

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



Planeamiento Estratégico del Sistema Pre Escolar Peruano

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

PRESENTADA POR

Giuliana Cecilia Vercelli Román

Verónica Beatriz Burgos Vera

Ricardo Daniel Mirez Ballesteros

Arturo César Valencia Castro

Asesor: Beatrice Avolio Alecchi

Surco, octubre de 2014

Agradecimiento

Agradecemos a nuestra asesora, la Dra. Beatrice Avolio Alecchi, por su guía y valioso aporte que fueron claves para el desarrollo de la presente tesis. Al Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, nuestro profesor del curso, por su experiencia y enseñanzas, frutos de su trayectoria, compartidas en cada clase. Al profesor Dr. Daniel Guevara Sánchez, por su predisposición permanente para absolver nuestras dudas y consultas. Y a nosotros mismos, como grupo de trabajo, por el esfuerzo, dedicación, compromiso y amistad.

Dedicatoria

Giuliana Vercelli:

Para mi familia por su permanente e incondicional apoyo durante esta importante etapa de mi vida, gracias por comprenderme y alentarme durante estos dos años.

Verónica Burgos:

A Kiki, por su apoyo incondicional y paciencia y a mi madre por alentarme día a día y enseñarme a seguir adelante a pesar de las dificultades.

Ricardo Mirez:

A mi madre, por su fortaleza, profesionalismo, dedicación y ejemplo como docente, y a mis abuelos Rosa y Juan, por su integridad y sabiduría.

Arturo Valencia:

A mi esposa, por siempre darme su confianza, apoyo y amor. A mis hijas, por ser mi motivación para esforzarme y perseverar. A mis padres, por sus enseñanzas y por disfrutar mis logros.

Resumen Ejecutivo

La infancia temprana ha sido considerada como una de las etapas más importantes en el desarrollo humano. Durante sus primeros años, los niños desarrollan habilidades cognitivas, emocionales y sociales que son críticas en los siguientes años de educación, y que brindan una ventaja significativa a los niños que asisten a un colegio pre escolar, sobre los que no tienen esta oportunidad. A nivel mundial, los países con los mejores sistemas de educación han adoptado políticas para desarrollar sus sistemas educativos pre escolar. Aunque existen diferencias en las políticas adoptadas por estos países, hay factores claves que son comunes, como la calidad de la educación y el acceso garantizado que tienen todos los niños al mismo nivel de educación.

La educación es aún una de las principales preocupaciones en el Perú. El país ha desarrollado diferentes estrategias que parecen haber sido insuficientes para mejorar la calidad de su sistema educativo. El presente plan estratégico para el Sistema Pre Escolar peruano plantea alcanzar objetivos relacionados con los factores clave considerados por otros países con sistemas exitosos, pero adaptados a la realidad del país. Las estrategias propuestas también consideran la importancia de la familia para mejorar los resultados del proceso educativo, el uso del juego e infraestructura para crear un entorno creativo, y de la tecnología como una facilitadora del aprendizaje del niño, así como para administrar colegios de una manera más eficiente.

Debido a su importancia, el Sistema Pre Escolar deber priorizarse, brindando una educación de calidad para los niños entre 3 y 5 años, tanto en el sector público como privado. Los objetivos planteados alcanzan, además, tanto al sector rural como urbano, asegurando la equidad de la educación. Si el Perú logra desarrollar un Sistema Pre Escolar exitoso, éste contribuirá con un mejor sistema educativo como conjunto, así como con una mejor sociedad.

Abstract

Early childhood has been considered as one of the most important stages in human development. During these first years, children develop cognitive, emotional and social abilities, which are also critical for the next years in school and provide a significant advantage to the children who attend a preschool, over those who do not have the opportunity. Around the world, there are countries that have adopted policies to improve their preschool system and are well known to have a prestigious educational system. Even though there are some differences among the systems adopted by each country, there are common key factors, like the quality of education and guaranteed access for all children to the same level of education.

Education is still one of the major concerns in Peru. The country has developed different strategies which seem not to be enough to improve the quality of the educational system. This strategic plan for the Preschool System in Peru is intended to achieve goals that are closely related to the key factors that were considered for other countries with successful systems, but adapted to the current Peruvian environment. The proposed strategies also consider the importance of family to improve the results of the educational process, the use of plays and infrastructure to have a more creative environment, and technology as a driver to help children to learn, and to manage schools more efficiently.

Due to its importance, Preschool System should be prioritized, providing an education with quality to all children between 3 and 5 years, no matter if it is public or private. The objectives also reach urban and rural areas, to guarantee an equal education. If Peru has a successful Preschool System, it will definitively contribute to a better educational system as a whole, and a better society as well.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiii
Capítulo I: Situación General del Sistema Pre Escolar.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	27
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	29
2.1 Antecedentes	29
2.2 Visión	30
2.3 Misión.....	30
2.4 Valores	31
2.5 Código de Ética	31
2.6 Conclusiones	32
Capítulo III: Evaluación Externa.....	33
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	33
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	33
3.1.2 Potencial nacional	34
3.1.3 Principios cardinales	45
3.1.4 Influencia del análisis en el Sistema Pre Escolar.....	49
3.2 Análisis Competitivo del País	50

3.2.1	Condiciones de los factores	50
3.2.2	Condiciones de la demanda	51
3.2.3	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	51
3.2.4	Sectores relacionados y de apoyo	52
3.2.5	Influencia del análisis en la educación pre escolar	52
3.3	Análisis del Entorno PESTE	53
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	53
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	57
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	60
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	63
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	68
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	70
3.5	El Sistema Pre Escolar y sus Competidores.....	71
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	71
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	72
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	72
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	72
3.5.5	Rivalidad de los competidores	73
3.6	El Sistema Pre Escolar y sus Referentes	73
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	77
3.8	Conclusiones	78

Capítulo IV: Evaluación Interna.....	81
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	81
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	81
4.1.2 Marketing y ventas (M)	94
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	105
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	119
4.1.5 Recursos humanos (H).....	124
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	130
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	131
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	136
4.3 Conclusiones	136
Capítulo V: Intereses del Sistema Pre Escolar y Objetivos de Largo Plazo	138
5.1 Intereses del Sistema Pre Escolar.....	138
5.2 Potencial del Sistema Pre Escolar	140
5.3 Principios Cardinales del Sistema Pre Escolar.....	143
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	145
5.5 Objetivos de Largo Plazo	145
5.6 Conclusiones	151
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	152
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)	152
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	156

6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	158
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	160
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	161
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	163
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico	167
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	167
6.9	Matriz de Ética (ME).....	167
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	170
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	170
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores	170
6.13	Conclusiones	173
Capítulo VII: Implementación Estratégica		176
7.1	Objetivos de Corto Plazo.....	176
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	176
7.3	Políticas de cada Estrategia	180
7.4	Estructura de la Educación Pre Escolar.....	188
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	190
7.6	Recursos Humanos y Motivación	191
7.7	Gestión del Cambio.....	193
7.8	Conclusiones	197
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		199

8.1	Perspectivas de Control.....	199
8.1.1	Aprendizaje interno.....	200
8.1.2	Procesos	200
8.1.3	Clientes	201
8.1.4	Financiera.....	201
8.2	Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	202
8.3	Conclusiones	202
Capítulo IX: Competitividad del Sistema Pre Escolar.....		206
9.1	Análisis Competitivo del Sistema Pre Escolar.....	206
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema Pre Escolar	210
9.3	Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres del Sistema Pre Escolar.....	213
9.4	Identificación de Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	214
9.5	Conclusiones	215
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones		217
10.1	Plan Estratégico Integral	217
10.2	Conclusiones Finales.....	219
10.3	Recomendaciones Finales	222
10.4	Futuro del Sistema Pre Escolar	226
Referencias		229

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Distribución de Puestos en Primaria de Acuerdo a la Asistencia a Pre Escolar</i>	4
Tabla 2 <i>Principales Indicadores para Perú en Índice WEF</i>	5
Tabla 3 <i>Resultados de Perú en el Examen PISA 2012 en Relación a Otras Economías</i>	7
Tabla 4 <i>Componentes del Indicador AEPI para Perú en Comparación con otros Países</i>	8
Tabla 5 <i>Porcentaje del PBI Invertido en Educación de las Economías mejor ubicadas en PISA</i>	10
Tabla 6 <i>Evolución del Gasto Público por Alumno de Educación Pre Escolar versus PBI del Perú</i>	11
Tabla 7 <i>Evolución de la Población de Niños de 0 a 9 Años</i>	12
Tabla 8 <i>Distribución de Instituciones Educativas por Tipo y por Sector</i>	23
Tabla 9 <i>Estado de la Infraestructura Educativa Pre Escolar</i>	24
Tabla 10 <i>Resultados de la Evaluación de Capacidades Relacionadas con Matemática y Comunicación</i>	26
Tabla 11 <i>Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes de Segundo Grado en Matemática y Comprensión Lectora</i>	27
Tabla 12 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	34
Tabla 13 <i>Población Estimada y Proyectada del Perú al 2024</i>	35
Tabla 14 <i>Proyección de la Población Rural y Urbana en el Perú al 2007</i>	35
Tabla 15 <i>Población Peruana Proyectada al 2015 por Segmento de Edad</i>	36
Tabla 16 <i>Evolución del PBI del Perú desde 1991 al 2012</i>	39
Tabla 17 <i>Uso de Internet en el Perú</i>	41
Tabla 18 <i>Porcentaje de Víctimas de Actos Delictivos en el Perú entre el 2012 y el 2013</i>	56
Tabla 19 <i>Variación del PBI del Perú por Actividad Económica</i>	58
Tabla 20 <i>Situación del Empleo en el Perú</i>	60

Tabla 21 <i>Evolución de los Índices de Pobreza y Desigualdad en el Perú entre el 2005 y el 2011</i>	61
Tabla 22 <i>Estructura Familiar en el Perú</i>	62
Tabla 23 <i>Inversión en Investigación respecto al PBI</i>	64
Tabla 24 <i>Indicadores de Innovación e Investigación del Perú en el Marco del Análisis de su Competitividad</i>	65
Tabla 25 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	70
Tabla 26 <i>Directivas de la OECD para el Sector Pre Escolar</i>	76
Tabla 27 <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC) para el Sistema Pre Escolar Peruano</i>	77
Tabla 28 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR) para el Sistema Pre Escolar Peruano</i>	78
Tabla 29 <i>Planificación para la Gestión Educativa de acuerdo al PESEM</i>	87
Tabla 30 <i>Políticas y Objetivos del Sistema Pre Escolar al 2016</i>	89
Tabla 31 <i>Distribución de Centros Educativos de Educación Pre Escolar por Tipo</i>	102
Tabla 32 <i>Número de Alumnos por Tipo de Centro Educativo Pre Escolar</i>	104
Tabla 33 <i>Diseño Curricular del Sistema Pre Escolar</i>	107
Tabla 34 <i>Porcentaje de Población en el Ciclo I de Educación</i>	109
Tabla 35 <i>Distribución de Población en Ciclo I en Sectores Rural y Urbano</i>	109
Tabla 36 <i>Porcentaje de Niños entre 3 y 5 Años Matriculados en Centros Pre Escolares</i>	110
Tabla 37 <i>Porcentaje de Niños entre 3 y 5 Años Matriculados en Centros Pre Escolares por Sector Urbano y Rural</i>	110
Tabla 38 <i>Índice de Entrega de Materiales a Nivel Nacional durante el Año 2012</i>	111
Tabla 39 <i>Cantidad de Docentes, Alumnos Matriculados y Ratio de Alumnos por Docente en el Sistema Pre Escolar</i>	117
Tabla 40 <i>Presupuesto Fiscal Asignado a Educación y Educación Pre escolar en el Perú</i> ... 119	
Tabla 41 <i>Asignación Presupuestal por Rubros del Subsector de Educación Inicial</i>	120

Tabla 42 <i>Nivel de Ejecución Presupuestal del Subsector de Educación Inicial</i>	120
Tabla 43 <i>Ejecución Presupuestal a Nivel Regional</i>	121
Tabla 44 <i>Gasto en Soles Corrientes por Alumno en Educación Inicial por Región</i>	122
Tabla 45 <i>Distribución de Centros Educativos Privados del Sistema Pre Escolar por Zona Rural y Urbana</i>	124
Tabla 46 <i>Distribución de Niños, Docentes y Auxiliares por Tipo de Cuna o Jardín</i>	126
Tabla 47 <i>Número de Docentes del Sistema Pre Escolar en Sectores Público y Privado</i>	128
Tabla 48 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sistema Pre Escolar en el Perú</i>	137
Tabla 49 <i>Matriz de Intereses organizacionales (MIO) del Sistema Pre Escolar</i>	145
Tabla 50 <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA) del Sistema Pre Escolar en el Perú</i>	153
Tabla 51 <i>Posición Estratégica Externa del Sistema Pre Escolar</i>	156
Tabla 52 <i>Posición Estratégica Interna del Sistema Pre Escolar</i>	157
Tabla 53 <i>Datos Matriz Boston Consulting Group</i>	159
Tabla 54 <i>Matriz Decisión Estratégica (MDE)</i>	165
Tabla 55 <i>Matriz Cuantitativa Proceso Estratégico (MCPE)</i>	166
Tabla 56 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	168
Tabla 57 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	169
Tabla 58 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	171
Tabla 59 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	172
Tabla 60 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	173
Tabla 61 <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP1</i>	177
Tabla 62 <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP2</i>	177
Tabla 63 <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP3</i>	178

Tabla 64 <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP4</i>	179
Tabla 65 <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP5</i>	179
Tabla 66 <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP6</i>	180
Tabla 67 <i>Recursos Asignados al OLP1</i>	181
Tabla 68 <i>Recursos Asignados al OLP2</i>	182
Tabla 69 <i>Recursos Asignados al OLP3</i>	183
Tabla 70 <i>Recursos Asignados al OLP4</i>	184
Tabla 71 <i>Recursos Asignados al OLP5</i>	185
Tabla 72 <i>Recursos Asignados al OLP6</i>	186
Tabla 73 <i>Políticas por Estrategia</i>	187
Tabla 74 <i>Balanced Scorecard - Perspectiva Aprendizaje Interno</i>	204
Tabla 75 <i>Balanced Scorecard - Perspectiva Clientes</i>	204
Tabla 76 <i>Balanced Scorecard - Perspectiva Financiera</i>	205
Tabla 77 <i>Balanced Scorecard - Perspectiva Procesos</i>	205
Tabla 78 <i>Evolución del Perú en los Principales Indicadores de Competitividad según el IMD</i>	207
Tabla 79 <i>Comparación de Indicadores de Competitividad de Educación del Perú con Otros Países</i>	208
Tabla 80 <i>Índice de Comprensión Lectora por Región en el Perú</i>	211
Tabla 81 <i>Índice de Matemática por Región en el Perú</i>	212

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> Tasa de matriculados en el Sistema Pre Escolar por grupos de edades.....	13
<i>Figura 2.</i> Tasa de matriculados y asistencia en niños de 3 a 5 años.....	14
<i>Figura 3.</i> Tasa de matriculados en el Sistema Pre Escolar en los sectores urbano y rural.	14
<i>Figura 4.</i> Delimitación marítima entre Perú y Chile, de acuerdo al fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya.	45
<i>Figura 5.</i> Organigrama del Ministerio de Educación.	82
<i>Figura 6.</i> Instancias de la Gestión Educativa Descentralizada.....	83
<i>Figura 7.</i> Esquema Prospectivo de la Planificación de la Política Pública para la Educación.	88
<i>Figura 8.</i> Requisitos mínimos de infraestructura para terrenos.....	112
<i>Figura 9.</i> Asignación de espacios para instituciones de Educación Inicial Escolarizada. ...	113
<i>Figura 10.</i> Asignación de espacios para instituciones de Educación Inicial No Escolarizada.	114
<i>Figura 11.</i> Capacidad máxima por tipo de aula y zona.	115
<i>Figura 12.</i> Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) para el Sistema Pre Escolar en el Perú.....	157
<i>Figura 13.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) para el Sistema Pre Escolar.	159
<i>Figura 14.</i> Matriz Interna Externa (MIE) para el Sistema Pre Escolar.	161
<i>Figura 15.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE) para el Sistema Pre Escolar.	162
<i>Figura 16.</i> Cambios propuestos en el organigrama del Ministerio de Educación.....	190
<i>Figura 17.</i> Ejemplo de clúster de educación.	215
<i>Figura 18.</i> Plan Estratégico Integral para la Educación Pre Escolar	218
<i>Figura 19.</i> Componentes centrales del Sistema Pre Escolar en el Perú.	223

Figura 20. Futuro del Sistema Pre Escolar en el Perú.....228



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

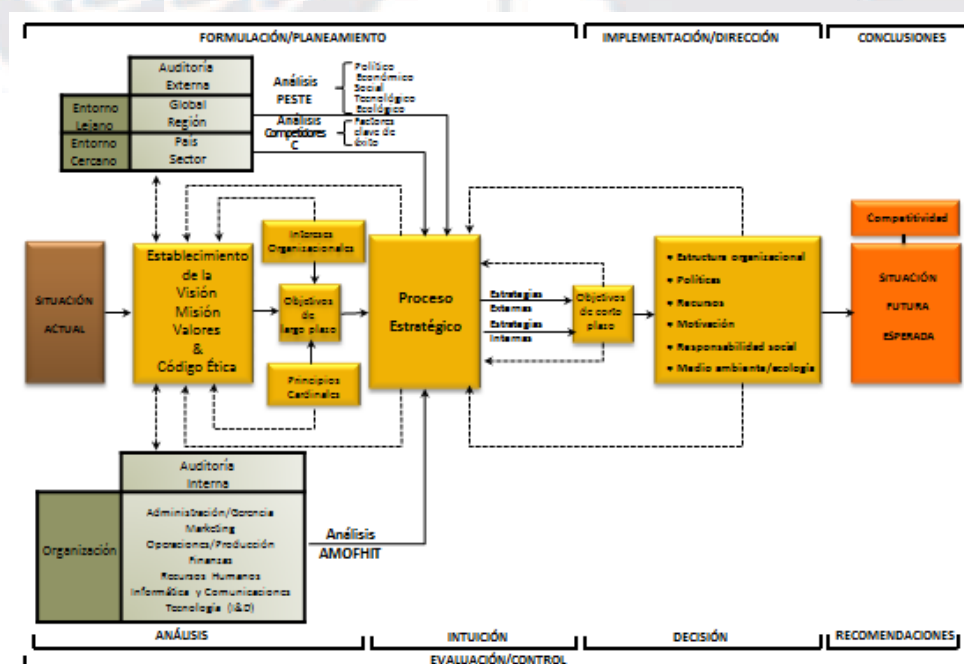


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 11, México D. F., México: Pearson.

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

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

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

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

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

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

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

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2013, p. 441). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

Capítulo I: Situación General del Sistema Pre Escolar

El Sistema Pre Escolar constituye la base fundamental sobre la cual se asienta el sistema educativo, ya que permite al niño desarrollar las habilidades básicas necesarias para su educación e inserción en la sociedad. Estos conceptos son difundidos por organismos internacionales como la Organización de Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO, 2012) cuyo enfoque está en el desarrollo infantil y en la educación, y han sido adoptados por países con sistemas educativos reconocidos a nivel mundial. El Perú se encuentra entre los países que buscan fortalecer su Sistema Pre Escolar, sin embargo se enfrenta a una serie de carencias y el resultado de políticas anteriores que han afectado su desarrollo y, como consecuencia, el de los niños.

1.1 Situación General

La situación general del Sistema Pre Escolar en el Perú se analiza desde distintas perspectivas, como la importancia de este nivel educativo, la situación de la educación peruana en el contexto mundial, la población infantil y el gasto público, el marco legal e institucional, los programas que integran el Sistema Pre Escolar peruano, los docentes, la familia y la sociedad, la infraestructura existente y la medición de calidad.

Importancia del Sistema Pre Escolar. Estudios como los realizados por Bibi y Ali (2012), Spiess, Büchel y Wagner (2003) y Cuevas Jimenez (2001) coincidieron en que los primeros años en la infancia, aproximadamente hasta los 6 años, son los más importantes para el desarrollo psicomotriz, social e intelectual de la persona. La educación permite ayudar a los países a generar la fuerza del trabajo necesaria para lograr un crecimiento sostenible en el contexto mundial (UNESCO, 2012). La primera infancia es el punto de partida, siendo el “periodo crítico durante el que se sientan las bases del éxito en materia de educación y para toda la vida, y la atención y educación de la primera infancia ha de ser por consiguiente el elemento central” de muchos programas (UNESCO, 2012, p. 1).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) pone énfasis en la importancia de la educación pre escolar para el desarrollo del niño y su mejor rendimiento en otros niveles de educación. Por esta razón, propone una serie de medidas cuyo objetivo es aumentar el acceso a una educación pre escolar de calidad en condiciones equitativas. Entre estas medidas se encuentran la obligatoriedad de la educación pre escolar, establecer nexos con la primaria, que esté al alcance de los más pobres, que se mantenga el enfoque en la calidad, e integración con aspectos de salud y nutrición desde el embarazo inclusive (UNESCO, 2012).

La educación pre escolar, y en general la atención a la primera infancia, ha sido puesta como prioridad durante los últimos años, tanto en el Perú como a nivel mundial, debido a los evidentes beneficios que ofrece no solo a los niños y sus familias, sino también a la sociedad (MINEDU, 2013, p. 9). Por otro lado, diversas investigaciones en psicología, nutrición y neurociencia han brindado evidencias científicas que demuestran la importancia de los primeros años de vida del niño en la formación y desarrollo de la inteligencia, la personalidad y la capacidad de socializar (MINEDU, 2013, p. 9). Las Naciones Unidas a través de la UNESCO pone énfasis también en factores como la nutrición para lograr un adecuado desempeño en la capacidad cognitiva del niño (UNESCO, 2012, p. 46)), considerando que durante la etapa pre escolar ocurre la mielinización, que es un proceso de desarrollo neuronal, y otros procesos que se llevan a cabo a nivel cerebral (Lopez Escribano, 2009). Estos estudios demuestran también, que se puede determinar el nivel de aprendizaje y rendimiento en los años posteriores en los estudiantes. En definitiva, estos factores genera una marcada y significativa diferencia en las personas en los años posteriores a la educación pre-escolar y por tanto una marcada diferencia en el desarrollo de los países.

De acuerdo con Bibi y Ali (2012) , los alumnos que mostraron un alto rendimiento en los primeros años de la educación primaria fueron aquellos que asistieron a una escuela de

educación pre escolar, tal como se observa en la Tabla 1, en contraposición a los que no asistieron a este nivel educativo. Este estudio fue realizado en escuelas primarias públicas y semiprivadas en el distrito de Peshawar en Pakistán. Por otro lado, el sistema educativo alemán cuenta con tres niveles a partir del quinto grado a los cuales acceden los alumnos de acuerdo a la recomendación de sus profesores, basados en su rendimiento y potencial. Estos niveles son el Gymnasium, con nueve años de duración y que permite al alumno postular a una universidad, el Realschule, de seis a siete años de duración y con un nivel intermedio, y el Hauptschule, de cinco a seis años de duración y cuyo nivel es más bajo (Spiess et al., 2003). De acuerdo a un estudio realizado por Spiess, Büchel y Wagner (2003), el 64.4% de los alumnos que ingresaron al Gymnasium o al Realschule estudiaron el Kindergarten, mientras que el 58.6% de alumnos que ingresaron al Hauptschule no completaron el nivel elemental, evidencia que brinda soporte a la hipótesis sobre la importancia de la educación pre escolar para el desarrollo cognitivo del alumno en etapas posteriores de su educación. Otros estudios cualitativos concluyen lo mismo, como por ejemplo el realizado por Cuevas Jimenez (2001), en una población de niños mexicanos y que menciona específicamente dos casos, un niño de escasos recursos que no asistió al nivel preescolar y presenta un bajo rendimiento en el colegio y una niña que sí asistió al nivel pre escolar y presenta un buen rendimiento. Cabe aclarar que existen también otras diferencias entre estos dos casos, como por ejemplo el ingreso promedio diario de cada una de las familias y la composición de las mismas.

Según Tomasini (2008), el desarrollo de las habilidades de sociabilización se produce en ámbitos controlados y estructurados como en las escuelas pre escolares donde se establecen horarios y ambientes para las diferentes actividades, incluso el niño aprende a diferenciar el tipo de material que puede usar en un momento y en otro, dentro y fuera del salón de clases o durante los descansos, además aprende a relacionarse con otros niños y con

adultos. Además, la asistencia a este tipo de centros educativos ayuda al desarrollo de la capacidad de manejo de conflictos que se pueden producir durante la sociabilización con los demás niños. Por tanto la autora señaló que la incorporación y asistencia a estos centros educativos puede ser complicado y los niños deben desarrollar habilidades para manejar las diversas situaciones. Además se cuenta con evidencia de una relación entre las habilidades socio-emocionales de los niños en edad pre escolar y su desarrollo académico al comenzar primaria, y la importancia de las habilidades de atención como mediadores eficientes entre los factores indicados (Rhoades, Warren, Domitrovich, & Greenberg, 2011). Otro estudio realizado por Rebeca Marcon y el Carnegie Corporation demostró que la educación pre escolar puede aumentar el coeficiente de inteligencia entre 15 a 20 puntos y estas diferencias se mantienen hasta los 15 años aproximadamente (MINEDU, 2003).

Tabla 1

Distribución de Puestos en Primaria de Acuerdo a la Asistencia a Pre Escolar

Posición en clase	Niños con Educación Pre Escolar (%)	Niños sin Educación Pre Escolar (%)
1er	80	20
2do	72	28
3er	60	40
4to	72	28
Total	71	29

Nota. Adaptado de “The Impact of Pre-school Education on the Academic Achievements of Primary School Students” por W. Bibi y A. Ali, 2012, The Dialogue, 2, p.51.

Situación general de la educación peruana en el contexto mundial. La Organización de las Naciones Unidas ha planteado un conjunto de objetivos, denominados Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) con el fin de enfrentar los problemas más críticos que aquejan a la población mundial y que podrían tornarse aún más serios a futuro si no se adoptan medidas urgentes para solucionarlos. Entre estos objetivos se encuentran tres directamente relacionados con la niñez, como lograr un acceso universal para completar un

ciclo completo de enseñanza primaria, reducir la mortalidad de los niños menores a tres años y mejorar la salud materna. Además, estos objetivos han sido recogidos por organismos pertenecientes a la ONU, como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), dedicada a velar por los derechos de los niños, o la Unesco, a cargo de programas para el desarrollo de la educación a nivel mundial (Proyecto del Milenio de las Naciones Unidas, 2005).

Tabla 2

Principales Indicadores para Perú en Índice WEF

Posición General	67
Educación Primaria y Salud	97
Educación Secundaria y Superior	77
Encuesta de Percepción - Primaria	135
Calificación Encuesta (1 a 7)	2.2

Nota. Adaptada de “The Global Competitiveness Report 2011 – 2012”, del World Economic Forum, 2011, Relación de principales indicadores educativos del índice de competitividad del WEF y sus resultados para Perú de un total de 142 países.

La medición de la competitividad de los países incluye el desarrollo del sistema educativo, así como otros factores, tales como la innovación, la institucionalidad y el crecimiento económico. Los índices más importantes, como el del World Economic Forum (WEF), o el del Institute for Management Development (IMD), incluyen la evaluación de los niveles de educación primaria, secundaria y superior en el primer caso, o variables relacionadas con el nivel de matrícula en secundaria, analfabetismo o enseñanza de la ciencia en el segundo (Stevans, Neelankavil, Mendoza, & Shankar, 2012). La Tabla 2 resume algunos aspectos resaltantes del informe del WEF sobre la educación peruana, que además en sus comentarios indicó que si bien es cierto el Perú tiene importantes resultados macroeconómicos, emprendimientos y eficiencia de mercados financieros y de trabajo, adolece aún de problemas de institucionalidad y de su sistema educativo (World Economic Forum, 2011, p. 33). En el caso del índice del IMD, que evalúa a 60 economías, el Perú se

ubica en el puesto 55 en el sub factor de educación, similar al año anterior, que forma parte del pilar de infraestructura del país (IMD, 2013, p. 222). El mismo informe indicó que la percepción sobre el sistema educativo peruano ha declinado, y que su administración es considerada como una de las principales debilidades para la competitividad del país (IMD, 2013, p. 223).

Por otro lado, el Programme for International Student Assessment (PISA) es una prueba administrada por la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), entidad que agrupa a 34 economías desarrolladas, además de seis países en calidad de asociados. La prueba PISA tiene como objetivo medir el desarrollo de estudiantes cuyas edades se encuentren entre los 15 años y tres meses y los 16 años y dos meses en tres áreas fundamentales de la educación: matemática, comprensión lectora y ciencias (OECD, 2013). Esta prueba se aplicó en el 2012 a 65 países en total, miembros de la OECD o, como en el caso de Perú, países que libremente deciden utilizar los resultados de la prueba como referencia para evaluar el estado de su sistema educativo. Los resultados de la prueba PISA 2012 no fueron positivos para la educación peruana ya que de 65 países evaluados, el Perú se ubicó en el último lugar en cada una de las tres áreas evaluadas. La Tabla 3 muestra los resultados obtenidos por Perú frente al promedio de la prueba en dichas áreas y a los resultados de otros países latinoamericanos, así como el crecimiento promedio anual registrado por el país.

Un dato relevante en el reporte del examen PISA es la decisión del gobierno turco de impulsar iniciativas para ampliar el número de alumnos matriculados en el nivel pre escolar, considerando que de todos los países que rindieron la prueba fue el que tenía menos estudiantes que hayan cursado pre escolar. La prueba PISA presenta además información de interés relacionada con la educación pre escolar, a pesar de que está dirigida a alumnos de secundaria. En el caso de Perú, por ejemplo, el 19.6% de los estudiantes evaluados

comenzaron el nivel de educación primaria con menos de seis años, que es la edad establecida para su inicio; 2.2% de los estudiantes comenzaron con cuatro años, mientras que 17.4% con cinco años, es decir fueron alumnos que no realizaron el Ciclo II de educación pre escolar, o lo hicieron en menos años (OECD, 2013).

Tabla 3

Resultados de Perú en el Examen PISA 2012 en Relación a Otras Economías

Economía	Posición	Matemática	Lectura	Ciencias
Shanghai - China	1	613	570	580
Singapur	2	573	542	551
Hong Kong - China	3	561	545	555
Chile	51	423	441	445
México	53	413	424	415
Uruguay	55	409	411	416
Costa Rica	56	407	441	429
Brasil	52	391	410	405
Argentina	59	388	396	406
Colombia	62	376	403	399
Perú	65	368	384	373
Promedio OECD		494	496	501
Variación Anual de Perú		1%	5.2%	1.3%

Nota. Adaptado de “PISA 2012 Results: What Students Know and Can Do. Student Performance in Mathematics, Reading and Science. Vol. I”, de la OECD, 2013. La información incluye los resultados de Perú, las tres economías mejor ubicadas y los países latinoamericanos que participaron del examen PISA 2012. Se muestra además el promedio de las economías que conforman la OECD y el crecimiento anual de la educación peruana en cada uno de los rubros evaluados en el examen.

La UNESCO, además y como parte del programa Educación para Todos, ha establecido el indicador de Atención y Educación de la Primera Infancia, AEPI, que incorpora aspectos de salud y nutrición, así como la tasa de mortalidad de niños menores de 5 años y retrasos en el crecimiento moderados y graves para niños del mismo rango de edad; además de considerar factores de educación, como la matrícula en educación preprimaria o pre escolar, tasa de escolaridad y paridad entre sexos (UNESCO, 2012). En el caso de Perú se encontraron mejoras en el retraso de crecimiento desde 1990 hasta 2010, aunque éstas se notan más en las zonas urbanas y no tanto en las rurales, al igual que los resultados de la

lucha contra la malnutrición infantil. La Tabla 4 muestra los resultados del indicador AEPI y sus componentes para el Perú, que lo ubican en la zona media de dicho índice.

Tabla 4

Componentes del Indicador AEPI para Perú en Comparación con otros Países

País	Índice AEPI	Tasa de supervivencia de niños menores de 5 años	Niños menores de 5 años sin retraso de crecimiento ni moderado ni grave	Tasa de escolarización a la edad adecuada de los niños de 3 a 7 años
Perú	0.849	0.972	0.702	0.874
Bielorrusia	0.967	0.991	0.955	0.955
Chile	0.914	0.992	0.980	0.769
México	0.901	0.983	0.845	0.874

Nota. Adaptado de “Los Jóvenes y las Competencias: Trabajar con la Educación”, de la UNESCO, 2012. Información de los componentes del indicador AEPI para Perú en comparación con otros países de la región y Bielorrusia por ser el mejor ubicado a nivel mundial.

Singapur y Finlandia son dos de los países que han destacado en la prueba PISA, no solo en la del 2012 sino también en anteriores años, ocupando el segundo y duodécimo puesto respectivamente. En el caso de Singapur, por ejemplo, la educación pre escolar es voluntaria y se brinda a niños entre 3 y 6 años, quienes son partícipes activos del proceso de aprendizaje (Ebbeck & Chan, 2011). El Estado se limitó en el pasado solo a autorizar el funcionamiento de escuelas pre escolares en Singapur, sin embargo en el 2003 emitieron por primera vez un marco curricular para este nivel, buscando mejorar la calidad de la enseñanza, estableciendo una red de colaboración e investigación entre profesores y canales de información para los padres de familia, quienes tradicionalmente eran más resultadistas y buscaban principalmente que sus hijos contaran con los conocimientos necesarios para la escuela primaria (Ebbeck & Chan, 2011). El gobierno de Singapur buscó, con estas medidas, fortalecer su sistema educativo ya que comprendieron la importancia de la educación pre escolar en el futuro desarrollo y aprendizaje de sus alumnos, además de detectar que el rendimiento sobresaliente de estos en pruebas como PISA no se sostenía en el tiempo.

El caso de Finlandia es diferente, ya que la educación pre escolar se imparte desde la década de 1970, y hasta la actualidad el marco curricular para este nivel ha sufrido modificaciones impulsadas principalmente por el contexto socio cultural, las ideas surgidas a partir de la discusión sobre la implementación de marcos curriculares previos y, sobre todo, por el concepto de niño y niñez dentro de cada contexto (Turunen & Määttä, 2012). Es así que, por ejemplo, el marco curricular original consideró al niño como un receptor de conocimientos impartidos por el profesor, mientras que en la década de 1990 se dio al niño un rol más activo en su proceso de aprendizaje debido a la influencia de las corrientes post moderna y humanista constructivista. Luego el niño pasó a ser tratado como un individuo único y diferente dentro de la sociedad, idea impulsada por las corrientes futurista y de la individualidad (Turunen & Määttä, 2012).

Con respecto a México, una de las economías latinoamericanas mejor ubicadas en el examen PISA 2012, la educación pre escolar recién se hizo obligatoria en el 2002 con el inicio de la llamada Renovación Curricular y Pedagógica de la Educación Pre Escolar (Martínez López & Rochera Villach, 2010). Como resultado de esta reforma, el proceso basado en la enseñanza, aprendizaje y evaluación de contenidos cambió por un nuevo enfoque relacionado con el desarrollo de competencias, y una perspectiva constructivista y situada, es decir, la enseñanza como un proceso en el cual el alumno participa activamente de su propio aprendizaje, dentro de un contexto determinado. En el caso del nivel pre escolar, se espera que este enfoque genere un grado de autonomía conforme a la edad del niño, sin descuidar los contenidos en las etapas de enseñanza, aprendizaje y evaluación (Martínez López & Rochera Villach, 2010).

Población infantil y gasto público. A nivel nacional, el gasto público en educación representó el 2.9% del producto bruto interno (PBI) en el año 2012, sin haber tenido grandes variaciones con respecto a años pasados. Si este indicador es comparado con algunos países

de la región y países con las mejores calificaciones del examen PISA 2012, se puede verificar que el Perú se encuentra entre los países que realiza una menor inversión en educación con relación a su PBI. En la Tabla 5, se muestran los principales países en dicha evaluación, con sus resultados.

Tabla 5

Porcentaje del PBI Invertido en Educación de las Economías mejor ubicadas en PISA

Países	2009	2010
Suecia	7,3	7,0
Noruega	7,2	6,9
Finlandia	6,8	6,8
Reino Unido	5,6	6,3
Países Bajos	5,9	6,0
Sudáfrica	5,5	6,0
Francia	5,9	5,9
Argentina	6,0	5,8
Brasil	5,6	5,8
Estados Unidos	5,4	5,6
Australia	5,1	5,6
Canadá	5,0	5,5
México	5,3	5,3
Suiza	5,4	5,2
Alemania	5,1	5,1
Colombia	4,7	4,8
Ecuador		4,2
Chile	4,2	4,2
Japón		3,8
Paraguay		3,8
Hong Kong, Región Administrativa Especial	4,4	3,5
Perú	3,0	2,8

Nota. Adaptado de Banco Mundial (<http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS>) y de “PISA 2012 Results: What Students Know and Can Do. Student Performance in Mathematics, Reading and Science. Vol. I”, de la OECD, 2013.

Adicionalmente, si se revisa el gasto público en instituciones educativas por alumno de pre escolar a nivel nacional, se puede apreciar un incremento desde el año 2006 hasta el año 2012, pasando de S/. 841 a S/1, 854, sustentando parte importante de esta variación en el mayor PBI obtenido por el país en el mismo periodo. La Tabla 6 muestra la evolución del PBI del país comparado con el gasto público por alumno de educación pre escolar.

Así mismo, si se compara el gasto público por alumno de educación pre escolar entre las regiones del país, se puede evidenciar que existen grandes diferencias, teniendo regiones como Moquegua y Tumbes con una inversión por alumno de S/. 3,579 y S/.3, 139 respectivamente, o regiones con una inversión por debajo del promedio nacional, como Lambayeque con S/1,099, y Piura con S/1,096.

Tabla 6

Evolución del Gasto Público por Alumno de Educación Pre Escolar versus PBI del Perú

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PBI Total	160,145,454	174,406,871	191,505,210	193,155,401	210,142,935	224,668,335	238,773,304
Gasto público por Alumno en Inicial	841	900	1,072	1,264	1,358	1,525	1,854

Nota. Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú (<http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=241&sFrecuencia=A>) y del Ministerio de Educación (<http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI, 2014c), la población de niños menores de 4 años en el Perú al 2013 representa el 9% de la población total del país y está dividida en 51% por niños y 49% por niñas. Adicionalmente, como se muestra en la Tabla 7, se puede apreciar que en el 2013 la población es predominantemente urbana, con un 69% de la población total de niños menores de 4 años. Si se verifican las estadísticas sobre las edades de 5 a 9, considerando este rango por la necesidad de evaluar a los niños de 5 años, para el 2013 representa el 10% de la población total, teniendo mayor población en la zona urbana (INEI, 2014d), con un 70%, frente a un 30% de niños que viven en la zona rural (INEI, 2014b).

Considerando los datos de la Tabla 7, se observa un incremento poblacional en el Perú desde el 2005 al 2013 del 9.5% y se estima un 12% hasta el 2015, la cual no es acompañada por la evolución de la población de 0 - 4 y 5 - 9 años de edad, ya que desde 2005 al 2013 se muestra un decrecimiento del 1% e inclusive para del 2015 se espera que decrezca en un 2%.

Asimismo, existe una tendencia creciente a la urbanización de la población, pasando de una participación en el 2005 de 64% para niños de 0 – 4 a un estimado del 70% para el 2015, de igual manera sucede con los niños de 5 a 9 años en donde la participación del 2005 al 2015 se incrementa en un 8% (INEI, 2014d).

Tabla 7

Evolución de la Población de Niños de 0 a 9 Años

Sexo y grupo de edad	Edades	Población al 30 de junio							
		2005	Part. (%)	2010	Part. (%)	2012	Part. (%)	2013	Part. (%)
Población Total		27'810,540		29'461,933		30'135,875		30'475,144	
Total	0 – 4	2'983,020	11%	2'958,307	10%	2'923,685	10%	2'902,061	10%
Urbano	0 – 4	1'902,889	64%	1'974,352	67%	1'987,612	68%	1'991,264	69%
Rural	0 – 4	1'080,131	36%	983,955	33%	936,073	32%	910,797	31%
Total	5 – 9	2'959,627	11%	2'938,148	10%	2'935,092	10%	2'933,928	10%
Urbano	5 – 9	1'951,246	66%	2'015,280	69%	2'041,986	70%	2'055,198	70%
Rural	5 – 9	1'008,381	34%	922,868	31%	893,106	30%	878,730	30%

Nota. Adaptado de “Población total al 30 de junio de cada año, según sexo y grupos de edad”, “Población urbana al 30 de junio de cada año, según sexo y grupos de edad” y “Población rural al 30 de junio de cada año, según sexo y grupos de edad”, por INEI, 2014. Recuperados de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indicetematico/poblacion-y-vivienda/>, el 15 de marzo del 2014.

En relación a la población escolar, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014a) documentó que la población infantil atendida por el sistema educativo a nivel nacional se encuentra en un 4.7% para el grupo de edades 0 a 2 años, y mostrando un leve incremento frente el 2005 que fue del 4%. En cambio, y según como se muestra en el Figura 1, la tasa de los niños matriculado en las edades de 3 a 5 años, considerando la cobertura neta, alcanzó un 74.6% en el 2012, creciendo en un 15% con respecto al 2005.

Asimismo, tal como se muestra en la Figura 2, si se compara la tasa neta de matriculados en el sistema educativo para los 3, 4 y 5 años, se puede apreciar que mientras más cerca estén por ingresar a la educación primaria, la asistencia de los niños se incrementa

considerablemente, pasando del 46% de matriculados a la edad de tres años a 93% a los cinco años (INEI, 2013a). Del mismo modo, si se compara la tasa de matriculados con la tasa de asistencia de los niños de 3 a 5 años en el 2012, se tiene que solo el 2.3% de los niños de 5 años no asisten a clases, en el caso de niños de 4 años corresponde a un 4% y finalmente para los niños de 3 años se tiene un 6.5% (INEI, 2013a).

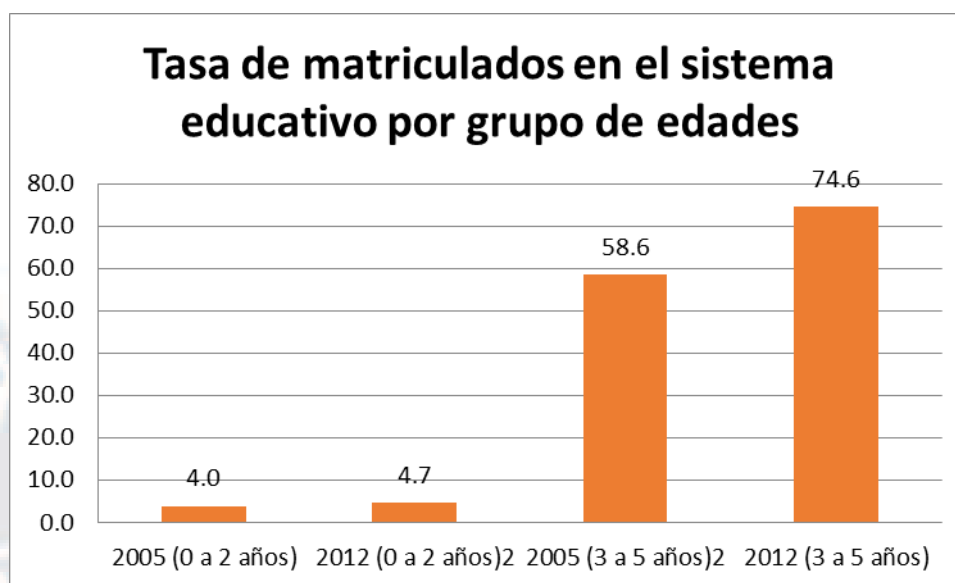


Figura 1. Tasa de matriculados en el Sistema Pre Escolar por grupos de edades. Adaptado de Magnitudes del Escale, por MINEDU, 2014. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>.

Por otro lado, en la Figura 3 se puede observar que existe una variación importante entre los niños matriculados en el sistema educativo que viven en zonas rurales o urbanas para ambos grupo de edades. Para el caso de 0 a 2 años, el porcentaje de niños matriculados representan solo el 2% para el 2012, comparado con 6% en el mismo periodo en la zonas urbanas. En las edades de 3 a 5 años, la participación en la zona rural es de 68.1% comparado al 80.5% de las zonas urbanas. Otro dato importante, son las variaciones de participación de los niños en el Sistema Pre Escolar entre los periodos 2005 al 2012, en donde el principal incremento se encuentra en los niños de 3 a 5 años de la zona rural, pasando de un 54% a un 68%.

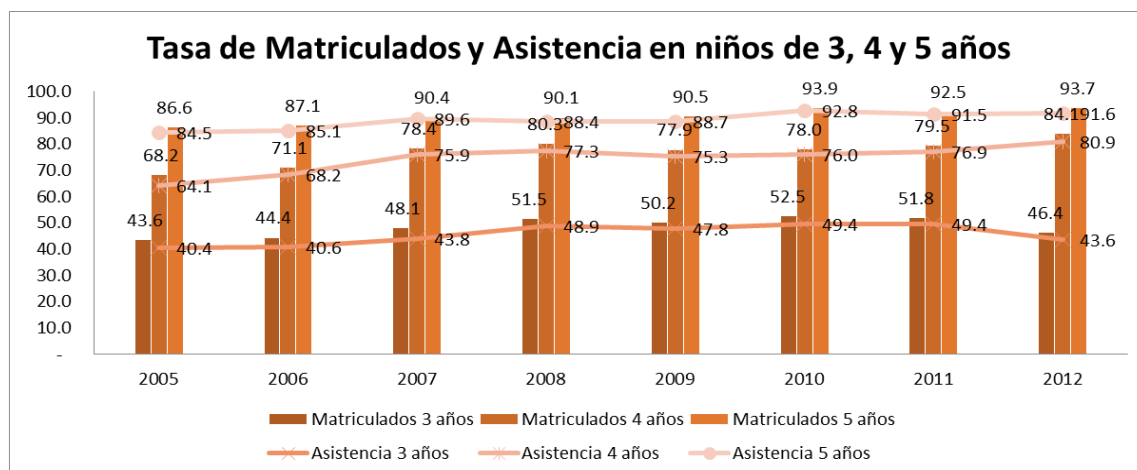


Figura 2. Tasa de matriculados y asistencia en niños de 3 a 5 años. Tomado de “Compendio Estadístico 2013”, de INEI, 2013. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1097/libro.pdf.

Finalmente, si se revisa la tasa de matriculados en el Sistema Pre Escolar por región en el 2012, se puede apreciar que existen grandes diferencias, siendo Tumbes la región con mayor porcentaje de matriculados en los ciclos I y II con 24% y 93%. Entre las regiones con una menor participación se encuentran Huancavelica con un 1.1% de participación en niños de 0 a 2 años de edad y Huánuco para las edades de 3 a 5 años con un 58% (MINEDU, 2014a).

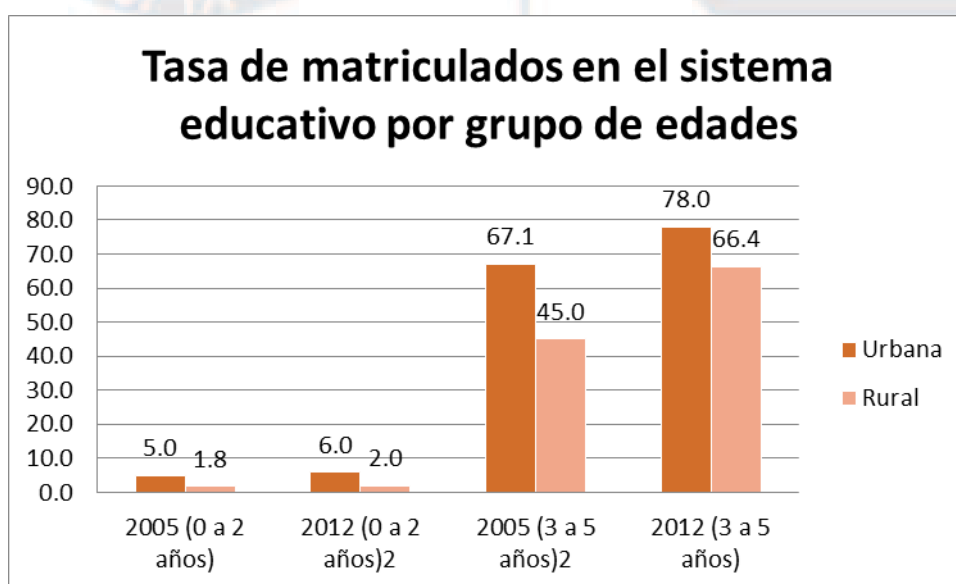


Figura 3. Tasa de matriculados en el Sistema Pre Escolar en los sectores urbano y rural. Adaptado de Magnitudes del Escale, por MINEDU, 2014. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>.

Marco legal e instituciones. A nivel mundial se dieron distintas declaraciones y acuerdos como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, suscrita por el Perú en 1948, y la Conferencia Mundial de Educación realizada en 1990 y en la que se firmó la Declaración Mundial sobre la Educación para Todos. En el caso de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el artículo 26 se consignó el derecho a la educación elemental señalando que “toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la educación elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos en función de los méritos respectivos” (ONU, 1948). En el caso de la Declaración Mundial sobre la Educación para Todos, se indicó que se aspira a que “todos los niños, adolescentes, jóvenes y adultos gocen del derecho a una educación básica de calidad que les permita desarrollar sus capacidades, mejorar su calidad de vida y, como consecuencia de ello, transformar sus sociedades para construir una mejor”.

En relación a los compromisos internacionales en relación a la educación pre escolar, que son asumidos se encuentran:

- a. El Plan de Educación para Todos al 2015 (UNESCO, 2014a), donde uno de sus seis objetivos indicó “extender y mejorar la protección y educación integrales de la primera infancia, especialmente para los niños más vulnerables y desfavorecidos”.
- b. Metas del Desarrollo del Milenio 2015 (Proyecto del Milenio de las Naciones Unidas, 2005), que indicó como su primer objetivo “lograr la enseñanza primaria universal”.
- c. Metas Educativas 2021 (Organización de Estados Iberoamericanos, 2010), que señaló que era necesario “aumentar la oferta de educación inicial y potenciar su carácter educativo”.

En el Perú existen planes institucionales en relación a la primera infancia, como el Proyecto Educativo Nacional al 2021, “La Educación que queremos para el Perú”, que fue elaborado por el Consejo Nacional de Educación, órgano especializado, consultivo y

autónomo del Ministerio de Educación, y el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) que constituye un pacto educativo para el 2011 al 2016 que busca la implementación del Proyecto Educativo Nacional con una agenda común de políticas operativas.

El marco de acción para los proyectos y planes estratégicos antes mencionados se articulan en base a la Ley General de Educación, en donde se indicó que “La educación es un derecho fundamental de la persona y de la sociedad”, y la define en su artículo 2 como “un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potenciales, a la creación de la cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad” (Ley 28044, 2003). Así mismo, en su artículo 3 señaló que “El Estado garantiza el derecho de una educación integral y de calidad para todos y la universalización de la Educación Básica” (Ley 28044, 2003).

Según el Reglamento de la Ley 28044, la Educación Básica comprende los niveles de Educación Inicial, Nivel de Educación Primaria y Nivel de Educación Secundaria; la Educación Básica Alternativa y la Educación Básica Especial. En el artículo 48 de dicho reglamento se definió “La educación inicial es el primer nivel de la Educación Básica Regular. Atiende a niños y niñas menores de 6 años de edad, con enfoque intercultural e inclusivo, promoviendo el desarrollo y aprendizaje infantil mediante acciones educativas. Contribuye a un adecuado proceso de transición del hogar al sistema educativo, a través de diferentes tipos y formas de servicios educativos, con estrategias que funcionan con la participación de la familia, agentes comunitarios y autoridades de los gobiernos locales” (Decreto Supremo N° 011-2012-ED, 2011).

El acceso a “la educación inicial constituye una prioridad de carácter nacional” (Decreto Supremo N° 011-2012-ED, 2011, artículo 49), para lo cual el Estado tiene la

responsabilidad de “proveer servicios educativos diversos de 0 a 2 años, dirigidos a los niños y/o a sus familias. A partir de los 3 años, se enfatiza la obligación de las familias de hacer participar a los niños en servicios escolarizados o no escolarizados de Educación Inicial” (Decreto Supremo N° 011-2012-ED, 2011, artículo 48). En relación a los niveles de acuerdo a la edad del niño, “El nivel de educación inicial está organizado en dos ciclos: el primero atiende a niños de 0 a 2 años y el segundo, a niños de 3 a 5 años. La atención a los niños se realiza en función de su edad y de sus características de desarrollo individual” (Decreto Supremo N° 011-2012-ED, 2011, artículo 51). Además, “en las instituciones de educativas públicas (...) se brindan programas complementarios de alimentación y salud” (Decreto Supremo N° 011-2012-ED, 2011, artículo 3).

Por otro lado, la currícula de la Educación Básica es abierta, flexible, integradora y diversificada, la cual se sustenta en los principios y fines de la educación peruana. El Ministerio de Educación es responsable de diseñar los currículos básicos nacionales. En la instancia regional y local se diversifican a fin de responder a las características de los estudiantes y del entorno; en ese marco, cada Institución Educativa construye su propuesta curricular, que tiene valor oficial. El Ministerio de Educación junto con los Gobiernos Regionales realiza seguimiento y evaluaciones permanentes a la currícula para la verificación de su aplicación o implementación (Ley 28044, 2003, artículo 33).

El artículo 65 de la Ley 28044 establece instancias de gestión educativa descentralizada que van desde la Institución Educativa (IE), organizándose en Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y la Dirección Regional de Educación. Según el artículo 82, “en materia educativa, el Ministerio de Educación, la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativa local, coordinan sus acciones con las municipalidades de acuerdo a lo establecido en su Ley Orgánica y en la presente ley. En este marco, las

municipalidades apoyan la prestación de servicios de las instituciones educativas y contribuyen al desarrollo educativo en el ámbito de su jurisdicción” (Ley 28044, 2003).

Programas del Sistema Pre Escolar peruano. Teniendo en cuenta al Ministerio de Educación como ente rector y de gestión de la educación pública y privada en el Perú, se mencionan a continuación los tipos de instituciones educativas del Sistema Pre Escolar y se desarrollarán a detalle y se describirán a lo largo del documento:

- Cuna: atención escolarizada para niños y niñas de 90 días a 2 años y 11 meses.
- Jardín: institución educativa escolarizada para niños de 3 a 5 años de edad.
- Cuna – Jardín: institución educativa escolarizada que atienden a niños menores de 6 años de edad.
- PRONOEI: Programa no Escolarizado de Educación Inicial, para niños de 3 a 5 años de edad.
- SET o Sala de Educación Temprana, servicios para familias de contextos urbanos y urbanos marginales, con enfoque en atención de niños menores a 3 años.
- PIET o Programa Integral de Educación Temprana, programas de atención no escolarizada para niños y niñas menores a 3 años con la presencia de la madre o del cuidador.
- PIETBAF o Programa Integral de Educación Temprana con base en la familia, programas de atención no escolarizada para niños y niñas menores a 3 años con la atención directamente en el hogar.

En la búsqueda de la equidad y para proveerse de los derechos a la sociedad y a los niños, según el MIDIS (2013), se viene implementando el Sistema Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (SINADIS) que definen los lineamientos de la política de desarrollo e inclusión social. Para el caso del Sistema Pre Escolar, los esfuerzos intergubernamentales e intersectoriales de inclusión social se hacen de vital importancia porque contribuye con la

reducción de la pobreza, promueve el desarrollo y la equidad haciendo énfasis en la reducción de la desnutrición crónica infantil, la promoción del desarrollo infantil temprano y el desarrollo integral de la niñez y adolescencia.

El MIDIS, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social fue creado el 2011 y ejerce la rectoría política de desarrollo e inclusión social en el Perú. Actualmente viene ejerciendo programas relacionados al Sistema Pre Escolar y entre los más representativos que tienen que ver con el desarrollo e inclusión social se encuentran:

- JUNTOS, es un Programa de Transferencias Monetarias Condicionadas que tiene por finalidad contribuir a la reducción de la pobreza mediante la entrega de incentivos para el acceso y uso de servicios de salud, nutrición y educación. Los incentivos están condicionados al cumplimiento de compromisos para promover y garantizar el acceso y participación de los hogares en extrema pobreza.
- CUNAMAS, Programa Nacional Cuna Más, programa social que busca mejorar el desarrollo de niños y niñas menores de 3 años, y con sus centros y servicios busca superar las brechas en el desarrollo cognitivo, social, físico y emocional en zonas de pobreza y pobreza extrema. Los centros brindan atención integral de salud, nutrición y aprendizaje a través de salas organizadas.
- Qali Warma, programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma vigente desde el 2012, tiene por objetivo brindar un servicio alimentario de calidad a niños y niñas del nivel inicial a partir de los 3 años de edad en las instituciones educativas públicas en todo el territorio nacional peruano.

Docentes. Según el MINEDU (2014a), el número de docentes del Sistema Pre Escolar es de 78,541 profesores, de los cuales el 56.9% corresponde a la gestión pública, en donde una participación significativa la tienen los programas del Sistema Pre Escolar que son atendidos a través de promotoras educativas comunitarias. Adicionalmente, se puede

comprobar que el 79.3% laboran en zonas urbanas y que hay una mayor demanda de docentes para jardín que corresponde a niños de 3 a 5 años de edad (MINEDU, 2014a). El 77.8% de los profesores en zonas urbanas cuenta con título, mientras que en la zona rural el 73.1% de los docentes es titulado (MINEDU, 2014b).

Por otro lado, la Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial, en su segunda disposición transitoria indicó que “Los profesores nombrados sin título pedagógico tienen una prórroga de dos (02) años para obtener y acreditar el título profesional pedagógico.” (Ley 29944, 2012). En base a lo indicado anteriormente, existe un 23% de docentes del Sistema Pre Escolar que todavía no cuenta con el título pedagógico, aunque si se muestra una mejora importante desde el 2005 en donde el porcentaje de docentes sin título ascendía a 38%. En las zonas rurales se presentó una disminución en el número de profesores titulados, de 80.6% en el 2012 a 73.1% en el 2013 (MINEDU, 2014a).

Familia y sociedad. En el Perú, debido a las diferencias étnicas, culturales, lingüísticas y sociales existentes, se presentan nociones de infancia disímiles y las diversas características del país pueden brindar diferentes escenarios de socialización (MINEDU, 2013b) con realidades socioeconómicas heterogéneas que pueden o no propiciar diversas oportunidades para aprender. El compromiso con los derechos individuales y sociales obliga a los Estados a proveer los bienes y servicios que posibiliten a las personas a participar de la vida económica, política, social y cultural de la sociedad (Aramburú, 2013). En el Instituto de Estudios Peruanos (2013), Ames comentó que se hace muy importante la reflexión de la Educación y su relación con la Sociedad, considerando que el sistema educativo se ha ido constituyendo en un medio privilegiado para acceder al capital social y cultural que asegure a cierta posición social, pero se ha convertido en un sistema segmentado, desigual y sin acceso al mismo capital. Ames (2005) reconoció la heterogeneidad existente en la sociedad rural y se presenta por los contextos sociales desiguales, distintas características ecológicas y

productivas, historias y culturas diferentes, e incluso lenguas y dialectos distintos. Estas y otras se consideran variables que marcan grandes diferencias en la escolaridad de niños y niñas, en su vida cotidiana y en sus posibilidades futuras. Por otro lado, Ames (2004) consideró que el inicio del siglo XXI en aspectos de Educación en el Perú inicia con un balance poco alentador dado por los resultados de las pruebas nacionales e internacionales de rendimiento estudiantil y por el abandono estatal de la educación pública generado por el proceso de violencia vivido en la década 80 y 90.

La familia constituye el primer conjunto de estímulos educativos para la persona humana y es en el ambiente familiar que se encuentran los primeros estímulos para el desarrollo moral y social (Tourriñán López, 2010). Tourriñán mencionó también que la acción educativa de la familia no se reduce simplemente a la vivencia diaria, sino también se identifica con la relación, voluntariamente educativa, de los padres y los hijos con objeto de crear y mantener un adecuado ambiente familiar que ayuda a construir la realidad y el desarrollo personal. Por esta razón se hace muy importante tener en cuenta que el aporte emocional y social a la persona se da por los padres, la comunidad y la sociedad civil, además del sistema educativo. Tedesco (1999) sugirió que el proceso de socialización está cambiando y mencionó el caso de la familia, que ya no es la familia fija y estable de antes y lo mismo pasa con el resto de círculos, para lo cual se busca desarrollar el sentido plural de pertenencia a través de los colegios, abriendo los requerimientos de la sociedad y que contribuya a la construcción de las bases de la personalidad de las nuevas generaciones.

El contexto familiar en el que se desarrollan los niños durante sus primeros años es sumamente importante, siendo los padres los primeros educadores. Los niños aprenden desde el momento de su nacimiento y aprenden por imitación, ven el comportamiento de las personas que tienen a su alrededor y lo imitan. De acuerdo al entorno, contexto, estructura familiar, contexto socio-demográfico de la familia el niño adquiere actitudes y

comportamientos propios según estas variables. Los padres deben tener una participación activa, es decir, tomar decisiones del tipo de educación que recibirán los niños, participar en las reuniones de las escuelas y proponer soluciones a los posibles cuestionamientos o problemas que puedan surgir, opinar y ser proactivos. Participación no solo significa asistir a las reuniones de la escuela y realizar las actividades que los maestros proponen. Estas funciones se encuentran también detalladas en el artículo 58 del Decreto Supremo N° 011-2012-ED, Reglamento de la Ley General de Educación, donde se menciona específicamente el rol de la familia en el proceso de educación pre escolar como “principal soporte para el cuidado y desarrollo de niños y niñas en sus primeros años de vida (...), la participación en la gestión del servicio educativo de manera organizada (...) y la participación en actividades educativas y lúdicas orientadas a apoyar el aprendizaje de sus hijos y promover su desarrollo, aceptando y respetando las diferencias individuales” (Decreto Supremo N° 011-2012-ED, 2011).

Además debe considerarse el nivel de educación de los padres, como un factor importante en la forma en que gestionan la el proceso de aprendizaje de sus hijos. De acuerdo a MINEDU (2013a), el 4.8% de las madres y el 1.2% de los padres de niños entre 3 y 6 años no cuentan con estudios, mientras que el 49.9% de las madres y 38.5% de los padres no completaron la educación secundaria. Solo el 4.1% de madres y 6.7% de padres cuentan con estudios superiores, situación que puede influir en la participación de los padres en el proceso educativo de los niños.

