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	5	
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	4	
	6. Intensidad de capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4	
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	5	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4	Prom.
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	6	4.44

D'Alessio (2013) recomendó implementar estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos, tales como las siguientes:

- E4: Crear cultivos sostenibles dentro de las instituciones de educación básica, para afianzar conceptos de agricultura, nutrición y sostenibilidad ambiental.
- E6: Penetrar en el área rural, expandiendo la cantidad de instituciones y de profesores.
- E9: Formar laboratorios de cómputo dentro de las instituciones de educación básica, brindando servicios de enseñanza adicionales.
- E10: Integrarse verticalmente hacia atrás para de forma directa proveer acceso a Internet en todas las sedes educativas.

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

En la MBCG que se presenta en la Figura 18, se muestra la posición de los servicios educativos que brinda el sector en análisis: (a) inicial, (b) primaria, (c) secundaria, (d) técnico-productiva, (e) superior universitaria, y (f) superior no universitaria. Los resultados indican que tienen que combinarse distintos tipos de estrategias, al tener servicios tipo estrella se aplican estrategias de integración e intensivas; mientras que por los servicios vaca se implementan las estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica. Al mismo tiempo, para los servicios asociados con la educación técnica productiva, se recomienda ejecutar estrategias de liquidación o desinversión.

- E2: Desarrollar la educación técnico-productiva en turismo y agricultura, que son las principales actividades de la región Puno.
- E4: Crear cultivos sostenibles dentro de las instituciones de educación básica, para afianzas conceptos de agricultura, nutrición y sostenibilidad ambiental.
- E6: Penetrar en el área rural, expandiendo la cantidad de instituciones y de profesores.

- E7: Desarrollar la enseñanza superior universitaria a distancia con instituciones de las principales ciudades del país.
- E8: Penetrar en las zonas urbanas con educación inicial.
- E9: Formar laboratorios de cómputo dentro de las instituciones de educación básica, brindando servicios de enseñanza adicionales.
- E10: Integrarse verticalmente hacia atrás para de forma directa proveer acceso a Internet en todas las sedes educativas.

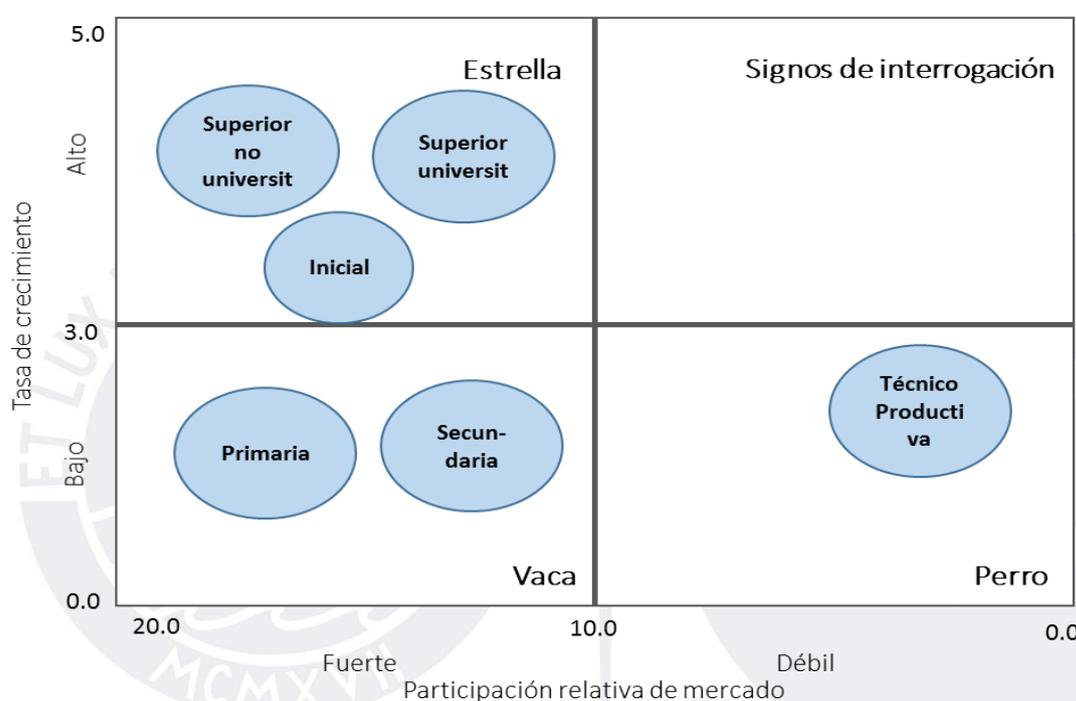


Figura 18. Matriz BCG del Sector Educación de la Región Puno.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En base a los resultados que se obtuvieron en la MEFE y en la MEFI que se prepararon para el Sector Educación de la Región Puno se presenta la Matriz Interna Externa (Figura 19). El resultado ubica a la región en el cuadrante VIII de la matriz, lo que indica que se tiene que seleccionar estrategias de cosechar que son las defensivas. Estas estrategias son las siguientes:

- E1: Crear convenios con los gobiernos locales para el desarrollo de proyectos comunitarios.
- E3: Captar aportes de empresas privadas que operen en la zona, a través de alianzas y convenios de cooperación.
- E5: Hacer alianza con las empresas de telecomunicaciones para llevar Internet a la región, con precios asequibles y acceso a equipos de cómputo.

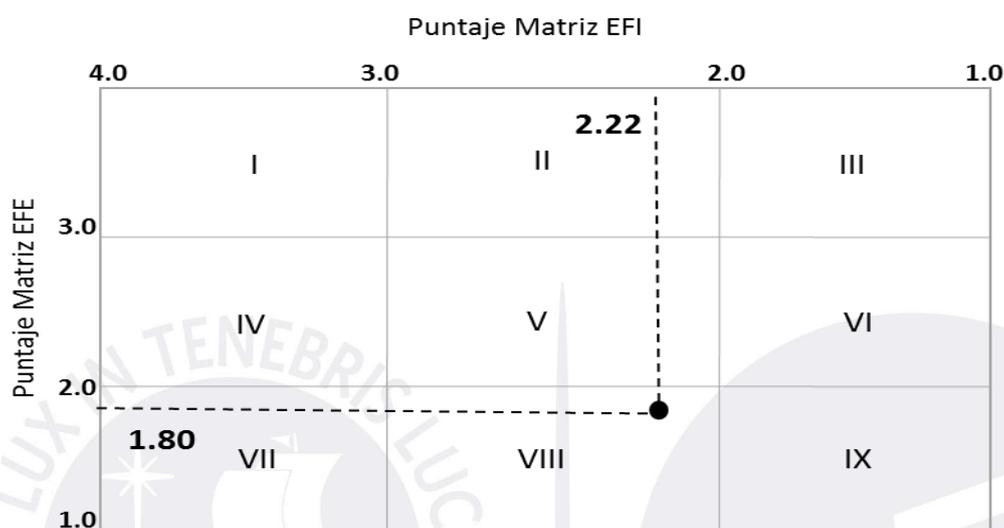


Figura 19. Matriz interna externa del Sector Educación de la Región Puno.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con D'Alessio (2013), la Matriz Gran Estrategia es una herramienta más para evaluar las estrategias y afinar la elección de las que van a implementarse (ver Figura 20). El Sector Educación de la Región Puno se posiciona en el Cuadrante II, ya que se considera que su posición competitiva es débil. También se sabe que el crecimiento del mercado es alto en lo que respecta a la educación inicial y universitaria, mientras que para la primaria y secundaria se ha tenido un decrecimiento del 2.2% anual entre 2003 y 2014 (INEI, 2016a), lo cual debe revertirse con la implementación de este plan estratégico. A partir de este resultado se sugiere la implementación de estrategias intensivas, de integración y de diversificación concéntrica, como las que se detallan a continuación:

- E2: Desarrollar la educación técnico-productiva en turismo y agricultura, que son las principales actividades de la región Puno.
- E4: Crear cultivos sostenibles dentro de las instituciones de educación básica, para afianzar conceptos de agricultura, nutrición y sostenibilidad ambiental.
- E6: Penetrar en el área rural, expandiendo la cantidad de instituciones y de profesores.
- E7: Desarrollar la enseñanza superior universitaria a distancia con instituciones de las principales ciudades del país.
- E8: Penetrar en las zonas urbanas con educación inicial.
- E9: Formar laboratorios de cómputo dentro de las instituciones de educación básica, brindando servicios de enseñanza adicionales.
- E10: Integrarse verticalmente hacia atrás para de forma directa proveer acceso a Internet en todas las sedes educativas.

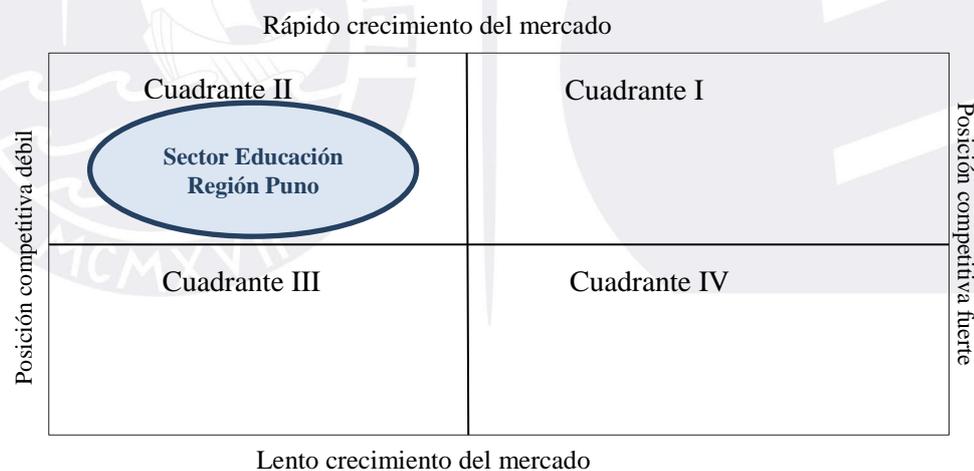


Figura 20. Matriz Gran Estrategia del Sector Educación de la Región Puno.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Los resultados de la MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE se resumen en la Matriz de Decisión Estratégica (ver Tabla 29). Es así que se entra en la fase del emparejamiento, lo que permite ver las repeticiones, las cuales se van sumando. El criterio

para decidir cuáles estrategias se retienen y cuáles pasan a ser de contingencia es que haya una repetición de al menos tres veces. Es por esto que las estrategias identificadas como E1, E3, E5 y E11 pasan de inmediato a ser de contingencia y se continúa el análisis sin ellas.

Tabla 29

*Matriz de Decisión Estratégica del Sector Educación de la Región Puno*

	Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Crear convenios con los gobiernos locales para el desarrollo de proyectos comunitarios	Defensiva	X			X		2
E2	Desarrollar la educación técnico-productiva en turismo y agricultura, que son las principales actividades de la región Puno	Intensiva de desarrollo de productos	X		X		X	3
E3	Captar aportes de empresas privadas que operen en la zona, a través de alianzas y convenios de cooperación	Defensiva	X			X		2
E4	Crear cultivos sostenibles dentro de las instituciones de educación básica, para afianzar conceptos de agricultura, nutrición y sostenibilidad ambiental	Intensiva de desarrollo de productos	X	X	X		X	4
E5	Hacer alianza con las empresas de telecomunicaciones para llevar Internet a la región, con precios asequibles y acceso a equipos de cómputo	Defensiva	X			X		2
E6	Penetrar en el área rural, expandiendo la cantidad de instituciones y de profesores	Intensiva de penetración en el mercado	X	X	X		X	4
E7	Desarrollar la enseñanza superior universitaria a distancia con instituciones de las principales ciudades del país	Intensiva de desarrollo de productos	X		X		X	3
E8	Penetrar en las zonas urbanas con educación inicial	Intensiva de penetración en el mercado	X		X		X	3
E9	Formar laboratorios de cómputo dentro de las instituciones de educación básica, brindando servicios de enseñanza adicionales	Diversificación concéntrica	X	X	X		X	4
E10	Integrarse verticalmente hacia atrás para de forma directa proveer acceso a Internet en todas las sedes educativas	Integración vertical	X	X	X		X	4
E11	Brindar alimentación en los niveles de educación inicial, primaria y secundaria, a todos los alumnos de las instituciones públicas	Diversificación horizontal	X					1

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

En base a los resultados de la Matriz de Decisión Estratégica, se procede a elaborar la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (ver Tabla 30), con siete de las 11 estrategias que se crearon en la Matriz FODA. Según D'Alessio (2013), “esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores” (p. 370). Se determina el atractivo de cada iniciativa y se procede a retener solamente aquellas estrategias que obtuvieron un puntaje de 5.00 o más. Es así que se continúa con las siete estrategias evaluadas como retenidas, dentro de las cuales *Desarrollar la enseñanza superior universitaria a distancia con instituciones de las principales ciudades* tiene la prioridad, seguida por *Penetrar en el área rural, expandiendo la cantidad de instituciones y de profesores*.

### 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt se presenta en la Tabla 31. Esta matriz se desarrolla con las siete estrategias que resultaron retenidas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico. En la MR se analiza si estas iniciativas cumplen con cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) generación de ventaja competitiva. Los resultados indican que se debe continuar el análisis con todas las estrategias evaluadas.

### 6.9 Matriz de Ética (ME)

Con la matriz de ética se “intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios” (D'Alessio, 2013, p. 420). Los resultados muestran que todas las estrategias evaluadas cumplen con los criterios y por ende deben implementarse (ver Tabla 32). Es así que otorgarán ventaja al sector, siendo útiles a los fines y resultados estratégicos que se persiguen.