Infraestructura. A nivel nacional, se encuentran registrados 48,444 centros educativos pre escolares, de los cuales 10,232 son privados y 38,212 son públicos (MINEDU, 2014a). Hay cuatro modalidades registradas: Inicial Cuna, Inicial Cuna – Jardín, Inicial Jardín e Inicial no escolarizado. La Tabla 8 muestra la distribución de los centros educativos pre escolares entre las modalidades señaladas. Otro aspecto importante es la infraestructura

existente para el Sistema Pre Escolar, tanto a nivel de instituciones como de PRONOEI, en el ámbito rural y urbano. De acuerdo con MINEDU (2013b), solo el 69.2% de los establecimientos tienen todas las aulas delimitadas, mientras el 62.3% está construido de ladrillo o bloque de cemento. Las cifras relacionadas con servicios básicos son alarmantes; el 61.4% de los locales cuenta con servicios higiénicos conectados a la red pública, pero solo el 53.9% hace limpieza diaria; un 65.6% tiene desagüe y el 76.2% cuenta con agua potable o tratada, mientras que el 72.5% de los centros educativos tiene electricidad durante la jornada escolar. La Tabla 9 resume la información sobre infraestructura y servicios básicos. Las áreas de esparcimiento no son la excepción, el 72.7% de los centros educativos cuenta con patio de juegos, el 49.6% con áreas verdes de recreación y apenas el 5.8% con aulas de arte y música.

Tabla 8

Distribución de Instituciones Educativas por Tipo y por Sector

Tipo de Centro Educativo Pre Escolar	Cantidad
Inicial – Cuna	31
Inicial - Cuna-Jardín	1,445
Inicial – Jardín	27,471
Inicial no escolarizado	19,497
Sector	
Privada	10,232
Pública	38,212

Nota. Número de centros educativos de educación pre escolar de acuerdo a cada uno de los tipos autorizados por el Ministerio de Educación. Recuperado y adaptado de <http://escale.mindu.gob.pe/magnitudes>.

Calidad. Para presentar la situación de la calidad del Sistema Pre Escolar y contextualizarlo con datos e información, la Unidad de Medición de la Calidad Educativa UMC elaboró un informe con el objetivo de conocer el desempeño de niños y niñas de cinco años de edad, al finalizar la educación pre escolar, en las Instituciones Educativas de Inicial (IEI) del sector público y en los Programas No Escolarizados de Educación Inicial, PRONOEI (MINEDU, 2013a). En el estudio se consideran ciertas áreas incluidas en el

Diseño Curricular Nacional (MINEDU, 2008) que son matemática, comunicación y personal social, explorándose además el contexto educativo y familiar que considera docentes, condiciones socioeconómicas e infraestructura, que se encuentran asociados al desempeño de los estudiantes en las mismas áreas evaluadas. Según el mismo estudio (MINEDU, 2013a), se indicó que los resultados no son tan determinantes porque en esta etapa los niños se encuentran en constante cambio y por ello el estudio encontró solo algunas capacidades y desempeños en las áreas seleccionadas.

Tabla 9

Estado de la Infraestructura Educativa Pre Escolar

Categoría General	Resultado	Total	Urbano	Rural
Delimitación de aulas	No Existe	9.8%	7.7%	13%
	Sí, pero en pocas	4.9%	3.2%	7.5%
	Sí, en la mayoría	16.1%	15%	17.8%
	Todas	69.2%	74.1%	61.7%
Material de construcción	Ladrillo o bloque de cemento	62.3%	75.8%	42.5%
	Adobe o Tapia	29.1%	17.2%	42.6%
	Otro	8.6%	7%	10.9%
Servicios	Agua de red pública	80.4%	93.4%	60.4%
	Agua potable o tratada	76.2%	92.7%	51%
	Electricidad durante jornada	72.5%	85.1%	53.4%
	Desagüe	65.6%	86.8%	33.6%
	SSHH conectados a red pública	61.4%	85.3%	25.9%
Limpieza de SSHH	Menos de 1 vez / semana	10.6%	4.7%	20%
	Una vez / semana	20.9%	16.8%	27.4%
	1 o 2 veces / semana	10.0%	7.5%	14.1%
	3 o 4 veces / semana	4.6%	5.1%	3.7%
	Diario	53.9%	65.8%	34.8%
SSHH	Inodoros	61.3%	72.9%	42.6%
	Lavatorios	53.0%	67%	31.1%

Nota. Adaptado de “Estudio de Educación Inicial: Un Acercamiento a los Aprendizajes de las Niñas y los Niños de Cinco Años de Edad. Informe de Resultados”, de MINEDU, 2013, pp. 48-51.

En relación a los factores de contexto educativo y familiar, se observó que el 51,5% de los IEI y PRONOEI recibe apoyo de los programas de alimentación y salud. Con respecto a la infraestructura, y confirmando lo que se mencionó anteriormente, se presentan

diferencias en la construcción, por ejemplo en las zonas rurales cerca de la mitad de locales tiene paredes de adobe. Además los centros educativos de PRONOEI y de las zonas rurales, muestran más vulnerabilidad que las IEI. De la misma manera, las IEI y las zonas urbanas resultan ser las más favorecidas en relación al abastecimiento de los servicios básicos y disponen de más espacios para el trabajo educativo. Respecto a los profesores, se contó con la participación de 372 profesores y el 98% son mujeres con una edad promedio de 38 años. El 66% de las promotoras de los PRONOEI viven en la misma comunidad, a diferencia de las IEI que solo viven el 34%. Resalta también que todas las docentes se formaron en educación y para el caso de las promotoras de los PRONOEI lo culminaron alrededor del 50%. En relación a la satisfacción, se conoce que resulta ser mejor en el caso de las docentes que en las promotoras. Las promotoras asocian más la importancia de la educación pre escolar con el desarrollo socio-afectivo de los niños y las docentes lo hacen con el desarrollo cognitivo, socio-afectivo y motor (MINEDU, 2013a).

Respecto a las áreas de estudio, se tienen tres niveles de evaluación para algunas capacidades relacionadas con matemática, comunicación y personal social. El nivel III considera a los niños que realizan las actividades más complejas según su edad, el nivel II incluye a los niños que realizan algunas actividades sencillas y el nivel I no llegan a realizar las actividades fáciles del estudio. En la Tabla 10 se pueden apreciar los resultados obtenidos en Matemáticas según el porcentaje estimado en cada nivel de logro y claramente el nivel predominante en el resultado es el II.

En el área de personal social, que es la tercera capacidad, se sabe que más del 75% tiene buena coordinación usando su cuerpo y el 80% responde adecuadamente a las preguntas de desempeños vinculados al reconocimiento de características de la familia. Sin embargo, se tiene un resultado no tan positivo en la participación en grupo porque casi el 40% de las niñas

y niños demuestra comportamientos que se relacionan con aprendizajes para trabajar adecuadamente en grupo (MINEDU, 2013a).

Tabla 10

Resultados de la Evaluación de Capacidades Relacionadas con Matemática y Comunicación

Niveles	Matemática (%)	Comunicación (%)
III	14.3	10.1
II	72.2	44.8
I	13.5	45.1

Nota. Adaptado de “Estudio de Educación Inicial: Un Acercamiento a los Aprendizajes de las Niñas y los Niños de Cinco Años de Edad. Informe de Resultados”, del MINEDU, 2013. Los resultados de Matemática están relacionados con la capacidad de construcción de números, mientras que los de Comunicación con la comprensión de textos.

Los resultados de una evaluación realizada por el Ministerio de Educación llamada Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) que es desarrollada todos los años la Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMC). El objetivo de la evaluación es proveer información que contribuya con un análisis y toma de decisiones respecto a la calidad del Sistema Educativo. Esta evaluación busca obtener información acerca del rendimiento de los estudiantes de segundo y cuarto grado de primaria para una población aproximada de 600 000 estudiantes de Perú. La información que se presenta es en base a la evaluación de niños de 2do grado, del cual podría dar cierta referencia de la situación del aprendizaje en la educación pre escolar. En MINEDU (2012) se indicó que la ECE 2012 tuvo entre sus objetivos conocer el nivel de logro de los estudiantes en Comprensión lectora y en Matemática en segundo grado de primaria. En este sentido, la evaluación alcanzó una cobertura del 97,7% de las Instituciones Educativas, con cinco o más estudiantes, y del 89,4% de la población estudiantil.

Los resultados se dan en base a niveles de logro y se agrupan en: Nivel 2, en el que los estudiantes lograron lo esperado para su grado, Nivel 1, donde los estudiantes no lograron lo esperado y solo responden las preguntas más fáciles de la prueba y debajo del Nivel 1, nivel

en el que los estudiantes tienen dificultades para responder incluso las preguntas más fáciles de la prueba. En la Tabla 11, se presentan los resultados a nivel nacional del 2012 en comprensión lectora y matemática según la agrupación antes detallada.

Tabla 11

Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes de Segundo Grado en Matemática y Comprensión Lectora

Nivel	Comprensión Lectora		Matemática	
	% de alumnado de 2do grado	Ee (error estándar)	% de alumnado de 2do grado	Ee (error estándar)
NIVEL 2	30.9	0.39	12.8	0.32
NIVEL 1	49.3	0.31	38.2	0.25
<NIVEL 1	19.8	0.24	49	0.42

Nota. Adaptado de “Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes de Segundo Grado 2012”, del MINEDU, 2012.

Se puede notar que casi el 70% y el 88% de los estudiantes no lograron alcanzar el nivel esperado para su grado en Comprensión Lectora y Matemática respectivamente lo que puede significar que los servicios de atención y educación de la primera infancia no ayudaron lo suficiente en adquirir las capacidades cognitivas en el momento en que el cerebro del niño se desarrolla.

1.2 Conclusiones

La importancia de la educación pre escolar radica en que, junto a los servicios básicos como salud y nutrición, conforma la base para los beneficios futuros de los niños y niñas con la formación de la inteligencia, personalidad y capacidad de socializar, por lo cual requiere una atención prioritaria.

Los principales indicadores internacionales que evalúan a los países en niveles de competitividad y educación muestran tendencias con resultados muy desfavorables para Perú dentro del contexto mundial.

Perú tiene uno de los más bajos porcentajes de inversión con respecto a su PBI, comparándose con los países mejor posicionados en el PISA, lo que puede mostrar que hay una relación directa entre el nivel de educación con el nivel de inversión.

Se tienen resultados muy diferenciados en el gasto público en el Sistema Pre Escolar entre las regiones del Perú, lo que demuestra la desigualdad en los accesos a la educación.

Se presentan tendencias de una mayor urbanización de las familias peruanas en los últimos años al igual que un incremento en la tasa de escolarización de 3 a 5 años llegando en el 2012 a 74.6%. En el caso de matriculados de 0 a 2 años, solamente se alcanza el 4.7%.

Las principales organizaciones, declaraciones y planes nacionales e internacionales resaltan la importancia de la primera infancia y de la educación pre escolar como base para el desarrollo de las personas y de las sociedades.

Existen datos respecto a docentes que muestran que muchos no cuentan con título pedagógico que podría influir en el nivel educativo.

Es relevante para los niños y niñas en edad pre escolar la influencia recibida de la familia y de la sociedad, contribuyendo con un aporte emocional y social.

La infraestructura educativa no es idónea, existen carencias básicas tanto en el sector rural como urbano, no solo relacionadas con la construcción de centros educativos sino también con el acceso a servicios como agua potable y alcantarillado, y el riesgo que ello significa para la salud de los niños.

La Unidad de Medición de la Calidad Educativa muestra resultados poco favorables en evaluaciones a niños de 5 años con educación pre escolar pública y a niños de 2do grado de primaria pública y privada.

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

El Estado peruano ha emprendido un conjunto de planes con el objetivo de mejorar el nivel de la educación peruana en su conjunto, y el del Sistema Pre Escolar en particular. Para ello se requiere la definición de una visión y misión que respondan a la necesidad de contar con un Sistema Pre Escolar que contribuya al desarrollo del niño en todos sus aspectos. Estas definiciones, además, deben estar soportadas en un conjunto de valores y un código de ética que le den la dirección adecuada al plan estratégico del sector.

2.1 Antecedentes

En base al análisis realizado de la situación actual y las conclusiones mencionadas se observa una clara relación entre el rendimiento estudiantil en la etapa escolar y la calidad de la educación pre escolar además de otros factores que influyen en el desarrollo de las capacidades cognitivas y psicosociales como la nutrición y el entorno familiar. Esto se sustenta en los diferentes estudios realizados y el resultado de evaluaciones internacionales como por ejemplo PISA, en la cual el Perú ocupó el puesto 65 entre el mismo número de economías participantes, quedando en último lugar en las tres áreas evaluadas, que fueron matemática, ciencias y comprensión lectora. A esto se suma el análisis que los dos principales índices de competitividad hacen de la educación peruana, además de evaluaciones locales hechas en el nivel de educación primario.

Se observa que es importante realizar cambios y mejoras al sistema educativo y en los programas de educación pre escolar, para lograr un adecuado desarrollo de las habilidades y alcanzar un óptimo rendimiento escolar, además de contribuir al desarrollo del país con profesionales adecuadamente preparados y calificados. Estos cambios abarcan diferentes aspectos, como el nivel de gasto público, el nivel de preparación de los docentes y la infraestructura existente, sin dejar de lado las condiciones de complejidad geográfica y social que plantean un reto a los diversos planes que se busquen implementar. Se debe considerar

además la búsqueda de políticas intersectoriales que contribuyan a mejorar el nivel de salud y nutrición de los niños, como un factor crítico para su adecuado desarrollo.

El Estado Peruano ha desarrollado planes enfocados en la educación pre escolar, como el Plan Estratégico Sectorial Multianual, PESEM, en cuya visión se plantea la importancia de la primera infancia como etapa de desarrollo del potencial de la persona. Este documento se sustenta en el Proyecto Educativo Nacional al 2021 y plantea como parte de su visión el aseguramiento de servicios educativos de calidad con un enfoque de equidad e interculturalidad (MINEDU, 2012c). Este plan fue aprobado en diciembre 2012.

2.2 Visión

Para el 2024, el Sistema Pre Escolar en el Perú será reconocida como un sistema educativo referente en América Latina, brindando a los niños menores de 6 años una educación de calidad, equitativa y accesible, fomentando un mayor nivel de asistencia, basada en el desarrollo social, emocional y cognitivo que favorezca al establecimiento de bases sólidas en la primera infancia, contribuyendo al desarrollo de la persona y de la competitividad del país.

2.3 Misión

Promover en el Perú una educación para niños y niñas menores de 6 años, orientada al desarrollo de sus habilidades y competencias cognitivas, sociales y de comunicación, mediante la implementación de infraestructura y la aplicación de metodologías idóneas para la diversidad del país, mejorando el nivel educativo con profesores comprometidos y calificados, promoviendo iniciativas de salud y nutrición, respetando a los niños como personas y contribuyendo a la mejora de su calidad de vida.

2.4 Valores

Respeto por las personas. Asegurar el respeto a los derechos de las personas, sin importar su condición social, económica y cultural, ni ningún otro tipo de discriminación.

Equidad. Brindar iguales oportunidades de desarrollo para todos los niños menores de 6 años de edad.

Innovación. Proponer de forma permanente cambios para la mejora continua del Sistema Pre Escolar.

Responsabilidad Social. Motivar el adecuado cuidado de los factores adicionales que influyen en el desarrollo de los niños tales como el entorno, la comunidad, el medio ambiente, la nutrición y la salud.

Desarrollo humano y social. Proponer los cambios necesarios para ayudar al óptimo desarrollo de las habilidades cognitivas y psicosociales de los niños.

Liderazgo: Impulsar cambios, ejecutar las acciones necesarias y velar por el cumplimiento de resultados que contribuyan a la mejora del Sistema Pre Escolar.

Profesionalismo. Aportar conocimiento y habilidades para identificar los problemas del sistema educativo y proponer soluciones.

Vocación de servicio. Dedicación de forma permanente a los niños en búsqueda de su desarrollo y una mejor calidad de vida.

2.5 Código de Ética

Impulsar la equidad en los programas educativos pre escolares buscando siempre el respecto a la diversidad cultural, lingüística, económica, social, promoviendo la igualdad sin distinción alguna.

Cumplimiento de los valores dentro del marco legal y la normatividad vigente.

Realizar diligentemente actividades de planificación y ejecución en relación a las iniciativas para la educación pre escolar.

Seguimiento permanente a los resultados obtenidos en base a los objetivos establecidos, buscando permanentemente la mejora continua.

Fomentar la participación de los niños en los programas pre escolares y la asistencia a los centros educativos.

Mantener el enfoque en el desarrollo psico-social de los niños en edad pre escolar y mejora de su nivel cognitivo.

Involucrar de forma permanente a los padres de familia en la educación de sus hijos.

2.6 Conclusiones

Existe una clara evidencia de falta de concordancia entre la realidad del país, sus requerimientos y el actual Sistema Pre Escolar, orientado a niños entre los 90 días y los 6 años de edad. Los planes desarrollados por el Estado para el Sistema Pre Escolar constituyen un primer esfuerzo, aunque insuficiente, por cubrir la brecha señalada ya que adolecen de elementos críticos como un horizonte de tiempo. La misión, visión y código de ética del presente Plan Estratégico tiene como objetivo ser la base para el desarrollo de los siguientes capítulos buscando una real alineación con las necesidades del país en este sector.

Capítulo III: Evaluación Externa

El alineamiento estratégico permite ubicar a la organización dentro de un contexto más amplio al que se denomina entorno. El Sistema Pre Escolar, como sector, está influenciado por un conjunto de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos en el país, así como a los intereses nacionales del Perú, que a su vez recibe la influencia de otros países del continente y del mundo. El Sistema Pre Escolar, además, busca referentes en otros modelos a nivel mundial cuyo éxito busca emular tomando prácticas y políticas exitosas para aplicarlas a nivel interno.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son aquellos factores que cada país desea desarrollar. Para poder identificarlos y de acuerdo a la revisión del Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021” (CEPLAN, 2011), que usó información del Acuerdo Nacional, se presenta en la Tabla 12 la Matriz de Intereses Nacionales en base a los objetivos nacionales para lograr el desarrollo propuesto.

Los intereses nacionales identificados incluyen aspectos relacionados con la educación. Los derechos fundamentales de las personas incluyen el acceso a servicios de salud y educación. Por otro lado, la igualdad de oportunidades y acceso a servicios incorpora la oportunidad de educación de calidad para todos los peruanos, la necesidad de que todos los estudiantes logren los aprendizajes pertinentes, que se cuente con un grupo de maestros que cuenten con una preparación adecuada, y reconoce además la importancia de la educación superior en el desarrollo de la competitividad del país. La igualdad de oportunidades y acceso a servicios señala también que se requiere de una administración descentralizada y equitativa, además de reconocer que la educación deriva en un compromiso de los ciudadanos con la comunidad.

Tabla 12

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

	Intereses Nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (Molesto)
1.	Plena Vigencia de los derechos fundamentales y de dignidad de las personas. Democracia, Desarrollo Humano y Pobreza, y Justicia			* Chile * Colombia	** Ecuador ** Bolivia ** Venezuela
2.	Igualdad de oportunidades y accesos a los servicios.			* Chile * Ecuador	
3.	Economía competitiva con alto empleo y productividad. Economía, Competitividad y Empleo		* China * Estados Unidos	* APEC	
4.	Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Recursos naturales y ambiente			* Brasil * Estados Unidos	** Chile
5.	Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada.		* Brasil	*Estados Unidos ** Chile	* China
6.	Estado eficiente y descentralizado, al servicio de los ciudadanos y del desarrollo. Estado y Gobernabilidad.		*APEC		** Bolivia

Nota. (*) Países con intereses comunes con el Perú. (**) Países con intereses opuestos al Perú.

3.1.2 Potencial nacional

De acuerdo a D'Alessio (2013), el potencial nacional comprende todas las características con las que cuenta, o de las que adolece, un Estado para lograr los intereses nacionales que se ha planteado. El potencial nacional comprende siete elementos, demográfico, geográfico, económico, tecnológico, histórico, organizacional y militar, los cuales se detallan a continuación.

Demográfico. En el 2013, el Perú cuenta con una población aproximada de 30 millones de personas y según el INEI, se prevé llegar a un estimado de 33'149,000 habitantes para el 2021. El Plan Bicentenario al 2021 (CEPLAN, 2011) indicó que los países desarrollados experimentarán para el futuro una menor natalidad, que podría acelerar las tendencias migratorias desde países más pobres a países más ricos, buscando rejuvenecer su fuerza laboral. En la Tabla 13 se muestra la población estimada y proyectada, junto a la tasa de crecimiento al 2024.

Tabla 13

Población Estimada y Proyectada del Perú al 2024

Años	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (por cien)	
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Quinquenal	Periodo Anual
2013	30'475,144	15'271,062	15'204,082		1.13
2014	30'814,175	15'438,887	15'375,288		1.11
2015	31'151,643	15'605,814	15'545,829		1.10
2016	31'488,625	15'772,385	15'716,240		1.08
2017	31'826,018	15'939,059	15'886,959	1.05	1.07
2018	32'162,184	16'105,008	16'057,176		1.06
2019	32'495,510	16'269,416	16'226,094		1.04
2020	32'824,358	16'431,465	16'392,893		1.01
2021	33'149,016	16'591,315	16'557,701		0.99
2022	33'470,569	16'749,517	16'721,052	0.95	0.97
2023	33'788,589	16'905,832	16'882,757		0.95
2024	34'102,668	17'060,003	17'042,665		0.93

Nota. Se muestra la proyección de la población total del Perú al 2024, así como la distribución proyectada entre hombres y mujeres, y el crecimiento anual de la población. Adaptado de INEI, “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 – 2050. Boletín de Análisis Demográfico Nro. 36”.

En la distribución de la población en los censos nacionales se nota claramente una reducción de la población rural y un crecimiento de la población urbana, pudiéndose notar aquella distribución, según el INEI, en la Tabla 14.

Tabla 14

Proyección de la Población Rural y Urbana en el Perú al 2007

Año	Población Censada Rural					
	1940	1961	1972	1981	1993	2007
Total	4'010,834	5'208,568	5'479,713	5'913,287	6'589,757	6'601,869
Año	Población Censada Urbana					
	1940	1961	1972	1981	1993	2007
Total	2'197,133	4'698,178	8'058,495	11'091,923	15'458,599	20'810,288

Nota. Adaptado de INEI, “Censos Nacionales de Población y Vivienda. 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007”. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03005.xls> y <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03004.xls>

La Tabla 15 muestra la reducción de tasa promedio de crecimiento poblacional y según documentó el CEPLAN (2011) en el Plan Bicentenario, se dará principalmente para los estratos de 0-4, 5-9 y de 10 a 14 años, que anticipa una reducción significativa del crecimiento de la población hacia los años 2025 y 2050, presentando la ampliación de la fuerza laboral al 2025.

Tabla 15

Población Peruana Proyectada al 2015 por Segmento de Edad

Sexo y grupo de edad	Población al 30 de junio		Proporción	
	2013	2015	2013	2015
Total	30'475,144	31'151,643		
0 - 4	2'902,061	2'861,874	9.52%	9.19%
5 - 9	2'933,928	2'922,744	9.63%	9.38%
10 - 14	2'918,474	2'914,162	9.58%	9.35%
15 - 19	2'893,495	2'887,529	9.49%	9.27%
20 - 24	2'799,860	2'828,387	9.19%	9.08%
25 - 29	2'589,833	2'661,346	8.50%	8.54%
30 - 34	2'375,336	2'411,781	7.79%	7.74%
35 - 39	2'177,534	2'258,372	7.15%	7.25%
40 - 44	1'896,535	1'977,630	6.22%	6.35%
45 - 49	1'653,048	1'725,353	5.42%	5.54%
50 - 54	1'396,917	1'486,312	4.58%	4.77%
55 - 59	1'130,769	1'205,103	3.71%	3.87%
60 - 64	899,500	967,702	2.95%	3.11%
65 - 69	685,674	736,059	2.25%	2.36%
70 - 74	516,822	545,659	1.70%	1.75%
75 - 79	371,279	394,230	1.22%	1.27%
80 y más	334,079	367,400	1.10%	1.18%

Nota. Se muestra la proyección de la población total del Perú al 2015, así como la distribución proyectada por segmento de edad y su proporción dentro del total. Adaptado de INEI, "Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050. Boletín de Análisis Demográfico Nro. 36". Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Geográfico. El Perú se encuentra en la zona Oeste y Central de América del Sur, limitando con el Océano Pacífico. La superficie de Perú es de 1'285,216 Km² y políticamente lo constituyen 25 regiones. La capital de la República es Lima, ciudad que concentra la mayor parte de habitantes y centralizando el desarrollo del país. Lima se ubica en la zona de costa centro y limitando con la provincia constitucional del Callao, principal puerto del país, llegando a una altura de 153 m.s.n.m.

La organización más estándar que se aplica a la distribución de espacio geográfico del Perú es por Costa, Sierra y Selva, que a su vez concentran características que distinguen aquellas zonas. Fue en el año 1941, que Javier Pulgar Vidal propone una renovación en la organización del territorio peruano a través de ocho regiones naturales conocidas y caracterizadas por los climas y alturas (Pulgar Vidal, 1996), que son:

- Costa o chala, ubicándose hasta los 500 m de altitud desde la frontera con Ecuador a la frontera con Chile.
- Yunga, corresponde desde los 500 m de altitud hasta los 2500 m sobre el nivel del mar.
- Quechua, que se extiende desde 2500 m hasta 3500 m de altitud sobre las dos alas de la cordillera de los Andes.
- Suni, ubicado entre 3500 m y 4100 m sobre el nivel del mar.
- Puna o Jalca, que se encuentra entre 4100 m y 4800 m de altitud.
- Janca o cordillera, situados a más de 4800 m sobre el nivel del mar.
- Selva Alta o Región Rupa Rupa, que se encuentra entre 500 m y 1500 m de altitud sobre en la zona este de la Cordillera de los Andes.
- Selva baja o región Omagua, considera la llanura amazónica por debajo de los 500 m.

Canziani (s.f.) mencionó al Perú como un país extraordinariamente diverso, que posee 84 zonas de vida de las 108 existentes en el planeta, generando que el país sea extremadamente rico en recursos, en paisajes y en distintas expresiones culturales. Canziani mencionó además que la diversidad que caracteriza al Perú, parte de la gran diversidad geográfica y climática de los diferentes espacios territoriales y variedad de ecosistemas en sus diferentes regiones.

Brack y Mendiola (2004) señalaron al Perú con 11 ecorregiones de las cuales dos son marinas: mar frío y mar tropical y abarca la Corriente de Humboldt y la Corriente del Niño que ocurre normalmente desde diciembre de cada año, y nueve son terrestres: bosque tropical

del Pacífico o selva del Pacífico, bosque seco, desierto costero, serranía esteparia, puna y altos andes, páramo, selva alta, selva baja y sabana de palmeras. Su importancia científica y práctica se traduce en:

- La planificación para la conservación de áreas naturales de especial importancia.
- La planificación basada en el conocimiento de los factores ecológicos favorables y limitantes por región.
- El conocimiento de las especies nativas de importancia económica y su promoción.
- Toma de decisiones para prevenir la destrucción de paisajes.
- Prevenir el exterminio de las especies de flora y fauna endémicas o raras.

En cuanto a hidrografía, en el Perú nace el río Amazonas, el río más largo y caudaloso del mundo con importantes afluentes para el país y se encuentra también el lago Titicaca, considerada como la vertiente más grande de Sudamérica.

Económico. Según el Plan Bicentenario (CEPLAN, 2011), se planteó incrementar el ingreso per cápita de US\$ 4,500 en el 2011 a US\$ 8,000 y US\$ 10,000 en el 2021. Fitch Ratings estimó un crecimiento del 14.7% del 2012 al 2013 en el ingreso per cápita en Perú alcanzando US\$ 6,800 (“Ingreso per cápita del Perú creció 14.7% en el 2013, estimó Fitch Ratings,” 2014). El INEI y el BCR, como se muestra la Tabla 16, reportaron un crecimiento en el PBI hasta el 2012. Según el MIDIS (2013), el Perú experimentó un crecimiento económico de más de 73% durante la década del 2001 al 2010, una de las tasas más altas del mundo convirtiendo además al país en uno de los niveles de riesgo país más bajos de la región, BBB+.

En base al plan Bicentenario, se estima que se tiene que duplicar el producto bruto interno y cuadruplicar las exportaciones; y el logro de los objetivos estratégicos nacionales del Plan Bicentenario deberá traducirse el 2021 en duplicar el producto bruto interno del 2010. El mismo Plan Bicentenario (CEPLAN, 2011) mencionó que el coeficiente Gini va de

0.492 a 0.475, evidenciando una tendencia a la disminución de la inequidad; y desde el 2009, el Perú ha dejado de formar parte del conjunto de naciones de mayor inequidad del mundo integrando el 2011 el grupo con México y China.

Tabla 16

Evolución del PBI del Perú desde 1991 al 2012

Año	Producto Bruto Interno (PEN Millones)
1991	83,760
1992	83,401
1993	87,375
1994	98,577
1995	107,064
1996	109,760
1997	117,294
1998	116,522
1999	117,587
2000	121,057
2001	121,317
2002	127,407
2003	132,545
2004	139,141
2005	148,640
2006	160,145
2007	174,348
2008P/	191,368
2009P/	193,133
2010P/	210,112
2011P/	224,618
2012E/	238,836

Nota. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi-e-ingreso-nacional-1991-2012-constantes-.xlsx.

Tecnológico y científico. Según la Agenda de Competitividad 2012-2013, publicada por el Consejo Nacional de la Competitividad (2012), se indicó que según el reporte de Competitividad Mundial del World Economic Forum (2011), el Perú seguía rezagado en el pilar de innovación, encontrándose en el puesto 67 entre 142 países, pero en el puesto 89 para el pilar de innovación y de factores de sofisticación. En el reporte del World Economic

Forum (2013), el Perú mejoró y se encuentra en el puesto 61 entre 148 países y en América Latina, Chile ocupa el puesto número 1, Brasil el puesto 6 y Perú ocupa el puesto 7 delante de Colombia y Uruguay.

En la misma Agenda de Competitividad (Consejo Nacional de la Competitividad, 2012) se indicó que según el Anuario Mundial de Competitividad publicado por el IMD en el 2011, el Perú ocupó el lugar 43 de 59 países, ubicándose en el 2008 en el puesto 35, evidenciándose que su competitividad relativa había descendido. Se nota que no hay un método estándar de medir la competitividad, pero si se conoce que los principales retos se encuentran en el aspecto de preparación tecnológica y sofisticación a nivel de innovación.

Según la Agenda de Competitividad (Consejo Nacional de la Competitividad, 2012), la competitividad de un país está muy relacionada a su capacidad de adaptación a nuevas tecnologías, propias del proceso de globalización, y por ello la importancia que tienen las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). La misma agenda mencionó que según el reporte mundial de competitividad del World Economic Forum (2011), respecto a la disponibilidad de uso de las últimas tecnologías, el Perú ocupó el puesto 64 de un total de 142, encontrándose por debajo de países como Chile, ubicado en el puesto 30, Brasil en el 53 y México en el 61.

La Agenda de Competitividad indicó además que una de las maneras de conocer la disponibilidad de las últimas tecnologías es conociendo el nivel de infraestructura de comunicaciones en el país, donde solo el 3.1% de la población cuenta con Internet vía Banda Ancha, según el World Economic Forum (2011) a diferencia de países como Chile (10.5%), México (10%) y Colombia (5.7%); limitando el mayor flujo de inversiones por todo el Perú y la productividad del capital humano. La Tabla 17 muestra el porcentaje de la población que hace uso de Internet y se evidencia un incremento aún bajo en el 2012, y extremadamente bajo en zonas fuera de Lima Metropolitana, Zonas Rurales, o las Zonas de Sierra y Selva.

Tabla 17

Uso de Internet en el Perú

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	31.1	31.6	33.9	34.8	36.0	38.2
Lima Metropolitana	45.8	46.0	50.3	50.4	53.0	57.0
Resto País	24.6	25.2	26.5	27.7	28.3	29.6
Área de residencia						
Urbana	40.1	40.2	42.8	43.5	44.9	47.3
Rural	7.4	8.5	9.2	9.9	10.0	10.4
Región natural						
Costa	39.7	39.6	42.7	43.3	45.5	48.8
Sierra	22.4	23.5	24.6	25.9	26.6	27.1
Selva	17.4	19.3	20.2	21.5	20.2	21.1

Nota. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap11008.xls>.

Histórico, psicológico y social. Según el World Economic Forum (2013), el Perú es caracterizado por un alto nivel de inequidad, generado por una economía informal y afectando a la desprotección de parte de la población. Esta situación se contrapone con la sugerencia del Plan Bicentenario que propuso como Eje Estratégico 1: Derechos fundamentales y dignidad de las personas un objetivo nacional que involucra la plena democratización de la sociedad y la vigencia irrestricta del derecho a la vida, a la dignidad de las personas, a la identidad e integridad, a la no discriminación, al respeto de la diversidad cultural y al libre desarrollo y bienestar de todos los peruanos.

Ames (2010) sostuvo que existe una presencia permanente de diversas desigualdades en la sociedad peruana. Ames, comparó también el contraste entre la visión colonial, que describe la diversidad geográfica del territorio peruano en términos positivos y promoviendo la riqueza de la zona; con el discurso republicano, donde, por el contrario los Andes son presentados de manera más negativa, como un obstáculo para la integración nacional, al obstruir la circulación de bienes y personas hacia la costa. La autora sostuvo que a pesar de que las investigaciones de las ciencias naturales y sociales han demostrado el enorme potencial que ofrece la diversidad nacional, ésta sigue siendo vista como un obstáculo y un

desafío. La diferenciación parte, según la autora, porque la visión tripartita del país (costa, sierra y selva) y el rol de integración, progreso o desarrollo se extiende a los habitantes del Perú como diferentes.

El Perú, en el afán de contribuir con el desarrollo social equitativo y generar planes coordinados, creó en el 2011 el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), lo cual para el mismo MIDIS (2013), representó un hito fundamental en la institucionalización de la inclusión social como política del Estado peruano, convirtiendo en oportunidad la supuesta problemática de diversidad sociocultural y lingüística de la población.

Organizacional y administrativo. Según la Constitución del Perú de 1993, el artículo 16 indicó que es deber del Estado asegurar que nadie se vea impedido de recibir educación adecuada por razón de su situación económica u otros, y según el artículo 7, se indicó que todos tienen derecho a la protección de su salud. Adicionalmente, el Plan Bicentenario (CEPLAN, 2011), documenta que la realización de programas estratégicos en educación, salud y otros, generarán las condiciones de un nuevo país.

Uno de las formas de identificar cómo se encuentra el Perú a nivel organizacional y administrativo es el ranking Doing Business (Grupo del Banco Mundial, 2014) que mantuvo al Perú en la posición 42 de 189 países evaluados en la facilidad de hacer negocios y en el 2012 la posición que ocupaba era la 41 de 183 países. En el mismo ranking se mostró al Perú como una de las 50 economías que desde el 2005 al 2014 más redujeron la distancia hasta la frontera, con una medición absoluta de la eficiencia en materia de regulación empresarial, mejorando en 10 puntos porcentuales y con 19 reformas regulatorias, ubicándose mejor que México y Costa Rica.

Dentro de los aspectos de estabilidad organizacional y administrativa es necesario reconocer el nivel de corrupción de los países y específicamente en el caso de Perú, usando el Índice de Percepción de Corrupción propuesto por la organización internacional

Transparency International (2013), el Perú se encuentra en el 2013 el puesto 83 según el ranking mundial con 177 países.

Según el resumen de “El Emprendimiento en América Latina”, publicado por el Banco Mundial (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014) los líderes de la región son plenamente conscientes de lo importante que es estimular la productividad y menciona entre los elementos principales de un entorno favorable al emprendimiento e innovación, aspectos como aumentar la calidad de la educación, mejoras en logística a nivel de modernización y la mejora del entorno contractual para que exista la protección adecuada.

Según el Ranking del IMD (2014), Perú se encuentra ubicado en el nivel de competitividad en el puesto 50 de 60 economías seleccionadas, en el 2013 se encontraba en el puesto 43. Uno de los aspectos relacionados a la organización y administración es la eficiencia de gobierno que ubica al Perú en el puesto 33 y presenta los siguientes sub factores con sus posiciones respectivas: Institucional Framework 44, Business Legislation 37 y Societal Framework 54.

Militar. En aspectos militares, los riesgos de tener conflictos armados pueden ser por temas fronterizos y el Perú tiene antecedentes con dos países principalmente, Chile y Ecuador, aunque en este segundo caso se resolvieron los diferendos con el Tratado de Itamaratí. En el caso de Chile, la última controversia fue por límites marítimos y la existencia de un tratado de los mismos. Por esta razón, el Perú presentó a la Corte Internacional de Justicia de La Haya el 16 de enero de 2008, la demanda de delimitación marítima con la República de Chile y según el Ministerio de Relaciones Exteriores (2014), se solicitó a la Corte determinar el curso del límite marítimo entre los dos Estados de conformidad con el derecho internacional y expresa que Perú posee derechos soberanos exclusivos en el área marítima situada dentro del límite de 200 millas marítimas de sus costas y más allá de las 200 millas de las costas de Chile.

Desde enero a marzo de 2014 se ha puesto fin a la controversia marítima con Chile, propiciando, según lo indicó el Ministerio de Relaciones Exteriores, el fortalecimiento de las relaciones bilaterales y la integración. La Corte Internacional de Justicia de La Haya resolvió y fijó la controversia el 27 de enero y representantes de Perú y Chile rubricaron los documentos que cumplen con el encargo de la corte el 25 de marzo, quedando formalmente fijadas las coordenadas en el área de controversia según como se muestra en la Figura 4. Con la solución de la controversia sobre los límites marítimos con Chile, según el Ministerio de Relaciones Exteriores, se fortalece aún más la relación en los ámbitos económico-comercial, social, política y cultural, aprovechando la complementariedad entre los dos países.

Otro de los riesgos en el ámbito militar es la subversión y conflictos internos armados. Luego de la captura de Abimael Guzmán el 12 de setiembre de 1992, líderes de Sendero Luminoso y del MRTA, según la Secretaría Nacional de la Juventud (SENAJU, 2012), continuaron sus luchas subversivas de una manera menos organizada y con fricciones. Para el SENAJU, existen evidencias de la relación de continuidad entre Sendero Luminoso y MODAVEF o Movimiento por la Amnistía y los Derechos Fundamentales que es opuesto a una opción democrática, de tolerancia y respeto mutuo. En el aspecto de seguridad nacional interna, está presente el narcoterrorismo que consiste en la cooperación y alianza estratégica entre mafias del narcotráfico y grupos armados extremistas. En el Perú se presentan continuos ataques terroristas en la zona conocida como VRAEM - Valle del Río Apurímac Ene y Mantaro destinándose presupuestos y atención militar a las operaciones de control.

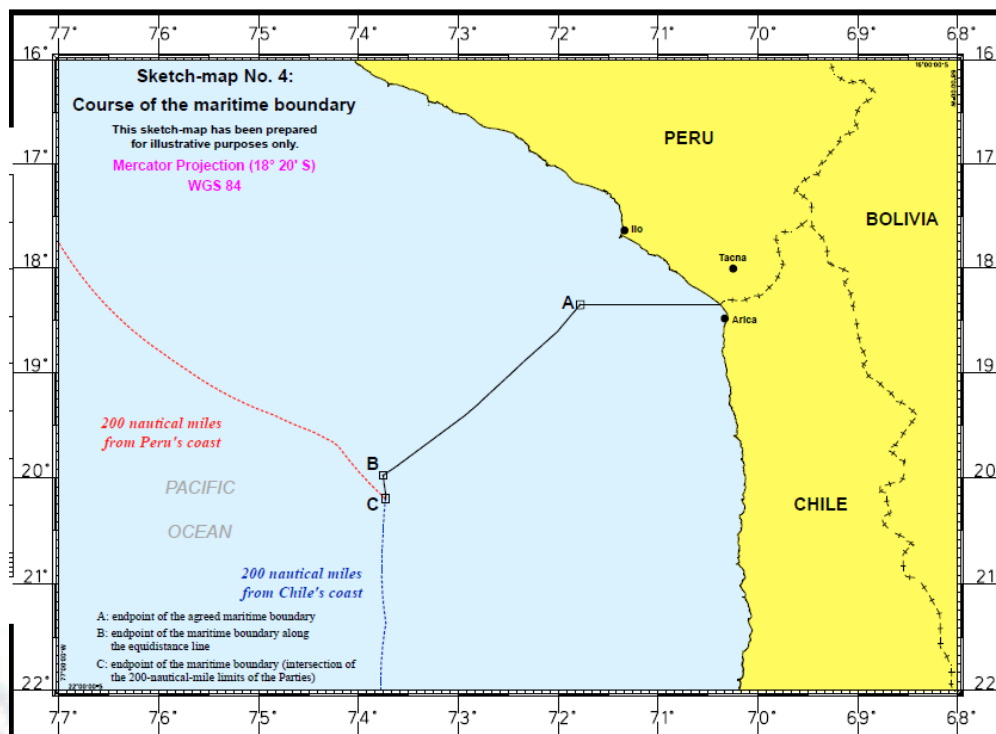


Figura 4. Delimitación marítima entre Perú y Chile, de acuerdo al fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya.

Tomado de “Maritime Dispute (Peru v. Chile). The Court determines the course of the single maritime boundary between Peru and Chile”, International Court of Justice, 2014.

Recuperado de <http://www.icj-cij.org/docket/files/137/17928.pdf>.

3.1.3 Principios cardinales

Influencia de terceras partes. El 28 de abril de 2011 se conformó la Alianza del Pacífico (Alianza del Pacífico, 2013) y está conformada por México, Colombia, Chile y Perú con el objetivo de “avanzar progresivamente hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas”, invitando también a Panamá como país observador. Estos países se tratan de una influencia positiva al ser países que vienen desarrollándose bien en aspectos de competitividad, educación y otros. Según el mismo sitio web oficial de la Alianza, describen como fortalezas:

- “Constituye en conjunto la octava economía y representa la séptima potencia exportadora a nivel mundial.

- En América Latina y el Caribe, el bloque representa el 36% del PBI, concentra 50% del comercio total y atrae el 41% de los flujos de inversión extranjera directa que llegan a la región.
- Los cuatro países totalizan una población de 212 millones de personas con un PBI per cápita promedio de 10 mil dólares.
- Una población en su mayoría joven, que constituye una fuerza de trabajo calificada, además de un mercado atractivo con un poder adquisitivo en constante crecimiento”.

Es importante resaltar la membresía del Perú en el Asia-Pacific Economic Cooperation que lo integran los siguientes países: Australia, Brunei, Canadá, Chile, China, Corea del Sur, Estados Unidos, Filipinas, Hong Kong, Indonesia, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papúa Nueva Guinea, Perú, Rusia, Singapur, Taiwán, Tailandia y Vietnam. El 18 de mayo de 2014 se llevó a cabo en Qingdao-China la reunión de Ministros de comercio y se documentó la declaración que incluye, según la APEC (2014), capítulos como:

- “La economía Global: Una alianza de Asia y el Pacífico que mira hacia el futuro y más allá de la región
- Continuando con soporte para el sistema Multilateral de comercio
- Promover desarrollo innovador, reforma económica y el crecimiento
- Fortalecer el desarrollo de infraestructura y conectividad integral
- Cooperación económica y técnica
- Fortalecimiento de APEC”.

Por otro lado, el Plan Bicentenario (CEPLAN, 2011) destacó que el rápido ascenso de algunos países asiáticos y latinoamericanos va a redefinir la distribución del poder en el ámbito internacional y se destaca el grupo BRIC, acrónimo para referirse a Brasil, Rusia, India y China que son 4 economías con potencial en el corto y mediano plazo. Estados Unidos y la Unión Europea redujeron su hegemonía por la crisis. El Perú, en este contexto,

tiene también oportunidades de aprovechar la cercanía con Brasil para afianzar sus relaciones y esperar que China no pase por dificultades ya que consume el 40% de cobre a nivel mundial. Es importante considerar que en la región se tienen problemas políticos y sociales en países como Venezuela que comparte ciertas ideologías con países como Ecuador, Bolivia y Nicaragua que difieren con las de Perú.

Lazos pasados y presentes. Según el Plan Bicentenario (CEPLAN, 2011), Perú se encuentra en una globalización económica saludable ya que viene suscribiendo acuerdos comerciales y actualmente los tiene con los siguientes bloques comerciales y países: Comunidad Andina, Acuerdo de Complementación Económica con México, MERCOSUR, TLC Perú – Estados Unidos, Ampliación del ACE No. 38 con Chile, TLC Perú – Singapur, TLC Perú – Canadá, TLC Perú – China, Protocolo de Cosecha Temprana (PTC) Perú – Tailandia, y se espera suscribir acuerdos con Japón, Corea del Sur, TPPA-Trans Pacific Partnership Agreement (Estados Unidos, Australia, Chile, Brunei, Singapur, Vietnam, Nueva Zelanda), la CARICOM, India, Marruecos, Sudáfrica y la EFTA (Suiza, Noruega, Islandia, Liechtenstein).

Según el mismo Plan Bicentenario (CEPLAN, 2011), en las últimas tres décadas, el comercio internacional se ha venido desplazando hacia los países de la Cuenca del Pacífico, y su resultado fue la conformación de la APEC, asociación de países a la que se han incorporado economías latinoamericanas como México, Chile, Colombia y Perú. Además, el Plan menciona la importancia del crecimiento de megaciudades (más de diez millones de habitantes) y que se consideran como motores de la economía mundial para conectar de manera eficiente el flujo de productos, personas, culturas y conocimientos; y entre ellas se encuentran Tokio, Nueva York, Sao Paulo, Buenos Aires, entre otros.

Contrabalance de los intereses. La economía peruana, según el informe del World Economic Forum (2013), viene experimentando un rápido crecimiento con países como Chile

y Colombia, pero una de las limitaciones para ese desarrollo de la economía es que proviene principalmente de exportaciones primarias (minería, pesca y agroindustrias), con escaso valor agregado, y a la prestación de servicios financieros. Chile por ejemplo, impulsa una estrategia de intensificar la inversión en actividades manufactureras y de servicios vinculada con la producción primaria, la incorporación de mayor valor agregado y la generación de empleos con alta productividad, buscando permanentemente oportunidades de inversión en Perú.

Según la Cámara de Comercio de Guayaquil (s.f.), a partir del Acuerdo de Paz en 1998, el comercio entre Perú y Ecuador ha crecido de manera destacada, impulsado también por la firma del Convenio de Aceleración y Profundización del Libre Comercio entre ambos países, que estableció el arancel cero para el intercambio bilateral. Según la misma fuente, casi el 80% de exportaciones a Perú lo conforma el Petróleo y en cuanto a las importaciones que van desde Perú se destaca el Gas Licuado de Petróleo. Según la misma Cámara de Comercio de Guayaquil, se ha mantenido un saldo comercial con Perú positivo en los últimos años.

La Alianza del Pacífico (2013) indicó que, al tratarse de economías similares, esta asociación sirve como espacio de cooperación efectivo que impulsa iniciativas innovadoras de cooperación en ámbitos como:

- La libre movilidad de personas.
- Preservación y respeto del medio ambiente.
- Creación de una red de investigación científica sobre cambio climático.
- Intercambio académico y estudiantil.
- Promoción cultural.
- Integración de los mercados de valores.
- Apertura de oficinas comerciales conjuntas y participación en ferias y exposiciones bajo un mismo espacio.

- Mejora en la competitividad y la innovación de las Micro, Pequeña y Medianas Empresas.
- Turismo.

Conservación de los enemigos. Según Deustua (2004) la vinculación entre Perú, Chile y Bolivia conforma un sistema de interacciones dinámicas, complejas y singulares, y los desacuerdos o relación de competencia entre Chile y Perú se sustentan en que la guerra del Pacífico fue una de las tres guerras dadas en los siglos XIX y XX.

El ranking de competitividad del IMD (2014) ubica a Chile en la posición 30 (31 en el 2013), a una distancia significativa de la posición de Perú que se encuentra ubicado en el puesto 50 de 60 economías seleccionadas. En aspectos de evaluación macroeconómica, Chile se encuentra en la posición 21 y Perú 46 de las 60 economías evaluadas a pesar de las ventajas comparativas de Perú que lo convierte frente a Chile en competidor muy importante y con potencial.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sistema Pre Escolar

En base a la revisión del entorno del sector a través del potencial nacional y según D'Alessio (2013, p. 90) se puede determinar qué tan débil o fuerte es el Perú para lograr los intereses nacionales, y para la Educación Pre Escolar, puede rescatarse el crecimiento económico y del PBI que decantan en una mayor inversión en la Educación y por lo tanto en la Educación Pre Escolar.

Con el conocimiento de los principios cardinales se puede tener un acercamiento a lo que debe hacerse respecto a la política exterior del país que influya positivamente en el Sistema Pre Escolar. En este aspecto puede rescatarse las importantes alianzas internacionales del Perú, la competencia y referencia que tiene con países limítrofes y nuevamente el desarrollo económico muy bien identificado y recibido por el contexto mundial.

El Plan Bicentenario (CEPLAN, 2011) señaló que la mala calidad de educación es una de las limitaciones fundamentales para lograr la modernización de nuestra sociedad, junto a la pobreza y la desigualdad social. Desde el propio Acuerdo Nacional, se buscan establecer políticas de Estado de largo plazo y que servirán como eje para el desarrollo del país. Según el Ministro de Economía, L. Miguel Castilla (Castilla, 2014), los sectores de educación y salud se convierten en las apuestas centrales para mantener el crecimiento y la sostenibilidad por el aporte al capital humano.

3.2 Análisis Competitivo del País

3.2.1 Condiciones de los factores

Porter (2009) señaló que las condiciones de los factores se refieren fundamentalmente al estado de los factores de producción de un país, entre los que identificó, por ejemplo, a la mano de obra especializada o la infraestructura con la que cuenta el país para sus actividades productivas en una industria. En el caso del Sistema Pre Escolar en el Perú, y de acuerdo a MINEDU (2014a), existen 78,541 profesores de los cuales el 56.9% trabajan en el sector público. Díaz (2008) mostró que entre los años 1992 y 2004 el número de universidades que ofrecían la carrera de educación inicial ha aumentado, de 18 a 30, mientras que el número de institutos superiores pedagógicos no estatales se ha incrementado, de dos en 1981 a 226 en el 2005, representando a dicho año el 64.8% de la oferta de carreras no universitarias. En cuanto a la demanda, de los 32,245 postulantes a institutos superiores pedagógicos en el 2005, el 16.9% correspondió al nivel pre escolar, con una tasa de admisión de 67.7%, correspondiendo la mayoría a instituciones no estatales, que en el caso del nivel pre escolar concentraron al 19.7% de los ingresantes, mientras que en los institutos estatales representaron el 15.7% (Díaz, 2008).

De acuerdo al MINEDU (2013b), el 79% de las instituciones educativas del nivel pre escolar son públicas, mientras que el 21% son privadas. Según el IMD (2014), el Perú no ha

presentado progresos a nivel de infraestructura tecnológica manteniéndose en el puesto 60 a pesar de mejoras en cuanto a los costos de las telecomunicaciones, mas no así en la inversión en dicho rubro. En general, de acuerdo al ranking de competitividad del IMD (2014), el Perú se encuentra en el puesto 60 a nivel de infraestructura, y ha descendido al puesto 50 en el ranking global.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Según el (INEI, 2014d), la población entre los 0 y 4 años ha disminuido entre el 2005 y el 2013, de 2'983,020 a 2'902,061, situación que se repite en el rango de 5 a 9 años, con una reducción de 0.9% en el mismo periodo. La tasa de niños entre 3 y 5 años matriculados en instituciones educativas de nivel pre escolar ha aumentado entre el 2005, que fue de 58.6%, a 74.6% en el 2012 (MINEDU, 2014a). El Diario Gestión informó que los padres de familia estaban dispuestos a invertir el 54% de su presupuesto del mes de febrero en gastos escolares, y que se había registrado un incremento de 12% en el número de matriculados en escuelas privadas ("Familias gastan hasta el 54% de su presupuesto en gastos escolares," 2013). Este incremento en el número de alumnos matriculados en colegios privados puede estar influenciado también por el crecimiento económico del Perú y la reducción del nivel de pobreza del país.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

La Ley 28044, Ley General de Educación, establece los lineamientos generales para el sistema educativo peruano tanto público como privado, reconociendo en este último su aporte a mejorar la cobertura y calidad de la educación en general. Los profesores que laboran en instituciones educativas privadas se rigen, de acuerdo a la misma Ley 28044, por el régimen de la actividad laboral privada, mientras que los que enseñan en instituciones públicas pueden ingresar a la carrera pública magisterial. De acuerdo a la SUNAT (2004), las entidades educativas privadas están afectas al impuesto a la renta a partir de la promulgación del

Decreto Ley 882, aunque están exoneradas del pago de dicho impuesto las organizaciones sin fines de lucro. El Ministerio de Educación, a través de la Oficina de Infraestructura Educativa (OINFE), ha emitido reglamentos para el funcionamiento de instituciones educativas del Sistema Pre Escolar como las Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular, Nivel Inicial (OINFE, 2011), cuya implementación comenzó en el 2014 (MINEDU, 2014k).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En el 2006 la Cámara Peruana del Libro reportó S/. 68'000,000 en ventas de libros escolares, sin contar los aproximadamente S/. 16'000,000 invertidos por el Estado en la impresión de textos. Entre los años 2001 y 2006 se registró un incremento de ocho millones de ejemplares a 41 millones, aunque en el 2005 se imprimieron 51 millones de libros, producción que en el 2006 representó S/. 354'000,000 (Cámara Peruana del Libro, 2007). En el 2006, la importación libros ascendió a US\$ 36'000,000 (Cámara Peruana del Libro, 2007). De acuerdo al mismo informe de la Cámara Peruana del Libro (2007), la piratería es el principal problema que enfrenta la industria editorial peruana, lo cual puede afectar también la producción de libros escolares.

3.2.5 Influencia del análisis en la educación pre escolar

Porter (2009) señaló que los atributos descritos en el rombo de competitividad “crean el ambiente nacional en el que las empresas nacen y aprenden a competir” (p. 231). A partir del análisis de competitividad del Perú en base al modelo propuesto por Porter es posible conocer las condiciones para el desarrollo de un sector como el Sistema Pre Escolar en el país. Por ejemplo, las condiciones de los factores permiten determinar si el sector cuenta con los recursos humanos y de infraestructura que permitan brindar el servicio de educación, mientras que las condiciones de la demanda ayudan a entender cuántos niños son los que requieren de educación en este nivel, ahora y en el futuro. Si bien es cierto la mayor parte de

la educación pre escolar es ofrecida por el Estado, el Ministerio de Educación regula el funcionamiento del sector incluso a nivel privado por lo que sus decisiones influyen en la participación de capitales privados.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Gobierno del Perú es unitario, representativo y descentralizado. Asimismo, existe tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial. El Poder Ejecutivo está constituido por el Presidente de la República y dos Vice – Presidencias, siendo el actual Presidente Constitucional del Perú, elegido democráticamente, el Sr. Ollanta Humala Tasso que tiene a su cargo el periodo julio 2011 a julio 2016. Dentro del Poder Ejecutivo también se encuentra el Consejo de Ministro constituido con 18 ministerios (Presidencia del Consejo de Ministros, 2014).

El Poder Legislativo consta de un Parlamento Unicameral con 120 miembros, elegidos por el pueblo peruano (Presidencia del Consejo de Ministros, 2014). El Congreso o Parlamento es el órgano representativo de la nación y tiene como funciones principales la representación de la nación, la dación de leyes, la permanente fiscalización y control político, orientados al desarrollo económico, político y social del país, así como la eventual reforma del Constitución y otras funciones especiales (Congreso de la República del Perú, 2014). La Constitución vigente a la fecha es la Constitución Política de 1993.

El Poder Judicial es, de acuerdo a la Constitución y las leyes, “la institución encargada de administrar justicia a través de sus órganos jerárquicos que son los Juzgados de Paz no Letrados, los Juzgados de Paz Letrados, las Cortes Superiores y la Corte Suprema de Justicia de la República. El funcionamiento del Poder Judicial se rige por la Ley Orgánica del Poder Judicial que establece su estructura orgánica y precisa sus funciones” (Poder Judicial del Perú, 2014).

Dentro del Estado Peruano, también se cuenta con Organismos Constitucionales Autónomos como el Banco Central de Reserva, la Superintendencia de Banca, Seguro y AFP, la Contraloría General de la Republica, la Defensoría del Pueblo, el Ministerio Público, la Tribunal Constitucional, el Consejo Nacional de la Magistratura, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, la Oficina Nacional de Procesos Electorales y el Jurado Nacional de Elecciones. Adicionalmente, se tienen los Gobiernos Regionales que están compuestos por los Consejo Regionales, Presidencia Regional y el Consejo de Coordinación Regional, los cuales tienen como principal función, la elaboración y aprobación de normas que promuevan el desarrollo de las regiones, conforme al artículo 97 de la Constitución Política del Perú. Finalmente los Gobiernos Locales que están compuestos por las municipalidades provinciales y distritales (Presidencia del Consejo de Ministros, 2014).

La política monetaria del país está a cargo del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el cual tiene como objetivo preservar la estabilidad monetaria del país, en base u orientadas a una meta inflacionaria, siendo ésta de 2%, con un margen de tolerancia de 1% (BCRP, 2014). Con respecto al tipo de cambio, el BCRP interviene en el mercado cambiario a través de su mesa de negociaciones y con el Tesoro Público principalmente, con la finalidad de evitar una excesiva volatilidad del tipo de cambio y para proveer al Tesoro Público los fondos que requiere para atender los pagos de deuda externa” (BCRP, 2014). Finalmente, las tasas de interés son determinadas en el mercado aunque son influenciadas por una tasa de referencia establecida por el BCRP.

La Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal (LRTF), que está vigente desde el 2000, tiene como objetivo establecer lineamientos para una mejor gestión de las finanzas públicas, crear el Fondo de Estabilización Fiscal y, con ello, contribuir a la estabilidad económica y crecimiento sostenible del país (Decreto Supremo N° 066-2009-EF, 2009). Los principales límites que se establecieron con esta ley son: (i) déficit fiscal anual del Sector

Público Consolidado no podrá ser mayor al 1% del PIB, (ii) incremento anual del gasto no financiero del Gobierno General no podrá exceder a la tasa de inflación promedio anual más dos puntos porcentuales y (iii) el endeudamiento público a mediano plazo deberá ser consistente con el principio de equilibrio o superávit fiscal. Además se establecieron otros límites del gasto y endeudamiento para Gobiernos Regionales y Locales, entre otras medidas.

Por otro lado, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) es un organismo creado en 1992, con las funciones de promoción del mercado y la protección de los derechos del consumidor. INDECOPI es un organismo público especializado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros que goza de autonomía funcional, técnica, económica, presupuestal y administrativa (Decreto Legislativo No 1033). En base al Reporte Mensual de Marzo 2014, emitido por INDECOPI, en el periodo abril de 2013 a marzo de 2014, el Servicio de Atención al Ciudadano (SAC) recibió 32,361 reclamos en sus oficinas, a nivel nacional: 46,62% en Lima y Callao, y 53,38% en los otros departamentos del país, estando el 54,86% del total de reclamos estuvo asociado a tres actividades económicas: servicios bancarios y financieros en un 41%, seguido por transporte de pasajeros en un 8.24% del total, y equipos y servicios de telecomunicaciones en un 5.15% (INDECOPI, 2014).

Según Guevara (2013), la informalidad, como porcentaje del PBI alcanza el 35%, creciendo al mismo ritmo que el mercado formal. Por otro lado, si se revisa la informalidad en base a la evasión tributaria, en el Perú representa un 34,7% en relación al Impuesto General a las Ventas, cifra superiores a Chile que se encuentra en un 18%, México 22% y finalmente Ecuador con un 32% (SUNAT 2011, como se citó en Arroyo, 2012). Por otro lado, la evasión para el impuesto a la renta se estima en promedio en 49%, siendo 51,3% para las personas jurídicas y 32,6% para las personas naturales (Arias, 2009, como se citó en Arroyo, 2012). Finalmente, si se mide la informalidad en base a la condición laboral de las

personas de la PEA, se puede observar un incremento de la informalidad del mercado laboral del 2012 al 2013, siendo 61% en el 2012 pasando a un 68% en el 2013 (Guevara, 2013).

Tabla 18

Porcentaje de Víctimas de Actos Delictivos en el Perú entre el 2012 y el 2013

Periodo	Víctimas de algún acto delictivo	Victima que denunciaron el acto
May 12 – Oct 12	38.4	13.4
Jun 12 – Nov 12	38.6	13.1
Jul 12 – Dic 12	38.3	12.1
Ago 12 – Ene 13	38.9	12.3
Set 12 – Feb 13	39	12.7
Oct 12 – Mar 13	39.2	12.2
Nov 12 – Abr 13	40.1	12.2
Dic 12 – May 13	41.1	11.7
Ene 13 – Jun 13	41	12.9
Feb 13 – Jul 13	40.4	12.8
Mar 13 – Ago 13	39.7	12.9
Abr 13 – Set 13	39.3	13.7

Nota. Adaptado de “Estadísticas de Seguridad Ciudadana. Julio – Diciembre 2013. Informe Técnico Nro 1, Marzo 2014”, INEI.

Según el reporte emitido por Transparencia Internacional sobre el Índice de Corrupción Anual del 2013, los resultados mostraron que de los 177 países evaluados, el Perú se encuentra en el puesto 83, misma posición que el 2012, correspondiendo la primera ubicación a los países con menor índice de corrupción, como es el caso de Dinamarca y Nueva Zelanda (“Transparencia Internacional: Peru continúa con alto índice de corrupcion,” 2013). De acuerdo a la Contraloría General de la República, los actos de corrupción generan pérdidas anuales del orden de los US\$ 3,570’000,000, equivalente a un 2% del PBI aproximadamente, y con un impacto directo en los grupos de población más pobre (“Corrupción en el Perú genera pérdidas por US\$3.570 millones al año,” 2013). En el caso del sistema educativo, los actos de corrupción pueden afectar aspectos como el desarrollo de la infraestructura educativa, como concluyó la Comisión Investigadora Multipartidaria Encargada de Investigar la Gestión de Alan Gabriel García Pérez como Presidente de la

República en su informe final sobre el caso de los llamados Colegios Emblemáticos, en el que sostuvo haber encontrado un conjunto de presuntas irregularidades en la ejecución de 77 obras en 52 centros educativos, que sumaron un presupuesto de S/. 1,251'203,350.70 (Tejada Galindo et al., 2012). Por otro lado, los resultados de las Estadísticas de Seguridad Ciudadana emitidos en el mes de diciembre por el INEI (2014a) mostró que al menos el 39.3% de la población ha sido víctima de algún acto delictivo en el periodo abril – setiembre 2013, de los cuales solo 13,7% fueron denunciado. En la Tabla 18, muestra el porcentaje de víctimas de actos delictivos en el Perú durante los años 2012 y 2013, en donde se puede observar que el porcentaje se ha mantenido, teniendo su mayor incremento en el periodo diciembre 2012 a mayo 2013, alcanzando niveles de 41%.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En el 2013 se observó una baja en las perspectivas del crecimiento de la economía mundial y los precios de los metales. Por un lado, la Zona Euro enfrenta su segundo año de recesión, mientras que hubo señales positivas en EEUU, pero el mercado laboral todavía se encuentra débil, dado que la menor tasa de desempleo se atribuye principalmente a una caída en la fuerza laboral que entre enero y abril 2013 ha perdido 273,000 personas. En abril, la tasa de desempleo cayó a 7,5%, la menor desde diciembre de 2008 debido principalmente a la caída del ratio de participación laboral a su nivel más bajo desde mayo de 1979. Por su parte, el dinamismo económico en China también ha sido menor al esperado y así por ejemplo JP Morgan ha recortado su proyección de crecimiento para este año de 7,8% a 7,6%. A la par de un menor dinamismo de la economía mundial, se ha observado una caída importante de los precios de las materias primas, y en lo que va del año la cotización internacional de la mayoría de los principales metales de exportación ha caído más de 10% (MEF, 2013). Según el BCRP, para el escenario 2014 -2016 se espera una recuperación en la economía mundial, aún prevalece importantes riesgos como son: la falta de un plan de consolidación fiscal de

Estados Unidos y Japón, la prolongación de la recesión de la zona Euro y finalmente, que China crezca por debajo al 8% anual (MEF, 2013).

El Banco Mundial (2014) indicó que “durante los últimos cinco años, el Perú ha logrado grandes avances en su desarrollo. Sus logros incluyen: tasas de crecimiento altas, baja inflación, estabilidad macroeconómica, reducción de la deuda externa y de la pobreza, y avances importantes en indicadores sociales y de desarrollo”. Muchas de estas mejoras se deben a “las políticas macroeconómicas prudentes y un entorno externo favorable permitieron que el país tuviera un crecimiento promedio del 6,4% entre 2002 y 2012. El crecimiento se mantuvo en un 5% en 2013. Este sólido desempeño ha permitido que el ingreso per cápita crezca más del 50% durante esta década, después de casi 30 años de estancamiento” (Banco Mundial, 2014). En la Tabla 19, se muestra la variación del PBI por actividad económica del 2012 – 2013.

Tabla 19

Variación del PBI del Perú por Actividad Económica

Actividad Económica	2011 - 2012	2012 - 2013
Pesca	-11.60%	12.20%
Construcción	14.60%	8.60%
Otros Servicios	7.10%	6.20%
Comercio	7%	5.90%
Electricidad y agua	5.40%	5.60%
Minería e hidrocarburos	2.30%	2.90%
Agricultura, caza y silvicultura	5.30%	2.20%
Manufactura	1.50%	1.70%

Nota. Adaptado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2013”, INEI, 2014, p. 3. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/00-pbit_2013-iv_texto-final.pdf.

La inflación del 2012 del Perú alcanzó los niveles de 2.65% y en el 2013 2.9%, cumpliéndose para ambos años las metas inflacionarias del BCRP, muy distinto al 2011 que la inflación alcanzó niveles de 4.74%. Otro indicador macroeconómico que no ha sufrido grandes cambios en estos últimos años es la tasa de referencia la cual a partir de mayo del

2011 se encontraba en los niveles de 4.25%, siendo reducida y manteniéndose en 4% desde noviembre del 2013 hasta la fecha. El tipo de cambio inicio el 2013 en niveles de 2.55 en el mes de enero, teniendo la mayor devaluación en el mes de setiembre con 2.82 y terminando el año en 2.786 (SBS, 2014). Finalmente, la balanza comercial del Perú en el 2013 fue negativa en 365 millones de dólares, originada, por una reducción en el nivel de exportación con respecto al 2012 en 4,402 millones de dólares y aumento el nivel de importación en 1,078 millones de dólares en el mismo periodo de tiempo.

Son los acuerdos comerciales que tiene el Perú los que permiten que el país tenga una estrategia comercial de largo plazo, en donde productos peruanos buscan posicionarse en nuevos mercados con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva, que a su vez genere más y mejores empleos. Entre los principales acuerdos regionales que se mantiene vigente a la fecha son el Acuerdo de la Comunidad Andina (CAN), que tiene como finalidad la desgravación arancelaria al comercio de bienes, la liberalización sub regional de mercados de servicios, normas comunitarias referidas a propiedad intelectual, transporte terrestre, aéreo y acuático, telecomunicaciones y una gama amplia de otros temas de comercio y el Acuerdo de Mercosur. Luego se encuentra los Acuerdos Multilaterales como el del Organismo Mundial de Comercio (OMC) y el Foro de Cooperación Económica del Asia – Pacifico (APEC). El Perú es miembro de la APEC desde 1998, en donde se tiene como finalidad afianzar los vínculos económicos existentes y generar mayores relaciones económicas con la región que, en los últimos años, ha presentado el mayor dinamismo en términos de crecimiento económico. Finalmente, también el Perú cuenta con Tratados de Libre Comercio (TLC) con distintos países como Estados Unidos, Chile, Canadá, entre otros (MINCETUR, 2011).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según la Comisión Económica para América Latina, CEPAL (2013), la tasa de natalidad para el presente quinquenio (2010 – 2015) se estimada alrededor 19.8% y además se presenta una tendencia de decrecimiento para los siguiente quinquenio ya que para el 2020 al 2025 se espera una tasa de natalidad del 18%. Por otro lado, la tasa de mortalidad en el periodo mencionado inicialmente, es de 5.5%, mostrando una tendencia de crecimiento para los próximos quinquenio, llegan a un 5.9% para el periodo 2020 – 2025, y la esperanza de vida para los mismos periodos se tiene en 74 años y 75.6 años respectivamente. Finalmente la tasa de mortalidad infantil se estima una reducción de 18.3% a 14.5% en los periodos ya mencionados (CEPAL, 2013).

Acercas de la situación del empleo en el Perú, según la Tabla 20, se observa un incremento de la población en edad de trabajar desde el 2005 al 2011, al igual que el aumento de la Población Económicamente Activa (PEA). Adicionalmente se observa que según los niveles de empleo, dentro de la PEA se ha incrementado el porcentaje de aquellos que se encuentran adecuadamente empleado, pasando de un 21.3% del 2005 a un 44.8% para el 2011.

Tabla 20

Situación del Empleo en el Perú

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Población en edad de trabajar (Miles de personas)	19,502	19,851	20,193	20,533	20,875	21,224	21,579
Población Económicamente Activa (Miles de personas)	13,867	14,356	14,903	15,158	15,448	15,736	15,949
PEA ocupada según niveles de empleo							
Adecuadamente empleado (Porcentaje)	21.3	27.4	32.7	36.9	40	42.3	44.8
Subempleo por horas (Porcentaje)	6.9	7.5	8.4	7.5	7.4	7.2	6.3
Subempleo por ingresos (Porcentaje)	66.4	60.4	54.2	51	48.1	46.4	44.9
Otros	5.4	4.7	4.7	4.6	4.5	4.1	4

Nota. Adaptado de. "Población en edad de trabajar, según ámbitos geográficos", por INEI, 2012a y "Población económicamente activa, según ámbitos geográficos", por INEI, 2012b, recuperados de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupación-y-vivienda/>.

Con respecto a los niveles de pobreza en el Perú, el impacto del fuerte crecimiento de las últimas dos décadas ha dado como resultado una importante disminución de la pobreza, disminuyendo la tasa nacional del 55.6 % en 2005 al 27,8% en 2012. Como se observa en la Tabla 21, el país presenta una alta tasa de desigualdad particularmente entre las áreas rurales y urbanas. La población en pobreza extrema también ha tenido una disminución considerable, reduciéndose de 15.8% en el 2005 al 6.3% en el 2011, siendo de 1.4% en la zonas urbanas, pero de 20.5% en la zonas rurales. A pesar de la reducción en la última década, la desigualdad permanece alta, en 0.45 según el índice GINI. El Gobierno del Perú busca proporcionar igualdad de acceso a los servicios básicos, empleo y seguridad social; reducir la pobreza extrema; prevenir conflictos sociales; mejorar la supervisión de los daños potenciales al medio ambiente; y llevar a cabo una reconexión con el Perú rural mediante una extensa agenda de inclusión.

Tabla 21

Evolución de los Índices de Pobreza y Desigualdad en el Perú entre el 2005 y el 2011

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Porcentaje población en situación de Pobreza	55.6	49.1	42.4	37.3	33.5	30.8	27.8
Urbano	44.5	37	30.1	25.4	21.3	20	18
Rural	82.5	79.3	74	68.8	66.7	61	56.1
Porcentaje población en Pobreza extrema	15.8	13.8	11.2	10.9	9.5	7.6	6.3
Urbano	5.4	4	2.9	2.7	2	1.9	1.4
Rural	41	38.1	32.7	32.4	29.8	23.8	20.5
Gini del Ingreso promedio PC	0.51	0.49	0.50	0.48	0.47	0.46	0.45

Nota. Adaptado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2007 – 2012. Informe Técnico”, por INEI, 2013b, recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza_informetecnico2013_1.pdf.

En cuanto a la estructura de las familias, el tamaño medio de los hogares del Perú ha decrecido en la última década, pasando de 4.5 personas en promedio en el 2001 a 3.9 personas para el 2012. De acuerdo al CEPAL (2013), y conforme se muestra en la Tabla 22, se muestra los tipos de hogares en el Perú según en nivel de ingreso per capital para el 2012,

en donde se puede apreciar que sigue siendo predominante en los principales quintiles de la población peruana, las familias conformadas por dos padres e hijo(s). Adicionalmente, para el 2001 el 79.6% de los jefes de hogares en todos los distintos tipo de familia era varones, reduciendo para el 2012 en un 74.2% y tomando las mujeres un mayor protagonismo con un 25.8%.

Tabla 22

Estructura Familiar en el Perú

	Unipersonal	Dos padres con hijo (s)	Monoparental	Dos padres sin hijos	Extenso y Compuesto
Quintil 1	9.9	45.7	8.6	8.7	27.0
Quintil 3	7.9	43.4	12.0	5.7	30.9
Quintil 5	20.6	32.8	11.4	11.1	23.8

Nota. Adaptado de "Estadísticas Sociales", por CEPAL, 2013.

Según INDEPA (2010), en el Perú coexisten 76 etnias, las cuales 15 se ubican en el área andina: Cañaris, Cajamarca, Huancas, Choccos, Wari, Chancas, Vicus, Yauyos, Queros, Jaqaru, Aymaras, Xauxas, Yaruwilcas, Tarumas y Uros; y 60 en el área amazónica que se indican en el tabla adjunta y una en la costa: Walingos, todas las cuales están agrupadas en 16 familias etnolingüísticas diferentes: Arawak, Aru, Cahuapana, Harakmbut, Huitoto, Jibaro, Pano, Peba-Yagua, Quechua, Romance, Tacana, Tucano, Tupi-Guaraní, Uro-Chipaya y Zaparo. Adicionalmente para el censo del 2007, se tenía 3'919,314 personas de más de cinco años que hablan lenguas indígenas, de las cuales 3'261,750 son quechuahablantes, 434,370 aymarahablantes y, todas las demás lenguas son habladas por 223,194 personas. En base a lo descrito anteriormente, se podría observar que el Perú es un país que tiene una gran diversidad cultural, y para esto, la Constitución Política del Perú 1993 en el Capítulo I, indicó sobre los derechos humanos de la persona que se reconoce que todo peruano tiene derecho a su identidad étnico-cultural.

La tasa de analfabetismo se ha reducido de 9.6% en el 2005 a 7.1% para el 2011. A pesar de ello, todavía el porcentaje sigue alto, teniendo mayor incidencia en la población que

vive en zonas rurales con un 17.4%, a diferencia de la zona urbana que tiene un 4%. Por otro lado, los niveles de educación de la población también se podría considerar un problema para el país, ya que para el 2011 la población con más de 15 años de edad y que haya alcanzado una educación superior representa el 28.9%. Lo que es más preocupante que todavía se tiene altos índices de personas con solo tienen educación primaria (22.8%) o secundaria (43.4%).

Durante el periodo 2007-2012, el Perú ha conseguido reducir la tasa de desnutrición crónica infantil en más de 10 puntos porcentuales, pasando de 28.5% a 18.1% en 5 años.

Asimismo, la brecha entre la zona rural y urbana se ha reducido de 30.1% en el 2012 a 21.4% en el 2017, sin embargo aún se tiene un gran reto como país de acelerar la reducción de la desnutrición a un nivel de 10% en el 2016, así como lograr reducir las brechas que afectan a un gran porcentaje de nuestra población infantil (MIDIS, 2013).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Debido a que la investigación e innovación da origen a algunas otras actividades como “generación y transferencia de conocimientos, la adquisición de tecnologías, la comercialización de productos y la investigación y el desarrollo experimental (I+D)” (UNESCO, 2010, p. 11) estas son catalogadas como algunos de los principales componentes en el desarrollo económico de un país y además de ser las principales vías para la reducción de la pobreza. Por esta razón los indicadores que permiten monitorear el I+D son importantes (UNESCO, 2010, p. 8). Sin embargo en los países en desarrollo como es el caso de Perú, esta medición se complica debido a la diversidad existente en el país. El gasto que cada país realiza en actividades de investigación y desarrollo se mide principalmente como el porcentaje del Producto Bruto Interno (PBI) y la medición realizada de la inversión en I+D es comúnmente realizada por los gobiernos y el sector empresarial. En el pasado la principal inversión provenía del gobierno, sin embargo en los últimos años esta proviene del sector

privado también y de las instituciones educativas. La Tabla 23 muestra la inversión de algunos países en investigación respecto a su PBI.

Tabla 23

Inversión en Investigación respecto al PBI

Año	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
País											
Argentina	0.42	0.42	0.41	0.45	0.44	0.42	0.39	0.41	0.44	0.46	0.49
Australia	1.66	..	1.51	..	1.57	..	1.75	..	1.86	..	2.19
Austria	1.6	1.69	1.77	1.89	1.93	2.05	2.12	2.24	2.24	2.46	2.44
Belgium	1.76	1.83	1.86	1.93	1.97	2.07	1.94	1.87	1.86	1.83	1.86
Brazil	1.02	1.04	0.98	0.96	0.9	0.97	1.01
Bulgaria	0.58	0.52	0.55	0.55	0.51	0.46	0.48	0.48	0.49	0.46	0.46
Canada	1.65	1.66	1.76	1.8	1.91	2.09	2.04	2.04	2.07	2.04	2
Chile
China	0.57	0.64	0.65	0.76	0.9	0.95	1.07	1.13	1.23	1.32	1.39
China, Hong Kong	0.43	0.46	0.46	0.54	0.58	0.68	0.72	0.77	0.79
China, Macao	0.07	0.07	0.06	0.06	0.09	0.08
Colombia	0.3	0.27	0.11	0.11	0.12	0.14	0.14	0.14	0.14
Costa Rica	0.3	0.29	0.26	0.33	0.39	0.36	0.37	..	0.43
Cuba	0.35	0.4	0.5	0.46	0.48	0.57	0.56	0.58	0.6	0.55	0.44
Finlandia	2.53	2.71	2.88	3.17	3.35	3.32	3.36	3.44	3.45	3.48	3.48
France	2.27	2.19	2.14	2.16	2.15	2.2	2.24	2.18	2.16	2.11	2.11
Alemania	2.2	2.24	2.28	2.41	2.47	2.47	2.5	2.54	2.5	2.51	2.54
Irlanda	1.3	1.27	1.24	1.18	1.11	1.09	1.09	1.16	1.22	1.24	1.24
Israel	2.71	2.97	3.08	3.52	4.27	4.55	4.56	4.28	4.29	4.42	4.5
Italia	0.98	1.02	1.04	1.02	1.04	1.08	1.12	1.1	1.09	1.09	1.13
Japón	2.77	2.83	2.96	2.98	3	3.07	3.12	3.14	3.13	3.31	3.41
México	0.31	0.34	0.38	0.43	0.37	0.39	0.44	0.4	0.4	0.41	0.38
Holanda	1.98	1.99	1.9	1.98	1.94	1.93	1.88	1.92	1.93	1.9	1.88
Panamá	0.33	0.32	0.29	0.29	0.38	0.38	0.36	0.34	0.24	0.25	0.25
Perú	..	0.08	0.1	0.1	0.11	0.11	0.1	0.1	0.15
Corea del Sur	2.42	2.48	2.34	2.25	2.3	2.47	2.4	2.49	2.68	2.79	3.01
Singapur	1.34	1.43	1.75	1.85	1.85	2.06	2.1	2.05	2.13	2.19	2.16
España	0.81	0.8	0.87	0.86	0.91	0.92	0.99	1.05	1.06	1.12	1.2
Suecia	..	3.47	..	3.58	..	4.13	..	3.8	3.58	3.56	3.68
Suiza	2.59	2.47	2.82
Reino Unido	1.83	1.75	1.75	1.82	1.82	1.79	1.8	1.75	1.69	1.72	1.74
Estados Unidos	2.55	2.58	2.6	2.64	2.71	2.72	2.62	2.61	2.55	2.59	2.65
Uruguay	0.27	0.35	0.19	0.22	0.21	..	0.24	0.36

Nota. Adaptado de "Science, technology and innovation: Gross domestic expenditure on R&D (GERD), GERD as a percentage of GDP", de UNESCO, 2014b. Recuperado de <http://data.uis.unesco.org> el 24 de abril de 2014.

Según la información proporcionada por la UNESCO, la inversión que realiza el Perú en investigación se encuentra por debajo de 0.25% respecto al PBI, solo cuenta con información hasta el año 2004, siendo dicho año el que registra la inversión más alta. Esto

colocaría al Perú en el grupo de los países que menor inversión realizan en I+D. Según el reporte de competitividad global del World Economic Forum (2013), si bien es cierto el Perú mejoró en el ranking en algunos otros factores, en el caso de la educación, la investigación y desarrollo, la pobre inversión que realiza y la falta de investigación más sólida lo ha llevado a generar una brecha de conocimientos, como se muestra en la Tabla 24. De los 148 países considerados para este análisis, actualmente el Perú se encuentra en la posición 122 con un score de 2.8 (score 1-7, siendo el 1 el valor deficiente y 7 el valor eficiente) según el indicador de innovación, (World Economic Forum, 2013, p. 38). La baja capacidad de innovación es considerada como uno de los factores que afectan el crecimiento y como un problema para hacer negocios en el país (World Economic Forum, 2013, p. 312).

Tabla 24

Indicadores de Innovación e Investigación del Perú en el Marco del Análisis de su Competitividad

12do pilar : Innovación	Valor	Ranking
Capacidad para innovar	3.1	106
Calidad las instituciones de investigación científica	2.9	119
Gasto de las compañías en I+D	2.5	124
Colaboración de las universidades e industria en I+D	3.1	109

Nota. Adaptado de World Economic Forum, “The Global Competitiveness Report. 2013 – 2014”, 2013, p. 313.

El último informe de competitividad elaborado por el IMD mostró no solo un descenso de siete posiciones para el Perú en el ranking global, del puesto 43 al 50 respecto al ranking anterior, sino también pone de manifiesto las principales vulnerabilidades del país para lograr una mejor competitividad que permita asegurar un desarrollo sostenible (IMD, 2014). Dicho informe indicó que uno de los principales retos del Perú en el 2014 es el desarrollo de políticas que estimulen la investigación como un componente esencial del desarrollo de las personas. Por otro lado, señaló entre las principales debilidades del país la baja producción de investigaciones científicas, la cooperación tecnológica, la administración

de la educación y las habilidades en tecnologías de la información (IMD, 2014). La inversión total en investigación y desarrollo fue el equivalente al 1.6% de PBI en el 2012, siendo de origen privado el 0.98% (IMD, 2014), lo que da una idea clara de la poca importancia que en general se le da a un aspecto imprescindible para el desarrollo del país.

Al problema de la baja inversión en investigación y desarrollo se suma la poca cantidad de investigadores con los que cuenta el país y la cantidad de patentes y publicaciones realizadas. Al 2013 el Perú se encuentra en el puesto 113, en el reporte de competitividad global del World Economic Forum, con un valor de 3.4 (score 1-7) en el índice de disponibilidad de científicos e ingenieros y en el puesto 85 de 148 economías en el índice de patentes con un valor de 0.2, según la información analizada al 2010. Por otro lado, al 2013 el Perú se encuentra en el puesto 98 con un valor de 3.2 en el ranking de las compras que realiza el gobierno en tecnología avanzada (World Economic Forum, 2013, pp. 538-540). Esto indica claramente que el Perú no está realizando una inversión sólida en tecnología e innovación, convirtiéndose esto en un problema clave para su crecimiento.

Respecto al uso del internet, en el Perú el nivel de participación es de 76.2% del ámbito urbano y de 23.8% del ámbito rural (Ipsos Apoyo - Opinión y Mercado, 2012, p. 10). Si se analiza por regiones el uso de internet en el hogar es mayor en la región norte con una participación de 43% seguida de la región sur con una participación de 32%. A diferencia de las de la región centro que representa el 16% y la región oriente con un 9% (Ipsos Apoyo - Opinión y Mercado, 2012, p. 7). En relación a las actividades que los usuarios realizan en internet se ha identificado que un 74% lo usa para realizar búsquedas de información académica mientras que un 65% lo usa para comunicarse a través de alguna red social. Finalmente un 60% lo usa para ver videos (Ipsos Apoyo - Opinión y Mercado, 2012, p. 10).

Siendo Lima la región principal, al analizar el uso de internet, se observa que se usa de forma más intensiva en el nivel socio económico A, al año 2010 el 91% de este grupo

poblacional usaba internet observándose un incremento de 2% al año 2012 y 1% al año 2013, llegando al 93%. Además al analizarlo por rangos de edades se observa que la población entre 12 a 17 años presenta un mayor índice de uso de internet, aproximadamente 96%, seguido por la población de 18 a 24 años con un 88% al año 2010, produciéndose un incremento de 2 % al 2012. El porcentaje de uso de internet va en reducción según se incrementa la edad, llegando a un 31% en el año 2012 en la población que se encuentra entre los 51 a 70 años (Ipsos Apoyo - Opinión y Mercado, 2012, p. 11). Esto indica que en Lima las nuevas generaciones son quienes más utilizan internet.

Debido a que gran parte de esta población aún se encuentra en la edad escolar, cabe destacar que respecto al uso de internet desde los centros educativos en el Perú se encuentra en la posición 94 de las 148 economías analizadas con un valor del 3.7 (World Economic Forum, 2013, p. 313). Según el reporte de Ipsos Apoyo - Opinión y Mercado (2012, p. 18) en el año 2010, de un total de 519 entrevistados el 8% de la población se conectaba desde su centro de estudios, en el 2011 tuvo un decremento de 1% y en el 2012 tuvo un decremento de un 2% siendo al 2012 solo el 5% de la población la que se conecta desde su centro de estudio, estos valores representan un bajo porcentaje en el uso de internet desde los centros de estudio en comparación a otras economías.

Según los indicadores que presentó OSIPTEL (2013), en relación al uso de la telefonía celular, la tendencia desde el año 2003 al año 2011 fue en aumento, sin embargo ha habido una disminución del año 2011 al 2012 en casi 3 millones, Telefónica reportó una baja de 5.8 millones de líneas que no habían reportado tráfico de llamadas. Según el reporte del World Economic Forum (2013, p. 439), al año 2012 el Perú se encuentra en la posición 93 en el ranking de suscripciones a la telefonía celular con un valor de 98.8 suscripciones por cada 100 habitantes.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Por su ubicación geográfica, Perú así como Ecuador se ve afectado por la Corriente del Niño, lo cual genera cambios en el clima, estos cambios son adicionales a los cambios generados a nivel mundial por la contaminación y algunos otros factores. La Corriente del Niño se caracteriza por un cambio en la temperatura de agua lo que afecta la pesca y por tanto tiene un impacto económico, aumenta la temperatura del agua y no solo afecta el mar sino en general modifica el clima en la costa (IPCC, 2007). Al 2010 en los últimos 60 años el Fenómeno del Niño se ha presentado un total de 19 veces, siendo el último reportado en los años 2009-2010. Durante los años 1997-1998, 1982-1983 y 1972-1973 se presentaron los reportes con el mayor índice de medición y tuvieron un mayor impacto en las actividades del país.

Por otro lado, según el estudio del IPCC (2007) y el cálculo realizado en relación a la emisión y concentración de gases de efecto invernadero, estos han aumentado en un 40%. Esto trae como consecuencia un aumento en la temperatura mundial que a su vez trae como consecuencia que algunas especies desaparezcan, algunas otras estarán en peligro de extinción, generarían problemas en la agricultura lo cual podría causar problemas de abastecimientos de los productos agrícolas, riesgo de desastres naturales y por tanto tendría un impacto directo en la economía. En relación a estos cambios muchas empresas e instituciones educativas han empezado a trabajar en iniciativas de responsabilidad social para cuidar el planeta, adicionalmente han empezado a desarrollar programas de transferencia de conocimiento y creación de conciencia ecológica.

Según la información analizada por el Ministerio del Ambiente (2014a), el 36.1% de peruanos vive en condiciones de pobreza y los glaciares altoandinos son su fuente hídrica, la cual no solo les sirve para su sobrevivencia sino que además son un recurso para sus actividades de agricultura. El gobierno ha realizado una inversión de 1,000 millones de soles

aproximadamente en programas de adaptación al cambio climático entre los años 2011 y 2012. Por otro lado en las zonas urbanas han trabajado en programas de tratamiento de aguas residuales y ya se cuenta con 11 regiones que tienen una estrategia frente al cambio climático (Ministerio del Ambiente, 2014a).

Otro factor que afecta al Perú en términos de medio ambiente es la deforestación y la minería ilegal, cerca de 50 mil hectáreas de bosques han sido devastadas por la minería informal solo en Madre de Dios, convirtiéndola en la zona más afectada por la minería ilegal (Ministerio del Ambiente, 2014b). Parte del proceso de la minería ilegal es la amalgamación, que es un proceso realizado a orillas del río y se usa aproximadamente 2.8 kilos de mercurio para obtener un kilo de oro. Luego el mercurio es desechado y/o abandonado en el río o a orillas del mismo lo que genera intoxicación tanto en animales como en plantas. Este es uno de los principales problemas que enfrenta el Ministerio del Ambiente, además del Ministerio de Energía y Minas y el Ministerio de Economía y Finanzas. Este es un problema que no solo afecta al medio ambiente sino también a la economía del país por ser una actividad ilícita que concluye en contrabando. Año a año la venta de oro es mayor a la extracción reportada al Ministerio de Energía y Minas (Ministerio del Ambiente, 2014b).

Los bosques tropicales representan un poco más del 60% del territorio peruano, convirtiéndolo en uno de los países con las áreas más extensas. Estos bosques permiten al Perú tener una alta biodiversidad y le trae grandes beneficios como por ejemplo la provisión de agua. Sin embargo estas zonas se están viendo amenazadas por la alta deforestación dando como resultado que el 47% de la emisión de gases invernaderos fueran consecuencia de este problema, lo que afecta al cambio climático. Por esta razón se da origen al Programa Nacional de Conservación de Bosques para la mitigación del Cambio Climático. Este programa tiene como objetivo principal la preservación al año 2021 de 54 millones de hectáreas de bosques (Ministerio del Ambiente, 2014c). En la actualidad existen 4 iniciativas

relacionadas a este programa, las cuales son: conservación del bosque de protección Alto Mayo, intervención en el Parque Nacional Cordillera Azul, conservación de áreas de alto valor en el Biocorredor Martín Sagrado, Proyecto Tambopata- Bahuaja. Adicionalmente tanto Pacífico Seguros como Walt Disney Company compraron bonos de carbono por un valor de medio millón y 3.5 millones de dólares correspondiente (Ministerio del Ambiente, 2014c).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 25

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1. Estabilidad política, que se refleja en el mantenimiento y solidez que vienen demostrando algunas políticas a pesar de los cambios de gobierno.	0.09	2	0.18
2. La educación es considerada como un asunto de prioridad nacional.	0.09	2	0.18
3. El crecimiento de la economía, factores macroeconómicos sólidos y posibilidades de mayor crecimiento.	0.09	1	0.09
4. Implementación de programas de inclusión social por parte del gobierno.	0.07	3	0.21
5. Diversidad de especies y climas que permite el cultivo de plantas con alto contenido proteico.	0.05	2	0.10
6. Ejecución de acciones iniciales del gobierno con el objetivo de mitigar los efectos del cambio climático en el país.	0.03	1	0.03
Subtotal	0.42		0.79
Amenazas			
1. Pobreza extrema, desnutrición y explotación infantil.	0.11	2	0.22
2. Insuficiente preparación de los docentes y limitaciones en su proceso de formación.	0.09	1	0.09
3. Desigualdad social.	0.08	1	0.08
4. Baja inversión gubernamental en I+D y reducida producción científica en el país.	0.07	1	0.07
5. Informalidad.	0.05	2	0.10
6. Corrupción.	0.05	1	0.05
7. Efectos negativos generados por las crisis internacionales.	0.05	1	0.05
8. Efectos contaminantes de la minería y tala ilegales, como la contaminación de recursos hídricos, aire y deforestación.	0.03	1	0.03
9. Desigualdad en el acceso a Internet y a la tecnología en las distintas regiones del país.	0.03	2	0.06
10. Impacto del cambio climático y fenómenos naturales.	0.02	1	0.02
Subtotal	0.58		0.77
Total	1.00		1.56

La Tabla 25 muestra la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual resume las principales oportunidades y amenazas detectadas para el Sistema Pre Escolar en el Perú. De acuerdo a los valores obtenidos, se puede concluir que el sector estudiado tiene un bajo nivel de respuesta ante las amenazas, y no aprovecha de forma eficiente las oportunidades presentadas.

3.5 El Sistema Pre Escolar y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En el caso del sector público, los docentes están agrupados en el Sindicato Unitario de Trabajadores de la Educación Peruana (SUTEP), a través del cual negocian un conjunto de requerimientos plasmados en un pliego de reclamos con el Ministerio de Educación. Con la promulgación de la Ley 29062 y la creación del Carrera Pública Magisterial, y enfrentamientos entre distintas facciones al interior del sindicato (Huilca, 2012), el poder de negociación del SUTEP disminuyó considerablemente. En el caso del sector privado, los profesores no se encuentran afiliados a ningún sindicato y negocian de forma individual con los dueños o promotores de las instituciones educativas particulares. En consecuencia, el poder de negociación de los profesores es bajo.

Es importante también el rol de los proveedores de material educativo en este análisis. En el caso del Estado, las compras son reguladas por el Organismo Supervisor de la Contrataciones del Estado (OSCE) de acuerdo al Decreto Ley 1017, Ley de Contrataciones del Estado, que establece procesos de compra que reducen el poder de negociación de los proveedores ya que el Ministerio de Educación puede realizar adquisiciones por volumen. Las instituciones educativas particulares, por su parte, seleccionan los materiales que van a utilizar, y en la mayoría de los casos transfieren el proceso de compra al padre de familia. De esta forma, los proveedores negocian de forma directa con cada institución la selección de sus

productos, pero no con el sector como conjunto, por lo que su poder total de negociación es bajo.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los clientes del sector son los padres de familia, mientras que los consumidores o usuarios son los alumnos, siendo los primeros los únicos con capacidad de negociación. El sector educación en general, al estar regido por una única institución normativa como es el Ministerio de Educación, reduce el poder de negociación de los padres, dejándoles solo la posibilidad de elegir según factores como ubicación geográfica, poder adquisitivo y calidad educativa, entre instituciones públicas y privadas. A partir de lo señalado, se puede afirmar que el poder de negociación de los compradores es bajo.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Existe la posibilidad de que los padres de familia opten por educar a sus hijos en casa, para lo cual necesitarían contar con un tutor o ellos mismos asumir el rol con la ayuda de material educativo. Esta posibilidad, sin embargo, es remota y requiere que los padres cuenten con recursos económicos y de tiempo suficiente, además no sería favorable para el desarrollo de las habilidades sociales de sus hijos. Los padres también podrían decidir educar a sus hijos en otro país, pero para ello necesitarían también recursos para el traslado y establecimiento, además del visado en el país de destino y otros trámites administrativos, lo que dificultaría la selección de esta opción. Por lo tanto, la amenaza de sustitutos es prácticamente nula considerando que un número muy limitado de familias podría optar por las alternativas descritas.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Siendo la educación regida y normada por el Estado a través del Ministerio de Educación, y este a su vez a través de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), la

amenaza de entrantes en este sector es nula. Hay instituciones como Organizaciones no Gubernamentales (ONG) que buscan proporcionar educación de calidad de forma gratuita pero, de igual forma deben ceñirse a las normas y reglamentos establecidos por el Ministerio de Educación. En el caso del sector privado, de la misma forma que en el caso del sector público, toda aquella institución que desee ofrecer educación pre escolar deberá seguir las mismas normas y lineamientos. En el Sistema Pre Escolar como tal las barreras de entrada para nuevas instituciones, principalmente privadas, son bajas; sin embargo el Ministerio de Educación está implementando una serie de estándares y regulaciones con el objetivo de garantizar una educación de calidad, lo cual conlleva a un establecimiento de barreras más altas. Desde el punto de vista del sector, la amenaza de los entrantes es baja.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

El sector educativo es administrado y normado por el Estado, por lo que no existen competidores a este nivel. Dentro del sector, sin embargo, se encuentra una competencia principalmente entre las instituciones educativas privadas, entre ellas y frente a las instituciones educativas públicas. Desde la perspectiva del sector, la rivalidad de los competidores es nula.

3.6 El Sistema Pre Escolar y sus Referentes

La educación pre escolar en Alemania no es obligatoria y se da en dos niveles de acuerdo a la edad del niño, siendo el Krippe para infantes de 0 a 3 años, y el Kindergarten para niños entre 4 y 6 años (Spiess et al., 2003). Los centros de educación pre escolar son administrados principalmente por la comunidad o por organizaciones sin fines de lucro, pero bajo la supervisión del Estado, que se enfoca principalmente en factores de calidad como la infraestructura, el tamaño de los grupos de alumnos y el ratio profesor / alumnos, además de cumplir con un rol social de apoyo a los padres aunque la escasez de centros como el Krippe hace que se les dé prioridad a niños con solo mamá o papá, y que apenas el 20% de los

Kindergarten atiendan a niños durante todo el día (Spiess et al., 2003). Los profesores son formados principalmente en universidades y el sistema en general reconoce la participación del niño como agente activo de su propio aprendizaje, estableciéndose una influencia bidireccional entre ambos durante el proceso educativo (van der Aalsvoort, Prakke, König, & Goorhuis, 2010).

En Finlandia la educación pre escolar está bajo la jurisdicción de la Junta de Bienestar Social, es gratuita y se forman grupos de hasta 13 niños por profesor, pudiendo ampliarse a 20 si se cuenta con un asistente (Hytönen, Krokfors, Talts, & Vikat, 2003). En el caso específico de la capital, Helsinki, el 19.6% de los profesores de pre escolar tienen más de 20 años de experiencia, el 19.4% entre 16 y 20 años, y el 23.9% entre 11 y 15 años (Hytönen et al., 2003). La etapa pre escolar tiene 1 año de duración y el niño debe tener 6 años para cursarla, contando el sistema con una participación del 96% de los niños de dicha edad (Ojala & Talts, 2007). El objetivo esencial de esta etapa es crear condiciones favorables para el desarrollo, crecimiento y aprendizaje de los niños (Hytönen et al., 2003), el proceso de aprendizaje es activo, con los profesores actuando como guías y se pone énfasis en el desarrollo del entorno y en el juego como medio para facilitar el aprendizaje (Ojala & Talts, 2007). Así mismo, el sistema pre escolar finlandés considera que tanto niños y niñas tienen necesidades especiales, fomenta el fortalecimiento de una valoración positiva por parte de los propios niños sobre sus habilidades y los incentiva a asumir nuevos retos como parte de su aprendizaje (Ojala & Talts, 2007). Los profesores, por su parte, consideran nueve áreas claves para el aprendizaje de los niños, destacando el sentido de la autoestima, el desarrollo de habilidades físicas y motrices, matemática y las habilidades sociales como las más importantes (Ojala & Talts, 2007).

El sistema de educación pre escolar en Corea del Sur no es administrado por el Estado, sin embargo éste maneja un sistema de acreditación para garantizar la calidad de la

educación, la misma que se da a través de dos tipos de establecimientos, siendo los Kindergarten para niños entre 3 y 5 años, con un nivel de participación de 50% al 2006 (Sheridan, Giota, Han, & Kwon, 2009). El 78% de estos centros eran privados al año 2006, los profesores estudian en promedio 3 años y el ratio profesor – alumnos para niños a partir de los 4 años era de 1 a 20 (Sheridan et al., 2009). Suecia, por otro lado, cuenta con un nivel de participación de 77% para niños entre 1 y 5 años, siendo considerada esta etapa de importancia para el sistema educativo en su conjunto al punto que es el Ministerio de Educación el responsable de establecer el currículo y lineamientos, mientras que las municipalidades se encargan de su implementación (Sheridan et al., 2009). Los profesores estudian en promedio entre 2 y 3.5 años dependiendo del tipo de educación recibida, sea técnica o universitaria respectivamente (Sheridan et al., 2009). En China, en tanto, la educación pre escolar se da a niños entre 3 y 6 años, con un nivel de participación que ha crecido de 27.8% en 1991 a 62.3% en el 2012, pero con ratios profesor – alumnos que varían sustancialmente entre zonas urbanas como Beijing y Shanghai, donde es de 10:1, y zonas rurales y empobrecidas como Guizhou, donde incluso llega a 94:1 (Li, Hu, Pan, Qin, & Fan, 2014).

La OECD planteó en 1996, durante una reunión de ministros de educación, darle la más alta prioridad al acceso a una educación de calidad para la primera infancia, reconociendo su importancia fundamental para el desarrollo y aprendizaje de las personas (Bennett, 2006). Este primer enfoque fue plasmado en un documento, “Starting Strong: Early Childhood Education and Care”, publicado en 2001 como resultado de un conjunto de reuniones sostenidas desde 1998 entre 12 países integrantes de la organización: Australia, Bélgica, República Checa, Dinamarca, Finlandia, Italia, Holanda, Noruega, Portugal, Reino Unido y Estados Unidos (Bennett, 2006). A través de este documento, los países participantes identificaron ocho elementos claves para la educación pre escolar: un enfoque

sistémico e integrado para el desarrollo de políticas y su implementación, una vinculación fuerte y equitativa con el sistema educativo en general, acceso universal, inversión pública sustancial en servicios e infraestructura, enfoque participativo para la mejora y el aseguramiento de la calidad educativa, condiciones de trabajo y entrenamiento apropiados para el equipo de trabajo, especial atención en el monitoreo y recolección de datos, y un marco de trabajo estable y con visión de largo plazo que permitan la investigación y evaluación (Bennett, 2006).

Tabla 26

Directivas de la OECD para el Sector Pre Escolar

Directivas para el sector

1. El bienestar, desarrollo y aprendizaje del niño deben ubicarse en el corazón de cualquier enfoque sobre la educación de la temprana infancia.
2. Aspirar a un sistema de educación y atención pre escolar como soporte del aprendizaje amplio, participación y democracia.
3. Proveer autonomía, financiamiento y soporte a los servicios para la temprana infancia.
4. Desarrollar junto a las partes interesadas los lineamientos y estándares curriculares para todos los servicios de atención y educación pre escolar.
5. Establecer el financiamiento público necesario para lograr los objetivos de calidad pedagógica.
6. Mejorar las condiciones de trabajo y el nivel profesional del personal dedicado a la educación pre escolar.
7. Crear las estructuras de gobierno necesarias para un sistema de aseguramiento de la calidad.
8. Considerar el aspecto social en el desarrollo durante la temprana infancia.
9. Promover el involucramiento de la familia y la comunidad en los servicios para la temprana infancia.
10. Reducir la pobreza y la exclusión infantil a través de políticas fiscales, sociales y laborales, incrementando los recursos asignados a la infancia.

Nota. Adaptado de “Education at OECD: recent themes and recommendations” de D. Istance, 2009, *European Journal of Education*, 46(1).

La segunda serie de reuniones de la OECD sobre educación pre escolar se realizó entre 2002 y 2004 con la participación de ocho países más: Austria, Canadá, Francia, Alemania, Hungría, Irlanda, Corea del Sur y México (Bennett, 2006). En esta ronda, la OECD reconoció la importancia de los elementos claves descritos en el primer informe, y además exploró otros aspectos como la gobernanza de los sistemas de educación pre escolar, políticas de financiamiento y su relación con la búsqueda de la calidad, o enfoques pedagógicos (Bennett, 2006). Como resultado, el informe “Starting Strong II” propuso 10

directrices para el sector, descritas en la Tabla 26, que comprenden áreas como inclusión, profesores, calidad, financiamiento, y padres y comunidad (Istance, 2011).

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

La Tabla 27 muestra la Matriz Perfil Competitivo para el Sistema Pre Escolar, la cual no presenta competidores al estar controlado íntegramente por el Estado a través del Ministerio de Educación. Sin embargo, sí se ha considerado un sustituto y un potencial entrante en la matriz a fin de determinar cómo estos manejarían los factores críticos de éxito identificados. Se observa que el sector tiene un mejor desempeño que la educación en casa, sin embargo en su ámbito de acción un sistema alternativo ofrecido por una ONG podría aprovechar mejor algunos factores críticos de éxito, especialmente los relacionados a financiamiento, metodologías y programas complementarios de nutrición y salud.

Tabla 27

Matriz Perfil Competitivo (MPC) para el Sistema Pre Escolar Peruano

Factores Críticos de Éxito	Peso	Sistema Pre Escolar Peruano		Sustituto: Casa		Entrante: ONGs / Aldeas	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Docentes capacitados y en cantidad adecuada	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22
2. Nivel de inversión y gasto	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27
3. Óptimo nivel de ejecución presupuestal	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27
4. Involucramiento de los padres y de la comunidad	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12
5. Programas pedagógicos de calidad: pedagogía y enseñanza	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36
6. Infraestructura y ambientes educativos que estimulan la creatividad.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
7. Salud y nutrición de los niños	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36
8. Amplia cobertura e inclusión de los niños	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09
9. Programas sociales y complementarios.	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10
10. Supervisión de calidad eficiente	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
11. Educación como política de Estado	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11
	1.00		1.80		1.64		2.22

La Tabla 28 muestra la Matriz de Perfil Referencial para el Sistema Pre Escolar peruano. Se ha seleccionado países con un alto desempeño educativo, representado en pruebas internacionales como PISA, y a la OECD como conjunto, considerando las recomendaciones y políticas adoptadas por los países miembros sobre temas de educación. Se observa que, en general, el Sistema Pre Escolar peruano tiene un desempeño bajo en comparación a los referentes seleccionados, cuyas principales fortalezas se centran en aspectos metodológicos, docentes y niveles de gasto e inversión.

Tabla 28

Matriz Perfil Referencial (MPR) para el Sistema Pre Escolar Peruano

Factores Críticos de Éxito	Peso	Sistema Pre Escolar Peruano		Alemania		Finlandia		OECD		Corea del Sur	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Docentes capacitados y cantidad	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33
2. Nivel de inversión y gasto.	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36
3. Ejecución presupuestal	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
4. Involucramiento de los padres y de la comunidad.	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18
5. Programas pedagógicos de calidad: pedagogía y enseñanza	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36
6. Infraestructura y ambientes educativos que estimulan la creatividad.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
7. Salud y nutrición	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
8. Cobertura e inclusión (niños)	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36
9. Programas sociales y complementarios.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
10. Supervisión de calidad eficiente.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
11. Educación como política de Estado	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33
	1.00		1.80		3.38		3.83		3.39		3.34

3.8 Conclusiones

A pesar que la inversión que un país realiza en I+D sirve para su desarrollo económico la inversión que el Perú realiza es bastante baja y comparado con los demás países

Perú se encuentra en uno de los últimos lugares en inversión en I+D con una de las inversiones más bajas. Así mismo eso genera una baja producción de investigaciones y publicaciones.

El Perú es un país con muchas zonas geográficas lo cual le aportan variedad, diversificación y riqueza de productos naturales. Sin embargo también está sujeto a desastres naturales como terremotos, lluvias, inundaciones, la Corriente del Niño, la Corriente de la Niña así como a los cambios climáticos producto de actividades como la minería ilegal, la deforestación, y de la contaminación etc. lo cual trae como consecuencia el deshielo de los glaciares y la extinción de algunas especies. Esto tiene un impacto directo en la economía del país.

El desarrollo educativo de los países mejor ubicados en evaluaciones internacionales, como PISA, se basa fundamentalmente en contar con una plana docente capacitada, metodologías que consideren al niño como actor central de su propio proceso educativo, y un Estado que mantiene un rol importante en el control de la calidad educativa.

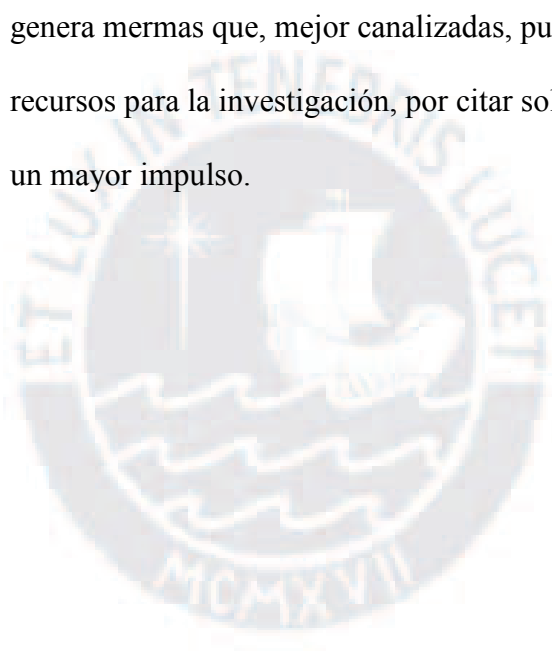
El Acuerdo Nacional, como políticas de Estado suscritas en el 2002 y el Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021” establecen las bases institucionales y a nivel de objetivos a largo plazo que hacen posible tener una dirección de Estado que permiten fomentan servicios y derechos a la sociedad que permita el desarrollo del capital humano y la competitividad del Perú.

El Perú cuenta con un gran Potencial Nacional que va desde los aspectos geográficos, históricos, sociales y tecnológicos que sitúan al país con oportunidades de desarrollo y manejo de oportunidades que pueden ser capitalizadas.

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, aplicado al Sector Pre Escolar, permite concluir que estas fuerzas no ejercen una influencia significativa sobre este nivel

educativo. Los competidores del sector son prácticamente inexistentes debido al rol directriz y el control que ejerce el Ministerio de Educación.

El sistema educativo en general, y el Sector Pre Escolar en particular, se ven afectados por factores como la pobreza, la corrupción y la ineficiencia de actores como el Estado. La pobreza afecta la asistencia de los niños a una escuela, y si esto ocurre su desarrollo cognitivo puede ser bajo debido a una alimentación insuficiente. La corrupción desvía recursos que pueden enfocarse en un mejor desarrollo de la educación, y la ineficiencia en los procesos genera mermas que, mejor canalizadas, pueden contribuir a contar con mejores escuelas o recursos para la investigación, por citar solo dos aspectos en los que la educación requiere de un mayor impulso.



Capítulo IV: Evaluación Interna

De acuerdo a D'Alessio (2013), “la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades” (p. 170). En ese sentido, el análisis AMOFHIT permite identificar dichas fortalezas y debilidades en base a un enfoque multidimensional sobre distintos aspectos de la organización, en este caso del sistema educativo peruano, Sistema Pre Escolar. A partir de este análisis se elaboró la Matriz Evaluación de Factores Internos, MEFI, que indica además el nivel de vulnerabilidad del sector.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Para llevar a cabo la gestión en el Sistema Pre Escolar en base a los planes estratégicos y operacionales, es importante entender cómo está conformada la parte institucional del Ministerio de Educación y los Gobiernos Regionales. En la Figura 5 se muestra el organigrama estructural del Ministerio de Educación, cuyas funciones de acuerdo al PESEM 2012 – 2016 (MINEDU, 2012c), son:

Supone el ejercicio de algunas funciones de alcance nacional, entre otras, la de formular, definir, dirigir y evaluar de manera concertada los planes nacionales de largo, mediano y corto plazo del sector; definir la política de financiamiento de la educación; dictar normas y lineamientos técnicos de alcance nacional para la prestación descentralizada de los servicios educativos, la gestión de los recursos del Sector, así como el reconocimiento de derechos, la fiscalización de actividades, el ejercicio de la potestad sancionadora y de la potestad de ejecución coactiva; supervisar la implementación y evaluar el impacto de las políticas, el cumplimiento de las normas y lineamientos técnicos del Sector Educación y los mecanismos necesarios para el logro de los objetivos institucionales; fortalecer la ética en el desempeño de las

funciones administrativas para favorecer una gestión transparente; y promover la participación activa de la comunidad educativa, la sociedad civil y del sector privado en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas (p. 3).

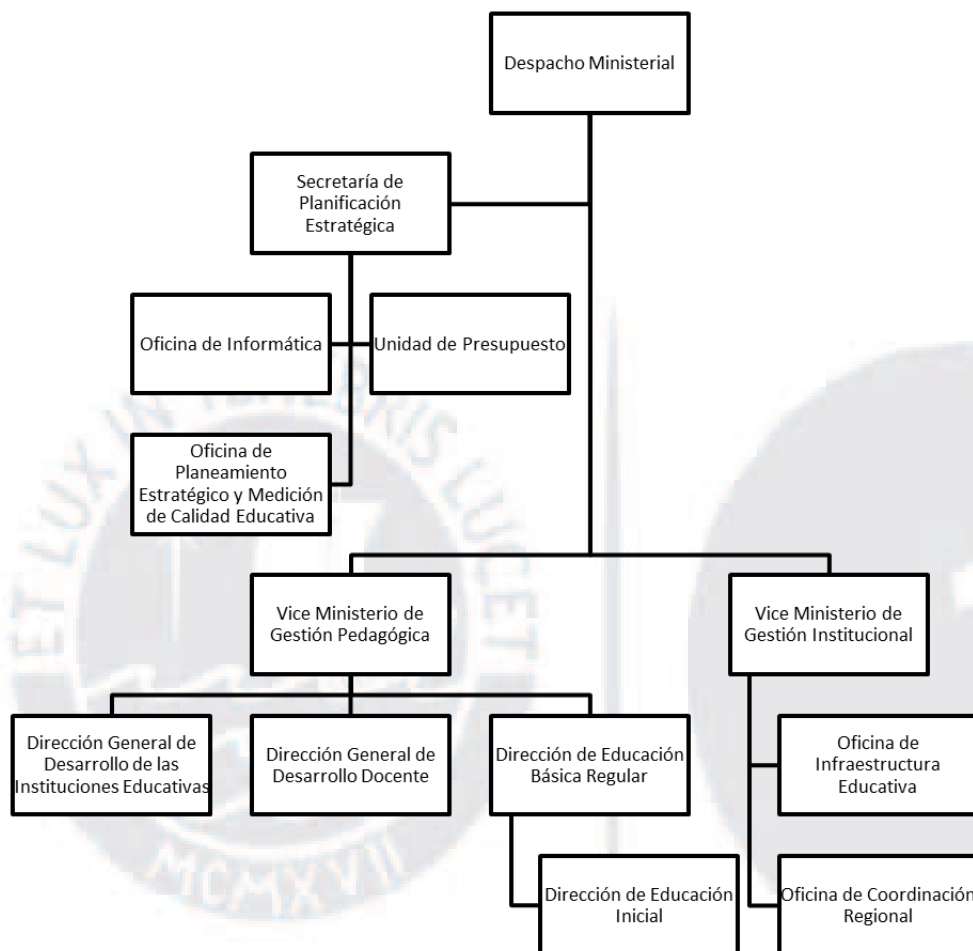


Figura 5. Organigrama del Ministerio de Educación.
Adaptado del DS 006-2012-ED, Anexo 1, recuperado de http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/organigrama2012a_20121025.pdf

La Dirección de Educación Inicial depende de la Dirección de Educación Básica Regular y entre sus principales funciones se encuentran elaborar y plantear para el ámbito nacional, políticas, objetivos y estrategias pedagógicas del Nivel Inicial (MINEDU, 2012a). En la Figura 6 se aprecia el cómo se organizan las instancias de gestión educativa descentralizada propuesta por el artículo 65 del Reglamento de la Ley 28044 que aplica también para el nivel inicial de educación (Decreto Supremo N° 011-2012-ED, 2011).

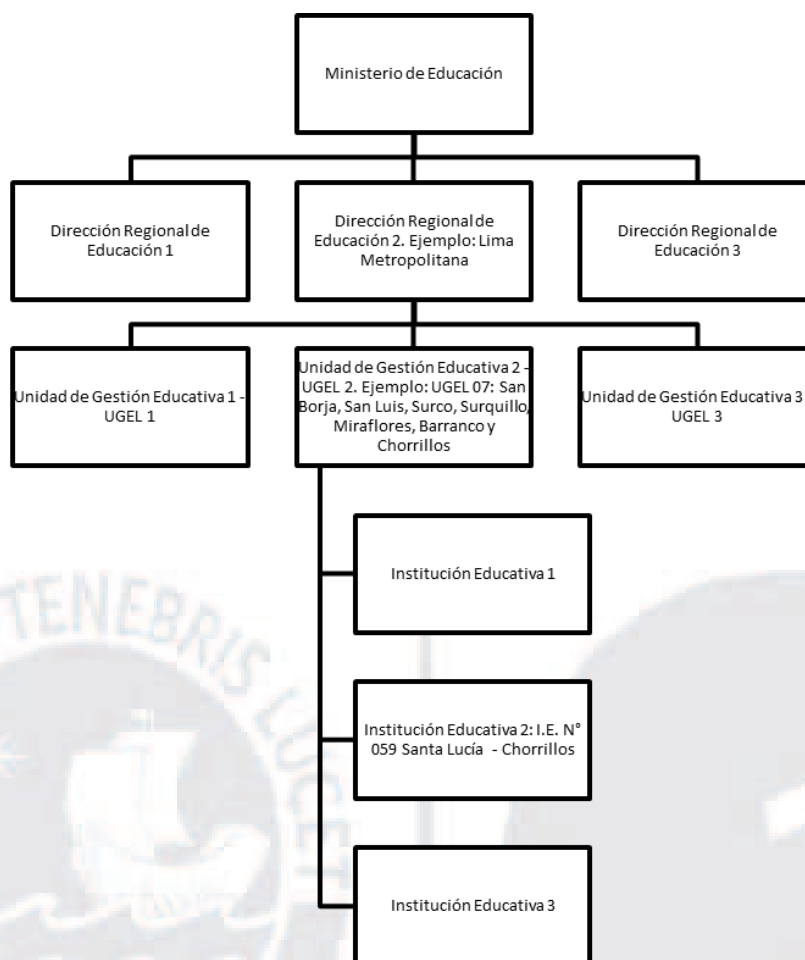


Figura 6. Instancias de la Gestión Educativa Descentralizada
Adaptado de la Ley 28044, Ley General de Educación.

A continuación se presenta, según la Ley 28044, información sobre el ámbito de cada instancia de la gestión descentralizada:

- **Institución Educativa:** es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado y puede ser pública o privada. Para el caso de las Instituciones Educativas Privadas, están autorizadas por las instancias descentralizadas del Sector Educación y son supervisadas por el Estado.
- **Unidad de Gestión Educativa Local:** es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Busca fortalecer las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas, canalizando las políticas educativas y pedagógicas del Ministerio de Educación.

- Dirección Regional de Educación: es un órgano especializado del Gobierno Regional responsable del servicio educativo en el ámbito de su respectiva circunscripción territorial y tiene relación técnico – normativo con el Ministerio de Educación. Formula, ejecuta y evalúa el presupuesto educativo en coordinación con las unidades de Gestión Educativa locales.
- Ministerio de Educación: es el órgano del Gobierno Nacional que define, dirige y articula la política de educación, cultura recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado.

Prácticas de gestión. Para conocer los lineamientos de trabajo de la Gestión Educativa que el Ministerio de Educación viene aplicando, se tomó como referencia la publicación Gestión Educativa Estratégica, elaborado por el Instituto Internacional de planeamiento de la Educación – UNESCO con módulos documentados por Pilar Pozner y sirve como guía para la transformación desde una administración escolar a una gestión educativa estratégica. Pozner (2000, p. 16) indicó que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa puede ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar. Algunos modelos que menciona en la gestión a diferencia de la Administración es darle centralidad a lo pedagógico, que se muestre apertura para el aprendizaje e innovación, e intervenciones sistemáticas y estratégicas. Pozner (2013), en su conferencia “Liderazgo Pedagógico”, mencionó la importancia de los directivos en las Instituciones Educativas para poder definir la situación actual, identificar aportes y evaluar los resultados como parte de una gestión continua de la Institución con docentes y estudiantes. En esa misma línea, el Viceministro de Gestión Pedagógica comentó que la reforma de la escuela implica la transformación de la gestión que desarrollan los directivos orientándola hacia la centralidad en el logro de aprendizajes de los estudiantes (Galarza, 2013).

Instrumentos de planeamiento, gestión y herramientas de control. El Viceministro de Gestión Pedagógica indicó que a partir del año 2014, la directiva del año escolar establece ocho compromisos de gestión que toda IE debe alcanzar: progreso anual del aprendizaje de todas y todos los estudiantes, retención de los estudiantes, uso efectivo del tiempo en la IE, uso efectivo en el aula, uso adecuado de las guías para profesores usándolas rutas de aprendizaje en el aula, uso de los materiales educativos proporcionados por el MINEDU, gestión del clima escolar, plan anual de trabajo para la mejora de los aprendizajes (Galarza, 2013).

Planificación. La administración y gestión del sector de educación viene siguiendo las políticas y medidas de la propuesta denominada Proyecto Educativo Nacional al 2021 o PEN, presentado por el Consejo Nacional de Educación y aprobado el 2007 por política de Estado por Resolución Suprema N° 001-2007-ED. Para el PEN participaron cientos de instituciones en el proceso de elaboración durante trece años y toma como base políticas acordadas en el Acuerdo de Gobernabilidad del Foro de Acuerdo Nacional, en la Ley General de Educación 28044, en el plan de Educación Para Todos, entre otros; dando el marco estratégico a la toma de decisiones para la acción educativa del Estado y de la sociedad. El Proyecto Educativo Nacional (PEN) resalta la importancia de la primera infancia en el planteamiento de una visión al 2021 que indicó: “Todos desarrollan su potencial desde la primera infancia, acceden al mundo letrado, resuelven problemas, practican valores, saben seguir aprendiendo, se asumen ciudadanos con derechos y responsabilidades, y contribuyen al desarrollo de sus comunidades y del país, combinando su capital cultural y natural con los avances mundiales” (Consejo Nacional de Educación, 2007, p. 13).

Una relación directa con el subsector de Educación Pre Escolar, se evidencia claramente desde el objetivo 1 del PEN (Consejo Nacional de Educación, 2007) que señaló, como parte de las oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos, que se

debe manejar dos resultados concretos: la primera infancia como prioridad nacional, con pleno respeto a su derecho a la vida y a la educación durante toda la infancia, y garantizar trece años de educación de calidad sin exclusiones, lo que requiere que se garantice el acceso universal a la misma, igualdad de oportunidades y de resultados.

Del PESEM 2012 al 2016 (MINEDU, 2012c), se tienen diferentes niveles de planificación para la gestión educativa y según la Tabla 29, se inicia desde la Planificación Estratégica con el PEN, luego se encuentra el tipo programático y operacional. De la misma Tabla 29, podemos notar que el PEN es la base de planificación del sector educación a nivel nacional y el mismo fue aprobado por el Foro del Acuerdo Nacional que propone, según el Plan Bicentenario, 4 grandes objetivos donde la Educación está activamente involucrada:

- Equidad y Justicia Social, en el Sector Educación, se tiene derecho a garantizar que todos los ciudadanos tengan acceso a una educación de Calidad.
- Competitividad del País, el Sector Educación se compromete a desarrollar capacidades que permitan a nuestros estudiantes a insertarse al mercado laboral y enrumbar al país hacia una economía de nivel global
- Democracia y Estado de Derecho, donde en el Sector Educación se tiene implicancias en todas las instancias de la gestión educativa, incluyendo y empezando por la institucionalidad de la escuela.
- Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado, donde el sector, tiene el desafío de atender las demandas de los estudiantes y padres, relacionarse de manera transparente con los docentes, y fortalecer las capacidades de los gobiernos regionales para asegurar la calidad del servicio educativo. La modernización es uno de los ejes estratégicos sobre el cual se planea medir el logro de la Educación.

Tabla 29

Planificación para la Gestión Educativa de acuerdo al PESEM

Planificación	Proceso	Nacional	Regional	Local (Provincia y Distrital)
Estratégica	Concertación por los actores de la visión de futuro, analizando las tendencias, sociales, económicas, culturales y políticas de un territorio.	Plan Bicentenario 2021 (Territorial) Proyecto Educativo nacional (Educación)	Plan de Desarrollo Concertado Regional (Territorial) Proyecto Educativo Regional (Educación)	Plan de Desarrollo Concertado Local (Territorial) Proyecto Educativo Local (Educación)
Programática	Análisis de la situación del país y definición de los objetivos prioritarios a mediano plazo, con sus correspondientes programas, metas e indicadores, y articulado al presupuesto.	Plan Estratégico Sectorial Multianual en Educación (Sectorial) Plan Estratégico Institucional (Institucional MINEDU)	Plan de Mediano Plazo en Educación / Plan Estratégico Institucional (Gobierno Regional-DRE-UGEL)	
Operacional	Desagregación de los objetivos estratégicos y prioridades de mediano plazo hasta el nivel de actividades / tareas que desarrollarán las instituciones en su funcionamiento diario.	Plan Operativo Institucional (MINEDU)	Plan Operativo Institucional (Gobierno Regional, DRE, UGEL)	Plan Operativo Institucional (Municipalidades)

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) – Periodo 2012 – 2016”, de MINEDU, 2012.