Tabla 30

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Sector Educación de la Región Puno

Factores claves de éxito	Peso	Estrategia 2		Estrategia 4		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 10	
		P	PP	P	PP										
<b>Oportunidades</b>															
1 Proceso de descentralización, aunque no se ha completado	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
2 Crecimiento económico, superior al promedio mundial y latinoamericano	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36
3 Aumento del sector servicios, construcción y agricultura en Puno	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
4 Mayor acceso al crédito a nivel nacional y en Puno	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32
5 Crecimiento en el número de líneas, principalmente de celular, lo que permite la transmisión de datos	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20
<b>Amenazas</b>															
1 Deficiencias en aspectos institucionales, como la independencia de los poderes y el control de la delincuencia y la violencia	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14
2 Infraestructura vial, ferroviaria, aeroportuaria y portuaria deficiente, lo que se agudiza en departamentos alejados como Puno	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24
3 Decrecimiento de la actividad extractiva energética y minería	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15
4 La pobreza en la región Puno es mayor al promedio nacional, evidenciando inequidad	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
5 La PEA regional está integrada esencialmente por personas con educación secundaria o primaria solamente	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	3	0.21
6 Migración neta negativa en Puno	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.20
7 Baja penetración de telefonía fija y celular	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
8 Atraso en materia tecnológica, especialmente en acceso a Internet y falta de acceso a tecnología de punta	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21
9 La población carece de una cultura ambiental	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20
<b>Fortalezas</b>															
1 La estructura del sector contempla un Consejo Participativo que reúne la opinión de toda la comunidad	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	1	0.09	4	0.36	3	0.27
2 Mecanismo para crear un marco legal apropiado para el sector y región	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21
3 Proyectos como JEC y COAR, que han probado elevar la calidad del proceso educación-aprendizaje	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24
4 Proceso activo de saneamiento legal de predios	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28
5 Gasto público promedio por alumno es superior al promedio nacional, incrementando en los años recientes	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
6 Mecanismos de gestión que promueven la comunicación transparente	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27
<b>Debilidades</b>															
1 La Dirección Regional de Educación Puno tiene un rol regulador	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
2 Disminución en el número de alumnos matriculados	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20
3 Poca variedad en las opciones educativas	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21
4 Mala calidad educativa, sin formación práctica ni acorde a la realidad regional	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10
5 Infraestructura educativa insuficiente, con casos aislados de mejoras	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
6 No se ha incorporado la ciencia y tecnología dentro de la educación básica	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.44</b>		<b>5.19</b>		<b>6.15</b>		<b>6.42</b>		<b>5.30</b>		<b>5.30</b>		<b>5.90</b>

Tabla 31

*Matriz de Rumelt del Sector Educación de la Región Puno*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
E2	Desarrollar la educación técnico-productiva en turismo y agricultura, que son las principales actividades de la región Puno	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Crear cultivos sostenibles dentro de las instituciones de educación básica, para afianzar conceptos de agricultura, nutrición y sostenibilidad ambiental	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Penetrar en el área rural, expandiendo la cantidad de instituciones y de profesores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Desarrollar la enseñanza superior universitaria a distancia con instituciones de las principales ciudades del país	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Penetrar en las zonas urbanas con educación inicial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Formar laboratorios de cómputo dentro de las instituciones de educación básica, brindando servicios de enseñanza adicionales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Integrarse verticalmente hacia atrás para de forma directa proveer acceso a Internet en todas las sedes educativas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

**6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Luego de los análisis que se han realizado a las estrategias que se crearon en la MFODA se decide retener las siguientes:

- E2: Desarrollar la educación técnico-productiva en turismo y agricultura, que son las principales actividades de la región Puno.
- E4: Crear cultivos sostenibles dentro de las instituciones de educación básica, para afianzas conceptos de agricultura, nutrición y sostenibilidad ambiental.
- E6: Penetrar en el área rural, expandiendo la cantidad de instituciones y de profesores.
- E7: Desarrollar la enseñanza superior universitaria a distancia con instituciones de las principales ciudades del país.

Tabla 32

*Matriz de Ética del Sector Educación de la Región Puno*

	Estrategia 2	Estrategia 4	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 8	Estrategia 9	Estrategia 10
	Desarrollar la educación técnico-productiva en turismo y agricultura	Crear cultivos sostenibles dentro de las instituciones de educación básica, para afianzar conceptos	Penetrar en el área rural, expandiendo la cantidad de instituciones y de profesores	Desarrollar la enseñanza superior universitaria a distancia con instituciones de las principales ciudades	Penetrar en las zonas urbanas con educación inicial	Formar laboratorios de cómputo dentro de las instituciones de educación básica, brindando servicios de enseñanza adicionales	Integrarse verticalmente hacia atrás para de forma directa proveer acceso a Internet en todas las sedes educativas
<b>Derecho</b>							
Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
<b>Justicia</b>							
Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
<b>Utilitarismo</b>							
Fines y resultados estratégicos	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula
Medios estratégicos empleados	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula

- E8: Penetrar en las zonas urbanas con educación inicial.
- E9: Formar laboratorios de cómputo dentro de las instituciones de educación básica, brindando servicios de enseñanza adicionales.
- E10: Integrarse verticalmente hacia atrás para de forma directa proveer acceso a Internet en todas las sedes educativas.

A continuación, se presentan las estrategias de contingencia, las cuales no serán implementadas en el año 2016, pero es probable que durante el período que cubre este planeamiento estratégico y ante cambios internos o externos se requiera su aplicación:

- E1: Crear convenios con los gobiernos locales para el desarrollo de proyectos comunitarios.
- E3: Captar aportes de empresas privadas que operen en la zona, a través de alianzas y convenios de cooperación.
- E5: Hacer alianza con las empresas de telecomunicaciones para llevar Internet a la región, con precios asequibles y acceso a equipos de cómputo.
- E11: Brindar alimentación en los niveles de educación inicial, primaria y secundaria, a todos los alumnos de las instituciones públicas.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

Ha llegado el momento de evaluar si las estrategias retenidas contribuyen o no al logro de los OLP que se crearon en el Capítulo V a partir de los intereses organizacionales y la visión. Esto se hace usando la Matriz de Estrategias versus OLP (ver Tabla 33), donde los resultados muestran que con estas siete estrategias se lograrán los objetivos propuestos. Será así que el Sector Educación de la Región Puno alcanzará su visión para el año 2026.

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

Con la Matriz de Posibilidades de los Competidores (ver Tabla 34) se especula sobre las estrategias que aplicarán los competidores, como reacción ante la implementación

Tabla 33

## Matriz de Estrategias vs. OLP del Sector Educación de la Región Puno

Estrategias	Objetivos de largo plazo											
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10	OLP11	OLP12
	Al 2026, tener una tasa de matrícula neta de 100% en la educación primaria	El índice de conclusión de la primaria, entre niños de 12 y 13 años, será de 95%	Contar con más de 14,000 docentes bilingües, que dominen el castellano y una de las lenguas nativas, ya sea quechua o aimara, en el año 2026	El gasto promedio por alumno de primaria para el 2026 será S/ 5,700	La tasa de matrícula neta en secundaria para el 2026 será 99%	Para el año 2026, el nivel de rendimiento en matemáticas de los alumnos evaluados por PISA en la región Puno será superior a 50%	El nivel de conclusión de la secundaria será del 95% en el año 2026	El gasto promedio por alumno de secundaria en el 2026 será S/ 4,860	Contar con una matrícula de 25,000 alumnos en la educación superior pública para el año 2026	Lograr en el año 2026 que las universidades que operan en la región tengan 25,000 graduados o más	Al 2026, como mínimo el 20% de las horas académicas de educación superior serán de prácticas o laboratorios	Para el año 2026, el gasto promedio por alumno de educación superior no universitaria será S/ 15,500
E2	Desarrollar la educación técnico-productiva en turismo y agricultura, que son las principales actividades de la región Puno		X	X	X		X	X	X	X	X	X
E4	Crear cultivos sostenibles dentro de las instituciones de educación básica, para afianzar conceptos de agricultura, nutrición y sostenibilidad ambiental	X	X	X	X	X	X	X				
E6	Penetrar en el área rural, expandiendo la cantidad de instituciones y de profesores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E7	Desarrollar la enseñanza superior universitaria a distancia con instituciones de las principales ciudades del país						X		X	X	X	X
E8	Penetrar en las zonas urbanas con educación inicial	X		X		X						
E9	Formar laboratorios de cómputo dentro de las instituciones de educación básica, brindando servicios de enseñanza adicionales	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
E10	Integrarse verticalmente hacia atrás para de forma directa proveer acceso a Internet en todas las sedes educativas	X	X		X	X	X	X				

del presente plan estratégico por parte del Sector Educación de la Región Puno. Los competidores que se han considerado son el mismo Sector Educación, pero de las regiones Cusco y Arequipa, las cuales buscarán el apoyo de las empresas privadas y de los gobiernos locales, tanto a nivel distrital como regional.

Tabla 34

*Matriz de Posibilidades de los Competidores del Sector Educación de la Región Puno*

	Estrategias	Sector Educación de la Región Cusco	Sector Educación de la Región Arequipa
E2	Desarrollar la educación técnico-productiva en turismo y agricultura, que son las principales actividades de la región Puno	Desarrollar educación técnico-productiva en turismo	Desarrollar educación técnico-productiva en manufactura
E4	Crear cultivos sostenibles dentro de las instituciones de educación básica, para afianzar conceptos de agricultura, nutrición y sostenibilidad ambiental	No se espera reacción	Incorporar la crianza de animales propios de la región a las escuelas
E6	Penetrar en el área rural, expandiendo la cantidad de instituciones y de profesores	Penetrar en el área rural	Penetrar en el área rural
E7	Desarrollar la enseñanza superior universitaria a distancia con instituciones de las principales ciudades del país	Desarrollar la enseñanza superior a distancia	Desarrollar la enseñanza superior a distancia
E8	Penetrar en las zonas urbanas con educación inicial	Penetrar en las zonas urbanas con educación inicial	Penetrar en las zonas urbanas con educación inicial
E9	Formar laboratorios de cómputo dentro de las instituciones de educación básica, brindando servicios de enseñanza adicionales	Crear laboratorios de cómputo en todas las instituciones educativas	Crear laboratorios de cómputo en todas las instituciones educativas
E10	Integrarse verticalmente hacia atrás para de forma directa proveer acceso a Internet en todas las sedes educativas	Aliarse con empresas de telecomunicaciones	Aliarse con empresas de telecomunicaciones

### 6.13 Conclusiones

Al culminar el Proceso Estratégico se han definido las estrategias que el Sector Educación de la Región Puno tiene que proceder a implementar con el fin de alcanzar sus objetivos de largo plazo. Estas estrategias han sido definidas tras un proceso de análisis profundo, considerando la posición estratégica que tiene el sector, así como su portafolio de

servicios que incluyen la educación primaria, secundaria y superior. Es de notar que todas las estrategias escogidas son intensivas, de integración o de diversificación, ajustándose a una actitud competitiva y una posición estratégica débil.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se completa la fase de formulación y se inicia la de implementación, que consiste en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos definidos en el capítulo anterior. Lo primero que se necesita es definir los hitos o pasos para alcanzar los objetivos de corto plazo, a los cuales se les asignan recursos, comprometiendo cronogramas para la ejecución de los planes previamente aprobados.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos en los cuales se encuentran divididos los objetivos de largo plazo (OLP), y se alcanzan mediante la aplicación de las estrategias. Generalmente son anuales y deben cumplir con: (a) ser realistas, medibles, consistentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados y asumidos por la organización; y (b) facilitar el logro de los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2013). La importancia de los OCP radica en que son la base para la asignación de los recursos. A continuación, se definen los OCP, detallándose para cada uno de los OLP que se propusieron en el Capítulo V y que ya se ha definido conducen a lograr la visión.

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP1).** Al 2026, tener una tasa de matrícula neta de 100% en la educación primaria. A partir del 98.7% que se tiene para el año 2011, último período del que existen datos regionales publicados.

- Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1). Al 2019, la educación primaria tendrá una matrícula neta del 99.2%, que se logrará al incrementar la infraestructura y la cantidad de docentes.
- Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2). Para el año 2022, la tasa de matrícula neta en la educación primaria será 99.6%, logrando la retención de los alumnos a través de un programa de alimentación escolar y dotación de útiles.

- **Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3).** En el año 2026, se tendrá una tasa de matrícula neta igual al 100% en la educación primaria; cobertura que se alcanzará en la medida en que las familias comprendan la necesidad de la educación como medio para mejorar la calidad de vida, impartiendo charlas a los padres. Adicionalmente se mantendrán estímulos como el programa de alimentación escolar, infraestructura apropiada, dotación de uniformes y útiles escolares; junto con maestros capacitados y en cantidad adecuada para la región.

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP2).** El índice de conclusión de la primaria, entre niños de 12 y 13 años, será de 95%, mientras que para el 2011 era 87.1%.

- **Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1).** Al 2019, el índice de conclusión de la primaria, entre niños de 12 y 13 años, alcanzará el 89%; aumentando como consecuencia de reducir las inasistencias al dar seguimiento personalizado a cada alumno, para lo que se requiere incrementar la cantidad de maestros.
- **Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2).** En el 2022, el 92% de los niños entre 12 y 13 años habrán culminado la educación primaria, al proveerlos de útiles escolares con infraestructura que motive la asistencia y permita el aprendizaje, incluyendo dotación tecnológica y de conectividad a las escuelas de la región.
- **Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3).** Para el 2026, el índice de culminación de la educación primaria será de 95%, entre los niños de 12 y 13 años, ya que se habrá combinado el seguimiento individualizado al aprendizaje a través de mayor cantidad de maestros, junto con la dotación de herramientas para promover el aprendizaje.

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP3).** Contar con más de 14,000 docentes bilingües que dominen el castellano y una de las lenguas nativas, ya sea quechua o aimara, en el año 2026. Se conoce que en el año 2015 los docentes bilingües no superaban los 4,000.

- Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1). Al 2019, el sector contará con 7,300 docentes bilingües, quienes podrán ser contratados al darse un aumento en el presupuesto educativo de la región.
- Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2). La cantidad de maestros y/o profesores bilingües ascenderá a 10,500 en el año 2022, quienes serán formados por las universidades locales, contando con el apoyo de institutos pedagógicos, siendo incorporados al sector educación con contratos fijos luego de haber sido evaluados.

Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3). Para el 2026, la región Puno contará con 14,000 docentes bilingües, formados localmente por universidades e institutos pedagógicos y ejerciendo sus funciones bajo el amparo de contratos como personal fijo ya que la región Puno tendrá un aumento en su presupuesto para educación **Objetivo de largo plazo 4 (OLP4)**. El gasto promedio por alumno de primaria para el 2026 será S/ 5,700. Se toma como punto de partida los S/ 2,689 que se gastaban en el 2013.

- Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1). El gasto promedio por alumno de primaria para el 2019 será de S/ 3,800, al incrementarse la asignación desde el gobierno central, principalmente para el pago de docentes y material educativo.
- Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2). En el 2022, el gasto promedio por alumno de primaria será igual a S/ 4,500, aumentando la inversión en infraestructura educativa para contar con equipo de cómputo, conectividad y bibliotecas.
- Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3). Al 2026, el gasto promedio por alumno de primaria alcanzará los S/ 5,700 provisto principalmente por una mayor asignación desde el gobierno central y regional, para pago de docentes, infraestructura y dotación de material educativo.

**Objetivo de largo plazo 5 (OLP5).** La tasa de matrícula neta en secundaria para el 2026 será de 99%, partiendo de 93.1% que se tenía en el 2011, último año del que se publicaron cifras oficiales para la región.

- Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1). Al 2019, la educación secundaria tendrá una matrícula neta del 95% al contar con infraestructura apropiada para el aprendizaje, con salones por cada nivel y profesores capacitados.
- Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2). Para el año 2022, la tasa de matrícula neta en la educación secundaria será de 97% reteniendo a los estudiantes en el sistema educativo a través de programas de becas y de alimentación para escolares.
- Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3). En el año 2026, se tendrá una tasa de matrícula neta igual al 99% en la educación secundaria, siendo atendidos en infraestructura apropiada con laboratorios para desarrollo científico, atendiendo a cada nivel con profesores capacitados y estimulando la permanencia en el sistema educativo mediante programa de alimentación y becas.

**Objetivo de largo plazo 6 (OLP6).** Para el año 2026, el nivel de rendimiento en matemáticas de los alumnos evaluados por PISA en la región Puno será superior a 50%. El punto de partida es 7.6% que había a nivel nacional para el 2012.

- Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP6.1). Para el año 2019, el 20% de los alumnos de la región Puno mostrarán habilidades de razonamiento matemático en la prueba PISA, como consecuencia de haberse reducido la tasa de inasistencia, combinándose con la presencia de más profesores bilingües y altamente capacitados.
- Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP6.2). Durante el 2022, el 34% de los estudiantes saldrá aprobado en razonamiento matemático, de acuerdo a la prueba PISA, luego

de haber dotado a los alumnos con libros y material académico moderno, apropiado para cada grado.

- Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP6.3). Al 2026, el nivel de rendimiento en matemáticas será superior al 50%, en la evaluación PISA, lográndose a través de la asistencia permanente de los estudiantes a clases, lo que se verá reforzado por docentes capacitados y una dotación de material educativo apropiado para cada nivel.

**Objetivo de largo plazo 7 (OLP7).** El nivel de conclusión de la secundaria será del 95% en el año 2026. Para el 2012 este nivel era de 71.4%.

- Objetivo de corto plazo 7.1 (OCP7.1). En el año 2019, el nivel de conclusión de la secundaria llegará a 79.3%, donde la asistencia a clases estará impulsada por docentes capacitados para cada una de las materias del pensum, con infraestructura que promueva el trabajo en equipo y la investigación, estimulando la participación de los alumnos.
- Objetivo de corto plazo 7.2 (OCP7.2). Para el 2022, un 87.2% de los jóvenes de la región Puno habrá logrado culminar la secundaria, quienes recibirán alimentos preparados a diario, estimulando la asistencia a los centros educativos.
- Objetivo de corto plazo 7.3 (OCP7.3). Al 2026, el nivel de conclusión de la secundaria será de 95%, al verse estimulados por una mayor oferta de carreras universitarias en la región, así como de empleos para personas con educación secundaria completa.

**Objetivo de largo plazo 8 (OLP8).** El gasto promedio por alumno de secundaria en el 2026 será de S/ 4,860. Se toma como punto de partida los S/ 2,280 que se gastaban en el 2013.

- Objetivo de corto plazo 8.1 (OCP8.1). El gasto promedio por alumno de secundaria para el 2019 será de S/ 3,230 aumentando a través de la asignación del gobierno central, dirigida principalmente al pago de docentes capacitados y con contratos estables.
- Objetivo de corto plazo 8.2 (OCP8.2). En el 2022, el gasto promedio por alumno de secundaria será igual a S/ 3,850 para inversión en infraestructura educativa, teniendo como fuentes el gobierno central y programas de cooperación con entidades privadas.
- Objetivo de corto plazo 8.3 (OCP8.3). Al 2026, el gasto promedio por alumno de secundaria alcanzará los S/ 4,860 aportado por el gobierno central y el regional, siendo destinado al pago de profesores capacitados, así como al desarrollo de infraestructura moderna.

**Objetivo de largo plazo 9 (OLP9).** Contar con una matrícula de 25,000 alumnos en la educación superior pública para el año 2026. Durante el 2013 había 17,465 estudiantes.

- Objetivo de corto plazo 9.1 (OCP9.1). Al 2019, la educación superior pública contará con una matrícula de 19,000 estudiantes, incrementándose la oferta educativa en cuanto a carreras.
- Objetivo de corto plazo 9.2 (OCP9.2). Para el año 2022, la matrícula en las instituciones de educación superior pública será de 22,000 alumnos, siendo atraídos por los programas de cooperación entre las universidades y las empresas privadas, lo que eleva la empleabilidad de los alumnos.
- Objetivo de corto plazo 9.3 (OCP9.3). En el año 2026, se tendrá una matrícula de 25,000 alumnos en la educación superior pública, estudiando carreras diversas adecuadas a las necesidades productivas de la región para mejorar el nivel de

empleabilidad de los futuros egresados, con clases impartidas con enfoque práctico por docentes calificados.

**Objetivo de largo plazo 10 (OLP10).** Lograr en el año 2026 que las universidades que operan en la región tengan 25,000 graduados o más. Se conoce que para el año 2015 tenían 4,713 graduados y 41,975 estudiantes matriculados.

- Objetivo de corto plazo 10.1 (OCP10.1). Durante el año 2019, la cantidad de graduados de las universidades será de 11,500 al reducir los costos asociados al proceso de titulación.
- Objetivo de corto plazo 10.2 (OCP10.2). Al 2022, las universidades en la región contarán con 19,000 graduados, por la creación de talleres para el desarrollo de tesis o investigaciones que permitan culminar los estudios.
- Objetivo de corto plazo 10.3 (OCP10.3). Para el año 2026, la región Puno tendrá 25,000 graduados de sus universidades, quienes estarán estimulados a obtener su título para acceder a mejores puestos de trabajo disponibles en la región.

**Objetivo de largo plazo 11 (OLP11).** Al 2026, como mínimo, el 20% de las horas académicas de educación superior serán de prácticas o laboratorios, para garantizar la pertinencia de los programas educativos. Aunque no se tiene una tasa específica para el 2016, sí se conoce que la educación tiene una orientación meramente teórica, sin incluir la preparación para el trabajo.

- Objetivo de corto plazo 11.1 (OCP11.1). En el 2019, la currícula de las carreras de educación superior contendrá un mínimo de ocho horas de trabajos prácticos o laboratorios, lo que estará soportado por acuerdos con empresas privadas para que los estudiantes realicen dichos trabajos.
- Objetivo de corto plazo 11.2 (OCP11.2). Para el 2022, las carreras de educación superior tendrán en promedio un 15% de horas prácticas o laboratorio, con el

apoyo de docentes calificados que guiarán a los estudiantes en su trabajo con casos reales.

- Objetivo de corto plazo 11.3 (OCP11.3). Al 2026, las carreras de educación superior contarán con un mínimo del 20% de sus horas de trabajo práctico o en laboratorio, en infraestructura apropiada y con docentes calificados, creando un enlace entre la academia y las entidades privadas.

**Objetivo de largo plazo 12 (OLP12).** Para el año 2026, el gasto promedio por alumno de educación superior universitaria será S/ 15,500. Se toma como punto de partida los S/ 8,273 que se gastaban en el 2013.

- Objetivo de corto plazo 12.1 (OCP12.1). El gasto promedio por alumno de educación superior universitaria para el 2019 será de S/ 10,000, aumentando la infraestructura y dotación de los laboratorios para que mejore la calidad de los profesionales técnicos.
- Objetivo de corto plazo 12.2 (OCP12.2). En el 2022, el gasto promedio por alumno de educación superior universitaria será igual a S/ 12,500 mediante aportes del gobierno central y de entidades privadas al desarrollar programas conjuntos de investigación y desarrollo.
- Objetivo de corto plazo 12.3 (OCP12.3). Al 2026, el gasto promedio por alumno de educación superior universitaria alcanzará los S/ 15,500 destinado para el pago de docentes, desarrollo de infraestructura e instauración de programas de investigación; recursos que se incrementarán por el aporte del gobierno central y la creación de programas de cooperación con entes privados.

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

Para cada uno de los objetivos de corto plazo se han identificado los recursos que se requieren y esta información se presenta de forma organizada (ver Tabla 35). Se ha

identificado que se necesita de recurso humano que contempla personal calificado, especialmente docentes, junto con autoridades gubernamentales. Además, se necesitan fondos para la construcción de infraestructura educativa, que contempla aulas, áreas deportivas, laboratorios de ciencia y cómputo, pero también mobiliario, materiales académicos y conexión a Internet en todas las instituciones educativas de la región.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Por medio de las políticas se establecen los caminos que se pueden seguir para implementar las estrategias, delimitando el marco de acción del sector educación en la región Puno. Cada estrategia tiene sus políticas, pero una misma política puede servir simultáneamente a varias estrategias (ver Tabla 36).

- P1: Promover el desarrollo de infraestructura, creando espacios propicios para el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- P2: Tener vocación de servicio a la comunidad y en especial a los alumnos y sus familias.
- P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal, evitando la deserción.
- P4: Desarrollar programas de capacitación tecnológica, con contenido actualizado.
- P5: Brindar una educación ajustada a las necesidades de la zona y sus actividades productivas.
- P6: Involucrar a los padres de familia en el proceso de aprendizaje.