A nivel de planificación Programática, se encuentran los PESEM o Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales en Educación, que para el presente análisis se utiliza el PESEM 2012 – 2016 y se considera, según el mismo documento, como un instrumento de todo el Sector Educación que incorpora las políticas priorizadas, metas y estrategias para conseguir dichas metas de las entidades públicas y privadas de nivel nacional, regional y local que realizan actividades de vinculadas a su ámbito de competencia (MINEDU, 2012c). A nivel de planificación programática también se ubica el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación debido a que éste y los Gobiernos Regionales ejercen rectoría sobre la Institución Educativa, que es la primera y principal instancia de gestión educativa

descentralizada. Uno de los retos en la política y gestión educativa es el realizarla a largo plazo y no depender de solo uno o dos periodos de gobierno sino en un marco multianual. El PESEM 2012 – 2016 por ejemplo propone un esquema prospectivo de la planificación de la política pública para la Educación que se presenta en el Figura 7.

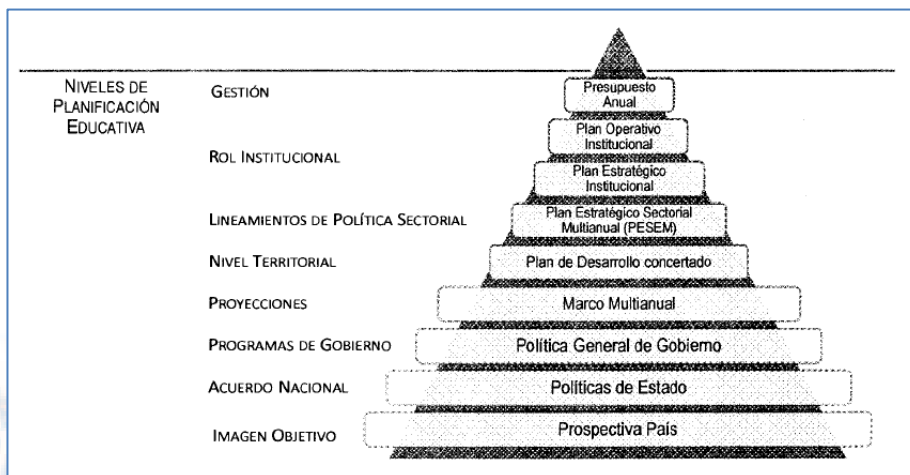


Figura 7. Esquema Prospectivo de la Planificación de la Política Pública para la Educación. Tomado de “Plan Estratégico Sectorial Multianual. Periodo 2012-2016”, de MINEDU, 2012.

Estrategia y Gestión. Tal como se mencionó, el Proyecto Educativo Nacional al 2021 sirve como propuesta base para la ruta concreta de la educación de forma que contribuya al desarrollo del país y de la sociedad. Esta propone lo que llama la educación que queremos para el Perú a partir de una visión estratégica con un proyecto de 6 objetivos y 14 lineamientos estratégicos. A continuación los 6 objetivos planteados:

- Igualdad en cuanto a las oportunidades de estudio, garantizando la misma calidad y resultados.
- Aprendizajes de calidad, tanto para estudiantes como para las instituciones.
- Preparación de los maestros.
- Descentralización en la gestión educativa y equidad en la distribución de recursos.
- Reconoce la educación superior de calidad como clave para la competitividad del país.
- Educación para los ciudadanos, logrando su compromiso con la sociedad.

El Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) periodo 2012 – 2016, propuso como planificación a mediano plazo 10 políticas priorizadas del sector educación al 2016 con sus objetivos estratégicos y se enumerarán solo las que aplican para el Sistema Pre Escolar en la Tabla 30.

Tabla 30

Políticas y Objetivos del Sistema Pre Escolar al 2016

Política	Objetivo
1. Aprendizajes de calidad para todos con énfasis en comprensión lectora, matemática, ciencia y ciudadanía	1.1 Mejorar significativamente los logros de los estudiantes de educación básica, con énfasis en comprensión lectora, matemática, ciencia y ciudadanía.
2. Reducción de brechas en el acceso a servicios educativos de calidad para los niños menores de 6 años.	2.1 Ampliar significativamente la educación inicial de 3 a 5 años.
3. Mejora significativa de logros de aprendizaje para los niños, niñas y adolescentes en zonas rurales.	3.1 Mejorar los logros de aprendizajes en comprensión lectora y matemática para los niños, niñas y adolescentes en zonas rurales.
4. Reducción de brechas en el acceso a servicios educativos de calidad: estudiantes que tienen como lengua materna el quechua, el aymara, o alguna otra lengua amazónica, aprenden en su propia lengua y en castellano.	4.1 Ampliar significativamente el acceso a la educación intercultural bilingüe para los estudiantes que tienen como lengua materna el quechua, el aymara, o alguna lengua amazónica.
5. Formación y desempeño docente en el marco de una carrera pública renovada	5.1 Asegurar el desarrollo profesional docente, revalorando su papel docente en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación continua integral
6. Fortalecimiento de las Instituciones Educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa transparente y orientada a resultados.	6.1 Fortalecer la institucionalidad de la escuela a través de una gestión educativa descentralizada, participativa, eficaz, eficiente y transparente, que brinde un servicio de calidad centrado en el logro de aprendizajes.

Nota. Adaptado del “Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) – Periodo 2012 – 2016”, MINEDU, 2012.

Según el PESEM, para lograr la consecución de las políticas priorizadas para el quinquenio 2012 – 2016 se identificaron un conjunto de líneas estratégicas que permitieran enfatizar los principales organizadores de respuesta por parte del sector a la problemática de

los aprendizajes que impiden una educación de calidad con equidad para todos. Las líneas estratégicas que aplican a la educación pre escolar son:

- “Reforma de la institución educativa.
- Gestión del currículo para la enseñanza efectiva y orientada a aprendizajes.
- Desarrollo profesional de la docencia.
- Gestión Descentralizada y orientada a resultados.
- Garantía del acceso oportuno a una educación de calidad.
- Provisión de las condiciones materiales pertinentes para las instituciones educativas” (MINEDU, 2012c).

Programas sociales e iniciativas de inclusión. La educación pre escolar, según la Ley 28044, Ley General de Educación, constituye el primer nivel de la Educación Básica Regular, atiende a niños de 0 a 2 años en forma no escolarizada y de 3 a 5 años en forma escolarizada. Según los artículos 55 y 56 del Reglamento de la Ley 28044, Ley General de Educación, la Educación Inicial presta atención a los niños se realiza en función de su edad y de sus características de desarrollo individual y ofrece servicios de forma escolarizada y no escolarizada a niños y niñas menores de 6 años. La definición de una u otra forma de atención se determina teniendo en cuenta las características y demandas de las familias y el contexto. La forma escolarizada de Educación Inicial comprende las siguientes instituciones: Cuna para que niños menores de 3 años reciban una atención integral, Jardín que atiende a niños y niñas de 3 a 5 años de edad, y Cuna-Jardín que atiende en un mismo local escolar a niños menores de 6 años. La forma no escolarizada brinda educación con flexibilidad y en concordancia con los lineamientos del Ministerio de Educación y provee los siguientes servicios: Programas Infantiles Comunitarios que busca ampliar las oportunidades educativas de niños hasta los 5 años que están preferentemente en situaciones de desventaja, Programas de Educación Integral dirigidos a niños menores de 3 años que se orientan a fortalecer las prácticas de

cuidado y acompañamiento al desarrollo infantil, y Programas de Educación Inicial dirigidos a niños de 3 a 5 años de edad que no pueden acceder a un servicio escolarizado.

Por ley, el Estado también asume, cuando lo requieran, también sus necesidades de salud y nutrición a través de una acción intersectorial. La ley menciona también que en la Educación Inicial y Primaria se complementa obligatoriamente con programas de alimentación, salud y entrega de materiales educativos. Es importante mencionar por ejemplo la rectoría del MIDIS, que según la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social “Incluir para Crecer” 2013, establece la política focalizada de desarrollo e inclusión social y debe ser complementada por rectorías del resto de sectores para las políticas sociales universales. Se promovió además la iniciativa Aprende Saludable con una propuesta de un niño bien alimentado y saludable es un niño que aprende. Se trata de una iniciativa intersectorial e intergubernamental desarrollada por los ministerios de Educación, de Salud y de Desarrollo e Inclusión Social, para beneficiar y potenciar el logro de aprendizajes de las y los escolares del país, garantizando una llegada articulada de los diferentes programas y servicios sociales que los sectores ofrecen en las instituciones educativas públicas que permiten a las y los estudiantes alcanzar los logros de aprendizaje y multiplicar sus oportunidades desarrollo (MINEDU, 2014h).

Gestión y monitoreo. Según el PEN al 2021 y el Artículo 80 de la Ley 28044, el Consejo Nacional de Educación es un órgano especializado, consultivo y autónomo adscrito al Ministerio de Educación que tiene por finalidad participar en la formulación, concertación, seguimiento y evaluación, entre otros, del Proyecto Educativo Nacional.

Para poder evaluar y monitorear la gestión presupuestal y administrativa, se formula el Programa Estratégico “Logros de Aprendizaje de los Estudiantes de Educación Básica Regular (EBR) – PELA” que según la Resolución Directoral del 19 de octubre de 2010, busca articular un conjunto de intervenciones en el marco de la gestión por resultados y se

enfoca en el ciclo II y III de Educación Básica Regular (EBR), niveles en los que se busca garantizar el desarrollo de competencias fundamentales como base para futuros aprendizajes, de forma que al finalizar el segundo grado, los estudiantes obtengan mejores logros de aprendizaje.

La intervención del programa presupuestal se da con la definición de resultados específicos que es el de lograr la mejora en los logros del aprendizaje y se tienen, según el Plan PELA 2013 – 2016, 4 productos establecidos con objetivos y responsables concretos en la ejecución:

- **Producto 1:** Instituciones Educativas Públicas con condiciones para el cumplimiento de las horas lectivas normadas. Los estudiantes del II ciclo de EBR reciben al año 900 horas lectivas en centros de educación inicial y 640 horas lectivas en PRONOEI que promuevan aprendizajes significativos, ofrecidas por docentes competentes. Responsables:
MINEDU: Dirección de Educación Inicial – EBR, Dirección General de Educación Bilingüe y Rural, Dirección Educación Superior Pedagógica, Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa, Secretaría de Planificación Estratégica.
Gobierno Regional: Dirección Regional de Educación o la que haga sus veces, UGEL, Instituciones Educativas.
- **Producto 2:** Docentes preparados implementan un currículo basado en estándares de calidad. Estudiantes del II ciclo de EBR desarrollan sus aprendizajes en espacios educativos adecuados. Responsables: MINEDU: Dirección de Educación Inicial – EBR, Oficina de Infraestructura Educativa. Gobierno Regional: Dirección Regional de Educación o la que haga sus veces, Gerencia Regional de Infraestructura, Instituciones Educativas
- **Producto 3:** Estudiantes de EBR cuentan con materiales educativos necesarios para el logro de los estándares de aprendizaje. Estudiantes del II ciclo de EBR acceden

oportunamente a material educativo suficiente y pertinente para el logro de sus aprendizajes. Responsables: MINEDU: Dirección de Educación Inicial – EBR, Dirección General de Educación Bilingüe y Rural. Gobierno Regional: Dirección Regional de Educación o la que haga sus veces, UGEL, Instituciones Educativas

- Producto 4: Evaluación de los aprendizajes y de la calidad educativa. Estudiantes del II ciclo de EBR acceden oportunamente en su localidad, a servicios educativos para el desarrollo de sus competencias. Responsables: MINEDU: Dirección de Educación Inicial – EBR, Secretaría de Planificación Estratégica. Gobierno Regional: Dirección Regional de Educación o la que haga sus veces, UGEL.

Para la búsqueda de mejorar los logros de aprendizaje en Estudiantes de la EBR a nivel de Comprensión Lectora y Matemática se vienen usando los siguientes medios de verificación:

- Evaluación Censal de Estudiantes o ECE, es la fuente de información del indicador de impacto del PELA que consiste en la aplicación de pruebas estandarizadas a estudiantes de segundo grado de primaria y a los estudiantes de cuarto grado de primaria, y la realiza todos los años la unidad de Medición de Calidad Educativa (UMC) del Ministerio de Educación (MINEDU, 2014i). Según el documento Marco de Trabajo del ECE (MINEDU, 2009a), el propósito de esta evaluación es informar a todos los actores involucrados en el quehacer educativo el nivel de logro alcanzado por las IIEE y estudiantes en las capacidades evaluadas, con el fin de que se tomen decisiones de mejora en el ámbito de su competencia.
- Aplicación Nacional del Early Development Instrument – EDI, que es un instrumento que mide la disposición de los niños a aprender en la escuela a través de cinco dominios del desarrollo, y para el Perú, los indicadores que resultan del EDI se aplican a niños de 5 años y se evalúa el nivel del desarrollo del estado físico y bienestar, el desarrollo

cognitivo y comunicación, y desarrollo social y emocional (Government of Newfoundland and Labrador, 2014).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según la presentación descrita en el Diseño Curricular Nacional DCN (MINEDU, 2008), revisada, actualizada y mejorada que se viene aplicando desde el año escolar 2009, se busca que sea inclusivo, significativo y que responda a la diversidad socio cultural y a las exigencias del siglo XXI. Además que plantee con claridad y criterios articulación el desarrollo de competencias básicas en los estudiantes de la Educación Básica Regular y que responda al PEN. El Ministerio de Educación es el que asegura el mantenimiento de un DCN que permita mejorar la calidad educativa y acompañar al proceso pedagógico, para que sea seguido por las instituciones educativas descentralizadas y que provea organización y método en la enseñanza. Según el mismo DCN, el DCN de la Educación Básica Regular contiene los aprendizajes que deben desarrollar los estudiantes en cada nivel Educativo, en cualquier ámbito del país, con el objetivo de asegurar la equidad y calidad educativa.

El DCN para el ámbito de la Educación Inicial puede ser considerado como un aspecto vital del producto aprendizaje y que debe ser llevado y articulado gradualmente como un proceso educativo. La propuesta de la DCN para este subsector, según el mismo documento, considera prácticas de crianza con participación de la familia y de la comunidad, teniendo en cuenta su crecimiento físico, afectivo y cognitivo para un desarrollo integral de niños y niñas. Es importante tener en cuenta que cada ciclo tiene distintas características y además que cada estudiante es diferente. A continuación se presenta, según el DCN, las características de niños y niñas del Ciclo I (0 a 2 años) y Ciclo II (3 a 5 años):

- Características de niños en I Ciclo: Para los niños y niñas comienza el proceso de individualización, y de competencias básicas para la vida. Se tiene una alta dependencia de los adultos, y debe orientarse a establecer rutinas según el entorno y permitiendo

favorecer la expresión de necesidades, emociones y deseos. Durante este ciclo debe intervenir para cubrir necesidades básicas y promover la exploración autónoma en un ambiente de seguridad afectiva y física. La culminación estará dada por un mayor interés de participar en grupos pequeños, el uso básico del lenguaje e iniciando habilidades motoras gruesas y finas.

- Características de niños en II Ciclo: Los niños y niñas de este ciclo participan de forma más independiente y están a la expectativa de una variedad de experiencias educativas. Sus necesidades de aprendizaje cambian por una mayor capacidad de integrarse con otros y la expansión del lenguaje. Se sienten confiados y seguros por el mayor dominio de su cuerpo, y como se desarrolla su pensamiento que les permite establecer relaciones lógico-matemáticas y diversas maneras de comunicación usando su propia lengua y un acercamiento a otras lenguas. La educación en este ciclo permite establecer las bases del desarrollo cognitivo y social, y por esa razón es clave incrementar el acceso a la Educación inicial en esta etapa.

El DCN propone también logros educativos que incluyen características que se espera tengan los estudiantes al concluir la Educación Básica y se sabe que ningún diseño curricular garantiza por sí solo los aprendizajes, sino que requiere ser acompañado de un cambio real y efectivo en los procesos pedagógicos. Entre los logros educativos esperados de la Educación Inicial que propone el DCN se encuentra la afirmación de la identidad y respeto, expresión de ideas, necesidades y sentimientos, valoración por las iniciativas, cuidado personal, coordinación motora gruesa y fina, e interés por conocer y entender fenómenos.

Es importante saber que el DCN sugiere lineamientos generales que sirven como base para diseñar currículos, propuestas o lineamientos regionales. Las Direcciones Regionales de Educación, las Direcciones de Unidades de Gestión Educativa local UGEL y el Director de la IIEE o Coordinador de Red son los responsables en tomar la información del DCN como

documentos referenciales y establecer las programaciones curriculares. Los lineamientos propuestos por la DCN se organizan en base al Plan de Estudios de la Educación Básica Regular desde el ciclo I al ciclo VII, y como se mencionó con anterioridad la Educación Inicial la comprenden el Ciclo I y II. A continuación las áreas curriculares definidas para cada ciclo de Educación Inicial que considera 25 horas obligatorias de clases semanales:

- Ciclo I: Relación consigo mismo, Comunicación y Relación con el medio natural y social.
- Ciclo II: Matemática, Comunicación, Personal Social y Ciencia y Ambiente.

El Programa curricular de la Educación Inicial en el DCN considera por excelencia al juego como la forma natural de aprender del niño, con el que se acerca al mundo y aprende constantemente. Se sugiere practicar actividades lúdicas, de roles, intelectuales, entre otros. Entre las necesidades de desarrollo y aprendizajes se pueden detallar 2 de los 7 principios propuestos por la DCN:

- Principio del movimiento: para el niño es clave el movimiento los primeros años de vida, ya que se relaciona a desenvolverse en afectos, a la confianza en sus capacidades y la eficacia de sus acciones.
- Principio del juego libre: para el niño, al jugar aprende, y le permite construir su propio contexto e identidad. En los primeros años se sugiere el juego libre y que lo acompañe un adulto.

El programa curricular propuesto por la DCN de la Educación Inicial establece las competencias por ciclo I y ciclo II que se agrupan por áreas, estableciendo una fundamentación de esas áreas y desarrollando a detalle las capacidades y actitudes de niños y niñas en cada una de las competencias. Esta información se presenta separada para cada ciclo y dentro de cada ciclo se divide por tiempo o edad del niño de la siguiente manera:

- Ciclo I: 0 a 6 meses, 6 a 9 meses, 9 a 12 meses, 1 a 2 años y 2 años
- Ciclo II: 3 años, 4 años y 5 años.

Para el Ciclo I, se presentan a continuación y según la DCN, las competencias por áreas de aprendizaje y se evalúa al iniciarse el año escolar, durante el mismo proceso educativo y al finalizar el periodo:

- Área: Relación consigo mismo: que busca desarrollar la psicomotricidad, con exploración de espacios y objetos, además interactuando con personas en juegos. Es parte de esta área la construcción de la identidad personal y autonomía que permita reconocerse a sí mismo y expresar con libertad sus emociones y necesidades.
- Área: Relación con el medio natural y social: que se basa en el desarrollo de las relaciones de convivencia con actividades de su entorno bajo ciertos niveles de responsabilidad. Considera que participe en el cuidado de su salud y toma iniciativa para hábitos. Además demuestra interés por el medio ambiente y busca explorar de manera libre en entornos físicos.
- Área: Comunicación: considera la expresión espontánea para comunicar y comprende imágenes y símbolos dentro de su mecanismo de comunicación.

El Ministerio de Educación publicó en el 2012 una Guía de Orientación denominado el “Valor educativo de la observación del desarrollo del niño” (MINEDU, 2012b), que busca proveer información útil de por qué, para qué, qué y cómo se puede observar el desarrollo de los bebés, niños y niñas desde sus primeros momentos de vida hasta los 3 años. Según la misma guía, cuando se habla de promover el desarrollo óptimo de los niños, surge como necesidad el continuo mirar-actuar-evaluar y volver a actuar, a observar y evaluar, indicando el ejemplo de cuando llora un recién nacido pueden haber diferentes razones y se debe observar por cual situación se tranquiliza.

Para el Ciclo II, la estrategia por excelencia para el aprendizaje es el juego y el aprendizaje se evalúa en base a una calificación literal y descriptiva conformado por A (logro

previsto), B (en proceso) y C (en inicio). A continuación y según la DCN, se presentan las competencias por áreas de aprendizaje:

- Área Personal Social, que incluye el desarrollo de la psicomotricidad que explora de manera autónoma el espacio, su cuerpo e interacción en situaciones de juego o en la vida cotidiana. Se identifica también como niño o niña, respetando las diferencias y mostrando autonomía en sus actividades. Desarrolla actividades en grupo y se identifica en lo social.
- Área Ciencia y Ambiente, que se desenvuelve con hábitos de alimentación, higiene y cuidado del cuerpo. Reconoce y valora la vida de las personas, animales y plantas, incluyendo las características del medio ambiente.
- Área Matemática, que maneja la parte numérica y relaciones de semejanza y diferencia entre personas. Identifica aspectos de geometría a nivel de formas y su relación con objetos y personas. Además usa cálculos de medición básicos con los que resuelve situaciones en la vida cotidiana.
- Área Comunicación, a nivel de expresión oral y escrita, expresa sus deseos, ideas y experiencias atendiendo lo que dicen las otras personas. Respecto a una segunda lengua, entiende frases u oraciones cortas en situaciones vivenciales y cotidianas. En relación a la comprensión de textos, comprende palabras, frases u oraciones, llegando a producirlos, dándose a entender. A nivel de expresión y apreciación artística, expresa sus emociones y sentimientos con apertura al lenguaje plástico y musical.

El DCN, menciona en su parte metodológica que el juego proporciona un aprendizaje en el que se puede atender las necesidades básicas del aprendizaje infantil, entre los cuales se tiene:

- “Practicar, elegir, preservar, imitar, imaginar.
- Adquirir un nuevo conocimiento, unas destrezas, un pensamiento coherente y lógico y una comprensión.

- Alcanzar la posibilidad de crear, experimentar, observar, moverse, cooperar, sentir, pensar y aprender.
- Comunicarse, interrogar y socializarse.” (MINEDU, 2008).

El Ministerio de Educación, en el año 2010, publicó un material denominado “Orientaciones Metodológicas para el uso de cuadernos de Trabajo ‘Aprendemos Jugando’ para niños y niñas de 4 y 5 años” (MINEDU, 2010b), siendo el primer material impreso para apoyar a los procesos de aprendizaje con base en el juego. Las orientaciones propuestas por los Cuadernos de Trabajo se dan para orientaciones de Arte, para las actividades psicomotrices, para las actividades musicales y para las actividades que se realizan en casa. El proceso de aprendizaje que se considera en las actividades propuestas en los Cuadernos de Trabajo consiste en despertar el interés en el niño prestando atención en la actividad, impartir conocimiento nuevo que propongan comprobar hipótesis, aplicar lo aprendido a través de la generación de un resultado y poner en práctica lo aprendido en situaciones diferentes.

El MINEDU publicó también la guía de orientaciones técnicas para la aplicación de la propuesta pedagógica en las áreas de matemática y Comunicación en el Segundo Ciclo de la EBR, para una transición exitosa al Tercer Ciclo. La guía parte del marco del Programa Estratégico “Logros de Aprendizaje al Finalizar el III Ciclo de Educación Básica Regular” (MINEDU, 2010c) con el objetivo de establecer una articulación en la secuencia de aprendizajes de manera gradual, asegurando coherencia pedagógica y curricular. Es importante mencionar, en relación al aprendizaje, que el Ministerio de Educación maneja instrumentos como los anteriores mencionados que complementan al Sistema Curricular Nacional y uno de los que actualmente se rescatan son lo que se denominan “Las Rutas del Aprendizaje” (MINEDU, 2013e), que según la cartilla de presentación de la misma, constituye herramientas pedagógicas de apoyo a la labor del docente en el logro de los aprendizajes. Las Rutas del Aprendizaje contienen el enfoque, las competencias, las

capacidades y sus indicadores, los estándares a alcanzar al término de cada ciclo, así como orientaciones pedagógicas y sugerencias didácticas.

Los documentos e instrumentos que componen las Rutas del Aprendizaje la componen Fascículos Generales por cada aprendizaje fundamental, fascículos por cada ciclo, Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas y el kit para evaluar los aprendizajes. Por ejemplo para el caso de Fascículos para Educación Inicial se ha publicado Fascículos de Matemática, Comunicación, Identidad y Convivencia, Desarrollo de la expresión y Trabajo con Padres de Familia. Este último se desarrolló con el propósito de enriquecer con entusiasmo y creatividad en interacción con los padres.

Plaza. Describe los sitios de Educación Es el Canal para el servicio. La Educación Pre Escolar se da en Centros Educativos y Programas de Educación Básica Regular a través de una Gestión Pública y Privada. En la Tabla 31 se muestran las cantidades de Instituciones Educativas y Programas en el 2013.

En base a información de la Dirección General de Educación Básica Regular (MINEDU, 2011a), a continuación se describen la gran mayoría de los tipos de Instituciones Educativas y Programas que conforman la Educación Pre Escolar:

- Cuna, presta servicios de carácter integral y de forma escolarizada a niños y niñas desde los 90 días hasta los 2 años y 11 meses, permitiéndoles desarrollarse en forma equilibrada y oportuna, contribuyendo con el desarrollo y logros de aprendizaje. La institución es pública o privada y la cantidad de niños por aula debería ser un máximo de 20 y funciona 5 días de la semana hasta 8 horas diarias. Los espacios que se brindan en las cunas deben permitir el movimiento, juegos tranquilos, higiene y aseo, descanso y alimentación.
- Jardín, institución educativa escolarizada, que atiende a niños y niñas de 3 a 5 años y están bajo la responsabilidad de profesionales de Educación Inicial con el apoyo de auxiliares de educación. Ofrece actividades pedagógicas que propician el aprendizaje y

desarrollo de todas las dimensiones de su personalidad: bio-psicomotor, cognitivo, socioafectivo.

- Cuna – Jardín, institución educativa escolarizada que atienden en un mismo local a niños menores de 6 años de edad, es decir s dos ciclos y por lo general la jornada diaria equivale a dos turnos.
- SET o Sala de Educación Temprana, presta servicios a familias de contextos urbanos y urbanos marginales que no cuentan con cunas y no pueden asistir padres o madres. Puede funcionar en locales comunales u otros que sean designados, funciona 5 días de la semana hasta 4 horas diarias y proveen materiales educativos para niños de edades menor a 3 años.
- PIET o Programa Integral de Educación Temprana, conocido también como Ludoteca o Wawapukllana, son programas de atención no escolarizada para niños y niñas menores a 3 años con la presencia de la madre, padre u otro cuidador. Es un servicio para familias de contexto rural o urbano marginal, que es coordinado por una promotora y funciona para un total de 16 niños por un tiempo de 2 horas por cada grupo de 8 niños. Funciona durante los 5 días de la semana y se trabaja en conjunto con la familia.
- PIETBAF o Programa Integral de Educación Temprana con base en la familia, llamado también Aprendiendo en el hogar, son programas de atención no escolarizada para niños y niñas menores a 3 años pero con la atención directamente en el hogar. Es un servicio para familias que se encuentran en comunidades semidispersas y con poco acceso a otro servicio educativo. El servicio lo recibe el niño y la familia 2 días de la semana durante 2 horas por día y lo realiza una promotora que atiende entre 5 y 8 niños, trabajando con la madre o el cuidador.
- Programa no Escolarizado de Educación Inicial o PRONOEI, ofrece atención no escolarizado a través de promotoras educativas comunitarias que es supervisada por una

profesora de la UGEL y funcionan normalmente donde no existe un servicio escolarizado.

El número de niños varía según la zona rural o urbano marginal, pudiendo atenderse de 8 a 14 niños y 15 a 25 niños respectivamente.

- Familias que aprenden, es un programa no escolarizado para atender de 15 a 20 familias desarrollando talleres vivenciales usando juegos con los niños. Cada quince días se reúnen en una jornada de 2 horas y 30 minutos, y lo guía una profesora coordinadora.

Tabla 31

Distribución de Centros Educativos de Educación Pre Escolar por Tipo

Nivel educativo e Institución Educativas	Total	Gestión		Área	
		Pública	Privada	Urbana	Rural
Inicial	48,444	38,212	10,232	26,019	22,425
Cuna	31	12	19	30	1
Jardín	27,471	18,746	8,725	15,493	11,978
Cuna-jardín	1,445	423	1,022	1,398	47
SET	3,701	3,692	9	3,049	652
PIET	404	394	10	283	121
PIETBAF	1,416	1,415	1	958	458
PRONOEI	13,692	13,246	446	4,684	9,008
Ludoteca 1/	245	245	0	104	141
PAIGRUMA 1/	20	20	0	18	2
Familias que Aprenden 2/	19	19	0	2	17
Escuela del Aire 1/	0	0	0	0	0

Nota. Número de centros educativos de educación pre escolar de acuerdo a cada uno de los tipos autorizados por el Ministerio de Educación. Recuperado y adaptado de <http://escale.mindu.gob.pe/magnitudes>.

Además de los centros y programas de educación se encuentran los programas e intervenciones asociadas a la Política de Desarrollo e Inclusión Social como es el programa Cuna Más, que en su página web <http://www.cunamas.gob.pe/> se describe como un “programa social focalizado a cargo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), cuyo objetivo es mejorar el desarrollo infantil de niñas y niños menores de 3 años de edad en zonas de pobreza y pobreza extrema, para superar las brechas en su desarrollo cognitivo, social, físico y emocional” (MIDIS, 2014). El programa Cuna Más tiene un servicio de

cuidado diurno que brinda atención integral a las niñas y los niños en sus necesidades básicas de salud, nutrición, juego, aprendizaje y desarrollo de habilidades. Una Iniciativa intersectorial, que se describe en la que participan el Ministerio de Educación, el Ministerio de Salud y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, y que ofrece a los estudiantes Educación, Alimentación y Salud es el que se denomina Aprende Saludable que busca que niños y niñas cuenten con todas las condiciones necesarias para aprender. El programa ofrece un servicio alimentario de calidad que contribuya con los aprendizajes y hábitos de desarrollo.

Promoción. Actualmente viene dándosele alta prioridad al Sector Educación en el Perú por no tener la mejor calidad y equidad a nivel país, y porque está comprobada la contribución y aporte al desarrollo y competitividad nacional. En una entrevista, el Ministro de Economía Luis Miguel Castilla mencionó que el capital humano y la educación es muy importante para sostener el crecimiento y la productividad, para lo cual el Estado y los Ministerios trabajan en una propuesta agresiva para lograr un quiebre en el deterioro de la calidad de la educación peruana que permitan ver resultados en los siguientes 10, 15 o 20 años (Castilla, 2014).

El Ministerio de Educación, además de trabajar en los aspectos de aprendizaje, está buscando posicionar tendencias y métodos de trabajo para la Educación Inicial, que se fortalezcan con las familias y las comunidades, para lo cual el año 2013 se lanzó la campaña Permiso para ser Niño. Esta campaña surge de una iniciativa del Ministerio de Educación, UNICEF, Empresarios por la Educación, y el Grupo Impulsor por la Educación Inicial, para sensibilizar a padres y madres de niños menores de 6 años sobre la importancia de permitir que los niños vivan su infancia plenamente. La campaña tiene el lema “Para que sea grande, déjalo ser niño” y surge para posicionar en la agenda la problemática en relación a las evaluaciones y demandas del aprendizajes en niños y padres, las necesidades que son

requeridas en la infancia, los aprendizajes que son necesarios en el despliegue de capacidades y aspectos normativos que contribuyen con la demanda de una buena educación.

Precio. Según la Ley 28044, Ley General de Educación, en su artículo 4 indicó que la educación es un servicio público, cuando es provisto por el Estado en todos sus niveles y modalidades. También es importante tener en cuenta que la Educación Inicial y Primaria se complementa obligatoriamente con programas de alimentación, salud y entrega de materiales educativas. En el caso de la educación inicial privada, la pensión en 59 colegios particulares con Educación Inicial que van desde US\$ 1,177 a S/. 750 por mes (Perú Económico Net, 2014). Lo cual confirma la diversidad en la oferta y diferentes niveles de precio que se puede pagar en Lima.

Tabla 32

Número de Alumnos por Tipo de Centro Educativo Pre Escolar

Nivel educativo y estrategia/característica	Total	Gestión		Área		Sexo	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Masculino	Femenino
Total Básica Regular	7'591,077	5'647,750	1'943,327	5'984,199	1'606,878	3'873,433	3'717,644
Inicial ciclo I (0-2 años) 1/	87,157	72,030	15,127	75,270	11,887	44,410	42,747
Cuna	1,094	495	599	1,078	16	582	512
Cuna Jardín 2/	28,156	13,990	14,166	27,902	254	14,409	13,747
SET	37,960	37,772	188	32,014	5,946	19,168	18,792
PIET	5,140	4,976	164	3,847	1,293	2,562	2,578
PIETBAF	14,807	14,797	10	10,429	4,378	7,689	7,118
Inicial ciclo II (3-5 años)	1'497,964	1'051,065	446,899	1'155,923	342,041	760,096	737,868
Jardín	1'197,222	813,306	383,916	948,113	249,109	607,027	590,195
Cuna-jardín 3/	120,242	64,911	55,331	119,057	1,185	61,780	58,462
PRONOEI	180,500	172,848	7,652	88,753	91,747	91,289	89,211

Nota. Número de alumnos por tipo de centro educativo de educación pre escolar. Recuperado y adaptado de <http://escale.mindu.gob.pe/magnitudes>.

Persona. Los clientes y consumidores para el servicio de Educación inicial son los alumnos desde los 90 días hasta los 6 años de edad. Como se mencionó, el acceso a la Educación Inicial se organiza en 2 ciclos: Ciclo I, hasta los 2 años y Ciclo II desde los 3 años

a 6 años. En la Tabla 32 se muestra el detalle de alumnos por oferta educativa en el sub sector Educación Inicial en el 2013.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El Ministerio de Educación es responsable de establecer y normar los procesos logísticos y operativos, además de regular la infraestructura de los centros educativos, a través de diferentes direcciones. La educación pre escolar está comprendida dentro de la Educación Básica Regular o EBR (MINEDU, 2011b), y está a cargo de la Dirección General de Educación Básica Regular DIGEBR. Dentro de la DIGEBR se encuentra la Dirección de Educación Inicial o DEI la cual es responsable de la elaboración y planificación de políticas, objetivos y estrategias pedagógicas para el nivel pre escolar. Adicionalmente el Ministerio de Educación cuenta con áreas de apoyo como el Área de Desarrollo Curricular que es la responsable del desarrollo y diseño curricular tanto para instituciones escolarizadas como no escolarizadas y el Área de Recursos y Materiales Educativos responsable del diseño del material que se entrega a las diferentes instituciones educativas (MINEDU, 2011c).

El alumno como insumo y factores que lo afectan. Según el enfoque descrito por el Ministerio de Educación, se establece al niño como “elemento principal para el desarrollo humano” (MINEDU, 2011d), por tanto son personas con derechos desde el momento de su nacimiento, además tienen necesidades específicas para su aprendizaje tanto en el aspecto personal como en el aspecto social acorde al entorno en el que se desarrollan. Requieren realizar descubrimientos a través del juego y de establecer relaciones interpersonales para el desarrollo de la capacidad de socialización, reconocimiento de la autoridad. Por tanto los fundamentos y principios que establece el Ministerio de Educación a los docentes son: Fundamentos: “psicopedagógicos, psicológicos, antropológicos, legales, científicos, y socioeconómicos” (MINEDU, 2011d), y los principios que todo adulto debe considerar al

momento de interactuar con los niños son: “respeto, autonomía, juego, movimiento, salud, comunicación, seguridad física y afectiva” (MINEDU, 2011d).

Diseño curricular, niveles. El diseño curricular del Sistema Pre Escolar se encuentra a cargo del Área de Desarrollo curricular del Ministerio de Educación. Según el Manual de organización y Funciones del Decreto Supremo N° 006-2006-ED, las funciones de los especialistas del Área de Desarrollo Curricular son:

- “Elaborar y validar el Diseño Curricular Nacional, articulado con los niveles de Primaria y Secundaria.
- Elaborar las orientaciones pedagógicas y administrativas referidas a los procesos de implementación del Diseño Curricular Nacional.
- Monitorear y evaluar la aplicación de los lineamientos técnicos sobre los procesos pedagógicos.
- Definir las líneas de formación docente e incorporar la educación inclusiva” (Decreto Supremo N° 006-2006-ED, 2006).

Según el diseño curricular propuesto por el área responsable y tal como se muestra en la Tabla 33, la educación pre escolar se divide en dos Ciclos: Ciclo I y Ciclo II. El primero de ellos es no escolarizado y está compuesto por instituciones PIETBAF, que es un “programa de educación temprana con base en la familia” llamado también “Aprendiendo en el hogar” (Molinero, 2013). Además se cuenta con la PIET o “Wawapukllana” que es un programa de Educación Temprana, el programa PAIGRUMA o “Familias que aprenden” que es un “Programa de Atención Integral para madres Gestantes y Padres” y las ludotecas itinerantes. El Ciclo II tiene ambos componentes, escolarizado y no escolarizado. En el Ciclo II en el nivel escolarizado se encuentran las cunas, jardines y cuna-jardín. En este mismo Ciclo II las instituciones no escolarizadas son las PRONOEI (Programa No Escolarizado de Educación Inicial) y Sala de Educación Temprana (MINEDU, 2011d).

Tabla 33

Diseño Curricular del Sistema Pre Escolar

	Ciclo I	Ciclo II	
Escolarizado		Cuna	Jardín
		Cuna-Jardín	
No escolarizado	PIETBAF o Aprendiendo en el Hogar	Sala de Educación Temprana	PRONOEI
	PIET o Wawapukllana		
	Familias que aprenden		
	Ludotecas Itinerantes		

Nota. Adaptado de “Área de Desarrollo Curricular – Educación Inicial”, de MINEDU, 2011. Recuperado de <http://ebr.minedu.gob.pe/dei/adcei.html>

Según MINEDU (2012a), el diseño del programa curricular incluye para el Ciclo I tres áreas principales. La primera de ellas es el área relación consigo mismo la cual se enfoca en el desarrollo de la capacidad psicomotriz cuyo principal objetivo es lograr que el niño desarrolle la coordinación motora a través del juego y la exploración. Dentro de esta área también se busca la construcción de la identidad personal y la autonomía haciendo que el niño se reconozca a sí mismo, que exprese libremente sus emociones y necesidades, y que confíe en sí mismo y en los demás. Por último esta área también busca la construcción de vínculos de confianza y expresiones de amor con quienes los rodean. La segunda área es el área relación con el medio natural y social que busca el desarrollo de las relaciones de convivencia democrática, incentivando que el niño participe de su entorno, expresando sus sentimientos y asumiendo responsabilidades sencillas. Adicionalmente esta área busca que el niño participe en la conservación de su salud, la relación con los seres vivos y conservación del ambiente y que explore su entorno. La última área es el Área Comunicación, que busca el desarrollo de la capacidad de expresión y comprensión oral,

comprensión de imágenes a través de la interpretación de símbolos de texto y la expresión y apreciación artística, que tiene por objetivo que el niño exprese de manera libre sus sentimientos mediante el uso de lenguaje artístico (MINEDU, 2009b).

El ciclo II está compuesto por cuatro áreas, la primera es el área personal-Social en la cual se realiza el desarrollo de la psicomotricidad mediante el juego, se busca la construcción de la identidad personal identificándose la persona como niño o niña, actúa con seguridad en sí mismo, desarrolla y muestra autonomía, y cuida de su integridad física. La segunda área es Ciencia y Ambiente, donde se le enseñan los hábitos de alimentación y cuidado de su cuerpo y que valore la vida de las personas y demás seres vivos. La tercera área corresponde a Matemáticas, donde el objetivo es establecer relaciones por ejemplo entre personas y objetos y trabajar un poco más en geometría y medición, relaciones espaciales de ubicación y cálculos de medición. La cuarta área del ciclo II es la comunicación, el objetivo es que el niño exprese sus necesidades haciendo uso de su lengua materna, entienda y exprese palabras u oraciones, comprenda los mensajes y sea capaz de interpretarlos, produzca textos usando trazos y dibujos, y además desarrolle la expresión artística (MINEDU, 2009b).

Nivel de conclusión y deserción, urbano, rural, cobertura. Respecto al porcentaje de la población que se encuentra en el Ciclo I, de cero a dos años, como se observa en la Tabla 34 en el 2012 solo el 4.7% fue matriculado en algún centro de educación pre escolar, en comparación al 2% que fue matriculado en el año 2010. Se observa que es el mismo porcentaje de 4.7% tanto de niñas como de niños los que son matriculados como también ocurrió en el año 2010 siendo el 2.2% de cada género. Sin embargo al analizar esta misma información categorizada por zonas, como se muestra en la Tabla 35, se observa que el 6.0% de la población urbana es matriculado mientras que en el sector rural solo un 2.0% de la población comprendida.

Tabla 34

Porcentaje de Población en el Ciclo I de Educación

	2010	2011	2012
PERÚ	2.20%	4.50%	4.70%
Sexo			
Femenino	2.20%	4.63%	4.70%
Masculino	2.20%	4.63%	4.70%

Nota. Adaptado de “Tasa de cobertura total, edades 0 – 2 (% del total)”, de MINEDU, 2014c. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>.

Tabla 35

Distribución de Población en Ciclo I en Sectores Rural y Urbano

Área y sexo	2010	2011	2012
Urbana	2.60%	5.96%	5.96%
Rural	1.25%	1.81%	2.00%

Nota. Adaptado de “Tasa de cobertura total, edades 0 – 2 (% del total)”, de MINEDU, 2014c. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>.

Con respecto al ciclo 2, el porcentaje de la población infantil entre los 3 y 5 años que fue matriculado en algún centro de educación pre escolar fue de 75% en comparación del 2010 que fue de 70%, tal como se observa en la Tabla 36. Adicionalmente en la Tabla 37 se observa una diferencia en los matriculados por género, presentando una mayor cobertura en niñas con el 76% versus el 73% para el caso de la población masculina. Considerando el área en la que viven, se observa en la Tabla 37 que el sector urbano tiene un porcentaje de matriculados de 78% de la población superando al caso de la población rural que solo alcanza el 66% de niños matriculados. Al año 2013, la cantidad total de niños matriculados en el nivel pre escolar es de 1'585,121 (MINEDU, 2014d).

Tabla 36

Porcentaje de Niños entre 3 y 5 Años Matriculados en Centros Pre Escolares

	2010	2011	2012
PERÚ	70%	73%	75%
Sexo			
Femenino	71%	72%	76%
Masculino	70%	73%	73%

Nota. Adaptado de “Tasa de cobertura total, edades 3 – 5 (% del total)”, de MINEDU, 2014d. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>.

Tabla 37

*Porcentaje de Niños entre 3 y 5 Años Matriculados en Centros Pre Escolares por Sector**Urbano y Rural*

Área	2010	2011	2012
Urbana	74%	77%	78%
Rural	61%	61%	66%

Nota. Adaptado de “Tasa de cobertura total, edades 3 – 5 (% del total)”, de MINEDU, 2014d. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>.

Suministros: libros, material educativo y lúdico. El Área de Recursos y Materiales Educativos del Ministerio de Educación es la responsable de suministrar los materiales tanto a las instituciones educativas públicas como a los programas no escolarizados. Dentro de sus funciones principales, descritas en el Manual de Organización y Funciones según Decreto Supremo N° 006-2006-ED se encuentran las siguientes:

- “Proponer la política de recursos y materiales educativos.
- Elaborar los lineamientos pedagógicos y técnico-gráficos para la adquisición, producción, uso y distribución de materiales educativos.
- Promover estrategias para la difusión, consulta y evaluación de los materiales educativos.
- Elaborar las normas y lineamientos para la distribución y uso de los recursos y materiales educativos” (Decreto Supremo N° 006-2006-ED, 2006).

Tabla 38

Índice de Entrega de Materiales a Nivel Nacional durante el Año 2012

Región y Área	Valor Estimado (%)	Tamaño Ponderado
Total	65.4	14,107
Urbana	63.1	6,589
Rural	67.4	7,519
Amazonas	51.3	454
Ancash	67.9	879
Apurímac	39.8	674
Arequipa	68.4	477
Ayacucho	83.3	624
Cajamarca	62.6	1,026
Callao	73.1	124
Cusco	58.0	768
Huancavelica	56.2	645
Huánuco	76.5	706
Ica	68.0	313
Junín	80.9	788
La Libertad	51.8	807
Lambayeque	67.9	305
Lima Metropolitana	63.5	855
Lima Provincias	71.3	499
Loreto	49.3	874
Madre de Dios	44.4	78
Moquegua	34.7	117
Pasco	85.0	221
Piura	79.8	804
Puno	76.4	876
San Martín	73.1	637
Tacna	84.9	154
Tumbes	76.2	147
Ucayali	44.9	252

Nota. Adaptado de “Instituciones educativas de inicial cuyas aulas cuentan con material educativo desde el inicio del año escolar”, de MINEDU, 2014e. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/enedu2012>.

Como parte del programa de educación inicial, el Ministerio de Educación establece el uso del material que consiste en kits, conformados básicamente por un cuento y por los cuadernos de trabajo llamados “Aprendemos jugando”. La distribución la realiza el mismo Ministerio a las UGEL, y estas tienen la responsabilidad de la distribución a las Instituciones

Educativas. Durante el año 2012 fue entregado a 14,107 instituciones, así como se observa en la Tabla 38 de las cuales 6,589 se encuentran en una zona urbana y 7,519 en el área rural. Del total de estas instituciones solo el 63.1% de instituciones del área urbana y el 67.4% de instituciones del área rural contaron con el kit desde el inicio del año escolar 2012. De las regiones del Perú, Moquegua fue la que presentó el índice más bajo en la entrega de materiales con 34.7%, mientras que Pasco y Tacna fueron las regiones con el mayor índice de entrega de materiales con 85% y 84.9% respectivamente.

Distribución de centros de estudio, diseño de aulas, espacios de recreación. Según indicó el documento de Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación básica Regular Nivel Inicial del Ministerio de Educación (OINFE, 2011). Los terrenos de los centros educativos deben contar con la infraestructura mínima que se muestra en la Figura 8. Por ejemplo para zona rural a diferencia de las zonas urbana y urbano-marginal el alumbrado público y la recolección de basura es opcional, mientras que en la zona urbana es requerido. En cuanto a la accesibilidad al transporte público la distancia debe ser no mayor a 2 km en la zona rural mientras que en la zona urbana debe ser no mayor a 0.80.

Servicios	Zona Rural(*)	Zona Urbana y Urbano-Marginal
Agua	Se permite pozo de extracción de agua protegido y visible (autorizado por la dependencia competente) Distancia máxima de 250 m.	Red Pública
Desague	Pozo séptico o biodigestador a una distancia mínima de 10 m. a cualquier futura construcción	Red pública, pozo séptico o algún otro sistema según las condiciones de suelo y nivel freático.
Electricidad	Factibilidad de acometida a una distancia no mayor de 100 m o por medio de generadores de energía eléctrica.	Red eléctrica al terreno
Alumbrado público	Opcional	Requerido
Gas	Opcional	Opcional
Teléfono	Acceso a servicios de teléfono comunitario	Factibilidad de servicio
Transporte público	Distancia no mayor a 2Km	Distancia no mayor a 0.80 Km.
Recolección de basura	Opcional	Requerido
Correo	Requerido	Requerido

Figura 8. Requisitos mínimos de infraestructura para terrenos
Tomado de Oficina de Infraestructura Educativa, OINFE, “Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular – Nivel Inicial”, 2011, p. 25.

En cuanto a la distribución de los centros de estudio y sus espacios, estos deben obedecer a las normas establecidas, las cuales se encuentran especificadas en OINFE (2011) y que indican los espacios requeridos tanto para la educación escolarizada como no escolarizada. Como se muestra en la Figura 9 los espacios para la educación escolarizada varían si el centro de Educación es una cuna o un jardín. Los espacios interiores de las cunas en relación a las funciones pedagógicas deben contar con un espacio según el desarrollo motor del niño mientras que en el caso de los jardines las aulas son por grupo. En el caso de las funciones complementarias las cunas deben contar con una sala de descanso, sala de cambio de pañales y en ambos casos tanto cunas como jardines deben contar con cocina y servicios higiénicos para niños y niñas.

Asignación de espacios para instituciones de Educación Inicial Escolarizada				
Tipos	Funciones	Cuna	Jardín	
Espacios interiores	Pedagógicas	Aulas según el desarrollo motor de los niños y niñas	Aulas por grupo	
	Complementarias	Sala de descanso		
		Sala de higienización (cambio de pañales)		
		Sala de lactancia		
		Cocina		
		Servicios higiénicos para niños y niñas		
	Administrativas	Dirección		
		Sala de profesores		
		Secretaría y sala de espera		
		Tópico / Consultorio en psicología		
		Depósitos de materiales educativos		
	Servicios Generales	Servicios higiénicos docentes y administrativos (incluye vestidor)		
		Depósito para materiales de limpieza y mantenimiento		
		Vivienda para docente (rural) incluye servicios higiénicos		
Servicios higiénicos personal de limpieza y guardianía				
Espacios exteriores	Extensión educativa	Area exterior - Area de juegos		
		Patio		
	Jardines	Jardines, huerto o granja		
	Servicios Generales	Area de ingreso		
		Estacionamiento		

Figura 9. Asignación de espacios para instituciones de Educación Inicial Escolarizada. Tomado de Oficina de Infraestructura Educativa, OINFE, “Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular – Nivel Inicial”, 2011, p. 17.

Asignación de espacios para instituciones de Educación Inicial No Escolarizada	
Tipo	Espacios requeridos
Ludoteca	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de ludoteca • Espacio de lactancia • Depósito para materiales y equipamiento • Servicios higiénicos para niños y cambiador de pañales • Vestidor y servicios higiénicos para promotora y padres de familia • Zonas al aire libre con áreas verdes
Programa de Educación Temprana (PIET)	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de educación temprana • Espacio de lactancia • Depósito para materiales y equipamiento • Servicios higiénicos para niños y cambiador de pañales • Vestidor y servicios higiénicos para promotora y padres de familia • Zonas al aire libre con áreas verdes
Sala de Educación Temprana (SET)	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de educación temprana • Espacio de lactancia • Cocina y comedor • Depósito para materiales y equipamiento • Servicios higiénicos para niños y cambiador de pañales • Vestidor y servicios higiénicos para promotora y padres de familia • Zonas al aire libre con áreas verdes
Programa No Escolarizado de Educación Inicial (PRONOEI)	<p>Los mismos espacios que el jardín</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacios pedagógicos • Espacios complementarios • Espacios administrativos • Espacios de servicio • Espacios exteriores

Figura 10. Asignación de espacios para instituciones de Educación Inicial No Escolarizada. Tomado de Oficina de Infraestructura Educativa, OINFE, “Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular – Nivel Inicial”, 2011, p. 18.

Las instituciones no escolarizadas como se muestra en la Figura 10 también deben cumplir con las normas establecidas en el documento Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular Nivel inicial del Ministerio de Educación. La norma establece los espacios por tipo de institución entre los cuales están: ludoteca, PIET, SET y PRONOEI. Por ejemplo en el caso de las ludotecas deben contar con sala de ludoteca, espacio de lactancia, depósito para materiales y equipamiento, servicios higiénicos, vestidores y zonas al aire libre. Los PIET deben contar con espacios como sala de educación temprana, espacio de lactancia, depósito para materiales, servicios higiénicos, vestidores y zonas al aire libre. Los SET deben contar con los mismos espacios que los PIET y además

incluir cocina y comedor. Finalmente los PRONOEI están obligados a contar con los mismos espacios que el jardín, los cuales son espacios pedagógicos, espacios complementarios, espacios administrativos, espacios de servicio y espacios exteriores.

Además en la Figura 11 se muestra la cantidad máxima de alumnos por aula según el ciclo que les corresponde y que es determinado por la norma. Por ejemplo en el ciclo I la cantidad máxima de niños menores 12 meses es de 16, mientras que en los grupos formados por niños entre los 3 y 5 años la cantidad máxima 20 alumnos. Para el ciclo II la norma indicó que la cantidad máxima de alumnos de 3, 4 y 5 años en la zona urbana y periurbana es 25, mientras que en la zona rural la cantidad máxima de alumnos es 20.

Nivel Inicial Escolarizado	Ciclo I	Zona urbana y periurbana	Cuna	Cantidad máxima
			Aula por grupo etario	
			Aula de 3 meses hasta 12 meses (0 años)	16 alumnos
			Aula de 12 a 24 meses (1 año)	20 alumnos
			Aula de 24 a 36 meses (2 años)	20 alumnos
			Aula integrada	
			Distintos grupos etario (0, 1 y 2 años)	20 alumnos
Nivel Inicial Escolarizado	Ciclo II	Zona urbana y periurbana	Jardín	Cantidad
			Aula por grupo etario	
			Aula 3 años	25 alumnos
			Aula 4 años	25 alumnos
			Aula 5 años	25 alumnos
			Aula integrada	
			Distintos grupos etarios (3, 4 y 5 años)	25 alumnos
		Zona rural	Aula integrada o por grupo etarios	
			Distintos grupos etarios (3, 4 y 5 años)	20 alumnos

Figura 11. Capacidad máxima por tipo de aula y zona.

Tomado de Oficina de Infraestructura Educativa, OINFE, “Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular – Nivel Inicial”, 2011, p. 19.

La norma antes mencionada también establece que los locales donde se implementen los centros de educación inicial deben cumplir con ciertas características como por ejemplo serán construcciones de solo un piso y el segundo piso solo será permitido para las instalaciones administrativas y estará restringido el acceso de los niños. Además establece

que no podrán ser implementados en cocheras, sótanos, azoteas, pasadizos o en donde las características signifiquen un riesgo para los niños. La norma también establece los espacios mínimos requeridos para ciertas áreas como por ejemplo en el caso de las aulas de inicial en las cunas, para niños de 3 meses a 1 año, deberán contar con un espacio asignado para el cambio de pañales cuya área mínima deberá ser de 4m². La capacidad de las aulas debe ser no mayor a 16 niños y se recomienda un ratio de ocupación de 2.5m² por niño, el área estimada del aula es de 40m². El ratio de ocupación para niños de 1 a 2 años varía en comparación al anterior, en este caso es de 2.0 m² con una capacidad máxima de 20 alumnos y para los niños de 2 a 3 años el ratio de ocupación es de 2m² por alumno con un máximo de 20 alumnos por aula. Los ratios para las aulas de jardines, niños de 3 a 6 años, varía en comparación a las cunas, el área del aula se estima en 59m² y el ratio de ocupación es de 1.24m² por niño con un máximo de 25 niños por aula.

Cantidad de niños por centro educativo, por aula, por profesor. El Sistema Pre Escolar contó en 2013 con un total de 78,541 docentes de los cuales 44,699, que representa un 57%, pertenecen al sector público y 33,842 que significa un 43% pertenece al sector privado (MINEDU, 2014a). Visto de otra forma, 62,316 docentes que equivale al 79% trabaja en el área urbana mientras que 16,225 que es el 21% trabaja en escuelas rurales (MINEDU, 2014a). Respecto a la cantidad de niños matriculados, en el 2013 se reportaron 1'585,121 matrículas divididas en 1'123,095 matriculados en centros de educación pública y 462,026 en el centros de educación privados (MINEDU, 2014a). En relación a la cantidad de escuelas, se han identificado 48,444 escuelas de las cuales 38,212, equivalente al 79%, corresponden a la gestión pública y 10,232, equivalente al 21% corresponden a la gestión privada (MINEDU, 2014a). Según esta información, se establece que el promedio de niños por docente en la gestión pública es de 20, mientras que en la gestión privada se estable un promedio de 14 niños por docente. Por otra parte el promedio de docentes por institución en la gestión pública

es de 1 docente y en el sector privado el promedio es de 3 docentes por institución. Esta misma información al ser analizada por área urbana y rural muestra que en el área urbana el promedio es de 2.40 docentes por institución y 20 alumnos por docente mientras que para el área rural el promedio de docentes por institución es de 2.40 el promedio de alumnos por docentes para el mismo segmento es de 20. En el área rural el promedio por docentes por institución es de 0.72 y el promedio de alumnos por docente para la misma área es de 21.

Tabla 39

Cantidad de Docentes, Alumnos Matriculados y Ratio de Alumnos por Docente en el Sistema Pre Escolar

Nivel educativo y estrategia/característica	Total	Gestión		Área	
		Pública	Privada	Urbana	Rural
Docentes inicial	78,541	44,699	33,842	62,316	16,225
Cantidad de Matriculados	1'585,121	1'123,095	462,026	1'231,193	353,928
Inicial	48,444	38,212	10,232	26,019	22,425
Promedio de docentes por institución	1.62	1.17	3.31	2.40	0.72
Promedio de alumno por docente	20.18	25.13	13.65	19.76	21.81

Nota. Adaptado de “Perú: Número de Centros Educativos y Programas de Educación Básica Regular por Tipo de Gestión y Área Geográfica, según Nivel Educativo y Estrategia o Característica, 2013”, “Matrícula en el Sistema Educativo por Tipo de Gestión y Área Geográfica, según Etapa, Modalidad y Nivel Educativo, 2013” y “Número de Docentes en el Sistema Educativo por Tipo de Gestión y Área Geográfica, según Etapa, Modalidad y Nivel Educativo, 2013”, de MINEDU, 2014. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>.

Medición y control. El PELA o Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje consiste en un programa de Presupuesto por Resultados que implementó el MEF y es liderado por el Ministerio de Educación. Este programa se enfoca principalmente en niños de educación pre escolar y niños de primer y segundo grado de primaria, trabajando principalmente en cuatro aspectos de la educación que son: “gestión educativa, la capacitación y especialización de los docentes, la infraestructura educativa adecuada y el acceso con calidad de las niñas y niños a la Educación Pre escolar”. Entre las actividades principales están: “Acompañamiento pedagógico, Materiales y recursos educativos para inicial y primaria, Asesoría para gestionar la ampliación de cobertura en educación inicial,

Familias participan a favor de la educación, Especialización docente en comunicación y matemática, Programa de capacitación en gestión para directores, Mantenimiento correctivo de locales escolares, Sistema de evaluación de aprendizajes, Matriz de estándares” y es el CEN-Comité Ejecutivo Nacional presidido por la DIGEBR y en colaboración con las instancias de Gestión Descentralizada y los Gobiernos Regionales los responsable del diseño de los lineamientos para la implementación del PELA (MINEDU, 2010a).

El PELA se basa en cuatro productos, el primero de ellos busca que las instituciones educativas tengan las condiciones mínimas para cumplir con las horas lectivas normadas. El segundo producto se enfoca en que docentes preparados implementen el currículo. El producto tres consiste en que los estudiantes cuenten con los materiales educativos para alcanzar el standard de aprendizaje. El último producto se enfoca en la evaluación de los aprendizajes y de la calidad educativa. En general el PELA, con estos cuatro productos, busca resolver los problemas de calidad y de equidad, en relación a los problemas de calidad solo el 2.8% de niños comprende lo que lee y solo el 1.3% comprende los números y resuelve problemas, respecto a los problemas de equidad se observa una diferencia entre las zonas rurales y las zonas urbanas como por ejemplo en la zona urbana el 3.5% de los niños ha desarrollado la capacidad de comprensión de lectura mientras que en el sector rural este porcentaje es de solo 0.7%. (Logros de Aprendizaje de los Estudiantes de Educación Básica Regular - PELA). Respecto a los bajos logros de aprendizaje de los estudiantes, el PELA establece dos indicadores, el primero de ellos es comprensión lectora y comprensión matemática y mide el porcentaje de aulas en las que los niños de 5 años tienen un buen nivel en el desarrollo físico y de bienestar, un buen nivel de desarrollo cognitivo y un buen desarrollo social y emocional. El medio de verificación utilizado para estos indicadores es EDI (Aplicación Nacional del Early Development Instrument).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Presupuesto en el Sistema Pre Escolar. Para el 2014, el presupuesto asignado para el sector educación representa el 16% del presupuesto fiscal total (MEF). En la Tabla 40, se aprecia que durante los últimos tres años se ha asignado un mayor presupuesto para el sector de educación, incrementando en un 15% pasando de S/. 18,483'255,638 a S/. 21,180'242,403. Adicionalmente se observa que dentro del presupuesto de educación, el subsector de educación inicial recibió un 10% manteniéndose igual a los años anteriores.

Tabla 40

Presupuesto Fiscal Asignado a Educación y Educación Pre escolar en el Perú

Año	Educación	Educación Pre Escolar	Participación (%)
2012	18,438'255,638	1,872'773,622	10
2013	20,209'440,855	2,055'638,126	10
2014	21,180'242,403	2,188'840,193	10

Nota. Adaptado de "Portal de Transparencia Económica - Seguimiento de la Ejecución Presupuestal", en Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2014. Recuperado de <http://transparencia-economica.mef.gob.pe>.

Según la Tabla 41, el presupuesto de subsector de Educación inicial se tiene distribuido en siete rubros de gastos. El rubro de personal y obligaciones sociales, en donde se encuentran el sueldo de los docentes, es el más significativo, con una participación de más del 50% del total del presupuesto. Los siguientes dos rubros que tiene mayor participación corresponden a la adquisición de activos no financieros y de bienes y servicios. Si se revisa la evolución del 2012 y 2013, se aprecia que un incremento en la participación del gasto del personal y obligaciones sociales pasando de un 51% a 58%.

Luego de conocer los importes asignados en el subsector de Educación Inicial, es importante que se revise el nivel de ejecución de dichos presupuestos. Según la Tabla 42, se observa que en el 2012 el nivel de ejecución del presupuesto alcanzó el 74.5%, mejorando considerablemente para el 2013, donde se alcanzó un 89.9%. El nivel de ejecución del presupuesto 2014 para el primer semestre se encuentra en un 32%.