Tabla 35

## Recursos Asignados a los OCP del Sector Educación de la Región Puno

	OCP	Recursos
OCP1.1	Al 2019, la educación primaria tendrá una matrícula neta del 99.2%, que se logrará al incrementar la infraestructura y la cantidad de docentes	Colegios en buen estado, maestros capacitados, material educativo, campaña de comunicación en las comunidades, presupuesto
OCP1.2	Para el año 2022, la tasa de matrícula neta en la educación primaria será 99.6%, logrando la retención de los alumnos a través de un programa de alimentación escolar y dotación de útiles	Colegios en buen estado, maestros capacitados, material educativo, campaña de comunicación en las comunidades, presupuesto
OCP1.3	En el 2026, se tendrá una tasa de matrícula neta igual al 100% en la educación primaria; cobertura que se alcanzará en la medida en que las familias comprendan la necesidad de la educación como medio para mejorar la calidad de vida, impartiendo charlas a los padres. Adicionalmente se mantendrán estímulos como el programa de alimentación escolar, infraestructura apropiada, dotación de uniformes y útiles escolares; junto con maestros capacitados y en cantidad adecuada para la región	Colegios en buen estado, maestros capacitados, material educativo, campaña de comunicación en las comunidades, presupuesto
OCP2.1	Al 2019, el índice de conclusión de la primaria, entre niños de 12 y 13 años, alcanzará el 89%; aumentando como consecuencia de reducir las inasistencias al dar seguimiento personalizado a cada alumno, para lo que se requiere incrementar la cantidad de maestros	Supervisores, colegios en buen estado, maestros capacitados, material educativo, campaña de comunicación en las comunidades, presupuesto, UGEL, MINEDU
OCP2.2	En el 2022, el 92% de los niños entre 12 y 13 años habrán culminado la educación primaria, al proveerlos de útiles escolares con infraestructura que motive la asistencia y permita el aprendizaje, incluyendo dotación tecnológica y de conectividad a las escuelas de la región	Supervisores, colegios en buen estado, maestros capacitados, material educativo, campaña de comunicación en las comunidades, presupuesto, UGEL, MINEDU
OCP2.3	Para el 2026, el índice de culminación de la educación primaria será de 95%, entre los niños de 12 y 13 años, ya que se habrá combinado el seguimiento individualizado al aprendizaje a través de mayor cantidad de maestros, junto con la dotación de herramientas para promover el aprendizaje	Supervisores, colegios en buen estado, maestros capacitados, material educativo, campaña de comunicación en las comunidades, presupuesto, UGEL, MINEDU
OCP3.1	Al 2019, el sector contará con 7,300 docentes bilingües, quienes podrán ser contratados al darse un aumento en el presupuesto educativo de la región	Pruebas de certificación, capacitación, presupuesto para pago de salarios, centros de formación superior, material educativo, supervisores
OCP3.2	La cantidad de maestros y/o profesores bilingües ascenderá a 10,500 en el año 2022, quienes serán formados por las universidades locales, contando con el apoyo de institutos pedagógicos, siendo incorporados al sector educación con contratos fijos luego de haber sido evaluados	Pruebas de certificación, capacitación, presupuesto para pago de salarios, centros de formación superior, material educativo, supervisores
OCP3.3	Para el 2026, la región Puno contará con 14,000 docentes bilingües, formados localmente por universidades e institutos pedagógicos y ejerciendo sus funciones bajo el amparo de contratos como personal fijo ya que la región Puno tendrá un aumento en su presupuesto para educación	Pruebas de certificación, capacitación, presupuesto para pago de salarios, centros de formación superior, material educativo, supervisores
OCP4.1	El gasto promedio por alumno de primaria para el 2019 será de S/ 3,800, al incrementarse la asignación desde el gobierno central, principalmente para el pago de docentes y material educativo	MINEDU, MEF, Gobierno regional, gobiernos locales, sindicatos, UGEL
OCP4.2	En el 2022, el gasto promedio por alumno de primaria será igual a S/ 4,500, aumentando la inversión en infraestructura educativa para contar con equipo de cómputo, conectividad y bibliotecas	MINEDU, MEF, Gobierno regional, gobiernos locales, sindicatos, UGEL
OCP4.3	Al 2026, el gasto promedio por alumno de primaria alcanzará los S/ 5,700 provisto principalmente por una mayor asignación desde el gobierno central y regional, para pago de docentes, infraestructura y dotación de material educativo	MINEDU, MEF, Gobierno regional, gobiernos locales, sindicatos, UGEL
OCP5.1	Al 2019, la educación secundaria tendrá una matrícula neta del 95%, al contar con infraestructura apropiada para el aprendizaje, con salones por cada nivel y profesores capacitados	Colegios en buen estado, profesores capacitados, material educativo, campaña de comunicación en las comunidades, presupuesto, laboratorios de cómputo, actividades dinámicas
OCP5.2	Para el año 2022, la tasa de matrícula neta en la educación secundaria será 97% reteniendo a los estudiantes en el sistema educativo a través de programas de becas y de alimentación para escolares	Colegios en buen estado, profesores capacitados, material educativo, campaña de comunicación en las comunidades, presupuesto, laboratorios de cómputo, actividades dinámicas
OCP5.3	En el año 2026, se tendrá una tasa de matrícula neta igual al 99% en la educación secundaria, siendo atendidos en infraestructura apropiada con laboratorios para desarrollo científico, atendiendo a cada nivel con profesores capacitados y estimulando la permanencia en el sistema educativo mediante programa de alimentación y becas	Colegios en buen estado, profesores capacitados, material educativo, campaña de comunicación en las comunidades, presupuesto, laboratorios de cómputo, actividades dinámicas
OCP6.1	Para el año 2019, el 20% de los alumnos de la región Puno mostrarán habilidades de razonamiento matemático en la prueba PISA, como consecuencia de haberse reducido la tasa de inasistencia, combinándose con la presencia de más profesores bilingües y altamente capacitados	Material académico, libros de matemáticas, ejercicios, docentes calificados, biblioteca, pruebas PISA, alimento, transporte, calzado y vestuario, aulas}
OCP6.2	Durante el 2022, el 34% de los estudiantes saldrá aprobado en razonamiento matemático, de acuerdo a la prueba PISA, luego de haber dotado a los alumnos con libros y material académico moderno, apropiado para cada grado.	Material académico, libros de matemáticas, ejercicios, docentes calificados, biblioteca, pruebas PISA, alimento, transporte, calzado y vestuario, aulas}
OCP6.3	Al 2026, el nivel de rendimiento en matemáticas será superior al 50%, en la evaluación PISA.	Material académico, libros de matemáticas, ejercicios, docentes calificados, biblioteca, pruebas PISA, alimento, transporte, calzado y vestuario, aulas}
OCP7.1	En el año 2019, el nivel de conclusión de la secundaria llegará a 79.3%, donde la asistencia a clases estará impulsada por docentes capacitados para cada una de las materias del pensum, con infraestructura que promueva el trabajo en equipo y la investigación, estimulando la participación de los alumnos	Infraestructura, docentes capacitados, transporte, medios de vida dignos para la familia, campaña de concientización familiar, material educativo, alimentación
OCP7.2	Para el 2022, un 87.2% de los jóvenes de la región Puno habrá logrado culminar la secundaria, quienes recibirán alimentos preparados a diario, estimulando la asistencia a los centros educativos	Infraestructura, docentes capacitados, transporte, medios de vida dignos para la familia, campaña de concientización familiar, material educativo, alimentación
OCP7.3	Al 2026, el nivel de conclusión de la secundaria será de 95%, al verse estimulados por una mayor oferta de carreras universitarias en la región, así como de empleos para personas con educación secundaria completa	Infraestructura, docentes capacitados, transporte, medios de vida dignos para la familia, campaña de concientización familiar, material educativo, alimentación
OCP8.1	El gasto promedio por alumno de secundaria para el 2019 será de S/ 3,230 aumentando a través de la asignación del gobierno central, dirigida principalmente al pago de docentes capacitados y con contratos estables	MINEDU, MEF, Gobierno regional, gobiernos locales, sindicatos, UGEL
OCP8.2	En el 2022, el gasto promedio por alumno de secundaria será igual a S/ 3,850 para inversión en infraestructura educativa, teniendo como fuentes el gobierno central y programas de cooperación con entidades privadas	MINEDU, MEF, Gobierno regional, gobiernos locales, sindicatos, UGEL
OCP8.3	Al 2026, el gasto promedio por alumno de secundaria alcanzará los S/ 4,860 aportado por el gobierno central y el regional, siendo destinado al pago de profesores capacitados, así como al desarrollo de infraestructura moderna	MINEDU, MEF, Gobierno regional, gobiernos locales, sindicatos, UGEL
OCP9.1	Al 2019, la educación superior pública contará con una matrícula de 19,000 estudiantes, incrementándose la oferta educativa en cuanto a carreras	Universidades, institutos de educación superior, cursos a distancia, mallas curriculares acordes a las necesidades de la región, profesores, material educativo, computadoras y equipo de telecomunicaciones
OCP9.2	Para el año 2022, la matrícula en las instituciones de educación superior pública será de 22,000 alumnos, siendo atraídos por los programas de cooperación entre las universidades y las empresas privadas, lo que eleva la empleabilidad de los alumnos	Universidades, institutos de educación superior, cursos a distancia, mallas curriculares acordes a las necesidades de la región, profesores, material educativo, computadoras y equipo de telecomunicaciones
OCP9.3	En el año 2026, se tendrá una matrícula de 25,000 alumnos en la educación superior pública, estudiando carreras diversas adecuadas a las necesidades productivas de la región para mejorar el nivel de empleabilidad de los futuros egresados, con clases impartidas con enfoque práctico por docentes calificados	Universidades, institutos de educación superior, cursos a distancia, mallas curriculares acordes a las necesidades de la región, profesores, material educativo, computadoras y equipo de telecomunicaciones
OCP10.1	Durante el año 2019, la cantidad de graduados de las universidades será de 11,500 al reducir los costos asociados al proceso de titulación	Universidades, becas de estudio, planes de graduación para egresados, red de egresados activa, plataforma de Internet, profesores, bibliotecas
OCP10.2	Al 2022, las universidades en la región contarán con 19,000 graduados, por la creación de talleres para el desarrollo de tesis o investigaciones que permitan culminar los estudios	Universidades, becas de estudio, planes de graduación para egresados, red de egresados activa, plataforma de Internet, profesores, bibliotecas
OCP10.3	Para el año 2026, la región Puno tendrá 25,000 graduados de sus universidades, quienes estarán estimulados a obtener su título para acceder a mejores puestos de trabajo disponibles en la región	Universidades, becas de estudio, planes de graduación para egresados, red de egresados activa, plataforma de Internet, profesores, bibliotecas
OCP11.1	En el 2019, la currícula de las carreras de educación superior contendrá un mínimo de 8 horas de trabajos prácticos o laboratorios, lo que estará soportado por acuerdos con empresas privadas para que los estudiantes realicen dichos trabajos	Universidades, becas de estudio, planes de graduación para egresados, red de egresados activa, plataforma de Internet, profesores, bibliotecas
OCP11.2	Para el 2022, las carreras de educación superior tendrán en promedio un 15% de horas prácticas o laboratorio, con el apoyo de docentes calificados que guiarán a los estudiantes en su trabajo con casos reales	Universidades, becas de estudio, planes de graduación para egresados, red de egresados activa, plataforma de Internet, profesores, bibliotecas
OCP11.3	Al 2026, las carreras de educación superior contarán con un mínimo del 20% de sus horas de trabajo práctico o en laboratorio, en infraestructura apropiada y con docentes calificados, creando un enlace entre la academia y las entidades privadas	Universidades, becas de estudio, planes de graduación para egresados, red de egresados activa, plataforma de Internet, profesores, bibliotecas
OCP12.1	El gasto promedio por alumno de educación superior universitaria para el 2019 será de S/ 10,000, aumentando la infraestructura y dotación de los laboratorios para que mejore la calidad de los profesionales técnicos	MINEDU, Universidades privadas, tesorería, MEF, entidades financieras, Gobierno regional, gobiernos locales
OCP12.2	En el 2022, el gasto promedio por alumno de educación superior universitaria será igual a S/ 12,500 mediante aportes del gobierno central y de entidades privadas al desarrollar programas conjuntos de investigación y desarrollo	MINEDU, Universidades privadas, tesorería, MEF, entidades financieras, Gobierno regional, gobiernos locales
OCP12.3	Al 2026, el gasto promedio por alumno de educación superior universitaria alcanzará los S/ 15,500 destinado para el pago de docentes, desarrollo de infraestructura e instauración de programas de investigación; recursos que se incrementarán por el aporte del gobierno central y la creación de programas de cooperación con entes privados	MINEDU, Universidades privadas, tesorería, MEF, entidades financieras, Gobierno regional, gobiernos locales

Tabla 36

*Políticas de cada Estrategia del Sector Educación de la Región Puno*

Estrategias		P1	P2	P3	P4	P5	P6
E2	Desarrollar la educación técnico-productiva en turismo y agricultura, que son las principales actividades de la región Puno	X	X	X	X	X	X
E4	Crear cultivos sostenibles dentro de las instituciones de educación básica, para afianzar conceptos de agricultura, nutrición y sostenibilidad ambiental		X	X		X	X
E6	Penetrar en el área rural, expandiendo la cantidad de instituciones y de profesores	X	X	X		X	X
E7	Desarrollar la enseñanza superior universitaria a distancia con instituciones de las principales ciudades del país			X	X	X	
E8	Penetrar en las zonas urbanas con educación inicial	X	X	X		X	X
E9	Formar laboratorios de cómputo dentro de las instituciones de educación básica, brindando servicios de enseñanza adicionales	X		X	X	X	X
E10	Integrarse verticalmente hacia atrás para de forma directa proveer acceso a Internet en todas las sedes educativas	X	X	X			

**7.4 Estructura del Sector Educación de la Región Puno**

Hasta el momento no se ha creado una estructura para el Sector Educación de la Región Puno como un todo, ya que se concibe a la Dirección Regional de Educación Puno (DREP) como el líder y la institución formal, pero no hay una visión de sector. Es así que en este apartado se propone una nueva estructura (ver Figura 21), donde el liderazgo lo tiene la DREP, pero se han incluido a todas las instituciones educativas, sin importar su nivel, ya sean públicas o privadas. La clave para unificarlas es que todas tienen como objetivo atender a la población de niños y jóvenes de la región, donde la visión creada no hace ninguna distinción entre ellos.

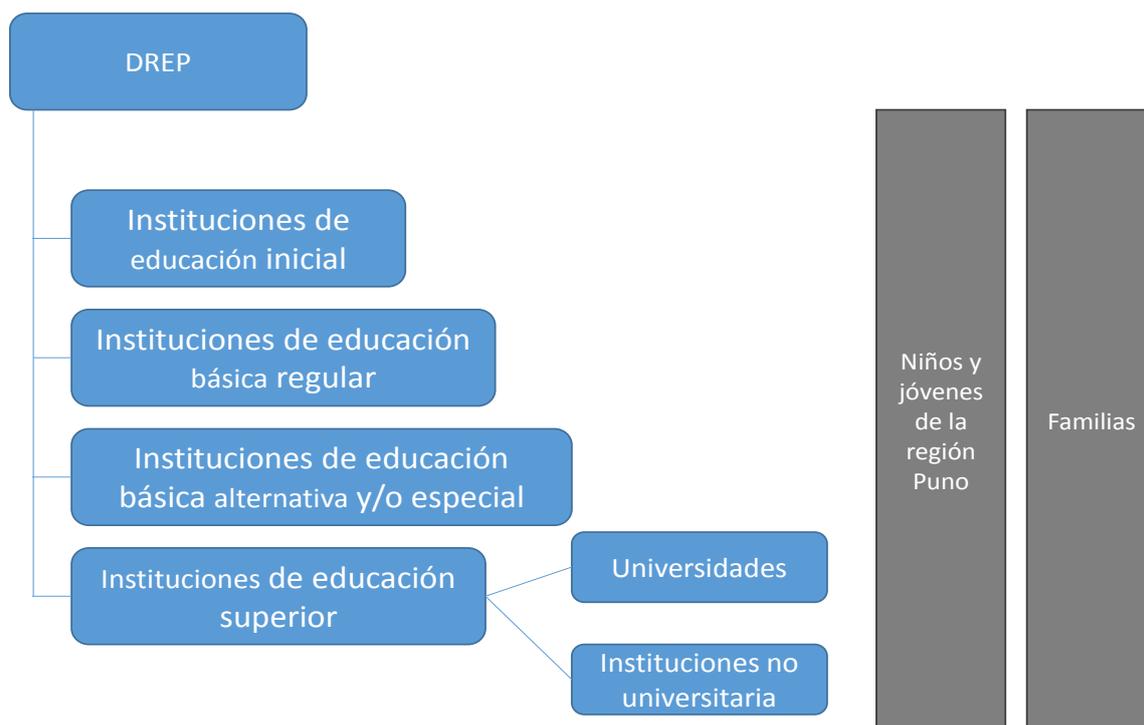


Figura 21. Estructura para el Sector Educación de la Región Puno.

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

Los entes que componen el Sector Educación de la Región Puno tienen que ser responsables en su accionar, cuidando los recursos, pero al mismo tiempo promoviendo el desarrollo social y ocupacional. Para Davis (1960), la responsabilidad social empresarial (RSE) comprende todas aquellas decisiones y actividades que se desarrollan por razones que no obedecen a intereses técnicos ni económicos. De la definición anterior se desprende que la RSE es la proyección que tiene la organización, en este caso hacia todos los habitantes de la región, sobre el entorno social, transmitiendo estos principios a todos los estudiantes, quienes serán los responsables de preservar sus recursos.

### 7.6 Recursos Humanos y Motivación

Una vez que se definió la estructura organizacional, para el proceso de implementación estratégica es necesario identificar quiénes serán las piezas claves para llevar a cabo la transición, donde se vuelve indispensable contar con un liderazgo contundente y aceptado por todos. En este caso se considera que el mejor ente para desempeñar esta función

es la Dirección Regional de Educación Puno (DREP), bajo la figura del director, en conjunto con todos los funcionarios públicos. De esta oficina deben emanar las directrices que permitan tener un proceso de enseñanza-aprendizaje eficaz, en beneficio de todos los alumnos, acudan a instituciones privadas o públicas. Además, la DREP debe velar por aumentar la infraestructura y con ello la cobertura, así como por mejorar la calidad del personal docente.

### **7.7 Gestión del Cambio**

La interacción constante de las organizaciones con su entorno, requiere que se adapten para aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas. En este caso el cambio será un efecto de la implementación de este planeamiento estratégico, donde se parte de la modificación de la visión que tienen los actores del Sector Educación de la Región Puno, pasando de ser instituciones que diseñan sus estrategias de manera individual a visualizarse como uno solo. Estos cambios, tanto internos como externos, requieren de un líder, con la capacidad de comunicar los objetivos y estrategias, para motivar a todas las personas, ya que se necesita una participación activa. Usando diversas herramientas de comunicación, los líderes se comprometen a guiar a sus organizaciones, reconociendo que se trata de un proceso de aprendizaje, que requiere de adaptación y de retroalimentación continua (Boal & Schultz, 2007).

### **7.8 Conclusiones**

En este capítulo se completó la fase de formulación estratégica y se dio inicio a la implementación, es así que el diseño de los objetivos de corto plazo define el cierre del diseño, al establecer los hitos que marcan el camino entre el año 2016 y el 2026. Luego, con la creación de una nueva estructura y la identificación de los recursos, se prepara al Sector Educación de la Región Puno para implementar este planeamiento estratégico, lo que se complementa con mecanismos de gestión de cambio y motivación del recurso humano.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control es la última etapa del proceso estratégico, en la cual se hace un seguimiento permanente del avance de las acciones y estrategias mediante indicadores en evaluación constante, para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados. Este proceso estratégico, por su naturaleza, tiene dos características fundamentales: (a) es interactivo, porque participa mucha gente, y (b) es iterativo, porque se está retroalimentando permanentemente (D'Alessio, 2013). Es por ello que la evaluación es un proceso continuo y repetitivo.

### 8.1 Perspectivas de Control

Debido a que el Gobierno regional cambiará varias veces en el período 2016-2026, por lo que es importante dejar claro los mecanismos de control que se deben seguir, independientemente de cual persona tome o asuma el cargo de alcalde. Solo así se puede garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos en este plan estratégico. Los OCP son necesarios para lograr los OLP y con ellos la visión, y se controlan a través de los indicadores. Kaplan y Norton (2001) propusieron el control estratégico bajo cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) clientes, (c) interna, y (d) desarrollo y aprendizaje.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

La elaboración del Tablero de Control Balanceado se ha iniciado con la evaluación de la perspectiva del aprendizaje interno. Corresponde a los líderes del Sector Educación de la Región Puno preguntarse ¿cómo se puede aprender y mejorar continuamente para que el sector logre la visión que se propuso para el año 2026? Para el caso de este sector se han planteado los indicadores que a continuación se muestran, dentro de la perspectiva de aprendizaje interno: (a) porcentaje de logro de los objetivos anuales académicos en todos los niveles de educación; y (b) porcentaje de logro de los objetivos anuales académicos en todos los niveles de educación.

### **8.1.2 Procesos**

Dentro de la perspectiva de los procesos son varias las preguntas que hay que responder, como por ejemplo ¿cómo se logrará la satisfacción de los clientes?, que en este caso son las familias cuyos hijos reciben educación y que su satisfacción debe estar asociada con la infraestructura, los docentes y en general con la calidad de la enseñanza. Es por ello que dentro del Tablero de Control Balanceado se han incluido los siguientes indicadores para el Sector Educación de la Región Puno: (a) número de alumnos promedio por maestro, (b) porcentaje de maestros bilingües, (c) porcentaje de profesores de la región que están en el ámbito rural, y (d) cantidad de docentes en el área rural.

### **8.1.3 Clientes**

Dentro de la perspectiva de los clientes hay que tomar la posición de los consumidores o clientes, que en este caso son los estudiantes y sus familias, como se indicó en el Capítulo III, en el ítem de Poder de negociación de los clientes. Es por ello que la pregunta que hay que responder es ¿cómo tengo que tratar a los clientes para que continúe el consumo? Para lo cual se han creado los siguientes indicadores para el Sector Educación de la Región Puno: (a) porcentaje de estudiantes que muestran comprensión lectora en la prueba PISA; (b) porcentaje de estudiantes que muestran razonamiento matemático en la prueba PISA; (c) porcentaje de jóvenes que culminan la secundaria; y (d) cantidad de graduados en las universidades que operan en la región.

### **8.1.4 Financiera**

Según D'Alessio (2013), para los accionistas o inversionistas esta es la perspectiva más importante, ya que mide la rentabilidad. Pero en el caso de este plan estratégico se tienen dos sectores: para el privado los inversionistas esperan un retorno sobre la inversión, mientras que en el público no existe un retorno monetario. Es por ello que los indicadores se han desarrollado en torno a la inversión promedio por estudiante y la ejecución presupuestaria.

Tabla 37

## Tablero de Control Balanceado del Sector Educación de la Región Puno

	OCP	Indicador	Perspectiva
OCP1.2	Para el año 2022, la tasa de matrícula neta en la educación primaria será de 99.6%, logrando la retención de los alumnos a través de un programa de alimentación escolar y dotación de útiles.	Porcentaje de logro de los objetivos anuales académicos en todos los niveles de educación	Aprendizaje interno
OCP2.1	Al 2019, el índice de conclusión de la primaria, entre niños de 12 y 13 años, alcanzará el 89%; aumentando como consecuencia de reducir las inasistencias al dar seguimiento personalizado a cada alumno, para lo que se requiere incrementar la cantidad de maestros.	Porcentaje de maestros que han recibido capacitación	Aprendizaje interno
OCP3.2	La cantidad de maestros y/o profesores bilingües ascenderá a 10,500 en el año 2022, quienes serán formados por las universidades locales, contando con el apoyo de institutos pedagógicos, siendo incorporados al sector educación con contratos fijos luego de haber sido evaluados.	Porcentaje de docentes capacitados en el año	Aprendizaje interno
OCP6.2	Durante el 2022, el 34% de los estudiantes saldrá aprobado en razonamiento matemático, de acuerdo a la prueba PISA, luego de haber dotado a los alumnos con libros y material académico moderno, apropiado para cada grado.	Porcentaje de logro de los objetivos anuales académicos en todos los niveles de educación	Aprendizaje interno
OCP9.1	Al 2019, la educación superior pública contará con una matrícula de 19,000 estudiantes, incrementándose la oferta educativa en cuanto a carreras.	Porcentaje de profesores calificados y capacitados	Aprendizaje interno
OCP1.1	Al 2019, la educación primaria tendrá una matrícula neta del 99.2%, que se logrará al incrementar la infraestructura y la cantidad de docentes.	Número de alumnos promedio por maestro	Procesos
OCP2.2	En el 2022, el 92% de los niños entre 12 y 13 años habrán culminado la educación primaria, al proveerlos de útiles escolares con infraestructura que motive la asistencia y permita el aprendizaje, incluyendo dotación tecnológica y de conectividad a las escuelas de la región	Número de alumnos por sede educativa	Procesos
OCP3.1	Al 2019, el sector contará con 7,300 docentes bilingües, quienes podrán ser contratados al darse un aumento en el presupuesto educativo de la región.	Porcentaje de docentes que aprueban el examen anual de calificación o certificación	Procesos
OCP5.2	Para el año 2022, la tasa de matrícula neta en la educación secundaria será de 97% reteniendo a los estudiantes en el sistema educativo a través de programas de becas y de alimentación para escolares.	Porcentaje de estudiantes de secundaria que asisten a instituciones privadas	Procesos
OCP6.1	Para el año 2019, el 20% de los alumnos de la región Puno mostrarán habilidades de razonamiento matemático en la prueba PISA, como consecuencia de haberse reducido la tasa de inasistencia, combinándose con la presencia de más profesores bilingües y altamente capacitados.	Porcentaje de maestros bilingües	Procesos
OCP9.2	Para el año 2022, la matrícula en las instituciones de educación superior pública será de 22,000 alumnos, siendo atraídos por los programas de cooperación entre las universidades y las empresas privadas, lo que eleva la empleabilidad de los alumnos.	Porcentaje de profesores que tienen formación como educadores	Procesos
OCP11.1	En el 2019, la currícula de las carreras de educación superior contendrá un mínimo de ocho horas de trabajos prácticos o laboratorios, lo que estará soportado por acuerdos con empresas privadas para que los estudiantes realicen dichos trabajos.	Cantidad de horas anuales que destinan los estudiantes a prácticas laborales	Procesos
OCP11.2	Para el 2022, las carreras de educación superior tendrán en promedio un 15% de horas prácticas o laboratorio, con el apoyo de docentes calificados que guiarán a los estudiantes en su trabajo con casos reales.	Porcentaje de la malla curricular que corresponde a cursos prácticos	Procesos
OCP11.3	Al 2026, las carreras de educación superior contarán con un mínimo del 20% de sus horas de trabajo práctico o en laboratorio, en infraestructura apropiada y con docentes calificados, creando un enlace entre la academia y las entidades privadas.	Porcentaje de horas de la currícula que corresponde a laboratorios o trabajo práctico	Procesos
OCP1.3	En el año 2026, se tendrá una tasa de matrícula neta igual al 100% en la educación primaria; cobertura que se alcanzará en la medida en que las familias comprendan la necesidad de la educación como medio para mejorar la calidad de vida, impartiendo charlas a los padres. Adicionalmente se mantendrán estímulos como el programa de alimentación escolar, infraestructura apropiada, dotación de uniformes y útiles escolares; junto con maestros capacitados y en cantidad adecuada para la región.	Tasa de matrícula neta	Clientes
OCP2.3	Para el 2026, el índice de culminación de la educación primaria será de 95%, entre los niños de 12 y 13 años, ya que se habrá combinado el seguimiento individualizado al aprendizaje a través de mayor cantidad de maestros, junto con la dotación de herramientas para promover el aprendizaje.	Índice de conclusión de la primaria	Clientes
OCP5.1	Al 2019, la educación secundaria tendrá una matrícula neta del 95% al contar con infraestructura apropiada para el aprendizaje, con salones por cada nivel y profesores capacitados.	Tasa de matrícula neta de la educación secundaria	Clientes
OCP5.3	En el año 2026, se tendrá una tasa de matrícula neta igual al 99% en la educación secundaria, siendo atendidos en infraestructura apropiada con laboratorios para desarrollo científico, atendiendo a cada nivel con profesores capacitados y estimulando la permanencia en el sistema educativo mediante programa de alimentación y becas.	Tasa de matrícula neta de la educación secundaria	Clientes
OCP6.3	Al 2026, el nivel de rendimiento en matemáticas será superior al 50%, en la evaluación PISA, lográndose a través de la asistencia permanente de los estudiantes a clases, lo que se verá reforzado por docentes capacitados y una dotación de material educativo apropiado para cada nivel.	Porcentaje de estudiantes que muestran razonamiento matemático en la prueba PISA	Clientes
OCP7.1	En el año 2019, el nivel de conclusión de la secundaria llegará a 79.3%, donde la asistencia a clases estará impulsada por docentes capacitados para cada una de las materias del pensum, con infraestructura que promueva el trabajo en equipo y la investigación, estimulando la participación de los alumnos.	Porcentaje de jóvenes que culminan la secundaria	Clientes
OCP7.2	Para el 2022, un 87.2% de los jóvenes de la región Puno habrá logrado culminar la secundaria, quienes recibirán alimentos preparados a diario, estimulando la asistencia a los centros educativos.	Porcentaje de jóvenes que culminan la secundaria	Clientes
OCP7.3	Al 2026, el nivel de conclusión de la secundaria será de 95%, al verse estimulados por una mayor oferta de carreras universitarias en la región, así como de empleos para personas con educación secundaria completa	Porcentaje de jóvenes que culminan la secundaria	Clientes
OCP9.3	En el año 2026, se tendrá una matrícula de 25,000 alumnos en la educación superior pública, estudiando carreras diversas adecuadas a las necesidades productivas de la región para mejorar el nivel de empleabilidad de los futuros egresados, con clases impartidas con enfoque práctico por docentes calificados.	Cantidad de alumnos matriculados en la educación superior pública	Clientes
OCP10.1	Durante el año 2019, la cantidad de graduados de las universidades será de 11,500 al reducir los costos asociados al proceso de titulación.	Porcentaje de graduados sobre egresados universitarios	Clientes
OCP10.3	Para el año 2026, la región Puno tendrá 25,000 graduados de sus universidades, quienes estarán estimulados a obtener su título para acceder a mejores puestos de trabajo disponibles en la región.	Cantidad de graduados en las universidades que operan en la región	Clientes
OCP3.3	Para el 2026, la región Puno contará con 14,000 docentes bilingües, formados localmente por universidades e institutos pedagógicos y ejerciendo sus funciones bajo el amparo de contratos como personal fijo ya que la región Puno tendrá un aumento en su presupuesto para educación.	Presupuesto anual destinado para el pago de docentes bilingües	Financiera
OCP4.1	El gasto promedio por alumno de primaria para el 2019 será de S/ 3,800, al incrementarse la asignación desde el gobierno central, principalmente para el pago de docentes y material educativo.	Pago promedio por docente en las áreas rurales	Financiera
OCP4.2	En el 2022, el gasto promedio por alumno de primaria será igual a S/ 4,500, aumentando la inversión en infraestructura educativa para contar con equipo de cómputo, conectividad y bibliotecas.	Porcentaje del gasto que se destina a infraestructura	Financiera
OCP4.3	Al 2026, el gasto promedio por alumno de primaria alcanzará los S/ 5,700 provisto principalmente por una mayor asignación desde el gobierno central y regional, para pago de docentes, infraestructura y dotación de material educativo.	Gasto promedio por alumno	Financiera
OCP8.1	El gasto promedio por alumno de secundaria para el 2019 será de S/ 3,230 aumentando a través de la asignación del gobierno central, dirigida principalmente al pago de docentes capacitados y con contratos estables.	Pago promedio por docente	Financiera
OCP8.2	En el 2022, el gasto promedio por alumno de secundaria será igual a S/ 3,850 para inversión en infraestructura educativa, teniendo como fuentes el gobierno central y programas de cooperación con entidades privadas.	Porcentaje del gasto que se destina a infraestructura	Financiera
OCP8.3	Al 2026, el gasto promedio por alumno de secundaria alcanzará los S/ 4,860 aportado por el gobierno central y el regional, siendo destinado al pago de profesores capacitados, así como al desarrollo de infraestructura moderna.	Gasto promedio por alumno	Financiera
OCP10.2	Al 2022, las universidades en la región contarán con 19,000 graduados, por la creación de talleres para el desarrollo de tesis o investigaciones que permitan culminar los estudios.	Presupuesto asignado por estudiante en las universidades de Puno	Financiera
OCP12.1	El gasto promedio por alumno de educación superior universitaria para el 2019 será de S/ 10,000, aumentando la infraestructura y dotación de los laboratorios para que mejore la calidad de los profesionales técnicos.	Pensión promedio por alumno de educación superior no universitaria	Financiera
OCP12.2	En el 2022, el gasto promedio por alumno de educación superior universitaria será igual a S/ 12,500 mediante aportes del gobierno central y de entidades privadas al desarrollar programas conjuntos de investigación y desarrollo.	Inversión en infraestructura a nivel de educación superior no universitaria	Financiera
OCP12.3	Al 2026, el gasto promedio por alumno de educación superior universitaria alcanzará los S/ 15,500 destinado para el pago de docentes, desarrollo de infraestructura e instauración de programas de investigación; recursos que se incrementarán por el aporte del gobierno central y la creación de programas de cooperación con entes privados.	Porcentaje del ingreso anual que se destina a investigación e innovación	Financiera

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

Kaplan y Norton (2001), propusieron el uso de una herramienta para dar seguimiento a la implementación estratégica, permitiendo lograr cuatro resultados: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos eficaces y eficientes, y (d) empleados motivados. Según D'Alessio (2013), con el Tablero de Control Balanceado se puede ejercer una visión integral, holística del sector, así como desarrollar la evaluación estratégica de forma cuantitativa, a través de mediciones y comparaciones. El Tablero de Control Balanceado que se ha elaborado para el Sector Educación de la Región Puno se presentó en la Tabla 37, en el cual se han incluido los indicadores mencionados previamente.