Tabla 41

Asignación Presupuestal por Rubros del Subsector de Educación Inicial

Partidas	2012		2013	
	Importe (S/.)	Participación	Importe (S/.)	Participación
Personal y obligaciones sociales	953'452,998	51%	1,188'292,936	58%
Pensiones y otras prestaciones sociales	1'945,750	0%	1,668,431	0%
Bienes y servicios	317'185,965	17%	290'502,026	14%
Otros gastos	5'737,841	0%	1'308,301	0%
Donaciones y transferencias	221,409	0%	5'154,187	0%
Otros gastos	921,786	0%	242,193	0%
Adquisición de activos no financieros	593'307,873	32%	568'470,052	28%
Total	1,872'773,622		2,055'638,126	

Nota. Adaptado de "Portal de Transparencia Económica - Seguimiento de la Ejecución Presupuestal", en Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2014. Recuperado de <http://transparencia-economica.mef.gob.pe>.

Tabla 42

Nivel de Ejecución Presupuestal del Subsector de Educación Inicial

Año	Presupuesto Fiscal (S/.)	Ejecución (%)
2012	1,872'773,622	74.5
2013	2,055'638,126	89.9
2014*	2,188'840,193	32.0

Nota. * La información correspondiente al año 2014 es hasta el mes de junio. Adaptado de "Portal de Transparencia Económica - Seguimiento de la Ejecución Presupuestal", en Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2014. Recuperado de <http://transparencia-economica.mef.gob.pe>.

Finalmente, según la Tabla 43, si se revisa el nivel de presupuesto asignado por región y su nivel de ejecución, se puede observar diferencias significativas. Para el 2012, la única región que superó el 95% de ejecución del presupuesto fue la región de Ica, en cambio, se tiene cuatro regiones con menos de 60%, las cuales son San Martín, Puno, Cuzco y Ayacucho, siendo el de menor efectividad, la región de San Martín con un 41.4%. En cambio si se observa el porcentaje de efectividad del 2013, no se tiene ninguna región con menos de 60%, y San Martín a pesar que sigue siendo la región con menor utilización del presupuesto

muestra una mejoría con respecto al 2012. Adicionalmente se observa que doce regiones han superado el 95% de nivel de ejecución.

Tabla 43

Ejecución Presupuestal a Nivel Regional

Región	2012		2013	
	Presupuesto (S/.)	Ejecución (%)	Presupuesto (S/.)	Ejecución (%)
Amazonas	32'978,765	71.1	44'349,595	98.7
Ancash	66'255,373	92.5	86'596,482	92.4
Apurímac	49'620,742	83.2	58'509,801	78.3
Arequipa	68'043,802	64.0	77'033,100	91.9
Ayacucho	115'281,991	52.0	131'952,808	86.8
Cajamarca	80'525,102	92.9	86'186,438	97.1
Provincia Constitucional del Callao	36'381,065	98.3	46'360,933	96.7
Cusco	106'400,118	58.7	100'160,854	95.0
Huancavelica	52'651,515	81.3	52'049,350	96.3
Huanuco	87'066,305	84.6	68'186,924	85.3
Ica	38'645,452	95.4	49'430,821	93.6
Junín	55'824,665	73.0	85'014,764	91.7
La Libertad	70'497,418	90.2	87'037,856	95.4
Lambayeque	34'151,742	83.5	66'231,141	68.5
Lima	424'729,525	77.6	460'227,460	96.9
Loreto	88'706,641	89.3	95'087,297	98.8
Madre de Dios	14'934,067	75.0	19'431,206	95.9
Moquegua	19'674,867	83.5	19'246,135	94.2
Pasco	31'589,996	62.6	28'652,308	91.9
Piura	67'401,591	80.8	78'719,634	94.2
Puno	136'234,588	55.5	151'916,899	67.6
San Martín	90'065,558	41.4	79'875,587	60.3
Tacna	26'021,755	92.2	23'724,897	97.5
Tumbes	44'811,496	71.9	29'780,852	95.2
Ucayali	34'279,483	77.4	29'874,984	98.5

Nota. Adaptado de "Portal de Transparencia Económica - Seguimiento de la Ejecución Presupuestal", en Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2014. Recuperado de <http://transparencia-economica.mef.gob.pe>.

Gasto público. Según MINEDU, el gasto público por alumno de educación pre escolar se ha incrementado en los últimos años en un 73%, pasando de S/. 1,072 en el 2008, a S/. 1,854 para el 2013. Según se muestra en la Tabla 44, a pesar que el gasto público por alumno de educación pre escolar muestra una mejoría, aunque todavía existe mucha

desigualdad entre las regiones, habiendo regiones como valores muy superiores al promedio como son: Huánuco, Huancavelica, Tumbes y Moquegua que superan los S/3,000. En cambio, se tiene regiones por valores por debajo de los S/. 1,300 como son: La Libertad, Lambayeque, Piura y San Martín. Adicionalmente, la Tabla 44 muestra que el crecimiento de cada regiones de los últimos cinco años no ha sido equitativo, en donde las regiones de Huánuco, Huancavelica, Ayacucho y Puno casi ha triplicado el gasto público por alumno de pre escolar.

Tabla 44

Gasto en Soles Corrientes por Alumno en Educación Inicial por Región

	2008	2009	2010	2011	2012	Variación 2008-2012
PERÚ	1,072	1,264	1,358	1,525	1,854	72.9%
Región						
Amazonas	846	1,129	1,218	1,430	1,593	88.3%
Ancash	1,424	1,589	1,633	1,872	2,368	66.2%
Apurímac	1,128	1,257	1,433	1,784	2,217	96.6%
Arequipa	1,205	1,375	1,378	1,440	1,883	56.3%
Ayacucho	1,077	1,362	1,345	1,622	2,616	142.9%
Cajamarca	906	1,038	1,098	1,379	1,695	87.1%
Callao	1,231	1,402	1,608	1,883	1,979	60.8%
Cusco	1,051	1,105	1,189	1,486	2,010	91.2%
Huancavelica	1,154	1,349	1,755	1,967	3,088	167.5%
Huánuco	954	1,083	1,103	1,442	2,988	213.1%
Ica	1,022	1,197	1,043	1,581	1,338	30.9%
Junín	932	1,354	1,241	1,367	1,254	34.6%
La Libertad	1,093	1,031	1,087	1,293	1,636	49.7%
Lambayeque	796	828	1,000	1,112	1,099	38.0%
Lima Metropolitana 1/	1,147	1,567	1,811	1,619	1,910	66.6%
Lima Provincias 2/	1,204	1,432	1,328	1,286	1,687	40.1%
Loreto	971	1,107	1,172	1,497	1,843	89.8%
Madre de Dios	1,304	1,440	1,500	2,847	2,632	101.9%
Moquegua	2,213	2,033	3,183	2,853	3,579	61.8%
Pasco	1,532	1,682	1,492	1,790	2,249	46.9%
Piura	669	786	899	1,188	1,096	63.9%
Puno	810	1,078	1,114	1,529	1,909	135.8%
San Martín	1,053	1,000	949	1,216	1,179	11.9%
Tacna	1,865	1,929	2,232	2,262	2,148	15.1%
Tumbes	1,885	1,765	1,660	1,625	3,139	66.5%
Ucayali	935	1,055	1,171	1,370	1,694	81.3%

Nota. Adaptado de “Gasto público en instituciones educativas por alumno, inicial (soles corrientes)”, en Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2014. Recuperado de <http://transparencia-economica.mef.gob.pe>.

Programas sociales. El presupuesto asignado en el 2013, para el Programa Nacional Cuna Más, creado por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, fue de S/.241'400,000, el cual comprende las siguiente actividades: acompañamiento de familias en cuidado y aprendizaje de sus niños y niñas menores de 36 meses que viven en situación de pobreza y extrema pobreza en zona rurales, teniendo previsto atender a 36,304 familias y atención integral de niñas y niños entre 6 a 36 meses, en situación de pobreza y pobreza extrema (cuidado diurno), esperando atender a 64,544 niños. El porcentaje de ejecución de dicho presupuesto fue del 96.9%, consiguiendo una mayor efectividad en la ejecución del presupuesto si se compara con el 2012, que alcanzó un 90.5%. Finalmente, el presupuesto asignado para el 2014 en el programa nacional Cuna Mas es de S/.274'000,000, los cuales tienen previsto financiar la atención de más de 64,500 niños con el servicio diurno y el servicio de acompañamiento en cuidado y aprendizaje de más de 54 mil familias que lo necesitan. Este es un servicio nuevo, en el que el gobierno visita a los hogares en pobreza y pobreza extrema de las zonas más dispersas y apoya a las familias para potenciar el desarrollo de los niños (Ministerio de Economía y Finanzas del Peru, 2014).

El programa de alimentación escolar Qali Warma, que el año 2013 reemplazó al Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA) en la atención alimentaria a los niños de 3 a 12 años que asisten a educación inicial y primaria en las escuelas públicas de todo el país, ha incrementado en forma importante su presupuesto inicial, pasando de 840 millones de nuevos soles en el año 2013 a 1,320 millones en el 2014, lo que representa un alza de 34,8 por ciento. Actualmente, Qali Warma brinda atención alimentaria a 2 millones 600 mil escolares. Para el año 2014 tiene como objetivo ampliar esa atención en 200 mil niños, hasta llegar a 2 millones 800 mil escolares. La ejecución del presupuesto en el 2013 fue del 93.3%.

Inversión privada. La inversión privada en nidos entre el 2011 al 2013 no ha tenido grandes variaciones. Según la Tabla 45, se muestra que el incremento de instituciones pre escolares privados entre el 2011 al 2013, es de 261 locales adicionales, encontrándose básicamente dicha variación en zona urbanas. En la Tabla 45 se aprecia que la mayor cantidad de nidos y el mayor incremento se encuentran en la región de Lima, siendo una de las razones, la gran concentración de población de dicha región. También se puede observar que las instituciones de educación pre escolar privada se encuentran predominantemente en zonas urbanas.

Tabla 45

Distribución de Centros Educativos Privados del Sistema Pre Escolar por Zona Rural y Urbana

Gestión Privada	2011		2012		2013	
	3,319	100%	3,293	100%	3,569	100%
Urbano	3,217	97%	3,204	97%	3,486	98%
Rural	102	3%	89	3%	83	2%

Nota. Adaptado de “Magnitudes de la Educación Peruana – Vista Rápida del Sistema Educativo – 5. Locales Escolares”, en MINEDU, 2014a. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Cunas Públicas. Según la Directiva N° 073-2006-DINEBR-DEI, Normas sobre Organización y Funcionamiento de las Cunas de Educación Inicial, dada el 24 de abril del 2006, la organización de cunas públicas con más de un aula por grupo de edad, deberá contar con la dirección, personal docente, personal auxiliar y personal de servicio (limpieza y servicio). La Directora es la que representa la máxima autoridad dentro de la institución y es responsable de la gestión pedagógica, institucional y administrativas. Los requisitos para acceder al puesto de Directora son los siguientes: a) poseer el título profesional pedagógico en educación inicial, b) experiencia mínima de cinco años de trabajo con niños, c) postgrado o diplomado de especialización en gestión educativa o 3 años mínimos de experiencia en la

gestión, así como en la atención de niños y niñas menores de 3 años, d) estar inscrita en el Colegio de Profesores del Perú, e) gozar de salud física y mental, acreditado mediante certificado médico, renovable cada 3 años y f) no tener antecedentes penales (Directiva N° 073-2006-DINEBR-DEI, 2006).

Los requisitos en el caso de los docentes son semejantes al descrito para el Director, encontrándose la diferencia en que al docente no le exigen un postgrado o diploma de especialización. Algunas de las funciones del docente son: a) atender a los niños en las horas de juego, alimentación, aseo y otros cuidados, b) programar, aplicar y evaluar el desarrollo del currículo y las normas de evaluación del nivel de acuerdo con las características de los niños, c) realizar la evaluación integral del niño y d) participar en la elaboración, ejecución y evaluación del plan anual de la institución educativa (Directiva N° 073-2006-DINEBR-DEI, 2006).

También se tiene como personal de apoyo al docente, las auxiliares de cuna, las cuales deberán poseer formación especializada en educación pre escolar y experiencia en el trabajo con menores de tres años. Algunas de sus principales funciones son de apoyar con el cuidado personal y velar por la integridad física de los niños. En algunos de los casos, las auxiliares son las encargadas de reemplazar al docente en casos de inasistencia.

Adicionalmente se tiene el personal de servicio, el cual se divide en dos grupos, el primero de los casos se cuenta con el personal de limpieza que se encargaran mantener el lugar en óptimas condiciones y el personal de cocina, encargado del brindar el servicio de alimentación. Según las normas técnicas para el diseño de locales escolares de educación, la organización de los jardines públicos cuenta con la misma estructura organizacional que los cunas públicas, la cual corresponde al docente, director personal auxiliar y personal de servicio (Directiva N° 073-2006-DINEBR-DEI, 2006).

La asignación de profesores y auxiliares de cunas y jardines públicos se realiza en función al número de niños matriculados. Según la Tabla 46, se muestra que hay dos tipos de instituciones: polidocentes, las cuales se cuenta con un docente por cada sección, y cada aula pertenece a un grupo de edad, y las unidocentes, en donde se tiene un docente a cargo de un aula pero la sección está conformada por niños de distintas edades.

Adicionalmente y como se observa en la Tabla 46, mientras menos edad tengan los niños, es necesaria la presencia del docente y dependiendo del número de niño, una cantidad de auxiliares. Es importante mencionar que la norma sobre la organización y funcionamiento de cunas de Educación Inicial, cada auxiliar podrá asistir a no menos de 8 niños. Finalmente, según la Resolución Ministerial del 2009, el cargo de director ha sido reemplazado por Coordinador del Centros de Recursos para el Aprendizaje de Educación Inicial (CRAEI).

Tabla 46

Distribución de Niños, Docentes y Auxiliares por Tipo de Cuna o Jardín

Cuna Polidocentes Completa			
Edades (meses)	Niños	Docentes	Auxiliares
Hasta 12	16	1	2
De 12 a 24	20	1	2
De 24 a 36	20	1	1
Cuna Unidocente			
Edades (meses)	Niños	Docentes	Auxiliares
Hasta 12	6		
De 12 a 24	7		
De 24 a 36	7		
Total	20	1	2
Jardín			
Edades (años)	Niños	Docentes	Auxiliares
3 hasta 4	20 a 25	1	1
4 hasta 5	20 a 25	1	1
5 hasta 6	20 a 25	1	1

Nota. Adaptado de “Directiva Nro. 073-2006-DINEBR-DEI. Normas sobre organización y funcionamiento de las cunas de educación inicial”, MINEDU, 2006, y “Normas técnicas para el diseño de locales escolares de educación básica regular, nivel inicial”, OINFE, 2006.

Docentes. El artículo 1 de La Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial indicó que el sector público tiene como "objetivo normar las relaciones entre el Estado y los profesores que prestan servicios en las instituciones y programas educativos públicos de educación básica y técnico productiva y en el instancias de gestión educativa descentralizada". Según el artículo 5 de la Ley 29944, la Carrera Pública Magisterial tiene un alcance a nivel nacional, y sus principales objetivos son: a) contribuir a garantizar la calidad de las instituciones educativas públicas, la idoneidad de los profesores y autoridades educativas y su buen desempeño para atender el derecho de cada alumno a recibir una educación de calidad; b) promover el mejoramiento sostenido de la calidad profesional e idoneidad del profesor para el logro del aprendizaje y del desarrollo integral de los estudiantes; c) valorar el mérito en el desempeño laboral; d) generar las condiciones para el ascenso a las diversas escalas de la Carrera Pública Magisterial, en igualdad de oportunidades; e) propiciar mejores condiciones de trabajo para facilitar el buen desempeño del profesor en las instituciones y programas educativos; f) determinar criterios y procesos de evaluación que garanticen el ingreso y la permanencia de profesores de calidad; y g) fortalecer el Programa de Formación y Capacitación Permanente establecido en la Ley 28044, Ley General de Educación.

De acuerdo a la ley magisterial, el profesor tiene que ser un profesional de educación, con título de profesor o licenciado en educación (Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial, artículo 11). Por otro lado, la permanencia de los docentes en la carrera pública magisterial, dependerá de la desempeño en la evaluaciones, las cuales serán obligatorias y se realizará como máximo cada tres años (Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial). El ascenso en la carrera pública magisterial se realiza mediante la convocatoria a concurso por parte del Ministerio de Educación en coordinación con los gobiernos regionales, en donde los docentes deberán aprobar una evaluación y haber cumplir con el tiempo efectivo de permanencia en la escala magisterial previa. (Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial, artículo 27).

Las remuneraciones y asignaciones que recibe un docente va depender de la escala magisterial en que se encuentre y la jornada de trabajo. La Remuneración Integra Mensual (RIM) del profesor tiene un valor por hora de S/.51.83 multiplicado por el tiempo y escala en el que encuentren e incluya los tiempos de docencia en el aula, de preparación de clases y evaluación, de actividades con la familia y la comunidad, de apoyo al desarrollo de la institución educativa.

La escala magisterial tiene ocho escala las cuales son: a) Primera Escala Magisterial: 100% de la RIM; b) Segunda Escala Magisterial: 110% de la RIM; c) Tercera Escala Magisterial: 125 % de la RIM; d) Cuarta Escala Magisterial: 140% de la RIM; e) Quinta Escala Magisterial: 170% de la RIM; f) Sexta Escala Magisterial: 200%. de la RIM; g) Séptima Escala Magisterial: 230% de la RIM y h) Octava Escala Magisterial: 260%. de la RIM (MINEDU, 2014f).

Según la Tabla 47, el número de docentes en el Sistema Pre Escolar se incrementó en los últimos años en un 20%, pasando de 65,155 a 78,451, a nivel nacional. Adicionalmente, se si revisa el número de docentes de gestión pública y privada se aprecia que se tiene una mayor cantidad de docentes en el sector publica, aumenta la participación a partir del 2012 e incrementándose en un 24%, superior al promedio, en los últimos dos años.

Tabla 47

Número de Docentes del Sistema Pre Escolar en Sectores Público y Privado

	2011		2012		2013	
Total Docentes	65,155	100%	67,285	100%	78,541	100%
Gestión Privada	29,133	45%	28,698	43%	33,842	43%
Gestión Pública	36,022	55%	38,587	57%	44,699	57%

Nota. Adaptado de <http://www.reformamagisterial.pe/index.php/remuneraciones/calculo-de-rim.html>.

El 70% de la oferta de formación de docentes en el Perú proviene de institutos superiores pedagógicos (“El 70% de entidades que forman profesores son institutos

pedagógicos,” 2014). A nivel nacional, el número de centros de estudios mantiene la misma diferencia, es decir, existen 218 institutos superiores pedagógicos y 65 universidades que tienen facultades de educación. El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de Calidad (SINEACE) acreditó solo 14 carreras de 9 universidades a nivel nacional, en donde, se puede apreciar que se tiene una universidad acreditada en Educación Inicial, la cual es la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (“Solo catorce carreras en nueve universidades del Perú han sido acreditadas por el Coneau,” 2014). El SINEACE otorga una acreditación que es de reconocimiento público y temporal a las instituciones educativas, carreras o áreas, que voluntariamente han participado en el proceso de evaluación de la gestión pedagógica, institucional y administrativa. A partir de la aprobación de la ley universitaria aprobada en junio del 2014, los procesos de evaluación, acreditación y certificación para el mejoramiento de la calidad educativa, serán obligatorios (SINEACE, 2014).

Asociación de Padres de Familia. Según la Ley 28628, Ley que Regula la Participación de las Asociaciones de Padres de Familia en las Instituciones Educativas Públicas, "la Asociación de Padres de Familia (APAFA) es una organización estable de personas naturales, sin fines de lucro, de personería jurídica de derecho privado y puede inscribirse en los Registros Públicos. Es regulada por el Código Civil, en lo que sea pertinente, la Ley General de Educación, la presente Ley y su estatuto en los aspectos relativos a su organización y funcionamiento. La APAFA canaliza institucionalmente el derecho de los padres de familia de participar en el proceso educativo de sus hijos” (Ley 28628, 2005).

De acuerdo a la Ley 28628, las principales funciones que tiene la APAFA son: participar en el proceso educativo de los hijos, colaborar en las actividades educativas que ejecuta la institución educativa, vigilar la distribución oportuna y el uso adecuado del

material educativo que utilizan los estudiantes, velar por la mejora de los servicios, infraestructura, equipamiento, mobiliario escolar y materiales, tanto educativos como lúdicos, gestionar la implementación de programas de apoyo alimentario, deportivos, orientación vocacional y de otros servicios que contribuyan al bienestar de los estudiantes, recibir información sobre el manejo administrativo, financiero y económico de la institución educativa, denunciar, ante los órganos competentes las irregularidades que se produzcan en las instituciones educativas, participar en los procesos de adquisición de bienes y servicios y proponer estímulos para los estudiantes, personal docente y administrativo que logren un desempeño destacado en las instituciones educativas.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Ministerio de Educación cuenta con diversos sistemas de información que sirve de apoyo a la gestión educativa mediante los cuales proveen información tanto a las instituciones como a los padres de familia y además presenta estadísticas y mediciones al público en general. Escale es una solución tecnológica que se puede describir como un sistema de información orientado al manejo de datos y presentación de los mismos, cataloga la información en tendencias e indicadores y la pone a disposición del público en general a través de la página web <http://escale.minedu.gob.pe/>. Las tendencias son clasificadas en: Producto e Impacto de la Educación, Recursos invertidos en Educación, Acceso a la Educación, Permanencia y Progreso, Entorno de Enseñanza y Contexto, resultados de programas, evaluaciones, cobertura. Los indicadores son presentados por años y clasificados por: Acompañamiento pedagógico a los docentes de inicial y primaria, Cuadernos de trabajo de educación inicial, evaluación censal de estudiantes, Gestión institucional y asistencias de los estudiantes y docentes de la institución educativa, mantenimiento preventivo y estado de la infraestructura, Materiales didácticos de inicial y algunos otros indicadores complementarios de educación inicial. El Ministerio de Educación cuenta con otros sistemas

de información como por ejemplo el mapa para ubicar las instituciones educativas en donde proporciona también datos de matrícula.

Uno de los sistemas de apoyo a la gestión educativa es el Sistema de Información de apoyo a la Gestión de la Institución Educativa, (SIAGIE). Mediante el SIAGIE se puede administrar la información que proviene de los procesos de matrícula, asistencia y evaluación de los estudiantes tanto de las instituciones públicas como privadas y es de uso gratuito. El SIAGIE, a través del tiempo, ha sido mejorado con la implementación de mejor infraestructura, mejor capacidad de los sistemas y el uso de nuevas tecnologías como cloud computing, como se denominan a las aplicaciones compartidas residentes en Internet, y sistemas de gestión de conocimiento, entre otros. En el año 2013 se implementó la versión 4 que consiste en una nueva interfaz intuitiva y se realizaron mejoras para acelerar los procesos más críticos. Adicionalmente cuentan con una central de asistencia que brinda orientación a los usuarios las 24 horas del día, los siete días de la semana a través del uso de diferentes herramientas como Twitter, correo electrónico, Facebook, Skype y también vía telefónica (SIAGIE, 2014).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El Sistema Pre Escolar, como servicio, busca dotar a los niños de habilidades fundamentales para su desarrollo futuro, tanto a nivel cognitivo, emocional y social, dejándolos preparados para enfrentar el siguiente nivel en su proceso educativo. Para lograr este objetivo, el Ministerio de Educación, como ente rector, define un conjunto de acciones que se plasman principalmente en el Diseño Curricular Nacional, y que definen el modelo educativo del país. Las corrientes metodológicas sobre educación e investigaciones acerca de temas como el juego en la educación, el arte o el uso de tecnologías, realizadas con el patrocinio del Estado o de terceros como universidades o centros de investigaciones,

conforman el sustento en el cual se basan los responsables del diseño del modelo de educación que adoptará el país.

El Diseño Curricular Nacional (DCN) se desarrolló a partir de lo que se denominó el Nuevo Enfoque Pedagógico (NEP), que implicó un cambio importante en el paradigma educativo aplicado en el Perú y que además se basó en corrientes teóricas como la del constructivismo (Rosales Lassus, 2010). Esta corriente pedagógica sostiene que el conocimiento nuevo adquirido por una persona tiene su origen en la movilización de todo el conocimiento adquirido con anterioridad, considerando además que los individuos se convierten en agentes activos de su propio proceso de aprendizaje (Coloma Manrique & Tafur Puente, 1999). El aprendizaje constructivista tiene además otras características, como considerar al aprendizaje en general como un fenómeno social al involucrar el entorno del alumno, además es situado ya que se basa en experiencias y vivencias para construir conocimiento, es también activo por requerir movimiento y actividades como agentes formadores de conocimiento, y así mismo es cooperativo al buscar en el estímulo dado por los demás alumnos una forma de fortalecer el desarrollo individual y grupal (Coloma Manrique & Tafur Puente, 1999). El DCN, además, se basa en logros educativos o competencias (Rosales Lassus, 2010), que se refieren a la respuesta del alumno ante situaciones y contextos diversos y cómo utiliza el saber adquirido para enfrentarlas (MINEDU, 2014g).

Valdiviezo Gáinza (2011) señaló que, si bien es cierto la educación pre escolar ha generado el interés del gobierno, tanto central como local, y ha atraído la atención de personas vinculadas al quehacer político del país, aún existen numerosos desafíos por atender, como la generación de una cultura de la infancia que comprometa a toda la sociedad, o un mayor control ante la aparición de numerosos centros de educación pre escolar que podrían incumplir con los requisitos mínimos de calidad que deben recibir los niños. Ames,

Rojas y Portugal (2010) señalaron además que existen discontinuidades entre la educación pre escolar y la educación primaria, las cuales deberían eliminarse con el fin de aprovechar algunas fortalezas de la primera, como la visión holística del desarrollo del niño o el uso de espacios abiertos en el proceso educativo. Valdiviezo Gáinza (2011) mencionó también el enfoque holístico del desarrollo como uno de los nuevos paradigmas que deben ser asumidos por los educadores del nivel pre escolar, así como la nueva concepción de inteligencia como algo dinámico y en permanente construcción, la visión del niño como protagonista activo de su propio proceso formativo, la educación inclusiva y con respeto por la diversidad, incluyendo la multiculturalidad del país, o el enfoque de género, entre otros. Los conceptos presentados son el resultado de investigaciones auspiciadas o publicadas por universidades como la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), asociaciones internacionales como la Fundación Bernard van Leer o instituciones nacionales con el Instituto de Estudios Peruanos (IEP), entre otros, sea de forma independiente o colaborando entre ellos para proyectos de investigación específicos.

Uno de los nuevos paradigmas que señaló Valdiviezo Gáinza (2011) es el uso de tecnologías de la información y comunicaciones, basándose en el hecho de que los niños están en contacto con ellas desde la más temprana edad, sobre todo en sus casas y especialmente en el sector urbano, además de ser requeridas cada vez con más insistencia por los padres de familia. En el Perú, el uso de tecnologías de la información se enfocó principalmente en la educación primaria, como fue el caso del Programa una Laptop por Niño (MINEDU, 2014j), o en sectores rurales como el Plan Huascarán (Decreto Supremo N° 067-2001-ED, 2001), mas no en la educación pre escolar. Martínez (2011) puso de manifiesto la controversia existente acerca de la idoneidad del uso de las tecnologías de información en el nivel pre escolar, pero concluyó en que éstas pertenecen al entorno en el cual se desarrollan los niños en la actualidad por lo que no se les puede impedir su uso, y que por el contrario

debería promoverse pero considerando en todo momento la participación de padres y docentes. Uno de los aspectos que criticó Martínez (2011) es la idea del software educativo como reemplazo de los docentes ya que estas aplicaciones podrían generar estímulos innecesarios en el cerebro del niño, contribuyendo al estrés y pérdida de atención, por lo que recomendó que su uso se haga bajo la supervisión y control de los profesores, quienes deberían estar en capacidad de dosificar su uso y balancearlo adecuadamente con otras actividades recreativas, aprovechando así sus beneficios. Can-Yasar, Inal, Uyanik y Kandir (2012) propusieron además la inclusión de otras herramientas tecnológicas, como internet, CD, videocámaras, proyectores o televisión en el proceso educativo a nivel pre escolar, pero siempre considerando el nivel de preparación del profesor para aprovechar las ventajas que la tecnología puede ofrecer.

Un aspecto fundamental en el desarrollo del niño es el juego, el cual es reconocido además como uno de sus derechos fundamentales (Mendívil Trelles, 2009). El juego forma parte de la propia existencia del niño y es la manifestación que le permite encontrarse consigo mismo y a la vez crear, convirtiéndose además en una importante forma de expresión y comunicación, relacionada también con la actividad psicomotriz (Abad, 2008). A través del juego el niño se siente vivo, conoce su entorno, se divierte, experimenta sensaciones, aprende a solucionar problemas, imagina, crea, se expresa, piensa, se desarrolla emocional y socialmente, motivo por el cual es imprescindible que los profesores incorporen, como parte de su propio aprendizaje o preparación, elementos lúdicos que les permitan transmitir a sus alumnos esa misma cercanía con el juego en sus aulas (Mendívil Trelles, 2009). El MINEDU ha tomado como referencia tres tipos fundamentales de juego, el de práctica, el simbólico y el de reglas, siendo los dos primeros los que aparecen con más frecuencia en el nivel pre escolar al estar el de práctica relacionado con la actividad psicomotriz del niño, mientras que el segundo le permite representar su entorno a través de símbolos (MINEDU, 2013b, p. 22).

Silva (2004) encontró que en el entorno familiar existen tres tipos de padres, los tradicionales, los pro-lúdicos y los ambivalentes, siendo los primeros en su mayoría opuestos al desarrollo de actividades lúdicas en el hogar y quienes las consideran como distractoras frente a actividades de tipo más cognitivo, que son su prioridad, mientras que los pro-lúdicos reconocen la importancia del juego en el desarrollo de sus hijos y lo fomentan no solo en casa, sino que también están de acuerdo en su implementación ilimitada en el aula. Otro aspecto interesante del estudio desarrollado por Silva (2004) en diferentes institutos de educación inicial de Lima es la relación de las tendencias presentadas con el nivel socioeconómico (NSE) de los padres de familia, encontrándose una mayor apertura en los NSE A y B, y mayores temores o restricciones en los NSE C, D y E. En ese mismo sentido, hay variaciones respecto al rol que los adultos desempeñan en los juegos, siendo participativos en el caso de los pro-lúdicos, o más instructivos o cuidadores en el caso de los padres tradicionales (Silva, 2004). Es, por lo tanto, importante que el desarrollo de actividades lúdicas no se circunscriba únicamente al aula, sino que se extiendan con la misma fuerza e importancia al hogar, promoviéndose entre los padres el valor que estas actividades tienen para el desarrollo de sus hijos.

MINEDU (2013b, p. 24) propuso también la importancia del dibujo como una forma importante de expresión de los niños, a través de la cual son capaces de comunicar y de ir representando su entorno, por lo que señalaron la necesidad de fomentarlo entre los niños en edad pre escolar. Mendivil Trelles De Peña (2011), por su parte, se basó en derechos fundamentales de las personas respecto a su propio desarrollo como seres humanos, y cómo las artes, sean realizadas o disfrutadas, contribuyen con dicho desarrollo, para resaltar la importancia de la educación artística en la educación pre escolar. La propuesta de Marco Curricular Nacional (MINEDU, 2014g) incluyó la dimensión artística, sea como creación, expresión, percepción, investigación o solo disfrute, como uno de los aprendizajes

fundamentales, y lo relaciona además con la riqueza cultural e histórica del Perú, partiendo de definiciones importantes como la existencia de diversas manifestaciones artísticas, la contribución a la generación de otras destrezas y su relación directa con el aprendizaje, además del desarrollo de competencias en el alumno.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Tabla 48 muestra la Matriz Evaluación de Factores Internos para el Sistema Pre Escolar en el Perú. De acuerdo al análisis previo se encontraron importantes iniciativas impulsadas por el Ministerio de Educación para el sector, pero cuyos resultados aún es prematuro analizar. Por otro lado, se mantienen debilidades importantes como la preparación los docentes, la articulación de políticas entre los distintos niveles del sector o la infraestructura deficiente, lo que lleva a concluir que el Sistema Pre Escolar peruano, como sector, es débil.

4.3 Conclusiones

El programa curricular actual diseñado por el Ministerio de Educación busca desarrollar las capacidades sociales y cognitivas del niño, para esto se basan en el juego y la exploración, además busca que el niño construya su identidad personal y se relacione con su entorno desarrollando las relaciones interpersonales y el desarrollo de la capacidad comunicativa. Según el ciclo los objetivos de desarrollo van variando así como la metodología y los materiales.

Existe un debate acerca del uso de tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en la educación pre escolar. Los niños en la actualidad están en permanente contacto con ellas, principalmente en sus hogares, por lo que no debería descartarse su uso sino aprovecharse como complemento de su educación.

Tabla 48

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sistema Pre Escolar en el Perú

Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
1. Existencia de planes a mediano y largo para el sector pre escolar.	0.09	3	0.27
2. Iniciativas de modernización con el uso de TI para la gestión y promoción del sector.	0.03	3	0.09
3. Existencia y uso de diseños curriculares.	0.08	3	0.24
4. Promoción de programas no escolarizados con un enfoque de ayuda social.	0.05	4	0.20
5. Elaboración y preparación de libros y materiales educativos.	0.03	4	0.12
6. Tendencia positiva en el nivel de cobertura del ciclo II.	0.05	3	0.15
7. Implementación de programas intersectoriales como salud y nutrición.	0.08	4	0.32
			1.39
Debilidades			
1. Falta de una gestión articulada y coordinada de los tres niveles de gobierno para proveer servicios educativos de calidad (Ministerio de Educación, Gobiernos Regionales y UGEL).	0.09	1	0.09
2. Bajo nivel de asignación de presupuesto respecto al PBI en comparación a otros países.	0.05	2	0.10
3. Alto porcentaje de instituciones educativas sin la infraestructura adecuada ni espacios para el desarrollo de la creatividad.	0.08	1	0.08
4. Insuficiente cantidad de docentes con preparación adecuada.	0.08	1	0.08
5. Poco fomento para la investigación del sector.	0.05	2	0.10
6. Control insuficiente para distribución de los materiales.	0.03	2	0.06
7. Inequidad del servicio educativo pre escolar en las regiones.	0.08	1	0.08
8. Monitoreo insuficiente para asegurar la calidad y equidad en el aprendizaje.	0.08	1	0.08
9. Bajo nivel de sueldo del docente respecto a otras profesiones.	0.05	1	0.05
			0.72
Total			2.11

La carencia de investigaciones en el Perú se refleja también en el Sistema Pre Escolar, que depende principalmente de las investigaciones emprendidas por fundaciones extranjeras como la Bernard van Leer, instituciones como el Instituto de Estudios Peruanos (IEP), el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) y universidades como la Pontificia Universidad Católica del Perú, algunas de ellas con apoyo de organismos internacionales. No se ha encontrado evidencia de investigaciones auspiciadas por el Estado o por el sector privado.

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

De acuerdo al modelo secuencial del proceso estratégico, en el presente capítulo se definen los Objetivos de Largo Plazo (OLP) para el Sistema Pre Escolar en el Perú, luego de haber definido la visión, misión, valores y código de ética de este sector, y de haber realizado un análisis del entorno y de los factores internos del mismo (D'Alessio, 2013, p. 222). Se aplica la teoría tridimensional al Sistema Pre Escolar, de la misma forma en que se usó para analizar al país, estableciendo luego los intereses de la organización, que quedan definidos en la Matriz Intereses Organizacionales (MIO). Los OLP son definidos a partir de un análisis de la visión definida en el Capítulo II.

5.1 Intereses del Sistema Pre Escolar

El Sistema Pre Escolar tiene un conjunto de intereses que debe desarrollar con el fin de lograr la visión que se ha planteado.

Cumplir con un estándar mínimo de calidad. Este interés abarca los distintos aspectos del Sistema Pre Escolar, como la metodología de enseñanza, la preparación del personal docente y la infraestructura educativa. El Sistema Pre Escolar debe estar interesado en aplicar la metodología que permita no solo alcanzar los objetivos de desarrollo cognitivo, social y emocional, sino también que lo haga adaptándose a la realidad del Perú. La metodología educativa se convierte en una herramienta utilizada por los docentes para lograr que sus alumnos alcancen el desarrollo esperado, razón por la cual se debe contar con un equipo de profesores capacitado y motivado. La infraestructura educativa actúa como el entorno que albergará el desarrollo del proceso educativo, por lo que se requiere que cuente con requisitos mínimos como espacios adecuados, áreas recreativas y servicios completos, además de otras facilidades complementarias requeridas para la implementación de las metodologías educativas.

Lograr la equidad en la enseñanza. El Sistema Pre Escolar comprende centros educativos privados y estatales, presentándose diferencias en cuanto a la enseñanza impartida en ambos y que hacen ver al primero como superior al segundo. El Sistema Pre Escolar debe preocuparse por garantizar a todos los niños el mismo nivel de desarrollo sin importar el tipo de centro educativo al que asisten, de forma tal que las diferencias entre los colegios públicos y privados no comprometan aspectos necesarios para lograr su desarrollo cognitivo, social y emocional. El mismo nivel de desarrollo debe lograrse, además, en todas las regiones del Perú, sin generarse diferencias entre instituciones educativas de zonas urbanas o rurales, o entre Lima y otras regiones del país.

Alcanzar una amplia cobertura a nivel nacional. La complejidad del territorio peruano y la falta de infraestructura apropiada hacen difícil el acceso a servicios como educación y salud para los habitantes de áreas apartadas. Una forma de lograr una mejor cobertura en educación es a través de programas intersectoriales, es decir, utilizando los beneficios y ventajas de programas desarrollados por entidades de gobierno como el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, el Ministerio de Salud o el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. De esta manera el Sistema Pre Escolar puede alcanzar a atender a una mayor cantidad de niños y que puedan aprovechar los beneficios de este tipo de educación.

Contribuir a una mejora de los niveles de salud y nutrición de la población infantil. La educación pre escolar, como se ha mencionado, contribuye al desarrollo del niño en tres aspectos fundamentales: cognitivo, emocional y social. Por otro lado, se ha señalado que el desarrollo del niño involucra además un adecuado nivel de nutrición y cobertura de salud, tal y como se contempla en indicadores como el AEPI, descrito en el Capítulo I. El Sistema Pre Escolar debe, por lo tanto, contribuir al desarrollo del niño desde una perspectiva más

integral, estableciendo estrategias con otros sectores que son responsables directos de la implementación de programas de salud y nutrición.

5.2 Potencial del Sistema Pre Escolar

De acuerdo a la información descrita en el Capítulo IV, se puede evaluar el Sistema Pre Escolar en el Perú a partir del análisis desde diferentes dominios, como el demográfico, el geográfico, el económico, el tecnológico, el histórico, psicológico y sociológico, la organización y administración, y el militar, de forma similar al análisis hecho para el Perú en el Capítulo III.

Demográfico. La población peruana con edades de 0 a 4 años representa el 10% de la población total, manteniéndose en el mismo porcentaje desde el 2010. Si se revisa la tasa de matriculados en el Sistema Pre Escolar, se presenta una evolución favorable para el ciclo II desde el 2005 al 2012, incrementándose a un 78% en zonas urbanas y 66.4% en zonas rurales, apreciándose un mayor ratio de crecimiento en este último, con 21.4%, a diferencia de la zona urbana que se incrementó 10.9%. En el caso de ciclo I la tasa de cobertura del total de la población de 0 a 2 años sigue siendo muy baja, alcanzando al 6% en zonas urbanas y 2% en zonas rurales el 2012.

Geográfico. Según el MINEDU, el número de instituciones de educación pre escolar del ciclo I y ciclo II se ha incrementado en un 20% desde el 2010 al 2012. Si esta misma información se revisa segmentada entre rural y urbana y acompañando la tendencia del mayor incremento de tasa de matriculados en el sector rural, se puede observar que el incremento de las instituciones en la zona rural es de 24% a diferencia de un 16% en la zona urbana. Se observa, por lo tanto, un mayor crecimiento en las zonas rurales, donde se concentra además la mayor parte de la población en extrema pobreza.

Económico. Como se mencionó en el capítulo 4, el presupuesto asignado para la educación pre escolar en el 2014 es de S/.2'188,840,193, 16% adicional a lo considerado en

el 2012 y representando el 10% del total de presupuesto que dispone el Ministerio de Educación. Por otro lado, se muestra una mejoría en la ejecución del presupuesto, alcanzando en el 2012 un 74.5% e incrementando para el 2013 al 89.9%. Se pudo apreciar una mayor eficiencia en la utilización de los fondos asignados en casi todas las regiones del Perú, no quedando región que utilicen menos del 60% como si se pudo observar en el año 2012.

Tecnológico. El Ministerio de Educación ha implementado portales de información estadística como Escale, y sistemas de soporte administrativo para instituciones educativas como el SIAGIE. Brinda además información para padres de familia a través de la página “Permiso para ser Niño” (MINEDU, 2013d), en una campaña destinada a concientizar acerca de la importancia de la educación pre escolar en particular, pero sobre todo a la necesidad de que los niños vivan su infancia plenamente. No se ha encontrado evidencia de estudios a profundidad sobre el impacto que tendría el uso de tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en el proceso de aprendizaje de los niños, pudiendo convertirse en un tema de discusión y análisis.

Histórico, psicológico y sociológico. En julio de 2011, el Congreso de la República del Perú publicó la Ley 29735, Ley que Regula el Uso, Preservación, Desarrollo, Recuperación, Fomento y Difusión de las Lenguas Originarias del Perú. El principal objetivo de la Ley 29735 es recuperación, preservación y promoción de las lenguas originarias del país, las cuales se han identificado mediante el mapa etnolingüística elaborado y actualizado por el Ministerio de Educación. En el artículo 22 de la Ley 29735, se indicó que “los educandos que poseen una lengua originaria como lengua materna tienen el derecho a recibir una educación intercultural bilingüe en todos los niveles del Sistema Educativo Nacional, incluyendo los que se encuentra en proceso de recuperación de su lengua materna” (Ley 29735, 2011).

Por otro lado, se cuenta con programas sociales o programas alternativos que han permitido que más niños puedan acceder a la educación pre escolar. Entre los más importante y como ya se mencionaron en el capítulo 4, se encuentra los PRONOEI, Cuna Mas, Qali Warma y Juntos. En el caso de PRONOEI, que corresponde a la educación pre escolar no escolarizada ha permitido ofrecer un programa alternativo de atención a niños y niñas de 3 a 5 años de edad, que no tienen acceso a una educación en las comunidades de las zonas rurales y urbanas marginales. En el desarrollo de este programa se involucra a la familia, y se brinda una atención integral que comprende los servicios de educación, salud y nutrición. Los programas como Cuna Mas, para niños del ciclo I y el Qali Warma o Juntos, que se han podido desarrollar con la coordinación de otros ministerios como el Ministerio de Inclusión Social.

Organización y administración. Como se indicó en el Capítulo IV, el sector de educación cuenta con el Proyecto Educativo Nacional al 2021 en donde se resalta la importancia de la primera infancia y los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales en Educación o PESEM 2012 al 2016 en donde se incluye las estrategias y metas del sector educación. Por otro lado, desde el 2003 se inició el proceso de descentralización, el cual corresponde a una política priorizada para el MINEDU y se lleva a cabo mediante una gestión articula, complementaria y coordinada entre el MINEDU, gobiernos regionales y locales educativos. El principal objetivo de la descentralización es proveer de servicios educativos de calidad a nivel nacional, respondiendo a la diversidad y en el marco de la unidad del sistema educativo (MINEDU, 2013c).

Militar. En la actualidad se tienen instituciones educativas que se encuentra a cargo de las principales fuerzas armadas del país, en donde se dictan la Educación Básica Regular. El principal objetivo de la creación de estas instituciones es brindar un servicio educativo para los hijos del personal e hijos de la comunidad civil. En el caso de la Policía, se tienen 35

instituciones educativas a nivel nacional, de las cuales se tiene 10 instituciones que solo se dictan la educación pre escolar y 20 instituciones que presentan los tres niveles, inicial, primaria y secundaria.

5.3 Principios Cardinales del Sistema Pre Escolar

Influencia de terceras partes. El Sistema Pre Escolar peruano, si bien está normado por el Ministerio de Educación, debido a ser parte fundamental del desarrollo del niño en la primera infancia recibe también influencia de otras organizaciones con las que comparte intereses comunes. A nivel de organismos de gobierno, se relaciona con el MIDIS para los programas de inclusión social, específicamente Qali Warma para la alimentación de los niños, o el programa Juntos para personas en extrema pobreza. Con el Ministerio de Salud la relación se enfoca en programas de vacunación y campañas de prevención de enfermedades entre los niños. El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables se centra en programas de protección a menores, incluyendo las actividades del Instituto Nacional de Bienestar Familiar (INABIF). El Ministerio de Economía y Finanzas brinda recursos económicos a cada sector, además de aprobar los proyectos de inversión a través del SNIP.

Existe también influencia de organismos internacionales, entre los que destacan la UNICEF, como entidad de las Naciones Unidas dedicada al desarrollo de la infancia, o la UNESCO, cuyas funciones se enfocan en educación. En el caso de las instituciones educativas privadas, su funcionamiento depende de las autorizaciones dadas por las municipalidades y las oficinas de Defensa Civil que correspondan, además de la SUNAT como ente recaudador, a pesar de que la institución esté exonerada de impuestos.

Lazos pasados y presentes. Un elemento que debe considerarse en el proceso de enseñanza de los niños es la cultura de la región de donde son originarios. La cultura del Perú se caracteriza por su riqueza y diversidad, incluyendo su variedad lingüística, estableciéndose lazos con la educación en general, y el Sistema Pre Escolar en particular, que

contribuirían a forjar una educación más sólida en aspectos relacionados con valores cívicos, respeto y democracia. Organizaciones religiosas, como la Iglesia Católica, mantienen una relación de antigua data con la educación, brindando este servicio a través de instituciones educativas de distinto tipo y en todos los niveles, relación reconocida por el Estado Peruano y el Estado Vaticano a través del Concordato firmado en el año 1980 (Estado del Vaticano, 1980).

Contrabalance de intereses. A pesar del crecimiento económico que ha venido experimentando el Perú, existe un conjunto de carencias aún no atendidas que requieren también ser priorizadas por parte del Estado para su pronta solución, como la reducción de la pobreza y la pobreza extrema, la mejora de los servicios de salud, la construcción de infraestructura que contribuya con el desarrollo del país y el crecimiento de los otros niveles de educación, como primaria, secundaria y superior. Bajo esa perspectiva es entendible que la asignación de recursos pueda ser insuficiente para el Sistema Pre Escolar, ya que un mayor presupuesto implica una reducción en otros sectores, por lo que se verá obligado a priorizar la atención de sus propias deficiencias, o a buscar otras alternativas de financiamiento, incluyendo alianzas con otros sectores.

Conservación de enemigos. El Sistema Pre Escolar tiene pocos competidores cuya fuerza es mínima en comparación con todo el sector. De acuerdo a la regulación vigente en el Perú, la aparición de un competidor fuerte para el Sistema Pre Escolar es nula, las barreras de entrada existentes son muy elevadas haciendo imposible que aparezca un sector alternativo que sea accesible para un grupo significativo de niños. El ausentismo, la deserción escolar o el desinterés de los padres por matricular a sus niños en el nivel pre escolar podrían considerarse como los enemigos reales del sector, a los cuales se está haciendo retroceder principalmente en el ciclo II.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Tabla 49

Matriz de Intereses organizacionales (MIO) del Sistema Pre Escolar

Interés Organizacional	Vital	Importante	Periférico
1 Cumplir con un estándar mínimo de calidad	* Facultades de educación * Institutos superiores pedagógicos	* Unesco	
2 Lograr la equidad de la enseñanza.		* Unesco * Unicef	
3 Alcanzar una amplia cobertura a nivel nacional.		* Gobiernos regionales * Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	
4 Contribuir a una mejora de los niveles de salud y nutrición de la población infantil.	* Ministerio de Salud * Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	* Unicef	

Nota. * Intereses comunes, ** Intereses opuestos.

La Tabla 49 representa la Matriz de Intereses Organizacionales del Sistema Pre Escolar peruano. Se ha identificado un conjunto de entidades gubernamentales e internacionales con las cuales el sector comparte sus intereses. No se ha identificado alguna organización con intereses opuestos a los del Sistema Pre Escolar.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

A partir de la visión planteada para el Sistema Pre Escolar en el Capítulo II, y tomando como referencia el análisis externo e interno descrito en los Capítulos III y IV respectivamente, se proponen a continuación los Objetivos a Largo Plazo para el sector.

Objetivo de Largo Plazo OLPI. Al 2024, contar con un sistema integrador de calidad, que no existe en la actualidad, y que asegure alcanzar el 95% de profesores y directores con el nivel pedagógico aprobado por los requerimientos a nivel nacional.

Para contar con una educación pre escolar de calidad es imprescindible contar con docentes que cuenten con las competencias y conocimientos necesarios para ayudar a los niños a alcanzar sus objetivos de aprendizaje. No se ha encontrado evidencia de un programa

integral de mejora de la calidad de los docentes, incluso desde su propio proceso de aprendizaje en universidades e institutos pedagógicos. Por otro lado, para alcanzar este objetivo de largo plazo es necesario definir una línea base a partir de una evaluación integral, y luego alcanzar al 95% de profesores y directores de instituciones educativas del sector debidamente acreditados, es decir, que cuenten con las competencias y conocimientos previamente identificados.

Para los niños menores a 06 años, durante la etapa pre escolar, la educación en el hogar es clave, y los padres, por el mismo hecho de preparar al niño y niña para el ingreso a primaria y proveerle más recursos, recurren a la Educación en instituciones educativas. En el Perú la educación pre escolar ciclo II es un pre requisito obligatorio para el ingreso a primer grado y hay evidencias de que la aplicación de la enseñanza en esos ciclos es muy diversa, comprobándose por ejemplo con los resultados desalentadores del ECE para los niños de 2do grado. Estos resultados hacen notar que no se está dando la base suficiente y de alta calidad docente de forma homogénea para los resultados que se esperan. El llevar al 95% de profesores a un nivel mínimo requerido con un sistema de calidad de enseñanza, mitigará los problemas de bajo nivel que se están viendo en primaria y permitirá nivelar o hacer menos heterogéneo el aprendizaje y se podrá proveer los recursos que los niños necesitan en la primera infancia.

Objetivo de Largo Plazo OLP2. Al 2024, adecuar la infraestructura del 100% de las instituciones educativas del sector pre escolar según la "Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial", aprobada en 2014, partiendo de un promedio de 70% de instituciones educativas que actualmente cumplen con los requisitos básicos de infraestructura.

De acuerdo al análisis realizado, se ha encontrado evidencia de una proporción importante de instituciones educativas del Sistema Pre Escolar público que no cuentan con la

totalidad de servicios básicos implementados, o que tienen una infraestructura no idónea para el dictado de clases. En el sector privado, se ha extendido la práctica de acondicionar casas o partes de éstas como cunas y jardines, sin cumplir con requisitos de seguridad o de infraestructura necesaria para favorecer el aprendizaje del niño. Se plantea como objetivo que el 100% de instituciones educativas del Sistema Pre Escolar cumplan con los requisitos de infraestructura establecidos para este nivel, contribuyendo a mejorar la calidad y a contar con una educación más equitativa.

La infraestructura, tan igual como ocurre en otros sectores, es deficiente en la Educación Pre Escolar y existen deficiencias en el acceso a una buena calidad de servicios que afectan al desarrollo adecuado de los niños. Para la edad pre escolar se tienen principios básicos de la educación en donde la infraestructura es clave para los principios de buena salud, seguridad, autonomía, movimiento y juego libre. La infraestructura considera espacios requeridos que son considerados como recursos de aprendizaje y permiten a los niños desenvolverse en las actividades pedagógicas para las rutinas, actividades psicomotrices y juego libre. Estos espacios deben tener ciertas características y proveer servicios básicos bien implementados en las zonas urbanas y rurales. En muchas instituciones educativas se alcanza el nivel mínimo requerido pero aún existe un porcentaje significativo que debe ser mejorado y sobre todo con un mantenimiento adecuado, que sirva como recurso a los niños y niñas.

Objetivo de Largo Plazo OLP3. Mejorar al 2024 los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora de 30.9% a 60% en el Nivel 2, y disminuyendo el Nivel <1 de 19.8% a 10%, y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 de 12.8% a 30%, y reduciendo el Nivel <1 de 49% a 15%.

La Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE) se ha convertido en un instrumento de medición muy útil para determinar el desarrollo de habilidades,

principalmente cognitivas, de los niños, y por su cercanía al nivel pre escolar brinda información relevante sobre el aprendizaje en dicho nivel. Los resultados, tanto para matemática como para comprensión lectora, han sido muy bajos ya que 49% de los niños apenas responde a las pruebas de matemática, mientras que el 19.8% lo hace de forma deficiente en comprensión lectora. El objetivo es incrementar el porcentaje de niños con un mejor rendimiento en ambas pruebas, correspondiente al Nivel 2, reduciendo además los porcentajes asociados a un rendimiento deficiente, Nivel <1.

El niño durante la primera infancia recibe recursos y sienta las bases para su desarrollo futuro. Estas bases son también recibidas a nivel cognitivo pudiendo ser comprobadas en el 2do grado de primaria a través de la Evaluación Censal de Estudiantes de Segundo Grado (ECE) que ocurre cada año. Se considera importante la evaluación porque se ejecuta solo a un año de que el niño o niña haya terminado su etapa pre escolar y puede ser un indicador de qué tan bien fueron preparados los niños para poder alcanzar el nivel esperado que busca la evaluación. Con evidencias de mejores resultados en el ECE, en Comprensión Lectora y Matemática, puede significar que se están brindando mejores recursos a los niños en la etapa pre escolar y que las técnicas aplicadas dan mejores resultados para contribuir con los aprendizajes. Entonces, el objetivo de largo plazo propuesta permitirá conocer la mejora en las capacidades para el aprendizaje.

Objetivo de Largo Plazo OLP4. Mejorar el indicador de Atención y Educación de la Primera Infancia (AEPI) sobre retraso de crecimiento para niños menores de 5 años, de 0.849 a 0.9 en el 2024.

El indicador AEPI, propuesto por la UNESCO, incluye aspectos de salud, nutrición y escolarización para niños entre 3 y 7 años. El indicador en el caso del Perú tiene un valor de 0.849, mientras que para países como Chile y México es 0.914 y 0.901 respectivamente. A través de un programa de escolarización más incisivo, asociado a programas intersectoriales

de salud y nutrición, se busca elevar este indicador a 0.9, que es un valor similar al que tienen los países mencionados, mejorando aspectos con la equidad y accesibilidad de la educación pre escolar.

El niño desde que nace es muy vulnerable y requiere un tiempo importante de atención para el desarrollo del cerebro. Durante los primeros años, se puede evaluar el desarrollo de los niños utilizando el indicador AEPI, que integra principalmente tres aspectos: la tasa de supervivencia de niños menores de 5 años, los niños menores de 5 años sin retraso de crecimiento ni moderado ni grave y la tasa de escolarización a la edad adecuada de los niños de 3 a 7 años. En el caso de Perú, y tal como se mostró con anterioridad, el indicador es bajo en comparación con otros países de referencia como Chile y México, y al poder buscar con el objetivo de largo plazo una mejora, se buscará el desarrollo para los diferentes aspectos con los que se contribuye al niño a través de la salud, la escolarización y el mismo crecimiento.

Objetivo de Largo Plazo OLP5. Aumentar la tasa de niños matriculados en el Sistema Pre Escolar, ciclo II, de 75% a 95% al 2024.

La tasa de niños matriculados en el ciclo II aumentó entre el 2005 y el 2012 de 58.6% a 74.6%. El porcentaje de niños no matriculados entre 3 y 5 años está asociado principalmente a zonas de extrema pobreza, por lo que un incremento en la cobertura debe estar relacionado también con programas sociales destinados a reducir la proporción de peruanos en esta situación. Se propone alcanzar el 95% de niños entre 3 y 5 años matriculados en el ciclo II de educación pre escolar, contribuyendo a una mayor equidad y accesibilidad de la educación pre escolar.

La obligatoriedad de la etapa pre escolar es un derecho y un deber para los niños dado que en el Perú se convierte en una contribución para aprender. Si bien, en los últimos años se notó una mejora de la cobertura en el ciclo II, no es suficiente si la expectativa para el Perú es

generar mayor competitividad y si se quiere capitalizar el recurso humano que siga fomentando el desarrollo. El alcanzar el 95% de niños entre 3 y 5 años matriculados en 10 años puede representar una mejor gestión para llegar a la cobertura esperada y un adecuado nivel de calidad en diferentes aspectos que soporten el crecimiento esperado.

Objetivo de Largo Plazo OLP6. Al 2022, cumplir con el 100% de los indicadores de gestión como son: Ejecución presupuestal, actualmente en 89.9%, entrega de materiales, que se encuentra en 65.4%, y cobertura de accesos a servicios tecnológicos de manera integral a nivel nacional, no difundidos en la actualidad.

Una de las críticas recurrentes al Estado Peruano es su poca capacidad de gestión en general, que se traduce en una baja ejecución presupuestal, en el uso de recursos públicos en obras de bajo impacto en la sociedad o en casos de corrupción. Es necesario establecer indicadores de gestión más efectivos en el Sistema Pre Escolar y que se asegure su cumplimiento de forma continua. De esta manera, el proceso de aprendizaje de los niños contará con el soporte administrativo necesario para fortalecerse, contribuyendo a mejorar aspectos con la calidad, equidad y accesibilidad de la educación pre escolar.

Además de la parte pedagógica y de la infraestructura, es importante establecerse de alguna manera aspectos que tengan que ver con la forma de gestionar la educación pre escolar descentralizada. En la organización antes mencionada se describió que por ejemplo a raíz de Planes Estratégicos de la Educación surgen Planes Operativos Institucionales que ocurren a nivel de las Direcciones Regionales. La propuesta del Objetivo de largo plazo planteado pueda llevar además de identificar correctamente los indicadores para la gestión, velar por el cumplimiento de por lo menos el 95% de los indicadores y de esta manera poder asegurar que los planes previstos y la administración planteada se realice diligentemente.

5.6 Conclusiones

La visión del Sistema Pre Escolar en el Perú para el 2024 tiene cuatro pilares fundamentales, que se reflejan en los intereses identificados en el presente capítulo: calidad, equidad, cobertura y visión integral del niño que incluye aspectos de nutrición y salud.

El Sistema Pre Escolar tiene un gran potencial de desarrollo en el Perú, debido fundamentalmente a la importancia que ha adquirido y a la prioridad que se le ha asignado por parte del Estado, a la coordinación para la ejecución de programas multisectoriales que soporten la visión integral del niño, el crecimiento económico del país y la posibilidad de obtener recursos, así como el uso de nuevas metodologías y tecnologías que permitan fortalecer el proceso de aprendizaje.

Los OLP propuestos para el Sistema Pre Escolar en el Perú responden a los cuatro pilares identificados y que forman parte de la visión.

La calidad de la enseñanza tiene relación directa con la preparación de los profesores, por lo que se planteó un sistema que lo asegure. Los resultados de evaluaciones como el ECE permiten medir de forma bastante aproximada el logro de los objetivos de aprendizaje en el nivel pre escolar.

La equidad en la educación implica que todos los niños tengan las mismas oportunidades de aprendizaje. A través de mejor infraestructura, profesores capacitados y con las competencias adecuadas y una mayor cobertura se puede lograr este principio.

El indicador AEPI ofrece una medida integral del desarrollo del niño y es reconocido internacionalmente.

Es importante contar con un soporte administrativo eficiente y recursos económicos para cumplir con los objetivos planteados y alcanzar la visión del sector.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

A partir del análisis externo e interno del Sistema Pre Escolar, descritos en los Capítulos III y IV, y del planteamiento de los Objetivos de Largo Plazo para el sector en el Capítulo V, se desarrolla un conjunto de matrices con el fin de definir y seleccionar las estrategias que permitan a la organización alcanzar su visión, con lo que concluye la etapa de formulación dentro del modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2013, p. 271). En el presente capítulo se desarrollan las matrices de intuición, que permiten generar un conjunto de estrategias específicas y alternativas que mejor respondan a los objetivos del Sistema Pre Escolar. Posteriormente se utilizan matrices de decisión para hacer una mejor selección de las estrategias, separándolas en los grupos de estrategias retenidas y de contingencia. Finalmente se desarrollan matrices para analizar la respuesta de las estrategias retenidas ante los OLP y la respuesta que ante ellas tendrían los competidores y socios del Sistema Pre Escolar.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2013) la matriz MFODA es una de las más conocidas e importantes y el objetivo es generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA). D'Alessio (2013) también señaló que el análisis profundo del entorno e intono ayudará a generar estrategias en los cuatro cuadrantes. Las estrategias FO busca un emparejamiento llamado Maxi-Maxi que consiste en usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y las estrategias FA sigue el emparejamiento conocido como Maxi-Mini para usar las fortalezas internas buscando mitigar el impacto de las amenazas externas. Las estrategias DO o estrategias Mini-Maxi buscan mejorar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas y las estrategias DA también denominadas Mini-Maxi plantea acciones defensivas que eviten las amenazas del entorno.