## **8.3 Conclusiones**

La evaluación estratégica es una tarea continua que permite hacer un seguimiento al cumplimiento de los objetivos. Para lograr esto se han definido indicadores medibles y comparables, además de accesibles. De tal forma que los encargados de hacer el seguimiento puedan acceder a ellos en el momento oportuno y establecer las medidas correctivas si estas fueran necesarias. Es importante también el compromiso de la Dirección Regional de Educación Puno, como ente implementador y posteriormente controlador de este plan estratégico. Es mediante el uso del Tablero de Control Balanceado que se logrará dar cumplimiento a los objetivos de corto plazo, lo que lleva a conseguir los objetivos de largo plazo y estos a su vez a alcanzar con la visión planteada.

## **Capítulo IX: Competitividad del Sector Educación de la Región Puno**

### **9.1 Análisis Competitivo del Sector Educación de la Región Puno**

Este sector posee una posición competitiva débil, la cual se evidencia en la falta de comprensión lectora y de habilidad de razonamiento matemático que sus alumnos tienen. Otro indicador desmotivante es la cantidad de graduados universitarios que tiene la región, la cual no llega ni a 5,000 profesionales, con más del 28% de los jóvenes que no culminan la secundaria. Ante esta realidad, no queda más que hacer un cambio profundo, integral y que llegue a todas las instituciones que componen el sector educación.

La competitividad de la educación en la región Puno se tiene que empezar a trabajar desde la fase inicial, estimulando la lectura en los estudiantes, apoyándolos con material acorde a cada edad, agrupado y clasificado en bibliotecas. También es necesario el involucramiento de las familias para que entiendan la importancia de que sus hijos permanezcan dentro del sistema educativo formal.

### **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Educación de la Región Puno**

Como se ha mencionado, la posición competitiva del sector educación en la región Puno es débil, por lo que es difícil desarrollar ventajas competitivas, al menos que se modifique la estructura actual. De seguir el proceso de implementación diseñado con este plan estratégico sí se logrará ventaja competitiva, la cual se sustentará en los siguientes aspectos:

- Educación bilingüe, respetando la cultura local, pero además rescatándola y preservándola, ya que es un patrimonio nacional.
- Educación acorde a las actividades productivas de la región, con énfasis en el turismo y en la agricultura. Por lo que los egresados de la secundaria tendrán conocimiento de estas actividades y podrán integrarse a ellas. Asimismo, se

contará con carreras de educación superior diseñadas para engrandecer a estas actividades económicas, facilitando a los alumnos el contar con trabajos dignos.

- Infraestructura moderna, con instalaciones apropiadas al clima y diseñadas para el máximo aprovechamiento y conservación de los recursos naturales.
- Cantidad de maestros y profesores apropiadas con un bajo índice de cantidad de alumnos por docente, lo que facilitará el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Educación de la Región Puno**

No es factible conformar un clúster en este sector, ya que los productores de materiales académicos, así como las empresas que colaborarán con el sector, no se encuentran en la región de Puno. Esto contradice la definición de clúster, que demanda una conglomeración geográfica. Lo que sí debe buscarse es la unión de todos los actores que componen al sector y que sí están en el departamento de Puno, los cuales son (a) DREP, (b) UGEL Puno, (c) escuelas y colegios públicos, (d) escuelas y colegios privados, (e) instituto pedagógico, (f) institutos de educación superior, y (g) universidades.

### **9.4 Conclusiones**

Se confirma que el Sector Educación de la Región Puno no tiene una posición competitiva favorable en la actualidad, lo cual cambiará con la implementación de este planeamiento estratégico. Se necesita mejorar diversos aspectos de forma simultánea, teniendo como objetivo mejorar la formación de todos los alumnos, sin importar el nivel donde se encuentran. Los resultados serán profesionales más capaces, así como más jóvenes con la secundaria completa y una mejor capacidad de razonamiento matemático y comprensión lectora.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En primer lugar, se presenta el Plan Estratégico Integral (PEI) con el cual se garantiza que existe una alineación a lo largo de todo el documento, desde la visión hasta la nueva estructura propuesta para el Sector Educación de la Región Puno. Luego, se presentan las conclusiones finales, a lo cual le siguen las recomendaciones y un análisis de la situación esperada para el año 2026.

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral “exhibe las partes esenciales del proceso” (D’Alessio, 2013, p. 573). En la parte central superior se ha colocado la visión, de la que se derivan los objetivos de largo plazo. Luego se conoce cuales estrategias se implementarán y cómo se relacionan las mismas con los OLP. El Plan Estratégico para el Sector Educación de la Región Puno se presenta en la Tabla 38, la cual está enmarcada por la misión al lado izquierdo y por el código de ética y los valores al lado derecho, los cuales indican qué comportamientos son apropiados y cuáles no para este sector.

### 10.2 Conclusiones Finales

Al finalizar la elaboración del Plan Estratégico para el Sector Educación de la Región Puno se arriba a las siguientes conclusiones finales:

- En la actualidad los actores que integran el sector carecen de una visión grupal, sino que más bien se analizan y proyectan como entidades individuales. Es por ello que se ha creado la siguiente visión para el sector completo: Al 2026 la región Puno tendrá una educación de alta calidad, inclusiva, bilingüe, descentralizada e innovadora en todos sus niveles, promoviendo el desarrollo integral de las personas, con equidad, convirtiéndose en generadora de oportunidades para la mejora en las condiciones de vida de los puneños.

Tabla 38

Plan Estratégico Integral del Sector Educación de la Región Puno

Visión														Principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos	
Al 2026 la región Puno estará entre las cinco regiones con mejor nivel educativo en el Perú, brindando una educación con amplio acceso y cobertura, de alto desempeño, pertinente a las necesidades y objetivos de la región, promoviendo el desarrollo integral de las personas, con inversión para soportar esta evolución en los niveles de primaria, secundaria y superior, logrando mejoras en las condiciones de vida de los puneños														Valores: Respeto por las personas, honestidad, integridad, justicia, responsabilidad social	
Objetivos de Largo Plazo														Código de ética: (a) Velar por el bien común y de los estudiantes; (b) Mantener relaciones honestas con los alumnos, profesores, autoridades del sistema educativo regional y nacional, así como con la sociedad en general; (c) Otorgar los cargos de acuerdo a las competencias; (d) Incorporar la ética, los valores humanos y la responsabilidad social; (e) Promover la preservación del medio ambiente y de la cultura local; y (f) Mantener la transparencia en la ejecución presupuestal	
Intereses del Sector: (a) educación de alta calidad; (b) educación inclusiva; (c) culminación de la secundaria; y (d) formación de profesionales															
Al 2026, tener una tasa de matrícula neta de 100% en la educación primaria															
El índice de conclusión de la primaria, entre niños de 12 y 13 años, será de 95%															
Contar con más de 14,000 docentes bilingües, que dominen el castellano y una de las lenguas nativas, ya sea quechua o aimara, en el 2026															
El gasto promedio por alumno de primaria para el 2026 será S/ 5,700															
La tasa de matrícula neta en secundaria para el 2026 será de 99%															
Para el año 2026, el nivel de rendimiento en matemáticas de los alumnos evaluados por PISA en la región Puno será superior a 50%															
El nivel de conclusión de la secundaria será del 95% en el 2026															
El gasto promedio por alumno de secundaria en el 2026 será S/ 4,860															
Lograr en el año 2026 que las universidades que operan en la región tengan 25,000 graduados o más															
Al 2026, como mínimo el 20% de las horas académicas de educación superior serán de prácticas o laboratorios															
Para el año 2026, el gasto promedio por alumno de educación superior universitaria será S/ 15,500															
Estrategias														Políticas	
OCP1.1: Al 2019, la educación primaria tendrá una matrícula neta del 99.2%, que se logrará al incrementar la infraestructura y la cantidad de docentes														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P4: Desarrollar programas de capacitación tecnológica. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP2.1: Al 2019, el índice de conclusión de la primaria, entre niños de 12 y 13 años, alcanzará el 89%; aumentando como consecuencia de reducir las inasistencias al dar seguimiento personalizado a cada alumno, para lo que se requiere incrementar la cantidad de maestros														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP3.1: Al 2019, el sector contará con 7,300 docentes bilingües, quienes podrán ser contratados al darse un aumento en el presupuesto educativo de la región														P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP4.1: El gasto promedio por alumno de primaria para el 2019 será de S/ 3,800, al incrementarse la asignación desde el gobierno central, principalmente para el pago de docentes y material educativo														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP5.1: Al 2019, la educación secundaria tendrá una matrícula neta del 95% al contar con infraestructura apropiada para el aprendizaje, con salones por cada nivel y profesores capacitados														P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P4: Desarrollar programas de capacitación tecnológica. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades	
OCP6.1: Para el año 2019, el 20% de los alumnos de la región Puno mostrarán habilidades de razonamiento matemático en la prueba PISA, como consecuencia de haberse reducido la tasa de inasistencia, combinándose con la presencia de más profesores bilingües y altamente capacitados														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP7.1: En el año 2019, el nivel de conclusión de la secundaria llegará a 79.3%, donde la asistencia a clases estará impulsada por docentes capacitados para cada una de las materias del pensum, con infraestructura que promueva el trabajo en equipo y la investigación, estimulando la participación de los alumnos														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP8.1: El gasto promedio por alumno de secundaria para el 2019 será de S/ 3,230 aumentando a través de la asignación del gobierno central, dirigida principalmente al pago de docentes capacitados y con contratos estables														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP9.1: Al 2019, la educación superior pública contará con una matrícula de 19,000 estudiantes, incrementándose la oferta educativa en cuanto a carreras														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP10.1: Durante el año 2019, la cantidad de graduados de las universidades será de 11,500 al reducir los costos asociados al proceso de titulación														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP11.1: En el 2019, la currícula de las carreras de educación superior contendrá un mínimo de ocho horas de trabajos prácticos o laboratorios, lo que estará soportado por acuerdos con empresas privadas para que los estudiantes realicen dichos trabajos														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP12.1: El gasto promedio por alumno de educación superior universitaria para el 2019 será de S/ 10,000, aumentando la infraestructura y dotación de los laboratorios para que mejore la calidad de los profesionales técnicos														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP1.2: Para el año 2022, la tasa de matrícula neta en la educación primaria será 99.6%, logrando la retención de los alumnos a través de un programa de alimentación escolar y dotación de útiles														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP2.2: En el 2022, el 92% de los niños entre 12 y 13 años habrán culminado la educación primaria, al proveerlos de útiles escolares con infraestructura que motive la asistencia y permita el aprendizaje, incluyendo dotación tecnológica y de conectividad a las escuelas de la región														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP3.2: La cantidad de maestros y/o profesores bilingües ascenderá a 10,500 en el año 2022, quienes serán formados por las universidades locales, contando con el apoyo de institutos pedagógicos, siendo incorporados al sector educación con contratos fijos luego de haber sido evaluados														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP4.2: En el 2022, el gasto promedio por alumno de primaria será igual a S/ 4,500, aumentando la inversión en infraestructura educativa para contar con equipo de cómputo, conectividad y bibliotecas														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP5.2: Para el año 2022, la tasa de matrícula neta en la educación secundaria será 97% reteniendo a los estudiantes en el sistema educativo a través de programas de becas y de alimentación para escolares														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP6.2: Durante el 2022, el 34% de los estudiantes saldrá aprobado en razonamiento matemático, de acuerdo a la prueba PISA, luego de haber dotado a los alumnos con libros y material académico moderno, apropiado para cada grado														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP7.2: Para el 2022, un 87.2% de los jóvenes de la región Puno habrá logrado culminar la secundaria, quienes recibirán alimentos preparados a diario, estimulando la asistencia a los centros educativos														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP8.2: En el 2022, el gasto promedio por alumno de secundaria será igual a S/ 3,850 para inversión en infraestructura educativa, teniendo como fuentes el gobierno central y programas de cooperación con entidades privadas														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP9.2: Para el año 2022, la matrícula en las instituciones de educación superior pública será de 22,000 alumnos, siendo atraídos por los programas de cooperación entre las universidades y las empresas privadas, lo que eleva la empleabilidad de los alumnos														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP10.2: Al 2022, las universidades en la región contarán con 19,000 graduados, por la creación de talleres para el desarrollo de tesis o investigaciones que permitan culminar los estudios														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP11.2: Para el 2022, las carreras de educación superior tendrán en promedio un 15% de horas prácticas o laboratorio, con el apoyo de docentes calificados que guiarán a los estudiantes en su trabajo con casos reales														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP12.2: En el 2022, el gasto promedio por alumno de educación superior no universitaria será igual a S/ 12,500 mediante aportes del gobierno central y de entidades privadas al desarrollar programas conjuntos de investigación y desarrollo														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP1.3: En el año 2026, se tendrá una tasa de matrícula neta igual al 100% en la educación primaria; cobertura que se alcanzará en la medida en que las familias comprendan la necesidad de la educación como medio para mejorar la calidad de vida, impartiendo charlas a los padres. Adicionalmente se mantendrán estímulos como el programa de alimentación escolar, infraestructura apropiada, dotación de uniformes y útiles escolares; junto con maestros capacitados y en cantidad adecuada para la región														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP2.3: Para el 2026, el índice de culminación de la educación primaria será de 95%, entre los niños de 12 y 13 años, ya que se habrá combinado el seguimiento individualizado al aprendizaje a través de mayor cantidad de maestros, junto con la dotación de herramientas para promover el aprendizaje														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP3.3: Para el 2026, la región Puno contará con 14,000 docentes bilingües, formados localmente por universidades e institutos pedagógicos y ejerciendo sus funciones bajo el amparo de contratos como personal fijo ya que la región Puno tendrá un aumento en su presupuesto para educación														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP4.3: Al 2026, el gasto promedio por alumno de primaria alcanzará los S/ 5,700 provisto principalmente por una mayor asignación desde el gobierno central y regional, para pago de docentes, infraestructura y dotación de material educativo														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP5.3: En el año 2026, se tendrá una tasa de matrícula neta igual al 99% en la educación secundaria, siendo atendidos en infraestructura apropiada con laboratorios para desarrollo científico, atendiendo a cada nivel con profesores capacitados y estimulando la permanencia en el sistema educativo mediante programa de alimentación y becas														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP6.3: Al 2026, el nivel de rendimiento en matemáticas será superior al 50%, en la evaluación PISA, lográndose a través de la asistencia permanente de los estudiantes a clases, lo que se verá reforzado por docentes capacitados y una dotación de material educativo apropiado para cada nivel														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP7.3: Al 2026, el nivel de conclusión de la secundaria será de 95%, al verse estimulados por una mayor oferta de carreras universitarias en la región, así como de empleos para personas con educación secundaria completa.														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP8.3: Al 2026, el gasto promedio por alumno de secundaria alcanzará los S/ 4,860 aportado por el gobierno central y el regional, siendo destinado al pago de profesores capacitados, así como al desarrollo de infraestructura moderna														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP9.3: En el año 2026, se tendrá una matrícula de 25,000 alumnos en la educación superior pública, estudiando carreras diversas adecuadas a las necesidades productivas de la región para mejorar el nivel de empleabilidad de los futuros egresados, con clases impartidas con enfoque práctico por docentes calificados														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP10.3: Para el año 2026, la región Puno tendrá 25,000 graduados de sus universidades, quienes estarán estimulados a obtener su título para acceder a mejores puestos de trabajo disponibles en la región														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP11.3: Al 2026, las carreras de educación superior contarán con un mínimo del 20% de sus horas de trabajo práctico o en laboratorio, en infraestructura apropiada y con docentes calificados, creando un enlace entre la academia y las entidades privadas														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
OCP12.3: Al 2026, el gasto promedio por alumno de educación superior no universitaria alcanzará los S/ 15,500 destinado para el pago de docentes, desarrollo de infraestructura e instauración de programas de investigación; recursos que se incrementarán por el aporte del gobierno central y la creación de programas de cooperación con entes privados														P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Tener vocación de servicio. P3: Promover la permanencia en el sistema educativo formal. P5: Brindar educación ajustada a las necesidades. P6: Involucrar a los padres	
Objetivos de corto plazo														Objetivos de corto plazo	
Indicadores														Indicadores	
Entre los recursos destaca el personal docente calificado, aprobado y bilingüe, necesario para tener una educación inclusiva. Además, se necesita infraestructura, con laboratorios de ciencias y de tecnología, acceso a bibliotecas y a otros sitios en línea															
El liderazgo del sector lo posee la Dirección Regional de Educación Puno (DREP)															

- La misión, que describe lo que el sector es, enuncia lo siguiente: Brindar educación inicial, básica, técnica productiva y superior de calidad, brindando comprensión lectora y capacidad de análisis a los estudiantes, con valores sólidos que promuevan la inclusión y el respeto a la multiculturalidad, formando el personal que la región requiere para su desarrollo humano y económico, capaz de ejercer en un entorno global, al contar con educadores capacitados que incorporan el conocimiento científico y tecnológico en el proceso educativo.
- El sector tendrá certeza de haber alcanzado su visión, cuando logre cumplir con los objetivos de largo plazo. En total se han fijado 12 OLP, cuatro para la educación primaria, cuatro para la educación secundaria y cuatro para la educación superior. En todos los casos se han cubierto los siguientes puntos claves, que coinciden con los intereses organizacionales: (a) acceso y cobertura, (b) desempeño, (c) pertinencia, y (d) inversión.
- Las oportunidades que se han identificado para el Sector Educación de la Región Puno son las siguientes: (a) proceso de descentralización, aunque no se ha completado; (b) crecimiento económico, superior al promedio mundial y latinoamericano; (c) aumento del sector servicios, construcción y agricultura en Puno; (d) mayor acceso al crédito a nivel nacional y en Puno; y (e) crecimiento en el número de líneas, principalmente de celular, lo que permite la transmisión de datos.
- Las amenazas que en el año 2016 se han encontrado para el Sector Educación de la Región Puno son (a) deficiencias en aspectos institucionales, como la independencia de los poderes y el control de la delincuencia y la violencia; (b) infraestructura vial, ferroviaria, aeroportuaria y portuaria deficiente, lo que se agudiza en departamentos alejados como Puno; (c) decrecimiento de la actividad

extractiva energética y minería; (d) la pobreza en la región Puno es mayor al promedio nacional, evidenciando inequidad; (e) la PEA regional está integrada esencialmente por personas con educación secundaria o primaria solamente; (f) migración neta negativa en Puno; y (g) atraso en materia tecnológica, especialmente en acceso a Internet y falta de acceso a tecnología de punta; entre otras.

- Las fortalezas que posee el Sector Educación de la Región Puno son las que siguen: (a) la estructura del sector contempla un Consejo Participativo que reúne la opinión de toda la comunidad; (b) mecanismo para crear un marco legal apropiado para el sector y la región; (c) proyectos como JEC y COAR, que han probado elevar la calidad del proceso educación-aprendizaje; (d) proceso activo de saneamiento legal de predios; (e) gasto público promedio por alumno es superior al promedio nacional, incrementando en los años recientes; y (f) mecanismos de gestión que promueven la comunicación transparente.
- Mientras tanto, las debilidades que el sector posee son las que se listan a continuación: (a) la Dirección Regional de Educación Puno tiene un rol regulador y no promotor; (b) disminución en el número de alumnos matriculados; (c) poca variedad en las opciones educativas; (d) mala calidad educativa, sin formación práctica ni acorde a la realidad regional; (e) infraestructura educativa insuficiente, con casos aislados de mejoras; y (f) no se ha incorporado la ciencia y tecnología dentro de la educación básica.
- Con este plan estratégico 2016-2026 se ha desarrollado las estrategias que permitirán lograr los OLP, aprovechando las oportunidades del entorno, al mismo tiempo que se utilizan las fortalezas que el sector tiene y se reducen sus debilidades. Estas estrategias son las siguientes: (a) desarrollar la educación

técnico-productiva en turismo y agricultura, que son las principales actividades de la región Puno; (b) crear cultivos sostenibles dentro de las instituciones de educación básica, para afianzar conceptos de agricultura, nutrición y sostenibilidad ambiental; (c) penetrar en el área rural, expandiendo la cantidad de instituciones y de profesores; (d) desarrollar la enseñanza superior universitaria a distancia con instituciones de las principales ciudades del país; (e) penetrar en las zonas urbanas con educación inicial; (f) formar laboratorios de cómputo dentro de las instituciones de educación básica, brindando servicios de enseñanza adicionales; y (g) integrarse verticalmente hacia atrás para de forma directa proveer acceso a Internet en todas las sedes educativas.

### 10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones finales que surgen como resultado de las conclusiones y en general de este plan estratégico son las siguientes:

- Implementar el presente plan estratégico de inmediato, para elevar la calidad de la enseñanza en la región Puno, en todos sus niveles desde el inicial hasta el superior.
- Aplicar la estructura organizacional que se ha creado, lo que lleva a la DREP a asumir un rol promotor de la educación regional, tomando una visión de sector y no solo como una entidad gubernamental.
- Disponer de los recursos necesarios para el logro de los objetivos de corto plazo. Esto implica contar con presupuesto para ampliar la infraestructura, en términos de cantidad y de calidad. Así como también es necesario contratar más docentes, que reúnan las condiciones necesarias, en conocimiento y habilidades para la enseñanza y de preferencia que sean bilingües.

- Calcular anualmente los indicadores que se crearon a través del Tablero de Control Balanceado, con esto se conocerá si el sector va camino al logro de sus objetivos o no. En caso de que se estén alcanzando las metas de corto plazo entonces habrá que implementar correctivos.

#### **10.4 Futuro del Sector Educación de la Región Puno**

Para el año 2026, la región Puno estará entre las primeras cinco del país, en cuanto a su nivel educativo, con estudiantes que obtendrán resultados favorables en la prueba PISA que mide el desempeño de los alumnos de secundaria. Los cambios principales se darán en nivel de matrícula y en el porcentaje de jóvenes que lograrán culminar la primaria y la secundaria. Al dotar a la región de infraestructura académica apropiada se estimulará a que los niños y jóvenes asistan al colegio, lo cual se verá reforzado por profesores calificados y materiales académicos modernos, pero al mismo tiempo adecuados a la realidad productiva de la región.

En los próximos 10 años se verá un aumento en la cantidad de alumnos en el sector educativo formal de Puno, quienes contarán en sus centros escolares con laboratorios de cómputo y herramientas para la innovación y el desarrollo científico, apoyados por materiales y conectividad. De esta forma, los jóvenes se insertarán en la dinámica global, conociendo de las últimas tendencias y obteniendo conocimientos actualizados. Otro beneficio que los estudiantes recibirán es el acceso a un programa de alimentación, gozando de una comida completa al día, lo que hará que las familias visualicen una ventaja concreta en el hecho de que sus hijos asistan a las escuelas y colegios.

A nivel de la educación superior, para el 2027 se tendrá una oferta de carreras adecuadas a la realidad de la región Puno, lo que incrementará el grado de empleabilidad de los estudiantes al graduarse. Esto estimulará a los jóvenes a cursar estudios superiores, beneficiándose de las alianzas entre las instituciones educativas y las empresas privadas, para

promover prácticas e investigación aplicada. La cantidad de alumnos que culminarán los estudios y se graduarán va a aumentar, y con ello tendrán acceso a mejores puestos de trabajo, elevando sus ingresos y el nivel de calidad de vida. En la Tabla 39 se aprecia como cambiarán cada una de las variables relevantes para el Sector Educación de la Región Puno, entre el presente y el año 2027.

Tabla 39

*Situación Actual vs. Situación Futura del Sector Educación de la Región Puno*

	Indicador	Presente	Futuro
Educación primaria	Tasa de matrícula neta	98.70%	100%
	Índice de conclusión de la primaria	87.10%	95%
	Cantidad de docentes bilingües	4,000	14,000
	Gasto promedio por alumno	2,689	5,700
Educación secundaria	Tasa de matrícula neta	93.10%	99%
	Nivel de rendimiento en matemáticas de los alumnos evaluados por PISA	7.60%	50%
	Índice de conclusión de la secundaria	71.40%	95%
	Gasto promedio por alumno	2,280	4,860
Educación superior	Matrícula en educación superior pública	17,465	25,000
	Graduados universitarios	4,713	25,000
	Porcentaje de horas en la malla curricular que corresponde a prácticas y laboratorios	No se conoce	20%
	Gasto promedio por alumno en institutos de educación superior	8,273	15,500

## Referencias

- Arellano Marketing. (2015). *Estudio nacional del consumidor peruano*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016a, 08 de febrero). ¿Cómo terminará el 2016, el dólar, la inflación y la economía peruana? *RPP*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/como-terminara-el-2016-el-dolar-la-inflacion-y-la-economia-peruana-noticia-936247>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016b). *Estadísticas económicas. Cuadros históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- BBC Mundo. (2015, 03 de diciembre). ¿Por qué Finlandia está cambiando el mejor sistema de educación del mundo? Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/12/151201\\_finlandia\\_cambio\\_educacion\\_a\\_b](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/12/151201_finlandia_cambio_educacion_a_b)
- Berrios, M. (2015, 31 de agosto). En 11 años casi se duplicó el número de alumnos en colegios privados. *La República*, p. 18.
- Boal, K., & Schultz, P. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 411-428.
- Borda, M., Jiménez, D., & Muñoz, H. (2006). *Proyecto educativo regional concertado 2006-2015*. Puno, Perú: COPARE.
- Ccopa, H. (2015, 02 de marzo). Ranking de colegios particulares: S/. 70.000 le cuesta educar a su hijo. *Los Andes*. Recuperado de <http://www.losandes.com.pe/Educacion/20150302/86519.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015, 05 de octubre). CEPAL pronostica que crecimiento de la región en 2015 se contraerá -0,3% y crecerá 0,7% en

2016. *Comunicado de Prensa CEPAL*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-pronostica-que-crecimiento-la-region-2015-se-contrara-03-crecera-07-2016>
- Correo Puno. (2013a, 05 de febrero). Diez mil profesores bilingües faltan en Puno. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/diez-mil-profesores-bilingues-faltan-en-puno-185849/>
- Correo Puno. (2013b, 16 de junio). Según especialista: Región Puno está en desventaja educativa. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/segun-especialista-region-puno-esta-en-des-94633/>
- Correo Puno. (2015, 15 de diciembre). Proyecto Educativo: Puno y su visión de la educación a 2021. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/proyecto-educativo-puno-y-su-vision-de-la-educacion-a-2021-640084/>
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. México D.F., México: Pearson.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore corporate social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Dirección de Investigación Socioeconómica Laboral. (2014). *Región Puno: PEA ocupada por nivel educativo, 2004-12* (cuadro 03). Lima, Perú: MTPE.
- Dirección Regional de Educación Puno. (2016c). *Historia*. Recuperado de <http://www.drepuno.gob.pe/web/2011-11-17-17-25-11/historia.html>
- Dirección Regional de Educación Puno. (2016a). *Nosotros. Misión y visión*. Recuperado de <http://www.drepuno.gob.pe/web/2011-11-17-17-25-11/mision-y-vision.html>

Dirección Regional de Educación Puno. (2016b). *Saneamiento legal de predios*. Recuperado de <http://www.drepuno.gob.pe/web/saneamientolegal.html>

Directiva N° 011-2016-DREP-OAD-EAP. Aprueba Normas y Procedimientos para el Proceso de Evaluación y Ascenso en la Carrera Administrativa del Personal Administrativo del Ámbito de la DREP 2016. Dirección Regional de Educación Puno (2016).