Tabla 50

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA) del Sistema Pre Escolar en el Perú

FORTALEZAS: F		DEBILIDADES: D
1	Existencia de planes a mediano y largo para el sector pre escolar.	1 Falta de una gestión articulada y coordinada de los tres niveles de gobierno para proveer servicios educativos de calidad (Ministerio de Educación, Gobiernos Regionales y UGEL).
2	Iniciativas de modernización con el uso de TI para la gestión y promoción del sector.	2 Bajo nivel de asignación de presupuesto respecto al PBI en comparación a otros países.
3	Existencia y uso de diseños curriculares.	3 Alto porcentaje de instituciones educativas sin la infraestructura adecuada.
4	Promoción de programas no escolarizados con un enfoque de ayuda social.	4 Insuficiente cantidad de docentes con preparación adecuada.
5	Elaboración y preparación de libros y materiales educativos.	5 Poco fomento para la investigación del sector.
6	Implementación de programas intersectoriales como salud y nutrición.	6 Control insuficiente para distribución de los materiales.
		7 Inequidad del servicio educativo pre escolar en las regiones.
		8 Monitoreo insuficiente para asegurar la calidad y equidad en el aprendizaje.
		9 Bajo nivel de sueldo del docente respecto a otras profesiones.
OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1	Estabilidad política, que se refleja en el mantenimiento y solidez que vienen demostrando algunas políticas a pesar de los cambios de gobierno.	1 Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad del desempeño del personal docente tanto para el sector público como para el privado. D4, D7, D9, O2, O3
2	La educación es considerada como un asunto de prioridad nacional.	2 Implementar un sistema de calidad de la administración del Sistema Pre Escolar para alcanzar un nivel óptimo de descentralización. D1, D6, O2, O3
3	El crecimiento de la economía, factores macroeconómicos sólidos y posibilidades de mayor crecimiento.	3 Incrementar el gasto público a partir de la creación de fondos especiales y reasignación presupuestal para el financiamiento de programas de investigación, inversiones y contingencia del Sistema Pre Escolar. D2, D7, O2, O3
4	Implementación de programas de inclusión social por parte del gobierno.	4 Implementar una política de incentivos para docentes del sector. D4, D7, D9, O1, O2, O3
5	Diversidad de especies y climas que permite el cultivo de plantas con alto contenido proteico.	5 Crear una unidad anexa a la OINFE especializada en infraestructura para la educación pre escolar. D3, O2, O3
6	Ejecución de acciones iniciales del gobierno con el objetivo de mitigar los efectos del cambio climático en el país.	6 Establecer un sistema de monitoreo del aprendizaje de los niños integrado al Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje (PELA). D8, O1, O2, O3
		7 Firmar convenios con gobiernos e instituciones extranjeras con experiencia en educación pre escolar. D5, O2, O3
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1	Pobreza extrema, desnutrición y explotación infantil.	1 Crear un centro de investigaciones de la educación en la primera infancia. D5, A4
2	Insuficiente preparación de los docentes y limitaciones en su proceso de formación.	2 Ampliar las funciones de la Dirección de Educación Pre Escolar para un mayor control de la ejecución de los planes. D1, A5, A6
3	Desigualdad social.	3 Articular programas de educación pre escolar con programa de enseñanza a padres para el desarrollo en zonas de extrema pobreza. D7, A3
4	Baja inversión gubernamental en I+D y reducida producción científica en el país.	4 Definir requerimientos mínimos para la preparación del personal docente en universidades e institutos como parte del proceso de acreditación de carreras en dicho sector. Rediseño de requerimientos mínimos para docentes en coordinación con las universidades. D4, D7, A2, A3
5	Informalidad.	
6	Corrupción.	
7	Efectos negativos generados por las crisis internacionales.	
8	Efectos contaminantes de la minería y tala ilegales, como la contaminación de recursos hídricos, aire y deforestación.	
9	Desigualdad en el acceso a Internet y a la tecnología en las distintas regiones del país.	
10	Impacto del cambio climático y fenómenos naturales.	

La Tabla 50 corresponde a la MFODA para el Sistema Pre Escolar peruano. Como parte de las estrategias de FO se establecen dos estrategias que buscan aprovechar el trabajo realizado y la importancia para el estado y para el país. La primera estrategia busca seguir influenciando positivamente en una mejor educación de los niños en base al complemento activo y orientación dedicada de los padres. La segunda estrategia busca seguir con la tendencia de mejora en la calidad de la enseñanza y mejoramiento de la infraestructura a través de la asociación con empresas e instituciones privadas.

Las estrategias FA son seis y la primera busca contribuir con el nivel de docentes del sector pre escolar apoyados de las universidades e institutos en las diferentes regiones del Perú. Una segunda estrategia busca llevar las zonas urbanas una cobertura casi total en educación escolarizada y dejar la no escolarizada como alternativas de aprendizaje y enseñanza en las zonas rurales. Como tercer estrategia se encuentra el aspecto de comunicación acerca de la importancia de educación pre escolar y de los programas que se realizan en el Sector. Una cuarta estrategia propuesta es hacer para que las Instituciones Educativas lleven a la acción el diseño curricular trabajado para la Educación Pre Escolar y su correcta aplicación sea parte de la acreditación que requieran. Una quinta estrategia establece mantener los programas de nutrición y salud, mejorando el manejo integral del servicio como complemento permanente del acceso a la educación pre escolar. La sexta estrategia consiste en publicar un currículo en base a un nuevo diseño que use nuevas técnicas y metodologías educativas.

Para el cuadrante DO se definieron siete estrategias donde la primera busca la mejora del rendimiento de los docentes de pre escolar a través de un sistema de aseguramiento de calidad que permita evaluar y optimizar el nivel de forma recurrente. Una segunda estrategia trata de trabajar en la mejora de la calidad en la administración y gestión en distintos niveles del sector y en la propuesta descentralizada actual. Otra estrategia consiste en la obtención de

más recursos económicos para el sector que generen el incremento del gasto público a través de la reasignación presupuestal o identificando fondos especiales como el del canon. La cuarta estrategia sugerida busca llegar a más Instituciones Educativas con docentes preparados, y parte desde otorgar beneficios adicionales a quienes asistan a las zonas más lejanas y que sea un requisito más de los estudios en Educación inicial. Otra estrategia se basa en el interés de especializar más la Oficina de Infraestructura Educativa para mejorar los servicios básicos de la educación de niños en edad pre escolar. Actualmente se tiene el Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje y la estrategia busca implementar herramientas de monitoreo que pueda retroalimentar al programa y mejorar en la enseñanza. Una última estrategia de la matriz consiste en impulsar mejores prácticas a través de convenios de apoyo e intercambio con instituciones extranjeras y gobiernos que tienen mayor desarrollo de la educación pre escolar.

Del último cuadrante DA resultaron cuatro estrategias donde la primera sugiere la implementación de un centro de investigaciones de la educación para el trabajo con niños de pre escolar. Una segunda estrategia consiste en ampliar las funciones de la Dirección de Educación Pre-Escolar del Ministerio de Educación para que realice el control de la ejecución de los planes en la organización de las direcciones regionales y las UGEL. La tercera estrategia del cuadrante consiste en incentivar a la asistencia de los niños con incentivos para los padres a través de la enseñanza de temas que pueda agregarles calor en las comunidades y zonas de extrema pobreza. La cuarta estrategia indica el planteamiento de requerimientos mínimos que debería alcanzar el docente con el currículo de universidades e institutos y que dicho nivel y contenido sea parte del proceso de acreditación de las carreras de educación pre escolar.

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

D'Alessio (2013) señaló que la matriz MPEYEA fue elaborada por Dickel en 1984 y se usa para definir la apropiada postura estratégica de una organización o unidad de negocio. D'Alessio también indicó que la matriz contiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos al sector (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Resultado de estos ejes se generan cuatro cuadrantes que según la asignación numérica a variables se ponderan y se valorizan. Los factores relativos al Sistema Pre Escolar en Perú se muestran en las Tablas 51 y 52, separadas por factores de la industria y del sector.

Tabla 51

Posición Estratégica Externa del Sistema Pre Escolar

Factores Determinantes de Estabilidad del Entorno (EE)								Valor		
Cambios Tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2.0
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5.0
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5.0
Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	1.0
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchos	6.0
Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6.0
Elasticidad de precio de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2.0
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6.0
Volatilidad del tipo de cambio	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5.0
									Promedio	-1.8
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)								Valor		
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6.0
Potencial de Utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5.0
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4.0
Conocimiento Tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4.0
Rango de precios de productos competitivos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3.0
Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2.0
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	6.0
Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3.0
Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1.0
									Promedio	3.8

Tabla 52

Posición Estratégica Interna del Sistema Pre Escolar

Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)								Valor		
Participación en el Mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4.0
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	2.0
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4.0
Nivel de especialización del capital humano	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2.0
Desarrollo de infraestructura	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3.0
Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3.0
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4.0
Nivel de desarrollo de clusters	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1.0
Promedio									-3.1	
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)								Valor		
Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3.0
Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4.0
Facilidad de salida de mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	0.0
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3.0
Economías de Escala y Experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4.0
Aporte de las principales industrias al PBI	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4.0
Promedio									3.0	

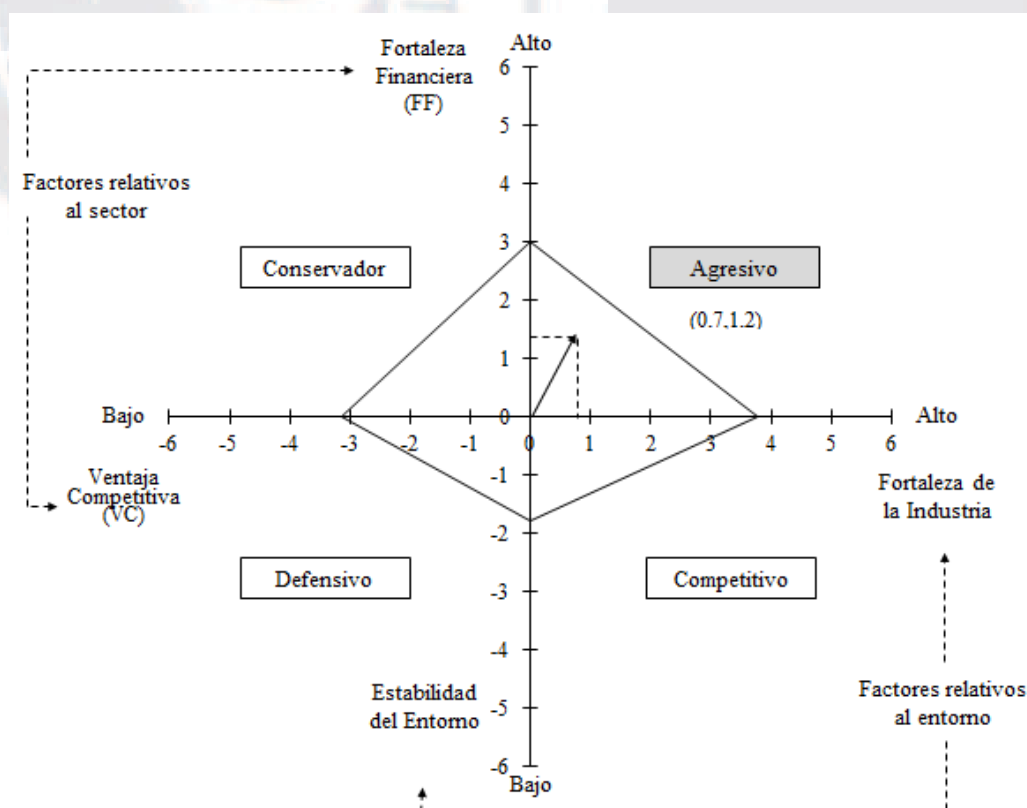


Figura 12. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) para el Sistema Pre Escolar en el Perú.

El vector resultante corresponde al punto $X=0.7$ y $Y=1.2$.

Según D'Alessio (2013) se debe tener en cuenta que los ejes indican valores que deben ser analizados. Para el caso del Sistema Pre Escolar y de los resultados anteriores, se puede notar que el valor resultante del eje x indica una ventaja competitiva y fortaleza de la industria positiva y aceptable y resultado del eje y se tiene una moderada fortaleza de la industria y cierta atracción de la industria también. A partir de los valores obtenidos del análisis de factores determinantes de posición estratégica interna y externa, se obtuvo un vector correspondiente a la posición $X=0.7$, $Y=1.2$. Del análisis de la situación actual y con cierta consistencia con el resultado de esta matriz, se evidencia que para el Sistema Pre Escolar aplica una postura agresiva porque debe explotar su posición favorable y tomar ventaja de la oportunidad que provee la industria y el entorno. Esta posición agresiva está relacionada a estrategias alternativas de tipo diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

D'Alessio (2013) planteó el uso de la matriz del Boston Consulting Group para el análisis de organizaciones multidivisionales en base a las dos perspectivas que brinda esta herramienta: la participación relativa en la industria y la tasa de crecimiento en las ventas. Ambas se encuentran estrechamente ligadas a la generación de flujos de efectivo y a su uso, respectivamente. Como resultado de este análisis, las diferentes divisiones de una organización se clasifican en cuatro cuadrantes.

El primer cuadrante corresponde a las divisiones cuyo futuro es incierto ya que tienen una alta tasa de crecimiento en las ventas pero su participación en el mercado aún es exigua. El segundo cuadrante, correspondiente a los productos estrella, incluye las divisiones con una alta tasa de crecimiento en ventas y también de participación de mercado. Las llamadas vacas lecheras conforman el tercer cuadrante, que genera flujos importantes de efectivo pero

con un crecimiento pequeño de mercado. Los perros se ubican en el cuarto cuadrante y son las divisiones más bajas de la organización.

Tabla 53

Datos Matriz Boston Consulting Group

Industria	Valor agregado por actividad	% de Ingresos	Participación en Valor Agregado Peruano	Crecimiento de la industria
1 Ciclo 1 Rural	11,887.00	1%	2.00%	0.0%
2 Ciclo 2 Rural	342,041.00	22%	66.40%	3.1%
3 Ciclo 1 Urbano	75,260.00	5%	6.00%	0.1%
4 Ciclo 2 Urbano	1'155,923.00	73%	78.00%	1.6%
Total	1'585,111.00	100%		1.2%

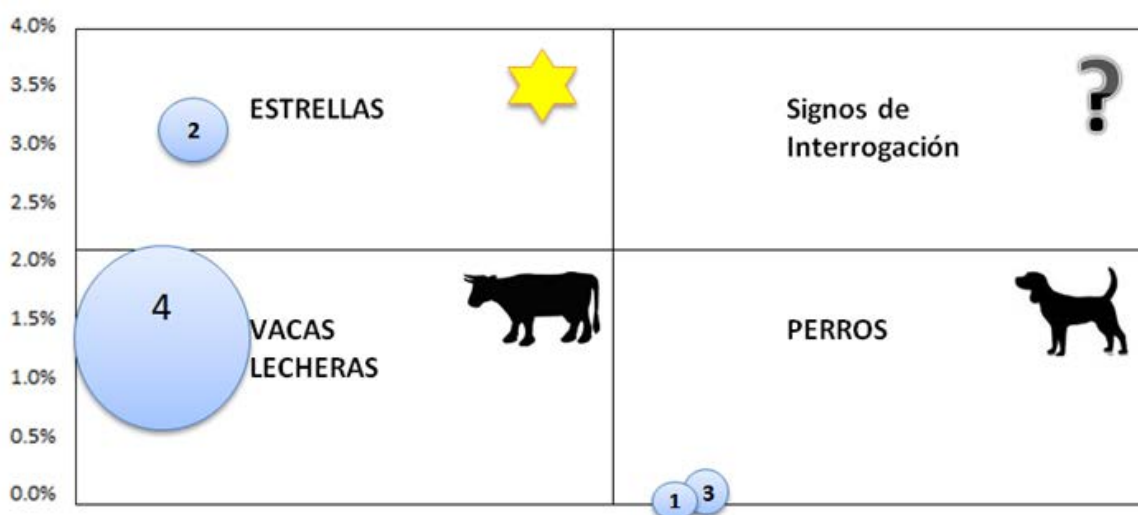


Figura 13. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) para el Sistema Pre Escolar. Los círculos 1 y 3 corresponden al ciclo I rural y urbano respectivamente. El círculo 2 representa el ciclo II rural, y el 4 al ciclo II urbano.

En el caso del Sistema Pre Escolar, se optó por una división entre los ciclos I y II, para niños de 0 a 2 años y de 3 a 5 años respectivamente, y la zona, sea rural o urbana. Los ejes se definieron en función al crecimiento promedio anual de niños matriculados y del nivel de participación hacia el año 2012. La gráfica resultada, mostrada en la Figura 13 y obtenida a partir de los datos de la Tabla 53, muestra la ubicación de ambas divisiones. Como resultado, el ciclo II en zonas rurales muestra un crecimiento sobre la media y una participación

importante de niños, ubicándose en el cuadrante II, en tanto el sector urbano aparece en el cuadrante III, mientras que el ciclo I en general se encuentra en el cuadrante IV, para el cual el modelo sugiere evaluar el uso de estrategias alternativas defensivas.

Un crecimiento sano del Sistema Pre Escolar debería tener al ciclo I al menos en el cuadrante I, quedando a la expectativa de una mayor participación en el futuro, sin embargo su crecimiento es bajo por el desinterés de los padres y la escasa oferta de instituciones educativas. El ciclo II, por el contrario, tiene un crecimiento importante ya que es requisito para que los niños puedan ser matriculados en primaria, y a medida que se alcance la totalidad de niños matriculados la tasa de crecimiento debería disminuir, convirtiéndose en una vaca lechera y ubicándose en el cuadrante III.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa, al igual que la del Boston Consulting Group, es una matriz de portafolio, y se forma tomando como referencia los resultados ponderados totales obtenidos en las matrices EFE y EFI, como resultado de los análisis externo e interno respectivamente (D'Alessio, 2013, p. 336). Esta matriz está conformada por nueve sectores o celdas que a su vez se agrupan en tres regiones: la región 1, conformada por las celdas I, II y IV; la región 2, formada por las celdas III, V y VII, y la región 3, que incluye las celdas VI, VIII y IX. Cada región, al igual que los sectores, está asociada a un tipo de estrategia alternativa recomendada.

En el caso del Sistema Pre Escolar, la Figura 14 muestra la MIE resultante. El puntaje obtenido en la matriz EFE fue 1.56, mientras que en la matriz EFI fue 2.11, lo que ubica a la organización en el sector V, región 2. De acuerdo a D'Alessio (2013, p. 338), el Sistema Pre Escolar debe desarrollarse selectivamente para mejorar al encontrarse en la celda V, y por estar en la región 2 es recomendable retener y mantener, generando estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

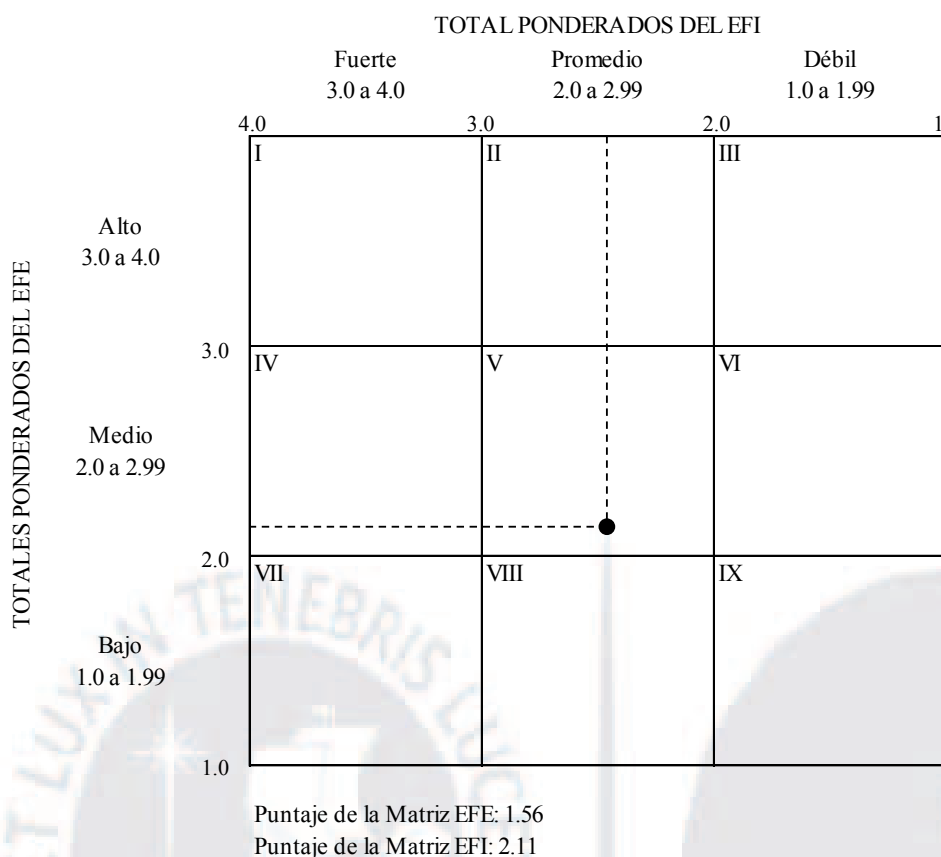


Figura 14. Matriz Interna Externa (MIE) para el Sistema Pre Escolar.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

D'Alessio (2013) indicó que la Matriz Gran Estrategia es importante porque contribuye con la evaluación y afinamiento de la selección apropiada de estrategia para la organización. La matriz contribuye con la evaluación del crecimiento del mercado y la posición competitiva del sector, resultando ciertos tipos de estrategias alternativas en función al cuadrante en el que se localice el sector. Considerando la información de D'Alessio (2013) y analizando el sector pre escolar, se puede considerar que el crecimiento no ha sido tan rápido pero que la posición competitiva si es sólida por prácticamente no tener competencia. En ese sentido y según la Figura 15 el Sistema Pre Escolar se puede ubicar en el Cuadrante IV, que implica considerar entre sus estrategias alternativas a la diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación conglomerada y aventura conjunta.

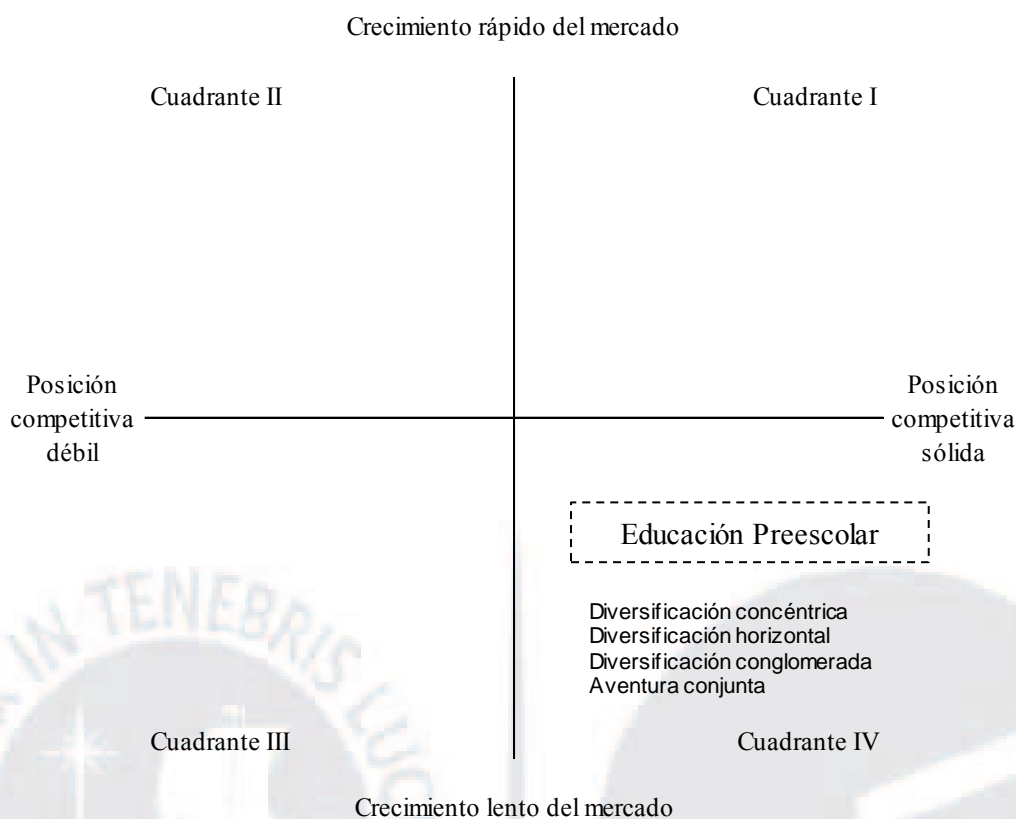


Figura 15. Matriz Gran Estrategia (MGE) para el Sistema Pre Escolar.

La primera estrategia que está alineada en base a las estrategias alternativas es desarrollar asociaciones público - privadas para la cobertura a nivel de infraestructura y de enseñanza. Una segunda estrategia alineada es ampliar los programas intersectoriales para ofrecer un servicio integral de nutrición, salud y educación. La tercera estrategia consiste en incrementar el gasto público a partir de la creación de fondos especiales y reasignación presupuestal para el financiamiento de programas de investigación, inversiones y contingencia del Sistema Pre Escolar. La cuarta estrategia trata de firmar convenios con gobiernos e instituciones extranjeras con experiencia en educación pre escolar. La quinta estrategia es para articular programas de educación pre escolar con programa de enseñanza a padres para el desarrollo en zonas de extrema pobreza. Adicionalmente se plantean dos estrategias que buscan la diversificación concéntrica que son: Implementar la enseñanza

alineada al entorno cultural de cada región y crear programas alternativos escolarizados de menor duración en el ciclo II.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2013) todas las matrices generadas en la fase de emparejamiento por medio del uso de las MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE se reúnen en una matriz para evaluar las repeticiones de cada estrategia. Al sumar las repeticiones, tal como se aprecia en la Tabla 54 se retienen las estrategias con mayor repetición.

Para el caso del sector pre escolar, las estrategias retenidas inicialmente según el método fueron: a) Desarrollar asociaciones público - privadas para la cobertura a nivel de infraestructura y de enseñanza, b) incrementar las campañas de promoción y difusión del programa de educación pre escolar, poniendo énfasis en sus beneficios, c) normar la implementación del diseño curricular en las IE como requisito para su funcionamiento, d) implementar un sistema de calidad de la administración del Sistema Pre Escolar para alcanzar un nivel óptimo de descentralización, e) incrementar el gasto público a partir de la creación de fondos especiales y reasignación presupuestal para el financiamiento de programas de investigación, inversiones y contingencia del Sistema Pre Escolar, f) crear una unidad anexa a la OINFE especializada en infraestructura para la educación pre escolar, g) firmar convenios con gobiernos e instituciones extranjeras con experiencia en educación pre escolar, h) crear un centro de investigaciones de la educación en la primera infancia, i) ampliar las funciones de la Dirección de Educación Pre-Escolar para un mayor control de la ejecución de los planes, j) articular programas de educación pre escolar con programa de enseñanza a padres para el desarrollo en zonas de extrema pobreza, k) definir requerimientos mínimos para la preparación del personal docente en universidades e institutos como parte del proceso de acreditación de carreras en dicho sector y el rediseño de requerimientos mínimos para docentes en coordinación con las universidades.

Es válido, por algún motivo, considerar otras estrategias que se consideren pertinentes para el proceso D'Alessio (2013) y de acuerdo a la intuición y análisis, las estrategias que se retuvieron son: a) desarrollar asociaciones público - privadas para la cobertura a nivel de infraestructura y de enseñanza, b) crear un plan de preparación y actualización para docentes del sector en coordinación con universidades e institutos acreditados a nivel nacional, c) normar la implementación del diseño curricular en las IE como requisito para su funcionamiento, d) ampliar los programas intersectoriales para ofrecer un servicio integral de nutrición, salud y educación, e) actualizar el diseño curricular para incluir el uso de nuevas metodologías y técnicas educativas, f) implementar un sistema de aseguramiento de la calidad del desempeño del personal docente tanto para el sector público como para el privado, g) implementar un sistema de calidad de la administración del Sistema Pre Escolar para alcanzar un nivel óptimo de descentralización, h) incrementar el gasto público a partir de la creación de fondos especiales y reasignación presupuestal para el financiamiento de programas de investigación, inversiones y contingencia del Sistema Pre Escolar, i) crear una unidad anexa a la OINFE especializada en infraestructura para la educación pre escolar, j) establecer un sistema de monitoreo del aprendizaje de los niños integrado al Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje (PELA), k) crear un centro de investigaciones de la educación en la primera infancia, l) articular programas de educación pre escolar con programa de enseñanza a padres para el desarrollo en zonas de extrema pobreza. Por esta razón no solo se seleccionaron las estrategias que aparecían en al menos tres matrices, sino también las que aparecían solo en dos matrices pero se consideraron necesarias para el plan estratégico.

Tabla 54

Matriz Decisión Estratégica (MDE)

Nro.	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollo de productos	Crear un programa de involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los niños a través de actividades educativas.	X			X		2
E2	Aventura conjunta	Desarrollar asociaciones público - privadas para la cobertura a nivel de infraestructura y de enseñanza.	X		X		X	3
E3	Desarrollo de productos	Crear un plan de preparación y actualización para docentes del sector en coordinación con universidades e institutos acreditados a nivel nacional.	X			X		2
E4	Desarrollo de mercados	Invertir en la ampliación de la educación pre escolar escolarizada en zonas urbanas, dejando la no escolarizada como soporte para zonas rurales.	X		X			2
E5	Integración vertical hacia adelante.	Incrementar las campañas de promoción y difusión del programa de educación pre escolar, poniendo énfasis en sus beneficios.	X	X	X			3
E6	Integración vertical hacia adelante.	Normar la implementación del diseño curricular en las IE como requisito para su funcionamiento.	X	X	X			3
E7	Diversificación horizontal.	Ampliar los programas intersectoriales para ofrecer un servicio integral de nutrición, salud y educación.	X				X	2
E8	Desarrollo de productos	Actualizar el diseño curricular para incluir el uso de nuevas metodologías y técnicas educativas.	X			X		2
E9	Desarrollo de productos	Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad del desempeño del personal docente tanto para el sector público como para el privado.	X			X		2
E10	Integración vertical hacia atrás.	Implementar un sistema de calidad de la administración del Sistema Pre Escolar para alcanzar un nivel óptimo de descentralización.	X	X	X			3
E11	Aventura conjunta.	Incrementar el gasto público a partir de la creación de fondos especiales y reasignación presupuestal para el financiamiento de programas de investigación, inversiones y contingencia del Sistema Pre Escolar.	X		X		X	3
E12	Desarrollo de productos	Implementar una política de incentivos para docentes del sector.	X			X		2
E13	Integración vertical hacia adelante.	Crear una unidad anexa a la OINFE especializada en infraestructura para la educación pre escolar.	X	X	X			3
E14	Desarrollo de productos	Establecer un sistema de monitoreo del aprendizaje de los niños integrado al Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje (PELA).	X			X		2
E15	Aventura conjunta.	Firmar convenios con gobiernos e instituciones extranjeras con experiencia en educación pre escolar.	X		X		X	3
E16	Integración vertical hacia atrás.	Crear un centro de investigaciones de la educación en la primera infancia.	X	X	X			3
E17	Integración vertical hacia atrás.	Ampliar las funciones de la Dirección de Educación Pre-Escolar para un mayor control de la ejecución de los planes.	X	X	X			3
E18	Aventura conjunta.	Articular programas de educación pre escolar con programa de enseñanza a padres para el desarrollo en zonas de extrema pobreza.	X		X		X	3
E19	Integración vertical hacia atrás.	Definir requerimientos mínimos para la preparación del personal docente en universidades e institutos como parte del proceso de acreditación de carreras en dicho sector. Rediseño de requerimientos mínimos para docentes en coordinación con las universidades.	X	X	X			3
E20	Diversificación concéntrica	Implementar la enseñanza alineada al entorno cultural de cada región.		X			X	2
E21	Diversificación concéntrica	Crear programas alternativos escolarizados de menor duración en el ciclo II.		X			X	2
E22	Desinversión	No seguir impartiendo ni regulando el ciclo I			X			1

Nota. Están sombreadas las estrategias retenidas luego del análisis usando la MDE. Se retuvieron las estrategias que aparecían en tres matrices de proceso, y entre las que aparecían en dos matrices se escogieron las que se consideraron necesarias para el plan estratégico del Sistema Pre Escolar.

Tabla 55

Matriz Cuantitativa Proceso Estratégico (MCPE)

Factores clave	Peso	E2. Desarrollar asociaciones público - privadas para la cobertura a nivel de infraestructura y de enseñanza.		E3. Crear un plan de preparación y actualización para docentes del sector en coordinación con universidades e institutos acreditados a nivel nacional.		E6. Normar la implementación del diseño curricular en las IE como requisito para su funcionamiento.		E7. Ampliar los programas intersectoriales para ofrecer un servicio integral de nutrición, salud y educación.		E8. Actualizar el diseño curricular para incluir el uso de nuevas metodologías y técnicas educativas.		E9. Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad del desempeño del personal docente tanto para el sector público como para el privado.		E10. Implementar un sistema de calidad de la administración del Sistema Pre Escolar para alcanzar un nivel óptimo de descentralización.		E11. Incrementar el gasto público a partir de la creación de fondos especiales y reasignación presupuestal para el financiamiento de programas de investigación, inversiones y contingencia del Sistema Pre Escolar.		E13. Crear una unidad anexa a la OINFE especializada en infraestructura para la educación pre escolar.		E14. Establecer un sistema de monitoreo del aprendizaje de los niños integrado al Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje (PELA).		E16. Crear un centro de investigaciones de la educación en la primera infancia.		E18. Articular programas de educación pre escolar con programa de enseñanza a padres para el desarrollo en zonas de extrema pobreza.		
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	
Oportunidades																										
1	Estabilidad política, que se refleja en el mantenimiento y solidez que vienen demostrando algunas políticas a pesar de los cambios de gobierno.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
2	La educación es considerada como un asunto de prioridad nacional.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
3	El crecimiento de la economía, factores macroeconómicos sólidos y posibilidades de mayor crecimiento.	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27
4	Implementación de programas de inclusión social por parte del gobierno.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	2	0.14	4	0.28
5	Diversidad de especies y climas que permite el cultivo de plantas con alto contenido proteico.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
6	Ejecución de acciones iniciales del gobierno con el objetivo de mitigar los efectos del cambio climático en el país.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06
Amenazas																										
1	Pobreza extrema, desnutrición y explotación infantil.	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	1	0.11	1	0.11	2	0.22	4	0.44
2	Insuficiente preparación de los docentes y limitaciones en su proceso de formación.	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09
3	Desigualdad social.	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32
4	Baja inversión gubernamental en I+D y reducida producción científica en el país.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07
5	Informalidad.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10
6	Corrupción.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	2	0.10
7	Efectos negativos generados por las crisis internacionales.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
8	Efectos contaminantes de la minería y tala ilegales, como la contaminación de recursos hídricos, aire y deforestación.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09
9	Desigualdad en el acceso a Internet y a la tecnología en las distintas regiones del país.	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	1	0.03	2	0.06
10	Impacto del cambio climático y fenómenos naturales.	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04
Fortalezas																										
1	Existencia de planes a mediano y largo para el sector pre escolar.	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
2	Iniciativas de modernización con el uso de TI para la gestión y promoción del sector.	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	4	0.12	4	0.12	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03
3	Existencia y uso de diseños curriculares.	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08
4	Promoción de programas no escolarizados con un enfoque de ayuda social.	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15
5	Elaboración y preparación de libros y materiales educativos.	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12	2	0.06	4	0.12	3	0.09	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03
6	Tendencia positiva en el nivel de cobertura del ciclo II.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20
7	Implementación de programas intersectoriales como salud y nutrición.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24
Debilidades																										
1	Falta de una gestión articulada y coordinada de los tres niveles de gobierno para proveer servicios educativos de calidad (Ministerio de Educación, Gobiernos Regionales y UGEL).	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	3	0.27
2	Bajo nivel de asignación de presupuesto respecto al PBI en comparación a otros países.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10
3	Alto porcentaje de instituciones educativas sin la infraestructura adecuada ni espacios para el desarrollo de la creatividad.	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08
4	Insuficiente cantidad de docentes con preparación adecuada.	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24
5	Poco fomento para la investigación del sector.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05
6	Control insuficiente para distribución de los materiales.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09
7	Inequidad del servicio educativo pre escolar en las regiones.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24
8	Monitoreo insuficiente para asegurar la calidad y equidad en el aprendizaje.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
9	Bajo nivel de sueldo del docente respecto a otras profesiones.	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10
Total		2.00	4.39		5.11		5.03		5.16		4.50		5.47		5.03		5.38		5.00		5.13		4.21		5.12	

Nota. Están sombreadas las estrategias retenidas luego del análisis usando la MCPE, tomando un valor de corte de 5.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE) es una herramienta de formulación que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las estrategias (D'Alessio, 2013). Las entradas de la matriz corresponde a los factores de éxito determinados en las matrices EFI y EFE, en la cual se evalúa la atractividad de cada estrategia para el sector. En la Tabla 55, se muestra la aplicación de los criterios de la Matriz CPE, en donde, luego de haber realizado el análisis correspondiente se ha seleccionado nueve estrategias por tener un puntaje entre el 4.2 y 5, quedando tres como estrategia de contingencia.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de evaluar y establecer las estrategias retenidas por atractivo en la Matriz CPE, se procede a realizar el análisis de la Matriz de Rumelt, en el cual se evalúa las estrategias retenidas en base a cuatro criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, con la finalidad de evitar riesgos que puedan afectar su implementación. En la Tabla 56, se puede apreciar el análisis de la Matriz Rumelt de las estrategias seleccionadas para el Sistema Pre Escolar, el cual refleja que todas las estrategias fueron seleccionadas debido al cumplimiento de los cuatro criterios mencionado.

6.9 Matriz de Ética (ME)

D'Alessio (2013) señaló que la Matriz de Ética se toma como filtro y si alguna de las estrategias a ser evaluadas, viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse (estrategia retenida) y debe ser descartada. En la Tabla 57 se puede apreciar que ninguna de las estrategias falta a los principios éticos y se conservan para que sean contrastadas con los objetivos de largo plazo definidos en el capítulo anterior.

Tabla 56

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E3 Crear un plan de preparación y actualización para docentes del sector en coordinación con universidades e institutos acreditados a nivel nacional.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E6 Normar la implementación del diseño curricular en las IE como requisito para su funcionamiento.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E7 Ampliar los programas intersectoriales para ofrecer un servicio integral de nutrición, salud y educación.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E9 Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad del desempeño del personal docente tanto para el sector público como para el privado.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E10 Implementar un sistema de calidad de la administración del Sistema Pre Escolar para alcanzar un nivel óptimo de descentralización.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E11 Incrementar el gasto público a partir de la creación de fondos especiales y reasignación presupuestal para el financiamiento de programas de investigación, inversiones y contingencia del Sistema Pre Escolar.	SÍ	SÍ	SÍ	SI	SI
E13 Crear una unidad anexa a la OINFE especializada en infraestructura para la educación pre escolar.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E14 Establecer un sistema de monitoreo del aprendizaje de los niños integrado al Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje (PELA).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E18 Articular programas de educación pre escolar con programa de enseñanza a padres para el desarrollo en zonas de extrema pobreza.	SÍ	SÍ	SI	SÍ	SI

Nota. Se considera que todas las estrategias cumplen con los cuatro requisitos planteados en la Matriz de Rumelt, no generándose ningún grupo adicional de estrategias de contingencia.

Tabla 57

Matriz de Ética (ME)

Estrategias Específicas		E3. Crear un plan de preparación y actualización para docentes del sector en coordinación con universidades e institutos acreditados a nivel nacional.	E6. Normar la implementación del diseño curricular en las IE como requisito para su funcionamiento.	E7. Ampliar los programas intersectoriales para ofrecer un servicio integral de nutrición, salud y educación.	E9. Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad del desempeño del personal docente tanto para el sector público como para el privado.	E10. Implementar un sistema de calidad de la administración del Sistema Pre Escolar para alcanzar un nivel óptimo de descentralización.	E11. Incrementar el gasto público a partir de la creación de fondos especiales y reasignación presupuestal para el financiamiento de programas de investigación, inversiones y contingencia del Sistema Pre Escolar.	E13. Crear una unidad anexa a la OINFE en infraestructura para la educación pre escolar.	E14. Establecer un sistema de monitoreo del aprendizaje de los niños integrado al Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje (PELA).	E18. Articular programas de educación pre escolar con programa de enseñanza a padres para el desarrollo en zonas de extrema pobreza.
1	Impacto en el derecho a la vida	N	N	P	N	N	N	N	N	N
2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	N	N	N	N	N	N	N
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	N	N	N	N	N	N	P	N
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	P	N
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	P	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	N	P	N	N	N	N	N
8	Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	N	J	N	J
9	Equidad en la administración	J	J	J	J	J	N	J	N	J
10	Normas de compensación	J	J	N	J	J	N	J	N	J
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	N	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	N	N	E

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

La Tabla 58 muestra las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia. De acuerdo al modelo secuencial del proceso estratégico, las estrategias retenidas se ejecutarán como parte del presente plan estratégico. Por otro lado, las estrategias de contingencia serán aplicadas si se encuentran dificultades durante el proceso de implementación del plan estratégico, previa evaluación utilizando las matrices a cuya revisión no fueron sometidas como parte del modelo secuencial (D'Alessio, 2013, p. 427).

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La Tabla 59 corresponde a la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo. El propósito de esta matriz es evaluar si las estrategias retenidas contribuyen a alcanzar los OLP planteados en el Capítulo V. Se ha determinado que todas las estrategias retenidas tienen relación con los OLP, y que éstos a su vez son sustentados por la aplicación de alguna estrategia retenida.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Matriz de Posibilidades de los Competidores se muestra en la Tabla 60. Permite analizar de forma intuitiva las posibles respuestas de la educación en casa y la educación en aldeas a cargo de ONGs, identificados en el Capítulo III como sustituto y entrante respectivamente, frente a las estrategias retenidas del Sistema Pre Escolar. Adicionalmente se evalúa la posible respuesta de aliados como el Ministerio de Salud y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social ante las estrategias retenidas.

Tabla 58

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas		
1	E3	Crear un plan de preparación y actualización para docentes del sector en coordinación con universidades e institutos acreditados a nivel nacional.
2	E6	Normar la implementación del diseño curricular en las IE como requisito para su funcionamiento.
3	E7	Ampliar los programas intersectoriales para ofrecer un servicio integral de nutrición, salud y educación.
4	E9	Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad del desempeño del personal docente tanto para el sector público como para el privado.
5	E10	Implementar un sistema de calidad de la administración del Sistema Pre Escolar para alcanzar un nivel óptimo de descentralización.
6	E11	Incrementar el gasto público a partir de la creación de fondos especiales y reasignación presupuestal para el financiamiento de programas de investigación, inversiones y contingencia del Sistema Pre Escolar.
7	E13	Crear una unidad anexa a la OINFE especializada en infraestructura para la educación pre escolar.
8	E14	Establecer un sistema de monitoreo del aprendizaje de los niños integrado al Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje (PELA).
9	E18	Articular programas de educación pre escolar con programa de enseñanza a padres para el desarrollo en zonas de extrema pobreza.
Estrategias de Contingencia		
1	E1	Crear un programa de involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los niños a través de actividades educativas.
2	E2	Desarrollar asociaciones público - privadas para la cobertura a nivel de infraestructura y de enseñanza.
3	E4	Invertir en la ampliación de la educación pre escolar escolarizada en zonas urbanas, dejando la no escolarizada como soporte para zonas rurales.
4	E5	Incrementar las campañas de promoción y difusión del programa de educación pre escolar, poniendo énfasis en sus beneficios.
5	E8	Actualizar el diseño curricular para incluir el uso de nuevas metodologías y técnicas educativas.
6	E12	Implementar una política de incentivos para docentes del sector.
7	E15	Firmar convenios con gobiernos e instituciones extranjeras con experiencia en educación pre escolar.
8	E16	Crear un centro de investigaciones de la educación en la primera infancia.
9	E17	Ampliar las funciones de la Dirección de Educación Pre-Escolar para un mayor control de la ejecución de los planes.
10	E19	Definir requerimientos mínimos para la preparación del personal docente en universidades e institutos como parte del proceso de acreditación de carreras en dicho sector. Rediseño de requerimientos mínimos para docentes en coordinación con las universidades.
11	E20	Implementar la enseñanza alineada al entorno cultural de cada región.
12	E21	Crear programas alternativos escolarizados de menor duración en el ciclo II.
13	E22	No seguir impartiendo ni regulando el ciclo I

Tabla 59

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Estrategias Específicas	Objetivos de Largo Plazo					
	OLP1. Al 2024, contar con un sistema integrador de calidad, que no existe en la actualidad, y que asegure alcanzar el 95% de profesores y directores con el nivel pedagógico aprobado por los requerimientos a nivel nacional.	OLP2. Al 2024, adecuar la infraestructura del 100% de las instituciones educativas del sector pre escolar según la "Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial", aprobada en 2014, partiendo de un promedio de 70% de instituciones educativas que actualmente cumplen con los requisitos básicos de infraestructura.	OLP3. Mejorar al 2024 los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora de 30.9% a 60% en el Nivel 2, y disminuyendo el Nivel <1 de 19.8% a 10%, y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 de 12.8% a 30%, y reduciendo el Nivel <1 de 49% a 15%.	OLP4. Mejorar el indicador de Atención y Educación de la Primera Infancia (AEPI) sobre retraso de crecimiento para niños menores de 5 años, de 0.849 a 0.9 en el 2024.	OLP5. Aumentar la tasa de niños matriculados en el Sistema Pre Escolar, ciclo II, de 75% a 95% al 2024.	OLP6. Al 2022, cumplir con el 100% de los indicadores de gestión como son: Ejecución presupuestal, actualmente en 89.9%, entrega de materiales, que se encuentra en 65.4%, y cobertura de accesos a servicios tecnológicos de manera integral a nivel nacional, no difundidos en la actualidad.
E3. Crear un plan de preparación y actualización para docentes del sector en coordinación con universidades e institutos acreditados a nivel nacional.	X		X			
E6. Normar la implementación del diseño curricular en las IE como requisito para su funcionamiento.	X	X	X			X
E7. Ampliar los programas intersectoriales para ofrecer un servicio integral de nutrición, salud y educación.			X	X	X	X
E9. Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad del desempeño del personal docente tanto para el sector público como para el privado.	X		X			
E10. Implementar un sistema de calidad de la administración del Sistema Pre Escolar para alcanzar un nivel óptimo de descentralización.	X	X	X		X	X
E11. Incrementar el gasto público a partir de la creación de fondos especiales y reasignación presupuestal para el financiamiento de programas de investigación, inversiones y contingencia del Sistema Pre Escolar.	X	X	X	X		X
E13. Crear una unidad anexa a la OINFE especializada en infraestructura para la educación pre escolar.		X	X		X	X
E14. Establecer un sistema de monitoreo del aprendizaje de los niños integrado al Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje (PELA).	X		X		X	X
E18. Articular programas de educación pre escolar con programa de enseñanza a padres para el desarrollo en zonas de extrema pobreza.			X	X	X	X

Nota. Se observa la relación entre todas las estrategias específicas retenidas y los OLP propuestos para el sector.

Tabla 60

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Específicas	Sustituto: Casa	Entrante: ONGs / Aldeas	Aliados: MINSA/MIDIS
E3. Crear un plan de preparación y actualización para docentes del sector en coordinación con universidades e institutos acreditados a nivel nacional.	Los padres se preparan más en temas ligados al aprendizaje en edad pre escolar.	Contratar a docentes acreditados para la enseñanza en pre escolar.	Incluir temas de salud y nutrición en el proceso de preparación de los docentes.
E6. Normar la implementación del diseño curricular en las IE como requisito para su funcionamiento.	Aplicar el diseño curricular para la educación en casa.	Aplicar el diseño curricular para la enseñanza en aldeas.	Incluir aspectos de nutrición y salud en el diseño curricular.
E7. Ampliar los programas intersectoriales para ofrecer un servicio integral de nutrición, salud y educación.	Los padres pueden participar de forma proactiva en programas de salud y nutrición para sus hijos.	Firmar acuerdos con los sectores encargados de los planes de salud y nutrición.	Desarrollar programas nutricionales y de salud para la primera infancia.
E9. Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad del desempeño del personal docente tanto para el sector público como para el privado.	Los padres se preparan más en temas ligados al aprendizaje en edad pre escolar.	Contratar a docentes acreditados para la enseñanza en pre escolar.	Incluir temas de salud y nutrición en el proceso de preparación de los docentes.
E10. Implementar un sistema de calidad de la administración del Sistema Pre Escolar para alcanzar un nivel óptimo de descentralización.	Los padres se preparan más en temas ligados al aprendizaje en edad pre escolar.	Recibir asesoría de organismos internacionales para mejorar su gestión administrativa.	Aprovechar el modelo de gestión aplicado a educación pre escolar para sus respectivos sectores.
E11. Incrementar el gasto público a partir de la creación de fondos especiales y reasignación presupuestal para el financiamiento de programas de investigación, inversiones y contingencia del Sistema Pre Escolar.	Elevar la proporción de los ingresos familiares asignada a la educación pre escolar.	Buscar aportes del extranjero para incrementar sus recursos.	Asignar mayor presupuesto para los programas de salud y nutrición que acompañen a la educación pre escolar.
E13. Crear una unidad anexa a la OINFE especializada en infraestructura para la educación pre escolar.	Replicar espacios y mobiliario para la enseñanza de sus hijos en casa.	Aplicar los estándares desarrollados por la OINFE.	Replicar los procesos y estándares para mejorar la infraestructura.
E14. Establecer un sistema de monitoreo del aprendizaje de los niños integrado al Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje (PELA).	Utilizar las evaluaciones desarrolladas para el sector.	Utilizar las evaluaciones desarrolladas para el sector.	Relacionar aspectos de salud y nutrición con los objetivos de aprendizaje.
E18. Articular programas de educación pre escolar con programa de enseñanza a padres para el desarrollo en zonas de extrema pobreza.	Autoaprendizaje.	Replicar los programas desarrollados por el Sistema Pre Escolar.	Crear programas de salud y nutrición para las familias.

Nota. En el Capítulo III no se identificaron otros competidores del sector.

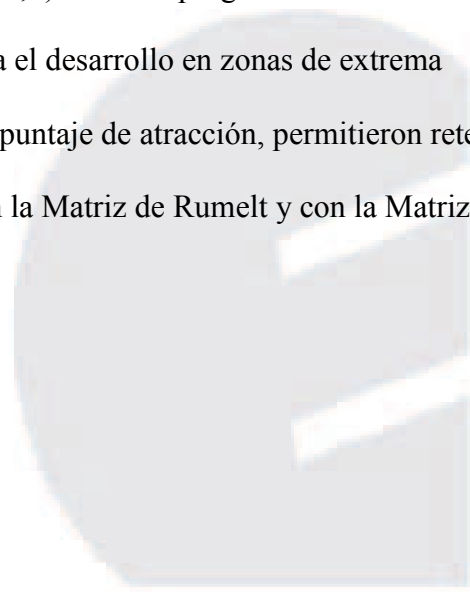
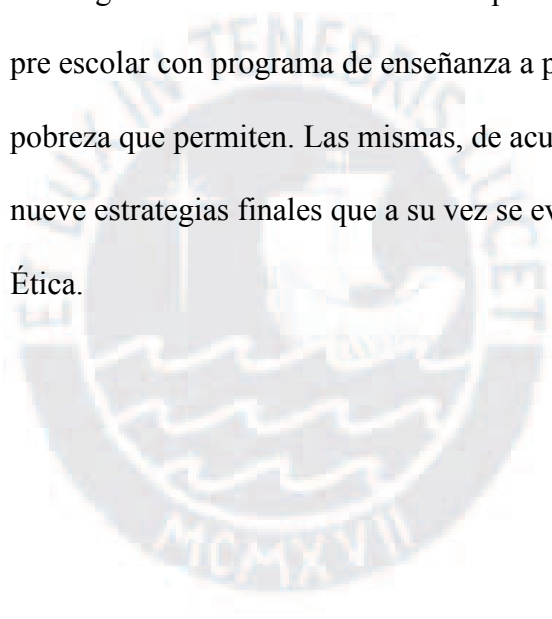
6.13 Conclusiones

El proceso estratégico establece como primera etapa la formulación hasta el capítulo 5 y concluye con la formulación de estrategias del capítulo 6. En el proceso de Formulación, en la Fase 2 se establece el proceso de Intuición a través de 5 matrices: Matriz de las Fortalezas,

Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA), Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz de Boston Consulting Group (MBCG), la Matriz Interna-Externa (MIE) y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Con el análisis de la matriz FODA, se identificaron un total de 19 estrategias que resultaron del emparejamiento entre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sector pre escolar. La matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción permitió identificar una postura Agresiva donde el sector pre escolar debe explotar su posición favorable con estrategias alternativas de diversificación concéntrica, Integración vertical y liderazgo en costos. La MBCG llega a ubicar el sector en según la participación relativa del mercado y la tasa de crecimiento. De la MIE se sugiere retener y mantener el sector para penetrar en el mercado y desarrollar productos impulsando un desarrollo selectivo para mejorar. La MGE permitió ubicar a la Educación Pre Escolar en el cuadrante IV y aplicar estrategias alternativas de diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación conglomerada y aventura conjunta.

En la Fase 3, parte de la Formulación se establece la Decisión a través de 4 matrices: Matriz de Decisión de Estrategias (MD), Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME). La MD a través del análisis y la intuición permitió retener las siguientes 12 estrategias: a) desarrollar asociaciones público - privadas para la cobertura a nivel de infraestructura y de enseñanza, b) crear un plan de preparación y actualización para docentes del sector en coordinación con universidades e institutos acreditados a nivel nacional, c) normar la implementación del diseño curricular en las IE como requisito para su funcionamiento, d) ampliar los programas intersectoriales para ofrecer un servicio integral de nutrición, salud y educación, e) actualizar el diseño curricular para incluir el uso de nuevas metodologías y técnicas educativas, f) implementar un sistema de aseguramiento de la calidad del desempeño del personal docente tanto para el sector

público como para el privado, g) implementar un sistema de calidad de la administración del Sistema Pre Escolar para alcanzar un nivel óptimo de descentralización, h) incrementar el gasto público a partir de la creación de fondos especiales y reasignación presupuestal para el financiamiento de programas de investigación, inversiones y contingencia del Sistema Pre Escolar, i) crear una unidad anexa a la OINFE especializada en infraestructura para la educación pre escolar, j) establecer un sistema de monitoreo del aprendizaje de los niños integrado al Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje (PELA), k) crear un centro de investigaciones de la educación en la primera infancia, l) articular programas de educación pre escolar con programa de enseñanza a padres para el desarrollo en zonas de extrema pobreza que permiten. Las mismas, de acuerdo a un puntaje de atracción, permitieron retener nueve estrategias finales que a su vez se evalúan con la Matriz de Rumelt y con la Matriz de Ética.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

Luego de conocer la situación actual de la educación pre escolar en el Perú, haber planteado una nueva visión y misión y haber formulado los objetivos de largo plazo, corresponde definir como se alcanzarán estos objetivos, que recursos se requieren, cual es el impacto que estas actividades y propuestas de cambio tendrán tanto a nivel del ecosistema como del medioambiente. Se debe definir cuál será la organización requerida para llevar a cabo los cambios propuestos y como se manejarán con el fin de alcanzar los objetivos. Todo esto cumpliendo con los valores establecidos.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2013, p. 449), los Objetivos de Corto Plazo (OCP) son pasos intermedios o hitos que permiten a la organización alcanzar los OLP a partir de la implementación de las estrategias, brindando además la posibilidad de realizar un mejor control de su implementación. Al igual que los OLP, los OCP deben cumplir también con algunas características, como el hecho de que sean medibles y realistas, que estén asociados a una línea de tiempo, que deben ser muy específicos para hacer más eficiente su control, que puedan ser entendidos por todos los miembros de la organización y que exista una jerarquía. En el caso de la educación pre escolar, no solo se han establecido OCP como una evolución de valores porcentuales hasta alcanzar el OLP, sino también como la implementación de procesos y sistemas requeridos para poder lograr un OLP. Las Tablas 61, 62, 63, 64, 65 y 66 muestran los Objetivos de Corto Plazo (OCP) propuestos para cada OLP.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, que llevarán a cumplir con los OLP, se requiere la asignación de diferentes tipos de recursos tales como: materiales directos e indirectos, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda. Las Tablas 67, 68, 69, 70, 71 y 72 describen los recursos asignados a cada OCP.

Tabla 61

Objetivos de Corto Plazo para el OLP1

Objetivo de Largo Plazo	
OLP1	Al 2024, contar con un sistema integrador de calidad, que no existe en la actualidad, y que asegure alcanzar el 95% de profesores y directores con el nivel pedagógico aprobado por los requerimientos a nivel nacional.
Objetivos de Corto Plazo	
OCP1.1	Al 2015 contar con la primera evaluación preparada y aprobada para docentes y directores.
OCP1.2	Al 2016 lograr que evaluaciones de docentes sean bianuales a partir de la aprobación de un reglamento.
OCP1.3	Al 2016 haber tomado la primera evaluación al 100% de docentes y directores a nivel nacional
OCP1.4	Al 2016 establecer la escala salarial de acuerdo al grado académico obtenido, experiencia y resultado de evaluaciones.
OCP1.5	Al 2019 homologar salarialmente al 100% de los docentes del sector público de acuerdo a la escala salarial
OCP1.6	Al 2017 implementar una plataforma virtual de estudio para capacitaciones de docentes en forma remota.
OCP1.7	Al 2017 contar con programas de capacitaciones gratuitas de actualización para profesores, tanto de forma presencial como de forma remota para aquellos docentes que se encuentren alejados o en zonas rurales
OCP1.8	Al 2020 establecer un mínimo de 80 horas anuales obligatorias de capacitación para docentes
OCP1.9	Al 2023 implementar auto capacitaciones para el 100% de docentes mediante el uso del computador apoyándose en el uso de la tecnología.
OCP1.10	Al 2019 elaborar una nueva evaluación de docentes, estableciendo un periodo de actualización de 4 años.

Tabla 62

Objetivos de Corto Plazo para el OLP2

Objetivo de Largo Plazo	
OLP2	Al 2024, adecuar la infraestructura del 100% de las instituciones educativas del sector pre escolar según la "Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial", aprobada en 2014, partiendo de un promedio de 70% de instituciones educativas que actualmente cumplen con los requisitos básicos de infraestructura.
Objetivos de Corto Plazo	
OCP2.1	Al 2015 haber establecido el comité de supervisión de infraestructura para instituciones públicas y privadas tanto en zona rural como urbana
OCP2.2	Al 2017 alcanzar el 75% la cantidad de instituciones educativas públicas cumpliendo la "Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial" en la zona rural.
OCP2.3	Al 2020 alcanzar el 95% la cantidad de instituciones educativas públicas cumpliendo la "Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial" en la zona urbana.
OCP2.4	Al 2023 alcanzar el 100% la cantidad de instituciones educativas públicas cumpliendo la "Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial" en la zona urbana.
OCP2.5	Al 2018 haber construido 15% más de aulas en las zonas urbana según la norma actual
OCP2.6	Al 2020 haber construido 10% más de aulas en las zonas rurales según la norma actual
OCP2.7	Al 2022 haber construir por lo menos un centro de educación Pre Escolar público en cada centro poblado con una distancia no mayor a 30 km
OCP2.8	Al 2016 evaluar el cumplimiento de la norma de infraestructura de centros educativos pre escolares tanto en el sector público como privado al 100%
OCP2.9	Al 2018 ejecutar el programa de fiscalización de los centros educativos privados.

Tabla 63

Objetivos de Corto Plazo para el OLP3

Objetivo de Largo Plazo	
OLP3	Mejorar al 2024 los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora de 30.9% a 60% en el Nivel 2, y disminuyendo el Nivel <1 de 19.8% a 10%, y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 de 12.8% a 30%, y reduciendo el Nivel <1 de 49% a 15%.
Objetivos de Corto Plazo	
OCP3.1	Al 2016 establecer la evaluación de seguimiento y monitoreo de avance de los niños de ciclo II.
OCP3.2	Al 2017 evaluar al 50% de los niños de ciclo II, realizada por tutores, en grupos de 10 alumnos.(especificar que son actividades de desarrollo y no que sepa leer)
OCP3.3	Al 2018 revisar el currículo incluyendo ejercicios que desarrollen las habilidades para una mejor comprensión lectora y matemática
OCP3.4	Al 2020 disminuir a 14 la cantidad de alumnos promedio por docente en la gestión pública
OCP3.5	Al 2022 incluir en el currículo para ciclo II ejercicios de razonamiento en computadoras para el sector público
OCP3.6	Al 2024 disminuir la cantidad promedio de niños por docente a 10 en la gestión pública
OCP3.7	Desarrollar al 2018 material de preparación y de ayuda al desarrollo de las habilidades que ayudarán a los niños a mejora la comprensión lectora y matemática
OCP3.8	Al 2018 mejorar los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora a 40% en el nivel 2 y disminuyendo el Nivel <1 a 17% y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 a 16% y reduciendo el Nivel <1 a 40%.
OCP3.9	Al 2020 mejorar los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora a 45% en el nivel 2 y disminuyendo el Nivel <1 a 15% y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 a 20% y reduciendo el Nivel <1 a 30%.
OCP3.10	Al 2022 mejorar los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora a 50% en el nivel 2 y disminuyendo el Nivel <1 a 12.5% y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 a 25% y reduciendo el Nivel <1 a 22%.
OCP3.11	Al 2024 mejorar los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora a 60% en el nivel 2 y disminuyendo el Nivel <1 a 10% y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 a 30% y reduciendo el Nivel <1 a 15%.
OCP3.12	Al 2016 Implementar en el currículo actividades que incrementen el proceso de mielinización

Tabla 64

Objetivos de Corto Plazo para el OLP4

Objetivo de Largo Plazo	
OLP4	Mejorar el indicador de Atención y Educación de la Primera Infancia (AEPI) sobre retraso de crecimiento para niños menores de 5 años, de 0.849 a 0.9 en el 2024.
Objetivos de Corto Plazo	
OCP4.1	Al 2018 haber establecido el programa de desayuno infantil que logre llegar a un 60% de niños de zonas rurales.
OCP4.2	Al 2020 el programa de desayuno infantil debe llegar al 80% de niños en las zonas rurales en el sector público.
OCP4.3	Al 2018 llegar al 30% de los alumnos con el programa de alimentación durante el almuerzo.
OCP4.4	Al 2021 llegar al 65% de los alumnos con el programa de alimentación durante el almuerzo.
OCP4.5	En el 2016, firmar el convenio con 200 instituciones privadas para la atención de la alimentación en las zonas rurales como parte de su plan de responsabilidad social.
OCP4.6	Al 2020 implementar en las zonas rurales el programa de entrenamiento para madres respecto a nutrición y desarrollo infantil.
OCP4.7	Al 2019 contar con 5 programas de investigación respecto a nutrición y procesos neurocerebrales.
OCP4.8	Al 2022 contar con 10 programas de investigación respecto a nutrición y procesos neurocerebrales.
OCP4.9	Al 2023 el programa de desayuno y almuerzo debe alcanzar al 100% de los niños del sector público.

Tabla 65

Objetivos de Corto Plazo para el OLP5

Objetivo de Largo Plazo	
OLP5	Aumentar la tasa de niños matriculados en el Sistema Pre Escolar, ciclo II, de 75% a 95% al 2024.
Objetivos de Corto Plazo	
OCP5.1	Al 2018 haber implementado el programa de incentivos para padres, que consiste en incluir el desayuno para los niños en la zona rural
OCP5.2	Al 2020 el programa de incentivo para padres debería haber llegado al 75% de la población
OCP5.3	Al 2016 establecer el programa de incentivos para docentes que enseñen en las áreas rurales
OCP5.4	Al 2018 ofrecer programas de capacitación relacionados a agricultura y ganadería en las zonas rurales y diferentes capacidades en la zona urbana para padres que inscriban a sus hijos en los programas de educación pre escolar.
OCP5.5	Al 2019 alcanzar una tasa de 80% de niños matriculados.
OCP5.6	Al 2021 alcanzar una tasa de 85% de niños matriculados.
OCP5.7	Al 2024 alcanzar una tasa de 95% de niños matriculados.

Tabla 66

Objetivos de Corto Plazo para el OLP6

Objetivo de Largo Plazo	
OLP6	Al 2022, cumplir con el 100% de los indicadores de gestión como son: Ejecución presupuestal, actualmente en 89.9%, entrega de materiales, que se encuentra en 65.4%, y cobertura de accesos a servicios tecnológicos de manera integral a nivel nacional, no difundidos en la actualidad.
Objetivos de Corto Plazo	
OCP6.1	Al 2018 haber ejecutado el 96% del presupuesto asignado
OCP6.2	Al 2018, el nivel de ejecución presupuestal deberá ser superior al 90% en el 100% de las regiones.
OCP6.3	Al 2020 haber ejecutado el 100% del presupuesto asignado
OCP6.4	Al 2016 alcanzar un índice de entrega de materiales igual o superior al 75%.
OCP6.5	Al 2018 alcanzar un índice de entrega de materiales igual o superior al 85%.
OCP6.6	Al 2020 alcanzar un índice de entrega de materiales igual al 100%
OCP6.7	Al 2018 fiscalizar el cumplimiento de requisitos en el 30% de centros educativos.
OCP6.8	Al 2020 fiscalizar el cumplimiento de requisitos en el 60% de centros educativos.
OCP6.9	Al 2022 fiscalizar el cumplimiento de requisitos en el 100% de centros educativos.
OCP6.10	Al 2016 lograr que un 25% de colegios que cuenten con plataformas tecnológicas para soporte administrativo y pedagógico.
OCP6.11	Al 2018 lograr que un 50% de colegios con plataformas tecnológicas para soporte administrativo y pedagógico.
OCP6.12	Al 2020 lograr que un 75% de colegios con plataformas tecnológicas para soporte administrativo y pedagógico.
OCP6.13	Al 2022 lograr que el 100% de colegios con plataformas tecnológicas para soporte administrativo y pedagógico.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas tienen su base en los valores de la organización, y marcan los límites dentro de los cuales se pueden ejecutar las estrategias, además de servir de base para la solución de problemas y el control en la implementación de la estrategia (D'Alessio, 2013, p. 468). Como se había señalado en el Capítulo II, los valores del sector de educación pre escolar están fundamentalmente centrados alrededor del niño, del respeto a su condición de persona y de su derecho a recibir educación de calidad, sin distinciones de ningún tipo. La Tabla 73 muestra las políticas definidas para cada estrategia retenida.

Tabla 67

Recursos Asignados al OLPI

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Materiales (directos e indirectos, tangibles)	Mano de Obra	Maquinarias (tangibles e intangibles)	Métodos	Medio Ambiente (clima organizacional y motivación)	Mentalidad (cultura organizacional, paradigmas)	Moneda
OLPI Al 2024, contar con un sistema integrador de calidad, que no existe en la actualidad, y que asegure alcanzar el 95% de profesores y directores con el nivel pedagógico aprobado por los requerimientos a nivel nacional.	OCP1.1 Al 2015 contar con la primera evaluación preparada y aprobada para docentes y directores.	Material de oficina.	Líder de equipo designado por el MINEDU. Docentes y especialistas en educación.	Equipos de cómputo. Software Comunicaciones e Internet.	Procedimiento de examen elaborado por el MINEDU. Legislación complementaria.		Trabajo en equipo.	Sueldos del equipo de examen. Inversión en equipos Gastos en servicios y materiales
	OCP1.2 Al 2016 lograr que evaluaciones de docentes sean bianuales a partir de la aprobación de un reglamento.			Líder de equipo designado por el MINEDU y equipo legal y de Recursos Humanos		Legislación complementaria		
	OCP1.3 Al 2016 haber tomado la primera evaluación al 100% de docentes y directores a nivel nacional		Material de oficina y exámenes	Equipo de personas a cargo de la supervisión de las evaluaciones y líderes de equipo		Procedimiento de examen elaborado por el MINEDU.		Sueldos del equipo de examen. Gastos de servicios y materiales
	OCP1.4 Al 2016 establecer la escala salarial de acuerdo al grado académico obtenido, experiencia y resultado de evaluaciones.			Líder de equipo designado por el MINEDU y equipo legal y de Recursos Humanos		Legislación complementaria	Orientación al logro	
	OCP1.5 Al 2019 homologar salarialmente al 100% de los docentes del sector público de acuerdo a la escala salarial			Líder de equipo designado por el MINEDU y equipo legal y de Recursos Humanos			Orientación al logro	
	OCP1.6 Al 2017 implementar una plataforma virtual de estudio para capacitaciones de docentes en forma remota.			Equipo de personas encargados de la implementación y mantenimiento de los sistemas	Equipos de cómputo. Software Comunicaciones e Internet.			Auto capacitación
	OCP1.7 Al 2017 contar con programas de capacitaciones gratuitas de actualización para profesores, tanto de forma presencial como de forma remota para aquellos docentes que se encuentren alejados o en zonas rurales			Equipo de personas encargados de la implementación y mantenimiento de los sistemas		Convenios de colaboración con universidades e institutos.		Auto capacitación
	OCP1.8 Al 2020 establecer un mínimo de 80 horas anuales obligatorias de capacitación para docentes			Líder de equipo designado por el MINEDU y equipo legal y de Recursos Humanos		Legislación complementaria	Orientación al logro	Auto capacitación
	OCP1.9 Al 2023 implementar auto capacitaciones para el 100% de docentes mediante el uso del computador apoyándose en el uso de la tecnología.			Equipo de personas encargados de la implementación y mantenimiento de los sistemas	Equipos de cómputo. Software Comunicaciones e Internet.			Auto capacitación
	OCP1.10 Al 2019 elaborar una nueva evaluación de docentes, estableciendo un periodo de actualización de 4 años.		Material de oficina.	Líder de equipo designado por el MINEDU. Docentes y especialistas en educación.	Equipos de cómputo. Software Comunicaciones e Internet.	Procedimiento de examen elaborado por el MINEDU. Legislación complementaria.		Trabajo en equipo.

Tabla 68

Recursos Asignados al OLP2

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Materiales (directos e indirectos, tangibles)	Mano de Obra	Maquinarias (tangibles e intangibles)	Métodos	Medio Ambiente (clima organizacional y motivación)	Mentalidad (cultura organizacional, paradigmas)	Moneda	
OLP2 Al 2024, adecuar la infraestructura del 100% de las instituciones educativas del sector pre escolar según la "Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial", aprobada en 2014, partiendo de un promedio de 70% de instituciones educativas que actualmente cumplen con los requisitos básicos de infraestructura.	OCP2.1 Al 2015 haber establecido el comité de supervisión de infraestructura para instituciones públicas y privadas tanto en zona rural como urbana	Material de oficina	Equipo de trabajo perteneciente al MINEDU. Supervisores contratados por temporadas y regiones.	Equipos de cómputo. Software Comunicaciones e Internet.	Normativa de Infraestructura de IE de Inicial. Reglamento de operación del comité. Escala de sanciones por incumplimiento.		Trabajo en equipo. Orientación al logro.	Sueldos del equipo. Gastos de visitas a centros educativos. Inversión en equipos y software.	
	OCP2.2 Al 2017 alcanzar el 75% la cantidad de instituciones educativas públicas cumpliendo la "Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial" en la zona rural.			Contratistas para la reparación y adecuación de centros educativos pre escolares.		Reglamento de contrataciones del Estado. Normativa de Infraestructura de IE de Inicial.		Presupuesto asignado para reparaciones y adecuaciones de centros educativos de inicial.	
	OCP2.3 Al 2020 alcanzar el 95% la cantidad de instituciones educativas públicas cumpliendo la "Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial" en la zona urbana.			Contratistas para la reparación y adecuación de centros educativos pre escolares.		Reglamento de contrataciones del Estado. Normativa de Infraestructura de IE de Inicial.		Presupuesto asignado para reparaciones y adecuaciones de centros educativos de inicial.	
	OCP2.4 Al 2023 alcanzar el 100% la cantidad de instituciones educativas públicas cumpliendo la "Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial" en la zona urbana.			Contratistas para la reparación y adecuación de centros educativos pre escolares.		Reglamento de contrataciones del Estado. Normativa de Infraestructura de IE de Inicial.		Presupuesto asignado para reparaciones y adecuaciones de centros educativos de inicial.	
	OCP2.5 Al 2018 haber construido 15% más de aulas en las zonas urbana según la norma actual			Contratistas para la construcción de aulas de educación pre escolar		Reglamento de contrataciones del Estado. Normativa de Infraestructura de IE de Inicial.		Presupuesto de inversión para construcción de centros educativos de inicial.	
	OCP2.6 Al 2020 haber construido 10% más de aulas en las zonas rurales según la norma actual			Contratistas para la construcción de aulas de educación pre escolar		Reglamento de contrataciones del Estado. Normativa de Infraestructura de IE de Inicial.		Presupuesto de inversión para construcción de centros educativos de inicial.	
	OCP2.7 Al 2022 haber construir por lo menos un centro de educación Pre Escolar público en cada centro poblado con una distancia no mayor a 30 km			Contratistas para la construcción de aulas de educación pre escolar		Reglamento de contrataciones del Estado. Normativa de Infraestructura de IE de Inicial.		Presupuesto de inversión para construcción de centros educativos de inicial.	
	OCP2.8 Al 2016 evaluar el cumplimiento de la norma de infraestructura de centros educativos pre escolares tanto en el sector público como privado al 100%			Supervisores contratados por temporadas y regiones.		Normativa de Infraestructura de IE de Inicial. Reglamento de operación del comité. Escala de sanciones por incumplimiento.	Orientación al logro.	Trabajo en equipo.	Gastos de visitas a centros educativos. Inversión en equipos y software.
	OCP2.9 Al 2018 ejecutar el programa de fiscalización de los centros educativos privados.		Material de oficina	Supervisores contratados por temporadas y regiones.	Equipos de cómputo. Software Comunicaciones e Internet.	Normativa de Infraestructura de IE de Inicial. Reglamento de operación del comité. Escala de sanciones por incumplimiento.	Orientación al logro.	Trabajo en equipo.	Sueldos del equipo. Gastos de visitas a centros educativos. Inversión en equipos y software.

Tabla 69

Recursos Asignados al OLP3

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Materiales (directos e indirectos, tangibles)	Mano de Obra	Maquinarias (tangibles e intangibles)	Métodos	Medio Ambiente (clima organizacional y motivación)	Mentalidad (cultura organizacional, paradigmas)	Moneda	
Mejorar al 2024 los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora de 30.9% a 60% en el Nivel 2, y disminuyendo el Nivel <1 de 19.8% a 10%, y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 de 12.8% a 30%, y reduciendo el Nivel <1 de 49% a 15%.	OCP3.1	Al 2016 establecer la evaluación de seguimiento y monitoreo de avance de los niños de ciclo II.	Material de oficina	Líder de equipo designado por el MINEDU. Docentes y especialistas en educación.	Equipos de cómputo. Software Comunicaciones e Internet.	Procedimiento de evaluación elaborado por MINEDU	Trabajo en equipo.	Sueldos del equipo. Gastos de visitas a centros educativos. Inversión en equipos y software.	
	OCP3.2	Al 2017 evaluar al 50% de los niños de ciclo II, realizada por tutores, en grupos de 10 alumnos.(especificar que son actividades de desarrollo y no que sepa leer)	Material de evaluación de niños	Líder de equipo designado por el MINEDU. Docentes y especialistas en educación.		Procedimiento de evaluación elaborado por MINEDU	Trabajo en equipo.	Sueldos del equipo. Gastos de visitas a centros educativos. Inversión en equipos y software.	
	OCP3.3	Al 2018 revisar el currículo incluyendo ejercicios que desarrollen las habilidades para una mejor comprensión lectora y matemática.		Líder de equipo designado por el MINEDU. Docentes y especialistas en educación.	Equipos de cómputo. Software Comunicaciones e Internet.			Sueldos del equipo. Inversión en equipos y software.	
	OCP3.4	Al 2020 disminuir a 14 la cantidad de alumnos promedio por docente en la gestión pública				Convenios con universidades e institutos	Orientación al logro	Mayor presupuesto para salarios para incrementar la cantidad de docentes.	
	OCP3.5	Al 2022 incluir en el currículo para ciclo II ejercicios de razonamiento en computadoras para el sector público		Líder de equipo designado por el MINEDU. Docentes y especialistas en educación.	Equipos de cómputo. Software Comunicaciones e Internet.			Sueldos del equipo. Inversión en equipos y software.	
	OCP3.6	Al 2024 disminuir la cantidad promedio de niños por docente a 10 en la gestión pública				Convenios con universidades e institutos	Orientación al logro	Mayor presupuesto para salarios para incrementar la cantidad de docentes.	
	OCP3.7	Desarrollar al 2018 material de preparación y de ayuda al desarrollo de las habilidades que ayudarán a los niños a mejora la comprensión lectora y matemática		Líder de equipo designado por el MINEDU. Docentes y especialistas en educación.	Equipos de cómputo. Software Comunicaciones e Internet.		Trabajo en equipo	Sueldos del equipo. Inversión en equipos y software.	
	OCP3.8	Al 2018 mejorar los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora a 40% en el nivel 2 y disminuyendo el Nivel <1 a 17% y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 a 16% y reduciendo el Nivel <1 a 40%.	Material educativo de apoyo	Tutores y personal de apoyo para evaluaciones a niños			Orientación al logro	Trabajo en equipo	Recursos asignados a los programas de mejora de capacidades cognitivas
	OCP3.9	Al 2020 mejorar los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora a 45% en el nivel 2 y disminuyendo el Nivel <1 a 15% y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 a 20% y reduciendo el Nivel <1 a 30%.	Material educativo de apoyo	Tutores y personal de apoyo para evaluaciones a niños			Orientación al logro	Trabajo en equipo	Recursos asignados a los programas de mejora de capacidades cognitivas
	OCP3.10	Al 2022 mejorar los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora a 50% en el nivel 2 y disminuyendo el Nivel <1 a 12.5% y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 a 25% y reduciendo el Nivel <1 a 22%.	Material educativo de apoyo	Tutores y personal de apoyo para evaluaciones a niños			Orientación al logro	Trabajo en equipo	Recursos asignados a los programas de mejora de capacidades cognitivas
	OCP3.11	Al 2024 mejorar los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora a 60% en el nivel 2 y disminuyendo el Nivel <1 a 10% y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 a 30% y reduciendo el Nivel <1 a 15%.	Material educativo de apoyo	Tutores y personal de apoyo para evaluaciones a niños			Orientación al logro	Trabajo en equipo	Recursos asignados a los programas de mejora de capacidades cognitivas
	OCP3.12	Al 2016 Implementar en el currículo actividades que incrementen el proceso de mielinización.	Material de oficina	Líder de equipo designado por el MINEDU. Docentes y especialistas en educación.				Trabajo en equipo	Sueldos del equipo. Inversión en equipos y software.

Tabla 70

Recursos Asignados al OLP4

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Materiales (directos e indirectos, tangibles)	Mano de Obra	Maquinarias (tangibles e intangibles)	Métodos	Medio Ambiente (clima organizacional y motivación)	Mentalidad (cultura organizacional, paradigmas)	Moneda
OLP4 Mejorar el indicador de Atención y Educación de la Primera Infancia (AEPI) sobre retraso de crecimiento para niños menores de 5 años, de 0.849 a 0.9 al 2024.	OCP4.1	Al 2018 haber establecido el programa de desayuno infantil que logre llegar a un 60% de niños de zonas rurales.	Equipo del MINEDU para coordinación intersectorial.	Sistemas para el seguimiento de implementación de programas sociales.	Convenios de colaboración con MIDIS.			Recursos asignados a programas de inclusión social.
	OCP4.2	Al 2020 el programa de desayuno infantil debe llegar al 80% de niños en las zonas rurales en el sector público.	Equipo del MINEDU para coordinación intersectorial.	Sistemas para el seguimiento de implementación de programas sociales.	Convenios de colaboración con MIDIS.			Recursos asignados a programas de inclusión social.
	OCP4.3	Al 2018 llegar al 30% de los alumnos con el programa de alimentación durante el almuerzo.	Equipo del MINEDU para coordinación intersectorial.	Sistemas para el seguimiento de implementación de programas sociales.	Convenios de colaboración con MIDIS.			Recursos asignados a programas de inclusión social.
	OCP4.4	Al 2021 llegar al 65% de los alumnos con el programa de alimentación durante el almuerzo.	Equipo del MINEDU para coordinación intersectorial.	Sistemas para el seguimiento de implementación de programas sociales.	Convenios de colaboración con MIDIS.			Recursos asignados a programas de inclusión social.
	OCP4.5	En el 2016, firmar el convenio con 200 instituciones privadas para la atención de la alimentación en las zonas rurales como parte de su plan de responsabilidad social.	Equipo del MINEDU para coordinación intersectorial.	Sistemas para el seguimiento de implementación de programas sociales.	Asociaciones Público - Privadas Sistema de pago de tributos por obras.			Aportes de empresas. Contratos con privados.
	OCP4.6	Al 2020 implementar en las zonas rurales el programa de entrenamiento para madres respecto a nutrición y desarrollo infantil.	Equipo del MINEDU para coordinación intersectorial.	Sistemas para el seguimiento de implementación de programas sociales.	Convenios de colaboración con MIDIS y MINSA.			Recursos asignados a programas de inclusión social.
	OCP4.7	Al 2019 contar con 5 programas de investigación respecto a nutrición y procesos neurocerebrales.	Equipos de investigación en universidades.	Sistemas de soporte para investigaciones.	Convenios con organismos internacionales, Banco Mundial, UNICEF, UNESCO. Convenios con fundaciones e institutos internacionales de investigación. Convenios con universidades.	Orientación al logro	Innovación	Fondo público destinado a la investigación. Aportes de organismos internacionales.
	OCP4.8	Al 2022 contar con 10 programas de investigación respecto a nutrición y procesos neurocerebrales.	Equipos de investigación en universidades.	Sistemas de soporte para investigaciones.	Convenios con organismos internacionales, Banco Mundial, UNICEF, UNESCO. Convenios con fundaciones e institutos internacionales de investigación. Convenios con universidades.	Orientación al logro	Innovación	Fondo público destinado a la investigación. Aportes de organismos internacionales.
	OCP4.9	Al 2023 el programa de desayuno y almuerzo debe alcanzar al 100% de los niños del sector público.	Equipo del MINEDU para coordinación intersectorial.	Sistemas para el seguimiento de implementación de programas sociales.	Convenios de colaboración con MIDIS y MINSA.	Orientación al logro		Recursos asignados a programas de inclusión social.

Tabla 71

Recursos Asignados al OLP5

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Materiales (directos e indirectos, tangibles)	Mano de Obra	Maquinarias (tangibles e intangibles)	Métodos	Medio Ambiente (clima organizacional y motivación)	Mentalidad (cultura organizacional, paradigmas)	Moneda
OLP5 Aumentar la tasa de niños matriculados en el Sistema Pre Escolar, ciclo II, de 75% a 95% al 2024.	OCP5.1 Al 2018 haber implementado el programa de incentivos para padres, que consiste en incluir el desayuno para los niños en la zona rural		Equipo del MINEDU para coordinación intersectorial.	Sistemas para el seguimiento de implementación de programas sociales.	Convenios de colaboración con MIDIS y MINSA	Orientación al logro		Recursos asignados a programas de inclusión social.
	OCP5.2 Al 2020 el programa de incentivo para padres debería haber llegado al 75% de la población		Equipo del MINEDU para coordinación intersectorial.	Sistemas para el seguimiento de implementación de programas sociales.	Convenios de colaboración con MIDIS y MINSA	Orientación al logro		Recursos asignados a programas de inclusión social.
	OCP5.3 Al 2016 establecer el programa de incentivos para docentes que enseñen en las áreas rurales				Sistema de seguimiento a la implementación de programas de incentivos			
	OCP5.4 Al 2018 ofrecer programas de capacitación relacionados a agricultura y ganadería en las zonas rurales y diferentes capacidades en la zona urbana para padres que inscriban a sus hijos en los programas de educación pre escolar.				Sistema de seguimiento a la implementación de programas de incentivos	Convenios de colaboración con universidades e institutos		
	OCP5.5 Al 2019 alcanzar una tasa de 80% de niños matriculados.				Sistema de seguimiento de resultados de los programas de incentivos		Orientación al logro	Trabajo en equipo
	OCP5.6 Al 2021 alcanzar una tasa de 85% de niños matriculados.				Sistema de seguimiento de resultados de los programas de incentivos		Orientación al logro	Trabajo en equipo
	OCP5.7 Al 2024 alcanzar una tasa de 95% de niños matriculados.				Sistema de seguimiento de resultados de los programas de incentivos		Orientación al logro	Trabajo en equipo

Tabla 72

Recursos Asignados al OLP6

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Materiales (directos e indirectos, tangibles)	Mano de Obra	Maquinarias (tangibles e intangibles)	Métodos	Medio Ambiente (clima organizacional y motivación)	Mentalidad (cultura organizacional, paradigmas)	Moneda
OLP6 Al 2022, cumplir con el 100% de los indicadores de gestión como son: Ejecución presupuestal, actualmente en 89.9%, entrega de materiales, que se encuentra en 65.4%, y cobertura de accesos a servicios tecnológicos de manera integral a nivel nacional, no difundidos en la actualidad.	OCP6.1 Al 2018 haber ejecutado el 96% del presupuesto asignado		Equipo de trabajo perteneciente al MINEDU	Sistema de seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión		Orientación al logro	Trabajo en equipo	
	OCP6.2 Al 2018, el nivel de ejecución presupuestal deberá ser superior al 90% en el 100% de las regiones.		Equipo de trabajo perteneciente al MINEDU	Sistema de seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión		Orientación al logro	Trabajo en equipo	
	OCP6.3 Al 2020 haber ejecutado el 100% del presupuesto asignado		Equipo de trabajo perteneciente al MINEDU	Sistema de seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión		Orientación al logro	Trabajo en equipo	
	OCP6.4 Al 2016 alcanzar un índice de entrega de materiales igual o superior al 75%.	Materiales educativos indicados en el currículo.	Equipo de trabajo perteneciente al MINEDU y proveedores contratados por temporada y regiones para el envío y entrega	Sistema de seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión		Orientación al logro	Trabajo en equipo	Sueldos del equipo. Gastos de viajes y envíos a centros educativos.
	OCP6.5 Al 2018 alcanzar un índice de entrega de materiales igual o superior al 85%.	Materiales educativos indicados en el currículo.	Equipo de trabajo perteneciente al MINEDU y proveedores contratados por temporada y regiones para el envío y entrega	Sistema de seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión		Orientación al logro	Trabajo en equipo	Sueldos del equipo. Gastos de viajes y envíos a centros educativos.
	OCP6.6 Al 2020 alcanzar un índice de entrega de materiales igual al 100%	Materiales educativos indicados en el currículo.	Equipo de trabajo perteneciente al MINEDU y proveedores contratados por temporada y regiones para el envío y entrega	Sistema de seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión		Orientación al logro	Trabajo en equipo	Sueldos del equipo. Gastos de viajes y envíos a centros educativos.
	OCP6.7 Al 2018 fiscalizar el cumplimiento de requisitos en el 30% de centros educativos.		Equipo de trabajo perteneciente al MINEDU y supervisores contratados por temporada y regiones	Normativa de Infraestructura de IE de Inicial. Reglamento de operación del comité. Escala de sanciones por incumplimiento.		Orientación al logro		Sueldos del equipo. Gastos de visitas a centros educativos. Inversión en equipos y software.
	OCP6.8 Al 2020 fiscalizar el cumplimiento de requisitos en el 60% de centros educativos.		Equipo de trabajo perteneciente al MINEDU y supervisores contratados por temporada y regiones	Normativa de Infraestructura de IE de Inicial. Reglamento de operación del comité. Escala de sanciones por incumplimiento.		Orientación al logro		Sueldos del equipo. Gastos de visitas a centros educativos. Inversión en equipos y software.
	OCP6.9 Al 2022 fiscalizar el cumplimiento de requisitos en el 100% de centros educativos.		Equipo de trabajo perteneciente al MINEDU y supervisores contratados por temporada y regiones	Normativa de Infraestructura de IE de Inicial. Reglamento de operación del comité. Escala de sanciones por incumplimiento.		Orientación al logro		Sueldos del equipo. Gastos de visitas a centros educativos. Inversión en equipos y software.
	OCP6.10 Al 2016 lograr que un 25% de colegios que cuenten con plataformas tecnológicas para soporte administrativo y pedagógico.		Equipo de personas encargados de la implementación y mantenimiento de los sistemas	Equipos de cómputo. Software Comunicaciones e Internet.		Orientación al logro	Trabajo en equipo	Presupuesto asignado para la implementación de tecnología
	OCP6.11 Al 2018 lograr que un 50% de colegios con plataformas tecnológicas para soporte administrativo y pedagógico.		Equipo de personas encargados de la implementación y mantenimiento de los sistemas	Equipos de cómputo. Software Comunicaciones e Internet.		Orientación al logro	Trabajo en equipo	Presupuesto asignado para la implementación de tecnología
	OCP6.12 Al 2020 lograr que un 75% de colegios con plataformas tecnológicas para soporte administrativo y pedagógico.		Equipo de personas encargados de la implementación y mantenimiento de los sistemas	Equipos de cómputo. Software Comunicaciones e Internet.		Orientación al logro	Trabajo en equipo	Presupuesto asignado para la implementación de tecnología
	OCP6.13 Al 2022 lograr que el 100% de colegios con plataformas tecnológicas para soporte administrativo y pedagógico.		Equipo de personas encargados de la implementación y mantenimiento de los sistemas	Equipos de cómputo. Software Comunicaciones e Internet.		Orientación al logro	Trabajo en equipo	Presupuesto asignado para la implementación de tecnología

Tabla 73

Políticas por Estrategia

Políticas	E3. Crear un plan de preparación y actualización para docentes del sector en coordinación con universidades e institutos acreditados a nivel nacional.	E6. Normar la implementación del diseño curricular en las IE como requisito para su funcionamiento.	E7. Ampliar los programas intersectoriales para ofrecer un servicio integral de nutrición, salud y educación.	E9. Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad del desempeño del personal docente tanto para el sector público como para el privado.	E10. Implementar un sistema de calidad de la administración del Sistema Pre Escolar para alcanzar un nivel óptimo de descentralización.	E11. Incrementar el gasto público a partir de la creación de fondos especiales y reasignación presupuestal para el financiamiento de programas de investigación, inversiones y contingencia del Sistema Pre Escolar.	E13. Crear una unidad anexa a la OINFE especializada en infraestructura para la educación pre escolar.	E14. Establecer un sistema de monitoreo del aprendizaje de los niños integrado al Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje (PELA).	E18. Articular programas de educación pre escolar con programa de enseñanza a padres para el desarrollo en zonas de extrema pobreza.
P1 Los docentes deberán completar los requisitos mínimos de capacitación.	X	X		X					
P2 Los docentes no deberán haber desaprobado dos evaluaciones consecutivas, caso contrario se harán merecedores a una sanción	X	X		X					
P3 Firmar convenios con universidades e institutos a nivel nacional que colaboren con la preparación de los docentes	X			X					
P4 Los incentivos están acorde con el resultado de la evaluación.	X			X					
p5 Establecer los requerimientos mínimos para la acreditación de la carrera docente en universidades e institutos pedagógicos.	X			X					
p6 Todos los centros educativos del Sistema Pre Escolar deberán cumplir con la normativa vigente de preparación de docentes para su funcionamiento.	X			X					
P7 Evaluar periódicamente a los docentes.	X			X					
p8 Todos los centros educativos del sector Pre Escolar deberán cumplir con la normativa vigente de infraestructura para su funcionamiento.							X		
P9 Fomentar la capacitación de los docentes mediante el uso de la tecnología	X			X	X				
P10 La escala salarial estará sujeta a años de servicio y resultado de las evaluaciones.	X			X					
P11 Todos los centros de educación pre escolar deberán ceñirse el diseño curricular.		X							
P12 Fomentar actividades adicionales, al diseño curricular, en bienestar de los niños.		X						X	
P13 Implementar programas de nutrición en los centros de educación pre escolar a nivel nacional			X		X			X	
P14 Exigir la vacunación de los niños que cursan la educación pre escolar			X		X				
P15 Fomentar las asociaciones y convenios público-privadas	X		X			X	X		X
P16 Evaluar el desempeño de todas las unidades descentralizadas en base a indicadores de gestión.					X				
P17 Establecer niveles de autonomía de los organismos descentralizados para la ejecución de gasto e inversión.					X	X	X		X
P18 Establecer auditorías periódicas a los organismos del Sistema Pre Escolar.					X	X			
P19 Establecer incentivos para el nivel administrativo por superar el cumplimiento de los objetivos planteados.					X	X	X		
P20 Controlar la ejecución presupuestal periódicamente.					X	X			
P21 Implementar pilotos para los nuevos programas.	X	X	X	X				X	X
P22 Incentivar la investigación de procesos de aprendizaje.		X				X		X	
P23 Fomentar la cultura de trabajo en equipo.			X		X		X		
P24 Seguimiento permanente al desarrollo de las capacidades cognitivas a través de tutores.		X						X	
P25 Derecho a los programas de enseñanza para padres a nivel nacional									X
P26 Fomentar la participación de los padres en la educación de sus hijos		X						X	

7.4 Estructura de la Educación Pre Escolar

La educación peruana sector pre escolar es predominantemente pública, y además el Ministerio de Educación cumple un rol rector que incluye también a la educación privada, motivo por el cual cuenta con unidades cuyo enfoque abarca los dos sectores, mientras que otras unidades están más orientadas a la educación pública. Con el fin de cumplir con los OLP y OCP planteados, que permitan alcanzar la visión propuesta para el sector, la educación pre escolar necesita de cambios en la estructura organizacional, los mismos que se ven reflejados en el organigrama del Ministerio de Educación. Estos cambios se proponen para áreas específicas cuya contribución es fundamental para el desarrollo de las estrategias retenidas.

En primer lugar, se propone la creación de una Unidad de Calidad de Gestión, como parte de la Oficina de Planificación Estratégica y Medición de la Calidad Educativa. Esta unidad tendrá como principal responsabilidad el control y seguimiento de indicadores de gestión administrativa que tengan relación directa con el proceso de aprendizaje, como la ejecución presupuestal o el indicador de distribución de materiales, entre otros que forman parte del presente plan estratégico. La Oficina de Planificación Estratégica y Medición de la Calidad Educativa forma parte de la Secretaría de Planificación Estratégica, que a su vez reporta al Despacho Ministerial.

Con el objetivo de impulsar y poner énfasis en el desarrollo de la calidad docente se recomienda la creación, como parte de la Dirección General de Desarrollo Docente, de la Dirección de Calidad Docente. La Dirección General mencionada reporta al Vice Ministerio de Gestión Pedagógica, que a su vez lo hace al Despacho Ministerial. Esta Dirección tendrá a su cargo los programas de capacitación y evaluación de profesores cuyo objetivo es mejorar sus capacidades y lograr que tengan una contribución más efectiva en el aprendizaje de los niños.

Como parte del Vice Ministerio de Gestión Institucional se ubica la Oficina de Infraestructura Educativa (OINFE), de la cual dependen tres unidades, relacionadas con planeamiento y normatividad, supervisión de obras y mantenimiento, además del patrimonio inmobiliario. Se propone crear una Unidad de Control de Infraestructura, con la misión de velar por el cumplimiento de las normativas generadas por la OINFE a través de un programa de fiscalización de instituciones educativas, tanto públicas como privadas. Esta unidad emitirá informes vinculantes y la potestad de sancionar a aquellas instituciones educativas que no cumplan con los requisitos establecidos por el Ministerio de Educación, en particular para el sector pre escolar.

A raíz del proceso de descentralización del país algunas funciones del Ministerio de Educación fueron transferidas a las Direcciones Regionales, que a su vez dependen de cada Gobierno Regional. La Oficina de Coordinación Regional se creó, como parte del Vice Ministerio de Gestión Institucional, con el fin de llevar a cabo la transferencia de funciones y coordinación con cada Dirección Regional. Es necesario, de acuerdo a lo establecido durante el proceso estratégico, llevar a cabo un control más estricto sobre las actividades realizadas en cada región y que afecten al sector pre escolar, por lo que se propone cambiar el nombre de la Unidad de Coordinación Regional, parte de la oficina homónima, a Unidad de Coordinación y Supervisión Regional, definiendo además un conjunto de funciones complementarias que reflejen esta necesidad de control.

La coordinación con otros sectores, como el MIDIS, el MINSA o el MIMP, es necesaria para la implementación de estrategias y el logro de objetivos relacionados con la nutrición, salud y protección del niño. Es por ello que se plantea la creación de una Oficina de Coordinación Intersectorial, dependiente del Vice Ministerio de Gestión Institucional, dentro del cual se debe crear la Unidad de Desarrollo Familiar. Esta unidad, a su vez, tendrá

relación directa con las diferentes Direcciones Regionales para mejorar el seguimiento en la implementación de estrategias a nivel nacional.

Finalmente, las características propias del Ciclo I y del Ciclo II de educación inicial hacen necesario que el enfoque y forma de trabajo para cada uno sea diferente. Actualmente hay una Dirección de Educación Inicial, que depende a su vez de la Dirección General de Educación Básica Regular, que reporta al Vice Ministerio de Gestión Pedagógica. Se propone crear dos subdirecciones, cada una enfocada en los dos ciclos que conforman el sector pre escolar, dependiendo de la Dirección de Educación Inicial. El organigrama final, con los cambios propuestos, se muestra en la Figura 16.

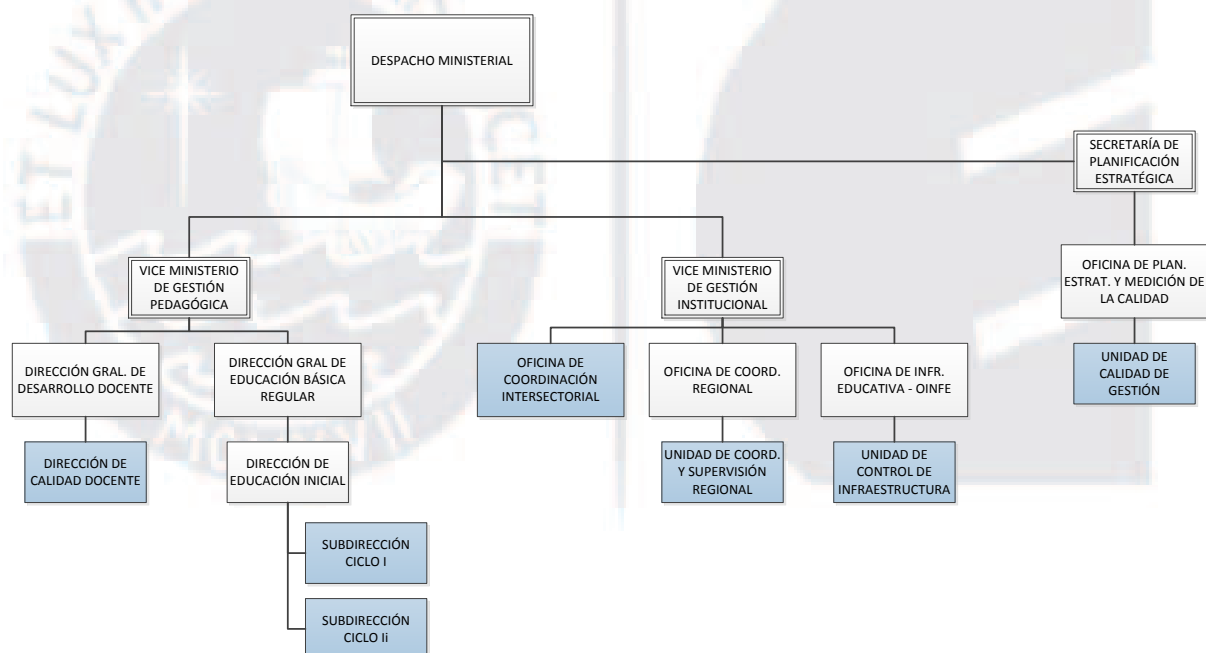


Figura 16. Cambios propuestos en el organigrama del Ministerio de Educación.

Se han resaltado las unidades, oficinas, direcciones y subdirecciones que se necesita crear o modificar respecto al organigrama original del Ministerio de Educación, que es el ente rector del sector. Solo se han considerado las áreas que tienen un impacto directo sobre el sector pre escolar.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

En cuanto a la responsabilidad social organizacional por parte del sector pre escolar se identifican tres aspectos importantes. Respecto al primero de ellos, el aspecto económico-financiero, el presupuesto se enfocará principalmente en la mejora de la infraestructura y la

mejora salarial a los docentes según sus evaluaciones. Sin embargo también se desarrollaran programas de supervisión del uso de los fondos en las diferentes regiones para asegurar que todos reciban una educación justa y equitativa. Busca el reconocimiento de los docentes y directores a través de pagos justos e incentivos. En relación al segundo aspecto, impacto social, el objetivo es asegurar una educación de calidad, bajo estándares que buscan el cumplimiento y un mejor ambiente para el desarrollo de los niños en edad Pre Escolar, además de ayudarlos a desarrollar el proceso de mielinización que los llevará desarrollar mejores capacidades de aprendizaje, orientándolo a un mejor desempeño estudiantil y por tanto de preparación a futuro y rendimiento. La educación debe llegar a todos sin distinción de condición social, género o ubicación. Además el plan se preocupa por mejorar las condiciones económicas de los profesores y docentes según su desempeño y evaluaciones. Finalmente el tercer aspecto, medio ambiente y ecología, se enfoca en el desarrollo de niños con criterio, educados para reconocer la importancia del medio ambiente y motivándolos al cuidado del mismo. Además con la capacitación a los padres se puede incentivar el aprovechamiento y cuidado de los recursos naturales como fuente de vida.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El rol del profesor es fundamental para cumplir con los objetivos de aprendizaje del niño en el nivel pre escolar. Como se había indicado previamente, el modelo constructivista, que es el predominante en la educación peruana, así como en modelos educativos de otros países, considera que el niño construye su propio aprendizaje, y que el profesor cumple con el papel de facilitador, que brinda al niño las herramientas necesarias para que aprenda. El profesor se convierte, de esta manera, en eje central del proceso, y su nivel de conocimientos y profesionalismo son claves para lograr una educación de calidad, tanto en el sector público como en el privado.

Otro aspecto importante es la gestión del sector, no solo como administración de recursos en el sector público, sino también el rol regulador y promotor que cumple el Estado a través del Ministerio de Educación. En el primer caso se requiere contar con personas orientadas a la gestión y mejora de procesos, capaces de lidiar con un sistema burocrático, con reglamentos y procedimientos estrictos, y a la vez que puedan plantear y promover mejoras que permitan mejorar los resultados del sector. Se requiere, para estas posiciones, de personas con un perfil gerencial bien definido, dirigidos por líderes que sepan combinar el estilo transaccional con el transformacional. Con respecto al rol rector del Estado, se requiere de un control más estricto tanto a centros educativos públicos como privados, y de personal comprometido con el respeto de normas y procedimientos, orientados al cumplimiento de objetivos sobre la base de procesos bien definidos. Para el rol de promoción de la educación se requiere, por el contrario, personas más innovadoras, con líderes que demuestren un perfil más transformacional, abiertos al diálogo con los distintos integrantes del sector y dispuestos a compartir ideas y alternativas que contribuyan a mejorar el nivel de la educación en el sector pre escolar.

La motivación es importante para lograr un mayor compromiso por parte de las personas que participan del sector. Tomando en cuenta la teoría de motivación de Herzberg (2003), existen factores higiénicos que no han sido cubiertos, especialmente en la educación pre escolar pública. Ser profesor puede ser considerada como una alternativa profesional poco rentable, y más aún si se es profesor en el sector público, tomando en cuenta además las condiciones de trabajo y la precariedad de algunos centros educativos. Ante esta situación es difícil concentrarse en factores motivacionales, como el logro de objetivos o la satisfacción del trabajo bien realizado, reflejado en los resultados obtenidos por los niños. Los OCP y estrategias planteados buscan reducir gradualmente los factores que no contribuyen a la motivación de los profesores, generando un entorno que favorezca la motivación por el logro

de objetivos y la realización de un trabajo de gran valor para la sociedad. En todo el proceso de implementación se debe poner énfasis en este último punto, es decir en la contribución que cada persona, especialmente los profesores, hace a la vida de cada niño en particular, y a la sociedad en general.

7.7 Gestión del Cambio

La implementación de estrategias trae como consecuencia una serie de cambios en la organización, los que a su vez pueden generar incertidumbre entre sus integrantes. La aversión al riesgo y el hecho de que la organización se encuentre en una zona de confort, convenientemente acomodada en su status quo, pueden convertirse en factores que alimenten el rechazo al cambio y dudas respecto al éxito de las estrategias planteadas. Es necesario, por lo tanto, administrar eficientemente este proceso con el objetivo de mitigar los efectos negativos del rechazo al cambio y lograr que los integrantes confíen y se comprometan con la estrategia. Kotter (1995) propuso ocho actividades necesarias para transformar una organización, que parten desde acciones relacionadas con la definición de una visión, como la generación de un sentido de urgencia, la propuesta de la visión y su difusión, hasta otras relacionadas con el liderazgo, como la comunicación permanente, delegación, definición y selección de estrategias o establecimiento de alianzas, dejando en claro que la acción y participación de un líder es imprescindible para el éxito del planeamiento estratégico. D'Alessio (2013, p. 491) dio una versión ampliada de las actividades propuestas por Kotter, añadiendo aspectos como el aprovechamiento de las ventajas de las tecnologías de información, la necesidad de contar con un plan para administrar el cambio, o la tercerización de actividades si fuera necesario.

La educación peruana sector pre escolar es, como se había señalado, principalmente pública, con el Ministerio de Educación como ente rector y a la vez como partícipe del sector, manteniendo algunas funciones ejecutivas de forma centralizada y otras delegadas en los

gobiernos regionales a través de sus direcciones de educación. Hay una participación de promotores privados también en el sector pre escolar, que pueden percibir que los cambios planteados afectan sus intereses. Por otro lado, los profesores son los principales agentes dentro del proceso de aprendizaje de los niños, pero como se había indicado en el Capítulo IV existen factores como la influencia del SUTEP que, aunque reducida en la actualidad, podría aprovechar el proceso de cambio para alimentar la incertidumbre natural que éste generaría y ganar de esta forma mayor relevancia. Incluso a nivel de padres de familia puede existir el temor de que el cambio no contribuya al desarrollo de sus hijos y perjudique su evolución en los siguientes niveles educativos. Por esta razón es importante que se haga una gestión adecuada del cambio con el fin de mitigar el temor natural que puedan sentir los integrantes del sector y reducir el efecto de un potencial rechazo a los cambios planteados, a través de un conjunto de medidas descritas a continuación.

Planear la estrategia del cambio. Los cambios no pueden darse abruptamente, una mala ejecución puede aumentar la resistencia y contribuir negativamente a la implementación de las estrategias, considerando sobre todo los factores políticos y sociales relacionados con la educación en general, y con el sector pre escolar en particular. El plan de acción para el cambio debe considerar el impacto de cada medida, y como éstas serán tomadas por las partes interesadas, principalmente los profesores, así como los padres de familia, promotores de instituciones educativas privadas y la opinión pública en general.

Establecer un sentido de urgencia. Los resultados obtenidos por estudiantes peruanos en evaluaciones internacionales han contribuido en parte a llamar la atención acerca de la importancia de la educación para el desarrollo del país, pero desde una perspectiva muy genérica, sin poner énfasis necesariamente en algún sector o nivel en particular. Es necesario, por lo tanto, generar una corriente de atención hacia la importancia de la educación pre escolar como fundamento de todo el proceso educativo estableciendo, de ser necesario,

comparaciones con países con una educación exitosa, y poniendo en relieve las oportunidades existentes y que deben ser aprovechadas para lograr una educación pre escolar de calidad.

Como parte de esta tarea se deben identificar además los potenciales conflictos y crisis que pueden surgir, especialmente con profesores, promotores de instituciones educativas privadas y gobiernos regionales que interpreten que sus competencias son afectadas.

Conformar un grupo director facultado. El Ministerio de Educación, como ente rector del sector, debe liderar un equipo multisectorial con el poder y facultades suficientes para implementar el plan estratégico y el proceso de cambio. Sin embargo, no se debe excluir a representantes de otras organizaciones, como el Congreso de la República a través de la Comisión de Educación, los gobiernos regionales, promotores privados, facultades de educación y profesores.

Crear una visión para el cambio. El plan estratégico parte del planteamiento de una visión, es decir de una situación futura a la que la educación pre escolar debe llegar. Esta visión marca el horizonte del sector y justifica los cambios planteados.

Comunicar la visión del cambio. Se debe diseñar una estrategia de comunicación que permita transmitir el mensaje de cambio a todas las partes interesadas. Es importante que esta estrategia involucre todos los medios de comunicación existentes, y que sea lo suficientemente convincente a fin de lograr el compromiso y participación de los involucrados. Además, se debe establecer un plan de comunicación a través de los medios para informar de forma permanente a la opinión pública sobre los avances y logros de la implementación estratégica, buscando evitar el uso político de potenciales problemas.

Facultar a otros para lograr la visión del cambio. El empoderamiento es importante para lograr un mayor compromiso. A nivel de los profesores es importante que comprendan la importancia de su labor en el proceso de aprendizaje de los niños y el impacto que tienen

en su futuro desarrollo. El empoderamiento a nivel administrativo o en otras unidades del sector contribuirá además a mejorar la motivación de todos los participantes

Uso de las tecnologías de información. El uso apropiado de las distintas herramientas de comunicación permitirá generar un clima de discusión y debate que brinde retroalimentación al equipo que lidera el cambio, a fin de detectar potenciales errores y plantear correcciones con rapidez.

Usar permanentemente la referenciación. Durante la implementación de la estrategia y la aplicación de cambios para el sector pre escolar se debe justificar de forma permanente la ejecución de actividades señalando la situación que se busca cambiar, el objetivo que se pretende alcanzar y, de ser posible, la base teórica que sirvió de base para el planteamiento de una estrategia. Esta actividad le dará solidez a la ejecución del plan estratégico frente a los partícipes del sector, generando un clima de confianza que favorecerá la adopción del cambio.

Tercerización cuando sea posible. Existen procesos que pueden ser tercerizados, dejando a los participantes del sector educativo pre escolar enfocados en la implementación de estrategias y en asuntos de mayor relevancia.

Planear resultados y lograr éxitos tempranos. En un sector que puede incluso ser objeto de manipulaciones políticas es importante lograr y demostrar éxitos temprano. En el plan de gestión del cambio se debe identificar qué resultados pueden lograrse con rapidez, y se debe establecer un protocolo de comunicación para informar el avance de las estrategias y cómo se van logrando los OCP.

Consolidar mejoramientos y producir más cambios. Los cambios deben ser consolidados ya que siempre existe el riesgo de que, al menor problema, se busque regresar al estado anterior como una salvaguarda. La incertidumbre no desaparece con la aplicación de los cambios requeridos como parte de la estrategia, se debe demostrar que el éxito logrado es

permanente para lograr la confianza absoluto de los partícipes del sistema educativo pre escolar, y a partir de este punto impulsar mejoras que no impliquen volver al estado previo.

Institucionalizar los nuevos enfoques. El plan estratégico cubre diez años, lapso durante el cual los principales funcionarios del Ministerio de Educación pueden cambiar debido a la alternancia de gobiernos. Este hecho no debería ser pretexto para tener que formular luego un nuevo plan, por el contrario, debe establecerse un compromiso político que garantice la continuidad en la ejecución del plan estratégico. Además, como parte del control de ejecución del plan debe establecerse fehacientemente la relación entre los éxitos obtenidos y los cambios implementados, teniendo como base las estrategias planteadas, e incluir esta información como parte de la política de comunicación.

7.8 Conclusiones

En los últimos años se ha dado un gran avance tecnológico, sin embargo este no ha sido aprovechado por el sector pre escolar, se nota una gran brecha entre la tecnología y la educación pre escolar. Estos avances podrían ser utilizados para llegar a zonas remotas de escasos recursos y además familiarizar a los niños con el uso de la misma.

La calidad de la educación y preparación de los docentes no es la idónea, se debe reforzar la preparación y capacitación orientada a los docentes con la finalidad que estén preparados para tratar con niños del ciclo I y ciclo II, conociendo además que este grupo poblacional tiene necesidades diferentes y se encuentran en una etapa de formación, así como en una etapa de desarrollo del proceso de mielinización.

Dos factores críticos de éxito para una mejor educación pre escolar son la calidad de los docentes y la preparación de una infraestructura adecuada para niños del ciclo I y ciclo II. Ambos factores trabajando bajo un marco de incentivos y sanciones además de una normativa adecuada ayudarían a mejorar la calidad de la educación pre escolar además de ayudar a llegar a mayor cantidad de niños.

Existen factores que desmotivan a los docentes y personal administrativo como por ejemplo los sueldos bajos, los incentivos reducidos o inexistentes, y el nivel de inseguridad por las condiciones laborales, los cuales deberían ser eliminados promoviendo factores motivacionales relacionados con el logro de objetivos y la contribución al desarrollo de los niños.

Es necesario hacer cambios en la estructura de la organización, los cuales se reflejan principalmente en la estructura del Ministerio de Educación y sus dependencias.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El modelo secuencial del proceso estratégico incluye una etapa de evaluación y control, la misma que es transversal a todo el proceso, el cual por su naturaleza iterativa requiere de una retroalimentación permanente (D'Alessio, 2013, p. 507). Las organizaciones, y sobre todo el entorno que las rodea, son cambiantes, evolucionan y como resultado los escenarios, tanto interno como externo, analizados al inicio del proceso estratégico son diferentes a medida que se implementa. Además debe evaluarse la efectividad de las estrategias seleccionadas y la progresiva consecución de objetivos, por lo que la etapa de evaluación y control es fundamental para el logro de los OLP. La descomposición de estos en OCP permite contar con una mejor metodología de control, y el uso de herramientas como el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* (CMI o BSC), permiten un seguimiento más preciso del avance en el logro de objetivos a partir de indicadores.

8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado (TCB) fue desarrollado con el objetivo de expandir una visión que estaba tradicionalmente enfocada en el logro de objetivos financieros, pero que era inapropiada para detectar las razones de fondo del fracaso de las organizaciones.

Kaplan y Norton (1996a, p. 45) señalaron que el TCB permite traducir de forma coherente la estrategia y misión de la organización en un conjunto de indicadores, que a su vez se asocian a actividades concretas, a través de los OCP definidos por cada OLP. Como resultado, los diferentes OCP se agrupan en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje interno, que a su vez guardan una relación entre sí. Esta línea parte de la perspectiva de aprendizaje interno, que permite contar con personal capacitado y una cultura organizacional que contribuyan a un mejor rendimiento de los procesos internos, logrando mejores productos, es decir bienes y servicios, que atraigan a más clientes, incrementando las ventas y, por ende, mejorando los resultados financieros de la organización.

8.1.1 Aprendizaje interno

Con el fin de alcanzar sus objetivos en las perspectivas financiera, de clientes y de procesos internos, las organizaciones requieren contar con procesos, información y capital organizativo idóneo (Kaplan & Norton, 1996a, p. 161). En su momento, (Kaplan & Norton, 1996a, p. 162) señalaron tres variables dentro de esta perspectiva: capacidades de los empleados, capacidades de los sistemas de información, y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. Esta última variable se agrupa en lo que se llama capital organizativo, que incluye en general aspectos como la cultura organizacional, liderazgo, alineamiento y trabajo en equipo (D'Alessio, 2013, p. 523). En el caso del sector pre escolar, los profesores constituyen un pilar fundamental para alcanzar el éxito del proceso de aprendizaje, por lo que es esencial contar con docentes preparados, con los conocimientos y competencias necesarios. Es por esta razón que los OCP incluidos en esta perspectiva se enfocan principalmente en programas de capacitación de docentes, así como en su motivación, tal y como se muestra en la Tabla 74.

8.1.2 Procesos

Luego de definir los objetivos financieros y a nivel de clientes, las organizaciones identifican los procesos cuyos resultados son claves para poder alcanzarlos, y podrán definir también un conjunto de objetivos dentro de la perspectiva de procesos internos (Kaplan & Norton, 1996a, p. 123). D'Alessio (2013, p. 523) agrupó los procesos internos en cuatro grandes grupos: gestión de operaciones, gestión del cliente, gestión de innovación y procesos reglamentarios y sociales. Kaplan y Norton (1996a, p. 128), como parte del modelo de cadena genérica de valor, identificaron tres grupos de procesos internos: procesos de innovación, procesos operativos y procesos de servicio posventa. En el caso del sector pre escolar, los procesos críticos identificados tienen relación con aspectos administrativos que permitan alcanzar los objetivos financieros para una mejor utilización del presupuesto

asignado, específicamente en el sector público, y además guardan relación con los objetivos de calidad y cobertura del servicio educativo, enfocándose en aspectos como la evaluación de profesores, la medición de la calidad educativa o la verificación del cumplimiento de los requisitos de infraestructura. La Tabla 77 describe los OCP definidos para la perspectiva de procesos internos, y sus indicadores de medición.

8.1.3 Clientes

Los indicadores definidos para el cuadrante de perspectiva cliente se asocian principalmente en cinco grupos: cuota de mercado, incremento de clientes, retención de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad de clientes; sin embargo, existen indicadores vinculados a la propuesta de valor que se le da al cliente, y que se organiza en tres grupos: atributos del producto, relación con el cliente y prestigio o imagen de la organización, donde el primero incorpora características como la funcionalidad, calidad, precio y tiempo del bien o servicio (Kaplan & Norton, 1996a, pp. 95 - 104). Los OCP e indicadores para el sector pre escolar correspondientes a esta perspectiva, e indicados en la Tabla 75, se enfocan principalmente en la educación como servicio, en la calidad y la cobertura, como atributos dentro de la propuesta de valor ofrecida por el sector a los consumidores y clientes, que son los niños y sus padres respectivamente.

8.1.4 Financiera

Kaplan y Norton (1996a, p. 69) sostuvieron que la inclusión de los objetivos financieros de una organización en el TCB permite articularlos con las actividades de los otros tres cuadrantes a través de relaciones causa – efecto, pero teniendo especial cuidado en que dichos objetivos no deben repetirse por igual para cada unidad de la organización. Son tres los temas estratégicos relacionados con la perspectiva financiera: crecimiento y diversificación de los ingresos de la organización, reducción de costos y una mejor utilización de los activos, relacionados con tres fases: crecimiento, sostenimiento y recolección (Kaplan

& Norton, 1996a, p. 74). En el caso del sistema educativo peruano, sector pre escolar, los OCP planteados se relacionan principalmente con los costos o mejora de la productividad, además de la utilización de activos y las inversiones realizadas, sobre todo a nivel de infraestructura, siendo el nivel de ejecución presupuestal uno de los principales indicadores para la educación pública. La Tabla 76 muestra los OCP y sus respectivos indicadores desde la perspectiva financiera para el sector pre escolar.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* permite establecer un conjunto de cuatro procesos de administración que ayudan a relacionar los objetivos de largo plazo con acciones ejecutadas en el corto plazo, siendo estos procesos administrativos la traducción de la visión, el establecimiento de un canal de comunicaciones a todo nivel, la integración de planes de negocios y la posibilidad de contar con retroalimentación y aprendizaje constante (Kaplan & Norton, 1996b). La visión y estrategia se traducen a través de cuatro perspectivas: perspectiva de aprendizaje interno, descrita en la Tabla 74, perspectiva de procesos, descrita en la Tabla 77, perspectiva de clientes, mostrada en la Tabla 75, y la perspectiva financiera, que se muestra en la Tabla 76. En general, la articulación de las cuatro perspectivas y los cuatro procesos mencionados constituyen una herramienta útil para la ejecución y control de la estrategia.

8.3 Conclusiones

Para medir el éxito del Plan Estratégico se requiere trabajar con las cuatro perspectivas en conjunto y no de forma aislada. Por el contrario, si se trabajan de forma aislada es probable que no se llegue a identificar cuáles son los factores de fracaso.

La capacidad de los empleados en general, tanto del personal docente como del personal administrativo es de vital importancia. Para lograr un mayor involucramiento del personal los objetivos deben ser claros y coherentes, además la motivación juega un rol

importante en ambos grupos de empleados. Asegurar un adecuado nivel de capacitación y preparación de los docentes y la calidad de los mismos es un factor crítico de éxito.

En relación a la perspectiva de procesos internos, el proceso de innovación que en realidad es lo referente a la investigación que se realiza no llega a los niveles idóneos, por lo que los OCP buscan incentivar y aumentar la labor de investigación que se lleva a cabo en el Perú en lo que respecta al proceso cognitivo y emocional de los niños de ciclo I y ciclo II. Los procesos operativos están más relacionados con el proceso educativo en si y el proceso post-venta se refiere al rendimiento que posteriormente presentan los alumnos que tuvieron acceso y asistieron a la educación pre escolar.

Los OLP y OCP que hacen referencia a la perspectiva cliente se enfocan en el incremento de la cobertura, es decir que la educación llegue a más niños y a la calidad de la educación a la que tienen acceso, es por ello que se busca lograr una educación de calidad y de igual condiciones para todos los niños del Perú. Por esta razón la perspectiva cliente vendría a ser la más importante, y los resultados de las otras perspectivas contribuyen a lograr sus resultados.

En cuanto a la perspectiva financiera, los OLP y OCP se enfocan en la ejecución del presupuesto asignado y maximización del uso de recursos en busca de una mejor calidad educativa, es una propuesta de reorganización y distribución de recursos en aspectos relevantes.

Desde la perspectiva del Ministerio de Educación, no se busca un retorno de inversión financiero, su mayor retorno de inversión es el desarrollo de las capacidades cognitivas y sociales de los niños de ciclo I y ciclo II, siendo ambas esenciales para su desarrollo futuro.