Directiva N° 015-2016-GRP-GRDS/DREP-DGP-TIC. Crea el I Concurso Regional de Robótica Educativa Tecnología para el Logro de Aprendizaje. Dirección Regional de Educación Puno (2016).

Directiva N° 016-2016-GRP-GRDS-DREP. Regula el Horario de Invierno en las Instituciones Educativas de la Región Puno. Dirección Regional de Educación Puno (2016).

Estadística de la Calidad Educativa. (2016). *Magnitudes*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

Fallo fue victoria simbólica para Perú, según The Economist. (2014, 31 de enero). *El Comercio*, p. A9.

Global Firepower. (2016). *Countries ranked by military strength*. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Gonzales, C., Choque, M., & Arpi, L. (2016). *Caracterización del departamento de Puno*. Puno, Perú: BCRP.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). Estado de la población peruana. *Boletín especial N° 17*, p. 3. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *Índice temático: Sociales* [archivo en Excel]. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Población y vivienda: Indicadores demográficos, por departamento* [archivo en Excel]. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Inversión en investigación y desarrollo en el Perú subiría en US\$500 millones al 2016. (2015, 27 de febrero). *Gestión*, p. 7.
- Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones. (2015, 15 de marzo). *Gestión*, p. 9.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- La globalización en el Perú. (2012, 09 de diciembre). *Emprendedor*. Recuperado de <http://emprendedor.pe/economia/751-la-globalizacion-en-el-peru.html/>
- Ley 14754. Crea la Séptima Región de Educación Puno. Congreso de la República del Perú (1963).
- Ley 26512. Declaran de Necesidad y Utilidad Pública el Saneamiento Legal de los Inmuebles De Propiedad de los Sectores Educación y Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción. Congreso de la República del Perú (1995).
- Luna, N. (2013, 15 de diciembre). El colegio público de Lima con mejor rendimiento está en Jicamarca. *El Comercio*, p. A9.
- Martínez, C., Mendoza, W., & Saravia, C. (2012, diciembre). Implicancias del bono demográfico para el Perú. *Perú Económico*, (76), 12-14.
- Martins, A. (2015, 07 de mayo). ¿Dejó Finlandia de ser el mejor sistema de educación del mundo? *BBC Mundo*. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150504\\_finlandia\\_educacion\\_am](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150504_finlandia_educacion_am)

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2015). *Libro blanco de la defensa nacional*. Lima, Perú:

Autor.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012, diciembre). *Perú: Política de inversión*

*pública en ciencia, tecnología e innovación*. Lima, Perú: Autor.

Ministro de Educación visita Puno y supervisa infraestructura educativa. (2016, 05 de mayo).

*Andina*. Recuperado de [http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-ministro-](http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-ministro-educacion-visita-puno-y-supervisa-infraestructura-educativa-611420.aspx)

[educacion-visita-puno-y-supervisa-infraestructura-educativa-611420.aspx](http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-ministro-educacion-visita-puno-y-supervisa-infraestructura-educativa-611420.aspx)

OECD Development Centre. (2016). *Making development happen. Avanzando hacia una*

*mejor educación para Perú*. Boulogne, Francia: Autor.

Perú es la cuarta fuerza militar de América del Sur. (2015, 08 de abril). *La Razón*, p. 8.

Perú es el país con peor rendimiento escolar de Sudamérica. (2016, 10 de febrero). *El*

*Comercio*, p. A5.

Portal del Estado Peruano. (2016). *Organización del Estado*. Recuperado de

[http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Vergara.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *Reducción de la pobreza*.

Recuperado de

[http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/ourwork/povertyreduction/overview.ht](http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/ourwork/povertyreduction/overview.html)

[ml](http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/ourwork/povertyreduction/overview.html)

Programa Nacional de Infraestructura Educativa. (2014). *Nosotros*. Recuperado de

<http://www.pronied.gob.pe/nosotros/politica-de-calidad/>

Puno Perú. (2016). *Educación en Puno*. Recuperado de <http://www.punoperu.org/educacion>

Schawb, K. (2015). *Global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: World

Economic Forum.

Universidad San Ignacio de Loyola. (2015). *Bienvenidos a Perú*. Recuperado de

[http://english.usil.edu.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=9](http://english.usil.edu.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=9)

95

UNICEF. (2014). *Educación básica, equitativa y de calidad*. Lima, Perú: Autor.

Vexler, I. (2004). *Informe sobre la situación peruana, situación y perspectivas*. Lima, Perú:

Ministerio de Educación.



### Apéndice: Entrevista al Director Regional de Educación de Puno

Nombre: Mg. Felipe Carpio Miranda

Cargo: Director Regional de Educación - DREP

Organización: Dirección Regional de Educación Puno (DREP)

Fecha: 12 de septiembre de 2016

1. *¿Cuál es la situación actual de la educación en la región Puno? (indagar primero a nivel general y luego por nivel: inicial, primaria, secundaria, técnico-productiva y superior)*

—El Ministerio de Educación tiene una política educativa nacional que debe ser articulada entre la institución regional, local e instituciones educativas, para lo cual se debe trabajar en ese sentido, para lograr mejores metas y objetivos en común. El nivel inicial de cada 10 niños solo se atiende seis; es política nacional mejorar esta atención, hay una brecha de atención grande. Para mejorar se trabaja en infraestructura, docentes y políticas. En el nivel primaria se atiende casi al 98%, se avanza en comprensión lectora y matemáticas. En el nivel secundaria no se ha avanzado mucho, existe deserción, de cada 100 alumnos dos no concluyen, porque no tienen apoyo de sus padres, ya son mayores, economía, problemas sociales; y en la evaluación del 100% de alumnos solo el 20% comprende lo que lee.

A nivel técnico- superior, los CEPROS atienden por módulos ocupacionales a mayores de 15 años en los ciclos básico (1,000 horas) e intermedio (2,000 horas).

Tecnológicos antiguamente se atendía con 3,000 horas, salía una titulación de tres años y están a la espera de la Ley de Educación Superior Tecnológica que aún no ha sido aprobada.

2. *¿Qué necesita la región para tener ventaja competitiva o destacar en cuanto a su nivel educativo?*

—Los factores son infraestructura, equipamiento, laboratorios, tecnología, servicios, modernización de la gestión educativa, fortalecimientos de capacidades de los directivos,

docentes, trabajar para el logro de aprendizajes en comunicación, matemática, ciencias sociales, CTA.

Fortalecer el trinomio entre Ministerio de Salud (que atiende la salud), Ministerio de Educación (logros de aprendizaje, desarrollo de capacidades) y Ministerio de Desarrollo y Difusión Social (atiende con programas sociales referente alimentación y disminución de la desnutrición).

3. *En cuanto a los recursos que poseen ¿en cuáles aspectos se presentan las principales limitaciones?*

—Hay 7,500 instituciones entre inicial, primaria y secundaria y técnica productiva. En cuanto a infraestructura en el nivel primaria y profesores no capacitados en TIC para el nivel secundario. Se atiende un 20 %, en forma regular 40% y deficiente 40%.

4. *¿Cuentan con la cantidad suficiente de profesores o maestros bilingües? Si responde que no preguntar ¿cuántos maestros bilingües se necesitan y por qué no alcanzan esa cantidad?*

—Los profesores bilingües no son suficientes puesto que se podría enseñar más en el idioma quechua o aymara, pero no hay muchos profesores con estas capacidades.

5. *¿Cómo calificaría el nivel de formación y de capacitación de los maestros y/o profesores que tiene la región?*

—Se avanza, de acuerdo a la Ley 28044 y su reglamento 04. Estamos iniciando un estado meritocrático, en la actualidad un 60% de profesores ya tienen estudio de post grado, fortaleciendo sus capacidades en diplomados, segunda especialidad, eventos curriculares, pero aun esto no es suficiente, porque deberían ser más prácticos que teóricos, invadiendo los cursos a distancia que no presentan la garantía y que no logran formar de la mejor manera a los maestros.

Existen cursos de Ministerio de Educación (Perú educa), región de educación, provincias, universidades, ONG, sociedad civil, que están en una competencia de dar un servicio de formación de maestros pero no garantizan ese servicio.

6. *¿Cuáles son las principales diferencias entre la educación pública y la educación privada en la región Puno?*

—Sí hay una diferencia, porque los centros educativos privados administran sus propios recursos para invertir en cuanto al mejoramiento de su infraestructura, la exigencia es mayor en cuanto a docentes, hay un mayor control. Pero aun así las instituciones públicas no se están quedando atrás, el ministerio forma estudiantes para incorporar a una sociedad, a esto se basa la malla curricular y el privado forma estudiantes para ingresar a una universidad suprimiendo la parte formación de ciudadanos.

7. *En relación con la infraestructura ¿qué se puede hacer para mejorarla? ¿Qué requieren o cuáles son las necesidades principales?*

—El Gobierno central, regional o local debería de invertir más en su infraestructura sobre todo en el nivel de educación primaria, porque se necesita mayores espacios para atender más estudiantes. El presupuesto no es suficiente en la región se presentan perfiles, proyectos para que sean gestionados a nivel del ministerio de Economía y Finanzas para su asignación de presupuesto y ejecución.

8. *¿Considera que se ha incorporado la tecnología a la educación en su región? ¿Por qué sí o por qué no?*

—No se tiene una tecnología que esté acorde al avance de la ciencia y tecnológica, de 7,500 instituciones están atendidas con servicio de Internet alrededor de un 20% y los profesores no están capacitados en el dominio de la tecnología, de 25,000 docentes solamente 13,000 sí dominan tecnologías de información y comunicación (TIC).

La DREP implementará un proyecto de implementación de computadoras a 10,000 profesores y tendrán cursos intensivos de tres meses para fortalecer sus capacidades en TIC; están en etapa de perfil de proyecto (viabilidad), donde el ministerio asignará el presupuesto y gobierno regional lo ejecutara.

9. *¿Qué tipos de proyectos realizan con las comunidades? ¿Quiénes participan?*

—En cada comunidad se conforman las redes educativas rurales, mediante los CONEI (Consejo Educativo Institucional) los padres de familia participan, el Director tiene que incluir a un padre de familia que participe directamente dentro de la institución educativa.

10. *En cuanto a la asignación de recursos económicos ¿son suficientes? ¿cuál es el presupuesto actual de la región y cuánto debería ser?*

—El Ministerio de Educación hace transferencia al Gobierno regional y este hacia las direcciones regionales de educación y estas a su vez a las UGELs, el 80% del presupuesto para el pago de sueldos y el 20% es para intervenir en algunos programas.

El Ministerio de Educación, además de asignar un presupuesto que se transfiere, interviene con programas en la región (PREVAE, COAR, GEG, PELA, fortalecimiento de capacidades de educación física, ampliación de hora de inglés, entre otras) que son supervisados por la DREP y administrados por un equipo de trabajo que es convocado a nivel nacional.

La DREP tiene recursos ordinarios que el Ministerio de Educación desde el año 2014 asigna compromisos de desempeño dividido en cuatro tramos: (a) insumos, (b) procesos logísticos y administrativos, (c) productos y servicios educativos con calidad y (d) obtener mejores resultados educativos; y con el cumplimiento de cada compromiso transfiere bonos en forma de incentivos, el cual se dispone para mejorar la gestión educativa dando un mejor servicio al usuario por ejemplo con un gobierno electrónico, capacitaciones, etc.

Los compromisos son 21, los cuales son distribuidos para cada UGEL y la DRE evalúa y transfiere de acuerdo al número de compromisos cumplidos. La UGEL San Román es la que mayor cumplimiento tiene, por ser una de las más grandes.

El presupuesto no es suficiente puesto que el incremento del costo de vida no se considera para el aumento de la transferencia de recursos como por ejemplo para el pago de servicios básicos se transfiere la misma cantidad desde el año 2011. Por tal motivo se hace diferentes tipos de perfiles, proyectos para apelar a al Gobierno central, regional, Ministerio de Finanzas, etc., para mejorar el servicio de educación.

*11. ¿Qué sistemas o forma de comunicación utilizan al interior de todo el sector o sistema educativo? ¿Cómo hace para que un mensaje o notificación llegue a todos los niveles de manera oportuna y respetando su contenido al 100%?*

—La comunicación de todas las normas emitidas son colgadas en el Portal Institucional del Ministerio de Educación y la DREP, los directores, técnicos, especialistas, auxiliares, docentes, personal administrativo y toda la comunidad educativa están en la obligación de revisar y leer estas normas, pero se tiene la deficiencia en la UGEL de Sandía, Carabaya, Crucero, Lampa que no tienen un servicio de Internet adecuado, para ello cada UGEL tiene un especialista o un personal (servidores de la UGEL) que se trasladan a Puno (semanalmente) para hacer alguna gestión de documentos en forma física u otro tipo de actividad, el personal tiene la obligación de recoger la documentación del casillero que le corresponde y en cuanto lleguen a su centro de trabajo estos deben ser presentados por mesa de parte para luego distribuirse a donde corresponda.

Por otro lado, el usuario una vez presentado su documento puede hacer seguimiento virtualmente por Internet (visualizando en la oficina que se encuentra su documento y llamando a dicha oficina) hasta ver que ya tiene una respuesta.

Se implementarán mejoras en este sistema para el 2017 para agilizar los trámites documentarios, en enviar al usuario, por mensaje de texto al celular, el estado en el que se encuentra el documento (observado o para el recojo) y escanear el documento para que el usuario pueda imprimir su respuesta.

*12. ¿Cómo visualiza la educación en la región dentro de 10 años?*

—Con optimismo, de acuerdo a las estadísticas de cómo se viene avanzando desde el año 2011 al 2016, en primaria se logró que el 50% de estudiantes comprendan lo que leen y en matemáticas el 30% de estudiantes resuelven sus ecuaciones matemáticas y se quiere lograr lo mismo en el nivel secundario a través de diferentes programas.

Se tiene que demostrar en el tiempo que vamos por buen camino por que se avanza en promedio un 10% cada año con resultados honestos. Sin caer en el error de un fenómeno que se dio en Carabaya en el 2014 y ascendió a 50% y el 2015 bajo a 30% y no pudieron demostrar cómo subieron tanto, eso significa que no se tomó con seriedad las evaluaciones censales correspondientes de cada año.