Tabla 74

Balanced Scorecard - Perspectiva Aprendizaje Interno

OCP	Objetivo	Indicador	Unidades
OCP1.6	Al 2017 implementar una plataforma virtual de estudio para capacitaciones de docentes en forma remota.	Plataforma virtual implementada	Plataforma virtual
OCP1.7	Al 2017 contar con programas de capacitaciones gratuitas de actualización para profesores, tanto de forma presencial como de forma remota para aquellos docentes que se encuentren alejados o en zonas rurales.	Programa de capacitaciones gratuitas para profesores implementado.	Programa de capacitaciones.
OCP1.8	Al 2020 establecer un mínimo de 80 horas anuales obligatorias de capacitación para docentes	Número de horas de capacitación por profesor.	Horas
OCP1.9	Al 2023 implementar auto capacitaciones para el 100% de docentes mediante el uso del computador apoyándose en el uso de la tecnología.	Porcentaje de docentes utilizando autocapacitación por computador.	Porcentaje
OCP5.3	Al 2016 establecer el programa de incentivos para docentes que enseñen en las áreas rurales	Programa de incentivos para docentes en áreas rurales	Programa

Tabla 75

Balanced Scorecard - Perspectiva Clientes

OCP	Objetivo	Indicador	Unidades
OCP2.2	Al 2017 alcanzar el 75% la cantidad de instituciones educativas públicas cumpliendo la "Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial" en la zona rural.	Nivel de cumplimiento de centros educativos respecto a la norma de infraestructura.	Porcentaje
OCP2.3	Al 2020 alcanzar el 95% la cantidad de instituciones educativas públicas cumpliendo la "Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial" en la zona urbana.	Nivel de cumplimiento de centros educativos respecto a la norma de infraestructura.	Porcentaje
OCP2.4	Al 2023 alcanzar el 100% la cantidad de instituciones educativas públicas cumpliendo la "Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial" en la zona urbana.	Nivel de cumplimiento de centros educativos respecto a la norma de infraestructura.	Porcentaje
OCP2.5	Al 2018 haber construido 15% más de aulas en las zonas urbana según la norma actual	Evolución del número de aulas en zonas urbanas	Porcentaje
OCP2.6	Al 2020 haber construido 10% más de aulas en las zonas rurales según la norma actual	Evolución del número de aulas en zonas rurales	Porcentaje
OCP2.7	Al 2022 haber construir por lo menos un centro de educación Pre Escolar público en cada centro poblado con una distancia no mayor a 30 km		
OCP3.4	Al 2020 disminuir a 14 la cantidad de alumnos promedio por docente en la gestión pública	Cantidad promedio de niños por docente	Niños / Docente
OCP3.6	Al 2024 disminuir la cantidad promedio de niños por docente a 10 en la gestión pública	Cantidad promedio de niños por docente	Niños / Docente
OCP3.8	Al 2018 mejorar los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora a 40% en el nivel 2 y disminuyendo el Nivel <1 a 17% y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 a 16% y reduciendo el Nivel <1 a 40%.	Evolución de comprensión lectora en nivel 2 Evolución de comprensión lectora en nivel 1 Evolución de matemática en nivel 2 Evolución de matemática en nivel 1	Porcentaje
OCP3.9	Al 2020 mejorar los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora a 45% en el nivel 2 y disminuyendo el Nivel <1 a 15% y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 a 20% y reduciendo el Nivel <1 a 30%.	Evolución de comprensión lectora en nivel 2 Evolución de comprensión lectora en nivel 1 Evolución de matemática en nivel 2 Evolución de matemática en nivel 1	Porcentaje
OCP3.10	Al 2022 mejorar los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora a 50% en el nivel 2 y disminuyendo el Nivel <1 a 12.5% y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 a 25% y reduciendo el Nivel <1 a 22%.	Evolución de comprensión lectora en nivel 2 Evolución de comprensión lectora en nivel 1 Evolución de matemática en nivel 2 Evolución de matemática en nivel 1	Porcentaje
OCP3.11	Al 2024 mejorar los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora a 60% en el nivel 2 y disminuyendo el Nivel <1 a 10% y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 a 30% y reduciendo el Nivel <1 a 15%.	Evolución de comprensión lectora en nivel 2 Evolución de comprensión lectora en nivel 1 Evolución de matemática en nivel 2 Evolución de matemática en nivel 1	Porcentaje
OCP4.1	Al 2018 haber establecido el programa de desayuno infantil que logre llegar a un 60% de niños de zonas rurales.	Cobertura de programa de desayuno infantil en zona rural.	Porcentaje
OCP4.2	Al 2020 el programa de desayuno infantil debe llegar al 80% de niños en las zonas rurales en el sector público.	Cobertura de programa de desayuno infantil en zona rural.	Porcentaje
OCP4.3	Al 2018 llegar al 30% de los alumnos con el programa de alimentación durante el almuerzo.	Cobertura de alimentación en el almuerzo	Porcentaje
OCP4.4	Al 2021 llegar al 65% de los alumnos con el programa de alimentación durante el almuerzo.	Cobertura de alimentación en el almuerzo	Porcentaje
OCP4.9	Al 2023 el programa de desayuno y almuerzo debe alcanzar al 100% de los niños del sector público.	Cobertura de programa de desayunos y almuerzos	Porcentaje
OCP6.7	Al 2018 fiscalizar el cumplimiento de requisitos en el 30% de centros educativos.	Porcentaje de centros educativos fiscalizados	Porcentaje
OCP6.8	Al 2020 fiscalizar el cumplimiento de requisitos en el 60% de centros educativos.	Porcentaje de centros educativos fiscalizados	Porcentaje
OCP6.9	Al 2022 fiscalizar el cumplimiento de requisitos en el 100% de centros educativos.	Porcentaje de centros educativos fiscalizados	Porcentaje

Tabla 76

Balanced Scorecard - Perspectiva Financiera

OCP	Objetivo	Indicador	Unidades
OCP1.4	Al 2016 establecer la escala salarial de acuerdo al grado académico obtenido, experiencia y resultado de evaluaciones.	Escala salarial aprobada.	Escala salarial
OCP1.5	Al 2019 homologar salarialmente al 100% de los docentes del sector público de acuerdo a la escala salarial	Porcentaje de docentes homologados en nueva escala salarial.	Porcentaje
OCP6.1	Al 2018 haber ejecutado el 96% del presupuesto asignado	Nivel de ejecución presupuestal	Porcentaje
OCP6.2	Al 2018, el nivel de ejecución presupuestal deberá ser superior al 90% en el 100% de las regiones.	Nivel de ejecución presupuestal	Porcentaje
OCP6.3	Al 2020 haber ejecutado el 100% del presupuesto asignado	Nivel de ejecución presupuestal	Porcentaje

Tabla 77

Balanced Scorecard - Perspectiva Procesos

OCP	Objetivo	Indicador	Unidades
OCP1.1	Al 2015 contar con la primera evaluación preparada y aprobada para docentes y directores.	Evaluación desarrollada	Evaluación
OCP1.2	Al 2016 lograr que evaluaciones de docentes sean bianuales a partir de la aprobación de un reglamento.	Normativa de proceso de evaluación aprobada	Normativa
OCP1.3	Al 2016 haber tomado la primera evaluación al 100% de docentes y directores a nivel nacional	Porcentaje de docentes evaluados	Porcentaje
OCP1.10	Al 2019 elaborar una nueva evaluación de docentes, estableciendo un periodo de actualización de 4 años.	Cantidad de años entre revisiones de la evaluación a docentes.	Años
OCP2.1	Al 2015 haber establecido el comité de supervisión de infraestructura para instituciones públicas y privadas tanto en zona rural como urbana	Comité de supervisión instalado.	Comité de supervisión
OCP2.8	Al 2016 evaluar el cumplimiento de la norma de infraestructura de centros educativos pre escolares tanto en el sector público como privado al 100%	Porcentaje de centros educativos evaluados.	Porcentaje
OCP2.9	Al 2018 ejecutar el programa de fiscalización de los centros educativos privados.	Fiscalización de centros educativos privados implementada	Proceso de fiscalización.
OCP3.1	Al 2016 establecer la evaluación de seguimiento y monitoreo de avance de los niños de ciclo II.	Evaluación de seguimiento para niños del ciclo II implementada.	Evaluación de ciclo II
OCP3.2	Al 2017 evaluar al 50% de los niños de ciclo II, realizada por tutores, en grupos de 10 alumnos. (especificar que son actividades de desarrollo y no que sepa leer)	Porcentaje de niños evaluados en grupos de 10.	Porcentaje
OCP3.3	Al 2018 revisar el currículo incluyendo ejercicios que desarrollen las habilidades para una mejor comprensión lectora y matemática.	Revisión de currículo desarrollada.	Revisión de currículo
OCP3.5	Al 2022 incluir en el currículo para ciclo II ejercicios de razonamiento en computadoras para el sector público	Ejercicios incluidos en currículo.	Currícula actualizada
OCP3.7	Desarrollar al 2018 material de preparación y de ayuda al desarrollo de las habilidades que ayudarán a los niños a mejorar la comprensión lectora y matemática	Material desarrollado	Materiales
OCP3.12	Al 2016 Implementar en el currículo actividades que incrementen el proceso de mielinización.	Actividades incluidas en currículo	Actividades pro mielinización
OCP4.5	En el 2016, firmar el convenio con 200 instituciones privadas para la atención de la alimentación en las zonas rurales como parte de su plan de responsabilidad social.	Cantidad de convenios firmados con instituciones privadas.	Número de convenios
OCP4.6	Al 2020 implementar en las zonas rurales el programa de entrenamiento para madres respecto a nutrición y desarrollo infantil.	Programa de entrenamiento para madres implementado	Programa implementado
OCP4.7	Al 2019 contar con 5 programas de investigación respecto a nutrición y procesos neurocerebrales.	Cantidad de programas de investigación	Cantidad
OCP4.8	Al 2022 contar con 10 programas de investigación respecto a nutrición y procesos neurocerebrales.	Cantidad de programas de investigación	Cantidad
OCP5.1	Al 2018 haber implementado el programa de incentivos para padres, que consiste en incluir el desayuno para los niños en la zona rural	Programa de incentivo para padres implementado	Programa
OCP5.2	Al 2020 el programa de incentivo para padres debería haber llegado al 75% de la población.	Cobertura de programa de incentivo para padres	Porcentaje
OCP5.4	Al 2018 ofrecer programas de capacitación relacionados a agricultura y ganadería en las zonas rurales y diferentes capacidades en la zona urbana para padres que inscriban a sus hijos en los programas de educación pre escolar.	Programa de capacitación para padres	Programa
OCP5.5	Al 2019 alcanzar una tasa de 80% de niños matriculados.	Cobertura de niños matriculados	Porcentaje
OCP5.6	Al 2021 alcanzar una tasa de 85% de niños matriculados.	Cobertura de niños matriculados	Porcentaje
OCP5.7	Al 2024 alcanzar una tasa de 95% de niños matriculados.	Cobertura de niños matriculados	Porcentaje
OCP6.4	Al 2016 alcanzar un índice de entrega de materiales igual o superior al 75%.	Cobertura de entrega de materiales 1 mes antes del inicio de clases	Porcentaje
OCP6.5	Al 2018 alcanzar un índice de entrega de materiales igual o superior al 85%.	Cobertura de entrega de materiales 1 mes antes del inicio de clases	Porcentaje
OCP6.6	Al 2020 alcanzar un índice de entrega de materiales igual al 100%	Cobertura de entrega de materiales 1 mes antes del inicio de clases	Porcentaje
OCP6.10	Al 2016 lograr que un 25% de colegios que cuenten con plataformas tecnológicas para soporte administrativo y pedagógico.	Cobertura tecnológica en instituciones educativas	Porcentaje
OCP6.11	Al 2018 lograr que un 50% de colegios con plataformas tecnológicas para soporte administrativo y pedagógico.	Cobertura tecnológica en instituciones educativas	Porcentaje
OCP6.12	Al 2020 lograr que un 75% de colegios con plataformas tecnológicas para soporte administrativo y pedagógico.	Cobertura tecnológica en instituciones educativas	Porcentaje
OCP6.13	Al 2022 lograr que el 100% de colegios con plataformas tecnológicas para soporte administrativo y pedagógico.	Cobertura tecnológica en instituciones educativas	Porcentaje

Capítulo IX: Competitividad del Sistema Pre Escolar

Porter (2010) señaló que el Perú a pesar del progreso el país sigue siendo muy poco competitivo en muchos campos y mencionó que el sistema educativo está quebrado, lo cual junto a la disparidad de nutrición y salud debilita el capital humano necesario para la productividad. D'Alessio (2013) indicó que el ser más productivo es un medio para llevar al país a ser más competitivo, y si de buscar un origen se trata, la Educación Pre Escolar es la base del desarrollo de las personas. Porter (2009) señaló que la ventaja competitiva de las naciones es el resultado de factores y actividades ligados en y entre las organizaciones que son determinantes de la ventaja nacional. Estos factores pueden ser influenciados de forma proactiva por el gobierno y específicamente, en el sector de educación pre escolar, se pueden crear ventajas para competir y la globalización misma genera condiciones dinámicas y de permanente cambio que impactan a las estrategias del país.

9.1 Análisis Competitivo del Sistema Pre Escolar

El MEF (2012) indicó que medir la competitividad es un trabajo de alta complejidad, debido a la cantidad de variables que interactúan entre sí y que permitan relacionar la capacidad de un país para competir con otros. Pero adicionalmente recalcó la necesidad que tiene el Perú de contar con una estrategia articulada de internalización, en donde uno de los factores críticos que tiene que acompañar a esta transformación es el contar con una educación de altos estándares. Por ese motivo, la competitividad del sistema pre escolar del país es vital para mejorar los niveles de competitividad de país, sobretodo y como se mencionó en el Capítulo I, la educación pre escolar constituye la base fundamental en donde se asienta la educación de las personas y en donde se desarrollan habilidades cognitivas y sociales.

Según el IMD (2014), el Perú se encuentra en el puesto 50 del ranking de 60 países, cayendo siete posición con respecto al 2013, y además, incrementándose aún más la brecha

con el puesto 35 ocupado en el año 2008. Como se muestra en la Tabla 78, en el caso del Perú se observa un retroceso en los principales indicadores evaluados en esta prueba, siendo el factor con peor ubicación el de infraestructura, en donde el Perú se encuentra en la última posición. Es importante resaltar que dentro del factor infraestructura se evalúa a la educación del país, en donde el Perú ocupa el puesto 55.

Tabla 78

Evolución del Perú en los Principales Indicadores de Competitividad según el IMD

Indicadores	2010	2011	2012	2013	2014
Rendimiento General	41	43	44	43	50
Rendimiento Económico	28	20	26	32	46
Eficiencia de Gobierno	35	36	27	33	33
Eficiencia de negocio	42	39	40	41	43
Infraestructura	57	58	59	60	60

Nota. Adaptado de “IMD World Competitiveness Yearbook 2014”, por IMD, 2014.

En la Tabla 79 se muestra alguna de las variables que se consideraron para la evaluación del sistema educativo en los países evaluados. La primera variable es el porcentaje del gasto público por educación en donde el Perú ocupa posición 53. Otra variable es la evaluación del Sistema de Educación, en donde el Perú se encuentra en la posición 56 y se podría considerar como una de las más críticas ya que evalúa si el sistema educativo cumple con los requisitos de una economía competitividad. Finalmente, se muestra el indicador Gestión Educativa en donde el Perú se encuentra en la posición 59 y evalúa la respuesta que tiene de educación de cada país a las necesidades empresariales. En base a los resultados anteriores, se puede apreciar que la competitividad del país se ha mermado en los últimos años y peor aún, no mostrando mejoría en variables tan críticas como es la Educación.

Tabla 79

Comparación de Indicadores de Competitividad de Educación del Perú con Otros Países

Indicador	Promedio de los países evaluados	Promedio del Perú	Ubicación	Año Evaluado
Gasto Público en Educación	4.88	3.11	53	2012
Sistema de Educación	5.21	2.68	56	2014
Gestión Educativa	5.75	3.04	59	2014

Nota. Adaptado de “IMD World Competitiveness Yearbook 2014”, por IMD, 2014.

Adicionalmente, para evaluar la competitividad del Sistema Pre Escolar del país, se revisó los cinco pilares que se muestran en el Índice de Competitividad Regional del 2011 elaborado por Centrum. El Índice de Competitividad Regional del Perú 2011 se muestra una marcada brecha entre las regiones del país, apreciándose un estancamiento del proceso de descentralización. La región más competitiva es Lima con un puntaje de 70.82, la segunda posición, en donde ya se muestra una caída importante del indicador, es ocupado por Callao con una puntuación de 49.02 y en la última posición se ubica la región de Huancavelica con un puntaje de 17.90. Además si se revisa la evolución de la competitividad de las regiones con el ranking del 2010, se observa que 19 regiones de 25, presentan un decaimiento en el indicador (Centrum, 2012).

En el pilar Economía se mide el tamaño de la economía de cada región, la capacidad de lograr un crecimiento sostenido, el nivel de integración con el mundo a través de las exportaciones y la diversificación de su oferta, así como la capacidad de generar empleo; Lima ocupa el primer puesto con 73.74 puntos y la última posición está Pasco con un puntaje 12.45. La poca competitividad económica que presenta la mayoría de regiones en el país, generando que docentes altamente capacitados no estén interesados en laborar fuera de las principales regiones como son Lima, Callao y Arequipa.

En el pilar Empresas se mide la productividad de la región, así como las capacidades gerenciales y de gestión; Lima ocupa el primer puesto con 66.80 puntos y la última posición

es ocupada por Huancavelica como una puntuación de 19.67. Como se puede apreciar en el capítulo 4, la inversión privada realizada en colegio o nidos en el nivel pre escolar no ha sido significativa, incrementándose solo en un 7% del 2011 al 2013.

En el pilar Gobierno que mide los recursos con los que dispone una región, el nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia; Lima ocupa el primer puesto con 68.25 puntos, y en la última posición se encuentra Cajamarca. Según lo revisado en el capítulo 4, en el Perú todavía existen muchas regiones que tiene un porcentaje muy bajo de ejecución de presupuesto asignado para el Sistema Pre Escolar, lo cual es un poco contradictorio ya que el sector requiere de muchos mejoras que no son cubierto a pesar disponen de fondos. En el pilar Infraestructura que mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, la red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones; Lima ocupa el primer puesto con 69.22 puntos y en la última posición Huancavelica con 5.31. Entre los factores que analiza este pilar se encuentra el porcentaje de vías asfaltas dividido entre el total de la red vial, en donde solo tres regiones alcanzan el 100%, están consideradas en este grupo a Tumbes, Callao y Madre de Dios. De las 22 regiones restantes se tiene 10 regiones que están con un nivel de alcance menor de 50%. Se menciona este factor debido al impacto o la dificultad que originar las pocas vías asfaltas en algunas regiones para que los niños para ir o llegar a los centros de estudios.

Finalmente, en el pilar Personas, en el cual se considera factores como la educación escolar, educación superior, logros educativos y formación laboral, se muestra una menor brecha entre la primera y las siguientes posiciones, pero, a pesar de ello, existe una amplia diferencia entre la primera posición que tiene un puntaje de 76.09 y corresponde a la región de Lima, con a la última posición ocupado por Cajamarca con un puntaje de 16.15. Si se revisa el factor de educación escolar, el ICRP realiza la evaluación en base a dos variables, siendo el primero el Logro de Compresión de Textos Escritos, correspondiente a los

Resultados de la Prueba Censal de Estudiantes de 2do grado que superan el nivel 2. En la Tabla 80, se muestra el resultado de dicha prueba por regiones, en donde se muestra que la región de Arequipa tiene la mejor posición con un porcentaje de 48.10%, seguido de Tacna con 47.8% y Moquegua con un 44%. La región de Lima se encuentra en la posición cuarta con un porcentaje de alcance del 44.30%. La siguiente variable analizada para este factor es el logro en Pruebas de Matemáticas, que, de igual manera, corresponde a los resultados de la Prueba Censal de Estudiantes de 2do grados, y en donde se muestra que el nivel de alcance es inferior que la prueba anterior. En la Tabla 81, se muestra para el 2010 en primera posición a la región de Tacna, el cual, además muestra una evolución favorable con respecto al 2007, pasando de un 10.20% a 29.90%.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema Pre Escolar

La historia en el Perú, su contexto social y su multiculturalidad es una característica relevante que puede tomarse como ventaja para la competitividad, por los diferentes enfoques y experiencias de las comunidades y poblados que aportan a la educación. Por ejemplo, los Programas no escolarizados de Educación Inicial PRONOEI tienen una cobertura que incluye a los niños y niñas de 3 a 5 años y operan a nivel nacional, cuyos inicios se basan en un esfuerzo de comunidades poco beneficiadas, de ofrecer una alternativa para atender a la primera infancia que no tiene acceso a la educación formal. El PRONOEI ha permitido ampliar la cobertura, utilizar una metodología activa y que utiliza el juego, y que sea acogido por el Estado, además de impulsar el rol familiar en la educación, ha servido de referencia en otras comunidades dentro y fuera del país.

Otro aspecto que puede ser reconocido como una ventaja competitiva para el Sector Pre Escolar es la inversión y funcionamiento de programas de inclusión social que permiten incorporar servicios complementarios de cuidado, nutrición y salud para contribuir con los niños y niñas de escasos recursos. Un ejemplo son los Qali Warma o Niño Vigoroso en

quechua, que es un programa de alimentación para niños mayores a 3 años y otro caso concreto son los denominados Cuna Más que beneficia hasta el 2014 a más de 54 mil niños menores de 3 años en zonas de pobreza y pobreza extrema del país.

Tabla 80

Índice de Comprensión Lectora por Región en el Perú

Región	Año 2010
Arequipa	48.10
Tacna	47.80
Moquegua	44.10
Lima	40.34
Ica	39.80
Callao	37.60
Lambayeque	35.00
Tumbes	28.80
Junín	28.60
La Libertad	26.30
Piura	26.20
Pasco	25.60
Cusco	24.00
Ancash	22.20
Amazonas	18.60
Puno	18.20
San Martín	17.20
Apurímac	16.40
Madre de Dios	16.30
Huancavelica	15.00
Ucayali	14.40
Huanuco	12.40
Cajamarca	5.00
Loreto	5.00
Ayacucho	5.00

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2011”, por Centrum Católica, 2011.

La valoración de la familia en Perú puede ser considerada también como una ventaja competitiva, que aplica muy bien al caso del Sector de la Educación Pre Escolar. Según Gonzalez Tornaria (2000), la familia sigue siendo el nudo esencial de la constitución de la personalidad de los niños y el acompañamiento es un tipo de educación que permite generar

autonomía, proveer herramientas de equilibrio emocional y valores que permiten la adaptación y el desarrollo. Como ejemplo de la importancia que tiene la familia en el Perú se encuentra el análisis que realizó Webb Duarte (2010), donde indicó que el éxito de las empresas peruanas se basa en negocios familiares y muchas veces, la importancia de la familia es poco reconocida cuando para la edad pre escolar, la familia es el lugar de crecimiento y donde encuentran seguridad y protección.

Tabla 81

Índice de Matemática por Región en el Perú

Región	Año 2010
Tacna	29.90
Arequipa	25.30
Moquegua	24.50
Ica	24.40
Lima	16.90
Lambayeque	16.80
Callao	16.40
Tumbes	14.40
Cusco	13.50
La Libertad	13.20
Junin	13.00
Ancash	12.90
Puno	12.50
Pasco	12.00
Piura	11.90
Huancavelica	11.80
Amazonas	9.80
Apurimac	8.50
Huanuco	6.70
San Martín	6.20
Madre de Dios	6.20
Ucayali	4.10
Cajamarca	1.00
Loreto	1.00
Ayacucho	1.00

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2011”, por Centrum Católica, 2011.

Una situación que puede considerarse como favorable, es que el Perú está siendo muy atractivo para los inversionistas, por la protección al capital externo y el crecimiento sostenido en América Latina. Esto conlleva a la presencia de mayores recursos e interés de las organizaciones para poder seguir invirtiendo en el desarrollo del capital humano, que resulta del trabajo que se realice en la Educación Básica, contemplando la Educación Pre Escolar. El Perú es reconocido en muchas industrias como un proveedor de capital humano de calidad, no muy costoso y con muchas expectativas para crecer y desarrollarse.

9.3 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres del Sistema Pre Escolar

Porter (2009a, p. 267) definió al clúster como “el grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidad por rangos comunes y complementarias entre sí”. De igual manera, los clúster son considerados como una nueva manera de ver las economías nacionales, regionales y urbanas, que pueden adoptar varias formas, dependiendo de su profundidad y complejidad pero la mayoría de ellos comprende empresas de productos o servicios finales. Adicionalmente, los clúster han generado nuevas funciones para las empresas, los poderes públicos y demás instituciones que se están esforzando para mejorar la competitividad (Porter, 2009a).

El clúster que se propone para el Sistema Pre Escolar es el Modelo de Organización de Cluster elaborado por la UNICEF para la Educación Básica Regular. El modelo sugerido presenta cuatro niveles distintos, los cuales corresponde a los siguientes: (a) Gobiernos, en donde tiene a MINEDU, Consejo Nacional de Educación, Gobierno Regionales, UGEL y comunidades, que tiene la función de definir los lineamientos básicos para el desarrollo del sector como también el encargado de la ejecución de proyectos, (b) estrategias en donde se tiene el CEPLAN y la Unesco, (c) socios, que se debería incluir a las universidad e institutos ya que éstos son los encargados de formar a docentes, las empresas privadas interesadas en invertir, proveedores como las editoriales, APAFA; y finalmente (d) reguladores que podría

ser el mismo MINEDU, con el objetivo de controlar la ejecución de estrategias en el caso del sector pública y la función de fiscalización para el sector privado (Global Education Cluster, 2011).

9.4 Identificación de Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El Perú, como país en proceso de desarrollo, ha progresado en su gestión macroeconómica, incluyendo un fuerte compromiso para reducir la deuda pública, lograr el equilibrio presupuestal y crear un fondo de estabilización. A pesar del progreso, el país tiene áreas de oportunidad y factores que afectan su competitividad en el Sector de Educación Pre Escolar, tales como: inequidad en los servicios de educación pre escolar y calidad de la misma, ineficiencias en la ejecución del presupuesto enfocado en lo que genera retorno significativo y valor, infraestructura y servicios básicos deficientes principalmente para el servicio pre escolar público y cantidad de docentes insuficientes para la cobertura requerida.

Algunos aspectos estratégicos a considerar en la formación de clusters para el Sector de Educación Pre Escolar en el Perú, deberían incluir:

1. Reorganización del ámbito de las UGEL considerando las ubicaciones de las Instituciones Educativas, el plan de crecimiento, cantidad de niños que están matriculados y accesibilidad desde los organismos de control, que pueda permitirles una gestión adecuada y una distribución equitativa de recursos.
2. Uso de un currículo según las necesidades de las zonas de enseñanza, de forma que pueda utilizarse términos y actividades que se capten en base a realidades más particulares.
3. Pilotos con el Nivel 1 para que en determinadas zonas, puedan aplicarse programas con el involucramiento activo de las familias.

4. Incentivar al capital privado para la inversión en Instituciones Educativas en zonas de poca presencia para la enseñanza pre escolar, a través de alternativas para negocios.
5. Beneficios laborales a los docentes que trabajen con Instituciones Educativas poco accesibles que les sea más atractivo y que puedan trabajar con algún tipo de actividad adicional que retribuya el enseñar en lugares alejados.
6. Formalizar los PRONOEI más con la finalidad de asegurar el funcionamiento en zonas de poco acceso y establecer estándares básicos de calidad a nivel de procesos y resultados.

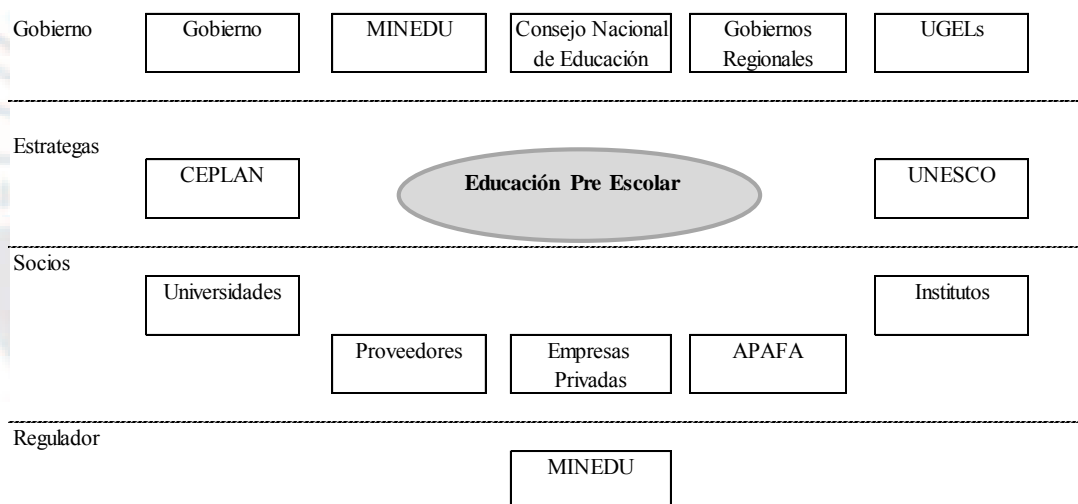


Figura 17. Ejemplo de clúster de educación.

Adaptado de "Education Cluster – Strategic Plan 2011 – 2013", por Global Education Clúster, 2011.

9.5 Conclusiones

La educación en el Perú analizada y comparada con otros países en los indicadores de competitividad como el IMD, no muestra resultados alentadores ya que el Perú se encuentra en la posición 55 de 60 países, posición que ha ido empeorando desde el 2008.

Las amplias brechas que se tiene en los índices de competitividad de regiones, muestra el poco trabajo desarrollado por las autoridades del país, a pesar que en algunas cosas

como es el de Sistema Pre Escolar, se cuenta con un presupuesto que no es aprovechado al 100%.

Las ventajas competitivas para el Sistema Pre Escolar de Perú pueden aplicar a algunos otros países, pero lo importante es que sean reconocidas y analizadas para trabajar en el aporte a la primera infancia y de manera directa o indirecta pueda favorecer a la competitividad.

Los clústeres se dan principalmente al valor de la aglomeración de servicios en base a zonas y para el caso del Sistema Pre Escolar, aplica también. La dificultad y a la vez oportunidad radica en la geografía diversa, accidentada o con acceso limitado que desfavorece a parte de la sociedad. Por esa razón, las principales estrategias están orientadas a cómo cubrir los puntos donde se tienen deficiencias económicas y sociales.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo del planeamiento estratégico muestra, en principio, el Plan Estratégico Integral para el Sistema Pre Escolar, como una vista resumida de los elementos que resultaron del proceso estratégico y que definen el plan. Además, el proceso estratégico permite llegar a una serie de conclusiones respecto al Sistema Pre Escolar, proponiendo un conjunto de recomendaciones que activen una mejora en el sector, en base a un cambio impulsado por las estrategias planteadas y que permitan alcanzar la visión definida en el Capítulo II. Esta visión se plasma en una imagen futura del sector, tal y como se espera que sea en el 2024.

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral resume los aspectos más relevantes del proceso estratégico desarrollado, y permite contar con una vista general de los componentes claves del planeamiento (D'Alessio, 2013, p. 573). El Plan Estratégico Integral parte de la Visión, Misión, Valores y Código de Ética, definidos en el Capítulo II, que decantan luego en los Intereses Organizacionales, Principios Cardinales de la Organización y Objetivos de Largo Plazo, planteados en el Capítulo V. Las Estrategias, propuestas y seleccionadas en el Capítulo VI, se cruzan con los OLP y las Políticas, que surgieron en el Capítulo VII, al igual que los Objetivos de Corto Plazo que, sumados, conforman cada OLP, y que son controlados a través de las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*, definido en el Capítulo VIII. Finalmente se muestran los Recursos asignados a cada OCP, y la Estructura Organizacional requerida para impulsar el cambio en la Educación Pre Escolar, ambos propuestos en el Capítulo VII. La Figura 18 muestra el Plan Estratégico Integral de la Educación Peruana, Sector Pre Escolar.

Visión: "Para el 2024, el Sistema Pre Escolar en Perú será reconocido como un Sistema Educativo Modelo en América Latina, brindando a los niños menores de 6 años una educación de calidad, equitativa y accesible fomentando un mayor nivel de asistencia, basada en el desarrollo social, emocional y cognitivo que favorezca el establecimiento de bases sólidas en la primera infancia, contribuyendo al desarrollo de la persona y de la competitividad del país."		Objetivo de Largo Plazo						Principales Resultados	Valores
Intereses cumplir con un estándar mínimo de calidad. Lograr la equidad de la cobertura. Alcanzar una amplia cobertura a nivel nacional. Contribuir a una mejora de los niveles de salud y nutrición de la población infantil.		AI 2024, contar con un sistema integral de calidad, que asegure al menos el 95% de docentes y directores con el 100% de pedagogos aprobados por los requerimientos a nivel nacional.	AI 2024, adecuar la infraestructura del 100% de las instituciones educativas del sector pre escolar según la Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial, aprobada en 2014, pasando de un porcentaje de 70% de instituciones educativas que actualmente cumplen con los requisitos básicos de infraestructura.	Mejorar el indicador de Estudiantes del Segundo Grado (EG2), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora de 10.9% a 60% en el Nivel 1, y disminuyendo el Nivel 2, y de 19.0% a 10% en el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 de 12.8% a 30%, y reduciendo el Nivel 1 de 40% a 15%.	Mejorar el indicador de Atención y Educación de la Primera Infancia (AEPI) sobre retraso de crecimiento para niños menores de 5 años de 0.349 a 0.5 en el 2024.	Aumentar la tasa de años matriculados en el Sistema Pre Escolar, de 64.6% a 75% a 90% en el 2024.	AI 2022, cumplir con el 100% de los estándares de gestión como: Eficacia presupuestal, actualmente en 89.9%, entrega de materiales, que se encuentren en 65.4%, y cobertura de acceso a servicios tecnológicos de manera integral a nivel nacional, no difundidos en la actualidad.	(a) Influencia de terceros partes: MIDIS, Ministerio de la Mujer, Ministerio de Salud, INABIF, UNICEF, UNESCO, Municipalidades, Defensa Civil, SUNAT. (b) Lanza pasadas y presentes: Variedad lingüística, diversidad cultural. (c) Contabilización de intereses: Privatización de intereses por parte del estado (lo conservación de terrenos: Asentamiento, deserción escolar, desastres de los polos).	(a) Respeto por las personas (b) equidad (c) innovación (d) responsabilidad social (e) desarrollo humano y social (f) liderazgo (g) profesionalismo (h) vocación de servicio
Estrategias		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	Públicas	
E1. Crear un plan de preparación y actualización para docentes del sector en coordinación con universidades e instancias académicas a nivel nacional.		X		X				P1 Los docentes deberán completar los requisitos mínimos de capacitación. P2 Los docentes no deberán haber desaprobado dos evaluaciones consecutivas, caso contrario se harán mercederos a una sanción. P3 Firmar convenios con universidades e institutos a nivel nacional que cobren con la preparación de los docentes. P4 Los incentivos están acorde con el resultado de la evaluación. P5 Establecer los requerimientos mínimos para la acreditación de la carrera docente en universidades e instancias pedagógicas. P6 Todos los centros educativos del sector Pre Escolar deberán cumplir con la normativa vigente de preparación de docentes para su funcionamiento. P7 Evaluar periódicamente a los docentes. P9 Fomentar la capacitación de los docentes mediante el uso de la tecnología. P19 La escuela saluda, cuida, protege a los niños de sus familias y a los docentes. P15 Fomentar las asociaciones y convenios público-privados. P21 Implementar planes para los nuevos programas.	
E6. Normar la implementación del diseño curricular en las IIE como requisito para su funcionamiento.		X	X	X			X	P1 Los docentes deberán completar los requisitos mínimos de capacitación. P2 Los docentes no deberán haber desaprobado dos evaluaciones consecutivas, caso contrario se harán mercederos a una sanción. P11 Todos los centros de educación pre escolar deberán cubrir el diseño curricular. P12 Fomentar actividades adicionales, al diseño curricular, en beneficio de los niños. P21 Implementar planes para los nuevos programas. P22 Incrementar la investigación de procesos de aprendizaje. P24 Seguimiento permanente al desarrollo de las capacidades cognitivas a través de tutores. P26 Fomentar la participación de los padres en la educación de sus hijos.	
E7. Ampliar los programas intersectoriales para ofrecer un servicio integral de nutrición, salud y educación.				X	X	X	X	P13 Implementar programas de nutrición en los centros de educación pre escolar a nivel nacional. P14 Exigir la vacunación de los niños que cursan la educación pre escolar. P15 Fomentar las asociaciones y convenios público-privados. P21 Implementar planes para los nuevos programas. P22 Fomentar la cultura de trabajo en equipo.	
E9. Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad del desempeño del personal docente tanto para el sector público como para el privado.		X		X				P1 Los docentes deberán completar los requisitos mínimos de capacitación. P2 Los docentes no deberán haber desaprobado dos evaluaciones consecutivas, caso contrario se harán mercederos a una sanción. P3 Firmar convenios con universidades e institutos a nivel nacional que cobren con la preparación de los docentes. P4 Los incentivos están acorde con el resultado de la evaluación. P5 Establecer los requerimientos mínimos para la acreditación de la carrera docente en universidades e instancias pedagógicas. P6 Todos los centros educativos del sector Pre Escolar deberán cumplir con la normativa vigente de preparación de docentes para su funcionamiento. P7 Evaluar periódicamente a los docentes. P9 Fomentar la capacitación de los docentes mediante el uso de la tecnología. P19 La escuela saluda, cuida, protege a los niños de sus familias y a los docentes. P15 Fomentar las asociaciones y convenios público-privados. P21 Implementar planes para los nuevos programas.	
E10. Implementar un sistema de gestión de la administración del Sistema Pre Escolar para alcanzar un nivel óptimo de descentralización.		X	X	X		X	X	P9 Fomentar la capacitación de los docentes mediante el uso de la tecnología. P1 Implementar programas de nutrición en los centros de educación pre escolar a nivel nacional. P14 Exigir la vacunación de los niños que cursan la educación pre escolar. P15 Fomentar las asociaciones y convenios público-privados. P21 Implementar planes para los nuevos programas. P22 Fomentar la cultura de trabajo en equipo.	
E11. Incrementar el gasto público a partir de la creación de fondos especiales y presupuesto presupuestal para el financiamiento de programas de investigación, innovaciones y contingencia del sector preescolar.		X	X	X	X		X	P15 Fomentar las asociaciones y convenios público-privados. P17 Establecer niveles de autonomía de los organismos descentralizados para la ejecución de gestión e inversión. P18 Establecer auditorías periódicas a los organismos del Sistema Pre Escolar. P19 Establecer auditorías periódicas a los organismos del Sistema Pre Escolar. P19 Establecer auditorías periódicas a los organismos del Sistema Pre Escolar. P19 Establecer auditorías periódicas a los organismos del Sistema Pre Escolar. P19 Establecer auditorías periódicas a los organismos del Sistema Pre Escolar.	
E13. Crear una unidad adscrita a la OSINT especializada en infraestructura para la educación pre escolar.			X	X		X	X	P15 Fomentar las asociaciones y convenios público-privados. P17 Establecer niveles de autonomía de los organismos descentralizados para la ejecución de gestión e inversión. P18 Establecer auditorías periódicas a los organismos del Sistema Pre Escolar. P19 Establecer auditorías periódicas a los organismos del Sistema Pre Escolar. P19 Establecer auditorías periódicas a los organismos del Sistema Pre Escolar. P19 Establecer auditorías periódicas a los organismos del Sistema Pre Escolar.	
E14. Establecer un sistema de monitoreo del aprendizaje de los niños integrado al Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje (PELA).		X		X		X	X	P12 Fomentar actividades adicionales, al diseño curricular, en beneficio de los niños. P13 Implementar programas de nutrición en los centros de educación pre escolar a nivel nacional. P21 Implementar planes para los nuevos programas. P22 Incrementar la investigación de procesos de aprendizaje. P24 Seguimiento permanente al desarrollo de las capacidades cognitivas a través de tutores. P26 Fomentar la participación de los padres en la educación de sus hijos.	
E18. Articular programas de educación pre escolar con programas de enseñanza a padres para el desarrollo en zonas de extrema pobreza.				X	X	X	X	P15 Fomentar las asociaciones y convenios público-privados. P17 Establecer niveles de autonomía de los organismos descentralizados para la ejecución de gestión e inversión. P18 Establecer auditorías periódicas a los organismos del Sistema Pre Escolar. P19 Establecer auditorías periódicas a los organismos del Sistema Pre Escolar. P19 Establecer auditorías periódicas a los organismos del Sistema Pre Escolar.	
Tabla de Control Perspectiva del cliente		Objetivo							
OCP.1		AI 2017 alcanzar el 75% la cantidad de instituciones educativas públicas cumpliendo la "Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial" en la zona rural.							
OCP.2		AI 2020 alcanzar el 95% la cantidad de instituciones educativas públicas cumpliendo la "Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial" en la zona urbana.							
OCP.3		AI 2022 alcanzar el 100% la cantidad de instituciones educativas públicas cumpliendo la "Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial" en la zona urbana.							
OCP.4		AI 2018 haber construido 15% más de aulas en las zonas urbanas según la norma actual.							
OCP.5		AI 2020 haber construido 10% más de aulas en las zonas rurales según la norma actual.							
OCP.6		AI 2020 haber construido 10% más de aulas en las zonas rurales según la norma actual.							
OCP.7		AI 2020 disminuir a 14 la cantidad de alumnos promedio por docente en la gestión pública.							
OCP.8		AI 2020 disminuir la cantidad promedio de niños por docente a 10 en la gestión pública.							
OCP.9		AI 2018 mejorar los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora a 40% en el nivel 2 y disminuyendo el Nivel 1 a 17% y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 a 20% y reduciendo el Nivel 1 a 40%.							
OCP.10		AI 2022 mejorar los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora a 40% en el nivel 2 y disminuyendo el Nivel 1 a 15% y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 a 20% y reduciendo el Nivel 1 a 30%.							
OCP.11		AI 2024 mejorar los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Segundo Grado (ECE), aumentando el porcentaje de Comprensión Lectora a 60% en el nivel 2 y disminuyendo el Nivel 1 a 15% y para el caso de Matemática, aumentando el porcentaje del Nivel 2 a 30% y reduciendo el Nivel 1 a 15%.							
OCP.12		AI 2018 haber establecido el programa de desayuno infantil que llega llegar a un 60% de niños de zonas rurales.							
OCP.13		AI 2020 el programa de desayuno infantil debe llegar al 80% de niños en la zona rural en el sector público.							
OCP.14		AI 2018 llegar al 30% de los alumnos con el programa de alimentación durante el almuerzo.							
OCP.15		AI 2021 llegar al 60% de los alumnos con el programa de alimentación durante el almuerzo.							
OCP.16		AI 2023 el programa de desayuno y almuerzo debe alcanzar al 100% de los niños del sector público.							
OCP.17		AI 2018 fiscalizar el cumplimiento de requisitos en el 30% de centros educativos.							
OCP.18		AI 2020 fiscalizar el cumplimiento de requisitos en el 60% de centros educativos.							
OCP.19		AI 2022 fiscalizar el cumplimiento de requisitos en el 100% de centros educativos.							
Tabla de Control Perspectiva financiera		Objetivo							
OCP.1		AI 2018 establecer la escala salarial de acuerdo al grado académico obtenida, experiencia y resultado de evaluaciones.							
OCP.2		AI 2019 homologar salarialmente al 100% de los docentes del sector público de acuerdo a la escala salarial.							
OCP.3		AI 2018 haber ejecutado el 90% del presupuesto asignado.							
OCP.4		AI 2018, el nivel de ejecución presupuestal deberá ser superior al 90% en el 100% de las regiones.							
OCP.5		AI 2020 haber ejecutado el 100% del presupuesto asignado.							

Figura 18. Plan Estratégico Integral para la Educación Pre Escolar

10.2 Conclusiones Finales

A pesar de que en el Perú el Sistema Pre Escolar tiene prioridad, a partir de los análisis interno y externo se han detectado oportunidades de mejora en aspectos estructurales y de gestión, cuya aplicación se va a evidenciar a partir de las diferencias en el desarrollo de las capacidades de los niños y niñas que comienzan a estudiar en la educación primaria. Estas oportunidades de mejora permitirán al Sistema Pre Escolar aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, hacer mejor uso de sus fortalezas, así como enfrentar con éxito potenciales amenazas y, sobre todo, superar sus propias debilidades.

De los dos ciclos que conforman el Sistema Pre Escolar del Perú, solo es obligatorio que los niños cursen el ciclo II para poder realizar el ingreso al colegio. Este lineamiento también es desarrollado en los sistemas educativos pre escolares de los países referentes mencionados en el Capítulo III, en el cual, solo consideran el Sistema Pre Escolar a partir de los 3 años u otros casos de las 4 o 5 años edad. Por el contrario, el Perú tiene el ciclo I que comprende a niños entre las edades de 0 a 2 años, no siendo obligatorio y teniendo una cobertura muy baja a lo largo de los últimos 5 años, alcanzando solo un 4%. La utilización de los programas del ciclo I tiene un enfoque más social, ya que permite que los padres tengan un lugar donde dejar a sus hijos mientras que ellos se encuentran laborando.

El uso de la tecnología, en los últimos años, se ha masificado, siendo ésta considerada como herramienta necesaria en muchos ámbitos, como los programas educativos. A pesar de ello, el currículo del sistema educativo Pre Escolar no incluye el uso de las TIC como un complemento dentro de la enseñanza, lo cual podría ser contradictorio a una tendencia actual, en donde los niños desde muy corta edad se encuentran en continuo contacto con tecnologías.

El nivel salarial actual de los docentes, en su mayoría del sector público, no es atractivo, lo cual genera una baja demanda de la carrera en universidades e institutos,

afectando la tasa de niños por docente. Adicionalmente, la falta de incentivos para el desplazamiento de los docentes a las zonas rurales contribuye a aumentar esta tasa.

Existe una marcada diferencia en la calidad de la educación pre escolar entre el sector público y el sector privado. Esto se genera por problemas en la gestión del sector público y las diferencias de poder de adquisición de los hogares peruanos. Como consecuencia no hay equidad en la educación pre escolar.

Los PRONOEI surgen como una alternativa en los sectores en los que no hay instituciones educativas aptas para brindar este servicio a los niños del ciclo II, ya sea por problemas de acceso o por falta de la implementación de un IE. Los PRONOEI no solo son implementados por el gobierno sino también pueden recibir apoyo de organizaciones privadas que deseen aportar con la educación pre escolar del país.

Hay una marcada diferencia entre el nivel de cobertura de la zona urbana en comparación con la zona rural, dada como consecuencia de varios factores, uno de ellos es la inaccesibilidad ya sea por distancia o por falta de transporte.

Procesos inadecuados para la supervisión conllevan a una mala gestión y se aprecia en las diferencias que existen entre las regiones en relación a sus indicadores de educación pre escolar. Las regiones tienen diferencias en cuanto a la ejecución de sus procesos operativos.

El proceso de descentralización en el Perú no ha sido eficiente, demostrándose a partir de diferencias en la ejecución presupuestal en las regiones, que demuestra problemas en la gestión de recursos, o los valores disímiles obtenidos en el ICRP. Estas diferencias contribuyen a incrementar el nivel de inequidad en el país, el mismo que también se refleja en la educación pre escolar.

El Perú destina pocos fondos a investigación y desarrollo en general, lo cual comprende no solo la actividad del Estado como promotor, sino también del sector privado. Las pocas investigaciones realizadas en el Perú respecto a la educación han sido realizadas

por centros de investigación no estatales, como GRADE y el IEP, así como por las facultades de educación de algunas universidades, encontrándose también ejemplos de instituciones internacionales que financian estos trabajos de investigación.

La calidad de los docentes se ha visto perjudicada por diferentes factores. Por un lado, la liberalización excesiva de la educación superior ha hecho que algunas universidades e institutos pedagógicos se concentren más en el incremento de su rentabilidad y no tanto en la calidad de las carreras brindadas. Por otro lado, las bajas remuneraciones del sector no incentivan la postulación de mejores candidatos a las plazas en universidades e institutos, tomándose la carrera como última alternativa. A ello se suma la poca orientación a la calidad existente en el país, tanto en el sector público, mayoritario en el caso de la educación pre escolar, como en el privado.

La corrupción afecta la implementación de iniciativas y cambios en procesos, tanto a nivel estatal como privado. En cuanto a los procesos de control, es posible que estos pierdan efectividad al verse afectados por actos de corrupción. Otros actos de corrupción pueden afectar el desarrollo de nueva infraestructura, o el mejoramiento de la existente, o incluso viciar procesos de selección y evaluación de docentes.

Uno de los principales cuestionamientos que se podría realizar a la gestión realizada por el MINEDU en los últimos años, corresponde a la demora en promulgar lineamientos de estandarización, como la norma para la infraestructura e instalaciones básicas que requiere todo centro educación Pre Escolar tanto para el sector público como privado, aprobada en el 2011 pero recién implementada en el año 2014.

Bajo la premisa que la familia es el primer entorno de aprendizaje para las personas, debe tenerse en cuenta que las familias acompañan la evolución del niño para transitar los cambios de la vida. Además se viene reconociendo a las madres y padres como los primeros educadores de sus hijos e hijas sobre todo en la primera infancia, pero el involucramiento de

las familiar en el caso de Perú es totalmente diverso y distinto, repercutiendo positiva o negativamente al desarrollo de los menores.

Todas las orientaciones, guías y diseño curricular de la Educación Pre Escolar, incluyendo métodos y propuestas pedagógicas declaran al juego como parte importante y vital de los procesos de enseñanza y aprendizaje durante los ciclos I y II. Los niños que participan en el aprendizaje lúdico tienen mejores resultados académicos que aquellos que juegan menos y apoya las fortalezas socioemocionales y académicas mientras inculca el interés por el aprendizaje.

10.3 Recomendaciones Finales

Implementar de forma inmediata el presente plan estratégico, que busque alcanzar de manera integral los objetivos de largo plazo y según se muestra en la Figura 19, contribuir con la calidad de la educación a los niños y niñas menores de seis años priorizando el involucramiento de la familia, mejorando la gestión institucional y preparando mejor a los docentes. El juego es parte importante de la formación y junto con una adecuada infraestructura darán el soporte adecuado para contribuir con un mejor aprendizaje, logrando en todo el territorio nacional niños y niñas más preparados para continuar con su educación.

Transferir la gestión de los programas del ciclo I al MIDIS, debido al principal enfoque que tienen, dejando de ser parte del Sistema Pre Escolar del país. De esta manera, el ciclo II se quedaría a cargo del MINEDU, comprendería el mismo rango de edades, y sería considerado como el Sistema Pre Escolar.

Incluir como parte del currículo del Sistema Educativo Pre Escolar la utilización de TIC como herramientas complementarias, en donde se le permita al niño interactuar con la tecnología de una manera guiada y con objetivos para el desarrollo del aprendizaje, y sin reducir los tiempos en actividades físicas y recreativas, necesarias para los niños.

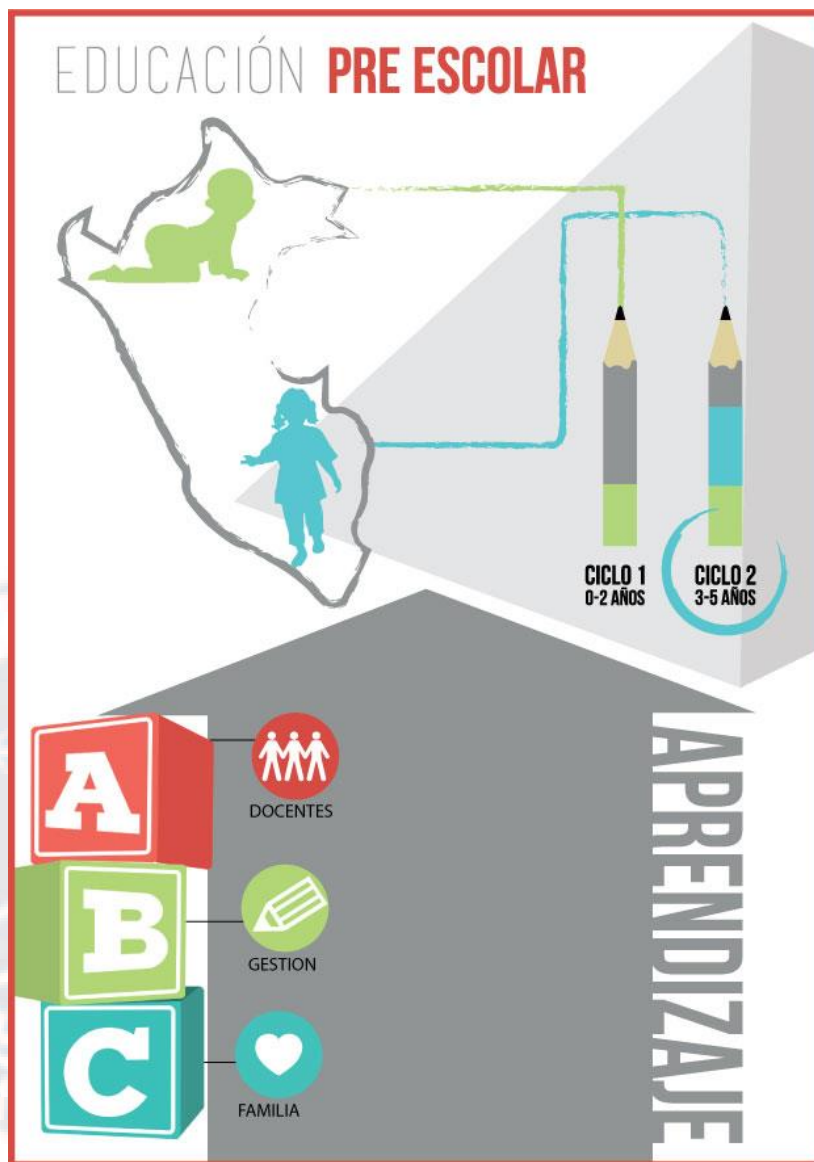


Figura 19. Componentes centrales del Sistema Pre Escolar en el Perú.

Mejorar la escala salarial de los docentes de educación pre escolar, haciendo que los salarios resulten atractivos, para incentivar a los jóvenes a considerar la docencia como una carrera rentable. Además se debe buscar formas de incentivo orientadas a aumentar la cantidad de docentes en las zonas rurales.

Estandarizar los aspectos que conforman la educación entre el sector público y el sector privado, como parte del principio de igualdad y equidad. Además que se debe dar la oportunidad de un buen desarrollo cognitivo a los niños independientemente del nivel socio-

económico al que pertenezcan y del poder adquisitivo de los padres, es una obligación del gobierno brindar educación a todos los peruanos pero se debe buscar que sea uniforme.

Mejorar el nivel de accesibilidad, la cantidad de centros educativos y la cantidad de docentes para incentivar la asistencia a las instituciones escolarizadas, de manera que los programas alternativos a la educación pre escolar estén como complemento al desarrollo socio cognitivo de los niños que no pueden acceder a la educación escolarizada.

Implementar programas de incentivos adicionales para los padres con la finalidad de promover a que envíen a sus hijos a los centros de educación pre escolar. Si bien ahora la asistencia es obligatoria, se puede apoyar a cumplir esta obligación brindando capacitaciones que aporten en las actividades de desarrollo de las familias.

Mejorar e implementar los procesos de control y supervisión que permitirán una gestión eficiente de los recursos asignados a las regiones, y apoyarán el cumplimiento de las normas. La fiscalización permanente es uno de los factores más importantes para lograr la estandarización.

Mejorar los procesos operativos y de coordinación existentes entre organismos centrales, como el Ministerio de Educación, y oficinas descentralizadas como las Direcciones Regionales de Educación. Estos procesos deben balancear las competencias delegadas en los gobiernos regionales y los controles sobre la ejecución de dichas actividades. La descentralización no debe ser vista solo como una delegación o transferencia de funciones, sino también como un proceso de enseñanza y transmisión de conocimientos, y a la vez un mantenimiento a nivel central de funciones críticas como, por ejemplo, la definición del currículo. Adicionalmente se recomienda establecer mecanismos para la creación de fondos especiales para la educación pre escolar y que sean administrados y distribuidos equitativamente por el gobierno central a través del Ministerio de Educación.

Ejercer, por parte del Estado, un mayor liderazgo acerca de la promoción de investigación y desarrollo, promoviendo asociaciones público privadas enfocadas en el financiamiento de investigaciones, y estableciendo alianzas con universidades, centros de investigación independientes, tanto nacionales como extranjeros, y organismos internacionales. Estas investigaciones deben cubrir también otros aspectos además del aprendizaje, como salud, nutrición y socialización.

Establecer una acreditación para la carrera de profesor de educación pre escolar, tanto para universidades como institutos superiores. En el primer caso, la reciente promulgación de la nueva Ley Universitaria contribuirá a lograr mejores nivel de calidad en la enseñanza superior, pero debe complementarse en el corto plazo con una medida similar enfocada en institutos superiores pedagógicos.

Mitigar el impacto de la corrupción estableciendo mejores procesos de control y dotándolos del personal y los recursos necesarios. Estos procesos de control, por otro lado, no deben entorpecer la ejecución de procesos, como la asignación de recursos de inversión para nuevos centros educativos pre escolares, ya que un factor importante en el planeamiento estratégico es el tiempo.

Incrementar el nivel de exigencia en el cumplimiento e implementación de las normativas que elabora el MINEDU, como por ejemplo para la creación y funcionamiento de centros educativos tanto a nivel público como privado.

Involucrar a las familias no solo para generar la participación de los niños en los servicios escolarizados y no escolarizados, sino también para recibir orientación y preparación en el hogar para que generen un espacio que permitan fortalecer la educación en la primera infancia.

Continuar con el carácter lúdico en los procesos de enseñanza y aprendizaje en la Educación Pre Escolar para el logro de los objetivos de aprendizaje. Se debe tener en cuenta

la aplicación del juego libre permite explorar, comunicar, desarrollar la creatividad y hace que el niño transforme el mundo que los rodea.

10.4 Futuro del Sistema Pre Escolar

Como se había señalado en el Capítulo I, la Educación Pre Escolar es la base del proceso de aprendizaje del niño, gracias a la cual puede desarrollar un conjunto de habilidades que le permitirán enfrentar con mayores probabilidades de éxito los siguientes niveles educativos. Por esta razón es importante contar en el Perú con una Educación Pre Escolar que, al 2024, cumpla con las siguientes características:

- Es una educación equitativa, capaz contribuir al desarrollo cognitivo, emocional y social del niño sin importar su condición socio económica ni su entorno, tanto en instituciones educativas públicas como privadas, en todas las regiones del Perú.
- Es una educación de calidad, que utiliza las metodologías más avanzadas, con una visión holística que no solo se enfoca en el aprendizaje, sino en el niño y en sus diferentes aspectos, incluyendo nutrición y salud.
- Es una educación innovadora, no solo por el uso de metodologías de vanguardia, sino también por el uso de tecnologías de información y comunicaciones como complemento perfecto y en armonía con otras técnicas educativas asociadas al movimiento y al juego, que permiten al niño aprender en base a la exploración de su entorno.
- Es una educación basada en investigación, con equipos promovidos por el Estado, con la participación de universidades e instituciones privadas, llevando a cabo trabajos de investigación que cubren todos los aspectos del desarrollo del niño y que son reconocidos a nivel internacional.

- Cuenta con una infraestructura, tanto a nivel público como privado, tanto rural como urbano, que cumple con los requisitos mínimos establecidos para facilitar el proceso de aprendizaje del niño.
- Cuenta con profesores motivados, capacitados de forma permanente y conocedores de los más avanzados métodos de enseñanza, además de conscientes de la trascendencia de su labor en el desarrollo del niño.
- Tiene un soporte administrativo y de gestión efectivo en la utilización de recursos, con personal honesto y responsable, siempre en la búsqueda de mejoras en los procesos que administran.
- Es un sector prioritario para el desarrollo del país, cuya sostenibilidad es política de Estado y cuenta con el compromiso de las instituciones y poderes que lo conforman.

La Figura 20 resume la visión futura para el Sistema Pre Escolar en el Perú, que contará con mejores centros educativos y que estén completamente equipados, que los niños sientan como una extensión del hogar y en el que cuenten permanentemente con la formación de los padres y la familia. El juego estará presente como parte del aprendizaje, del desarrollo social y emocional, y todas las aulas estarán preparadas para que los niños y niñas se sientan motivados y con el interés de aprender. Se tendrá total apertura hacia la innovación, que contribuya con la enseñanza y con mayor acceso a la tecnología, generando adecuados procesos y métodos que muestren a las instituciones educativas como entidades altamente efectivas en la gestión.



Figura 20. Futuro del Sistema Pre Escolar en el Perú.

La figura está compuesta por piezas de dibujos que representan al Sistema Pre Escolar completamente integrado y organizado. Los dibujos fueron realizados por niños y niñas que están culminando el Ciclo II y buscan poner énfasis en lo que ellos quieren y necesitan para su educación y el futuro que merecen.

Referencias

- Abad, J. (2008). El placer y el displacer en el juego espontáneo infantil. *Arteterapia - Papeles de Arteterapia Y Educación Artística Para La Inclusión Social*, 3, 167–188. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/209000964?accountid=28391>
- Alianza del Pacífico. (2013). Alianza del Pacífico. *Qué es la Alianza del Pacífico*. Recuperado de http://alianzapacifico.net/que_es_la_alianza/antecedentes/
- Ames, P. (2004). Experiencias relevantes de educación orientada al desarrollo rural alternativo en el Perú. Recuperado de <http://bvirtual.proeibandes.org/bvirtual/docs/expeduru.pdf>
- Ames, P. (2005). Educación y sociedad en el Instituto de Estudios Peruanos: una reflexión constante, un problema pendiente. En V. Vich (Ed.), *El Estado está de vuelta: desigualdad, diversidad y democracia* (pp. 239–263). Lima, Perú: IEP Ediciones.
- Ames, P. (2010). Desigualdad y Territorio en el Perú: Una Geografía Jerarquizada. *Revista Argumentos*, 4(1). Recuperado de http://www.revistargumentos.org.pe/desigualdad_y_territorio_en_el_peru_.html
- Ames, P., Rojas, V., & Portugal, T. (2010). *Continuity and respect for diversity: Strengthening early transitions in Peru. Working Paper Nro. 56, Studies in Early Childhood Transitions*. The Hague, Netherlands: Bernard van Leer Foundation.
- APEC. (2014). Asia-Pacific Economic Cooperation. *APEC Trade Ministers adopt Qingdao Statement*. Recuperado de http://www.apec.org/Press/News-Releases/2014/0518_statement.aspx

Aramburú, C. E. (2013). Políticas sociales: ¿dónde estamos y qué falta? *Revista Argumentos*, 7(5), 25–30. Recuperado de http://www.revistargumentos.org.pe/politicas_sociales.html

Arroyo, J. (2012). Campus Virtual PUCP. *Promover al promotor: El Estado ante la responsabilidad social empresarial*. Recuperado de <http://campusvirtual.pucp.edu.pe>

Banco Mundial. (2014). El Banco Mundial. *Perú Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

BCRP. (2014). Banco Central de Reserva del Perú. *Preguntas frecuentes*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/preguntas-frecuentes.html>

Bennett, J. (2006). New policy conclusions from starting strong II an update on the OECD early childhood policy reviews. *European Early Childhood Education Research Journal*, 14(2), 141–156. doi:10.1080/13502930285209981

Bibi, W., & Ali, A. (2012). The Impact of Pre-school Education on the Academic Achievements of Primary School Students. *The Dialog*, 7(2), 51–58. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hlh&AN=79572982&lang=es&site=ehost-live>

Brack, A., & Mendiola, C. (2004). *Ecorregiones y ecosistemas del Perú*. Lima, Perú: Asociación Editorial Bruño.

Cámara de Comercio de Guayaquil. (n.d.). Cámara de Comercio de Guayaquil. *Relación Comercial Ecuador - Perú*. Recuperado de http://www.lacamara.org/prueba/images/boletines/informacion-comercial/relacion_comercial_ecuador_-_per.pdf

Cámara Peruana del Libro. (2007). *Compendio Estadístico sobre el Libro en el Perú*.

Recuperado de <http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/12/Compendio-Estadistico-sobre-el-Libro-en-el-Perú.pdf>

Can-Yasar, M., Inal, G., Uyanik, Ö., & Kandir, A. (2012). Using technology in pre-school education. *US - China Education Review A* 4, 375–383. Recuperado de

<http://eric.ed.gov/?q=pre+school&ft=on&id=ED533574>

Canziani, J. (n.d.). *Ciudades, Territorios y Ecosistemas en el Perú. Documento Preliminar*.

Recuperado de http://ciac.pucp.edu.pe/publi/CTE-Documento_Preliminar.pdf

Castilla, L. M. (2014). Entrevista - Hora N. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=xIsvuj02bpk>

Centrum. (2012). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2011* (2a ed.). Lima, Perú: Centrum Católica.

CEPAL. (2013). *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe*.

CEPLAN. (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú.

Coloma Manrique, C. R., & Tafur Puente, R. (1999). El constructivismo y sus implicancias en educación. *Educación*, 8(16), 217.

Congreso de la República del Perú. Ley 28044. Ley General de Educación. (2003).

Congreso de la República del Perú. Ley 28628. Ley que Regula la Participación de las Asociaciones de Padres de Familia en las Instituciones Educativas Públicas (2005).

Congreso de la República del Perú. Ley 29735. Ley que Regula el Uso, Preservación, Desarrollo, Recuperación, Fomento y Difusión de las Lenguas Originarias del Perú (2011).

Congreso de la República del Perú. Ley 29944. Ley de Reforma Magisterial (2012).

Congreso de la República del Perú. (2014). Congreso de la República del Perú. *Funciones del Congreso*. Recuperado de www.congreso.gob.pe/funciones/congreso.htm

Consejo Nacional de Educación. (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú*.

Consejo Nacional de la Competitividad. (2012). *Agenda de Competitividad 2012 - 2013*.

Corrupción en el Perú genera pérdidas por US\$3.570 millones al año. (2013, 25 de septiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/corrupcion-peru-genera-perdidas-us3570-millones-al-ano-noticia-1635976>

Cuevas Jimenez, A. (2001). La formación de los alumnos como sujetos de alto y bajo rendimiento escolar en educación primaria. *Revista Cubana de Psicología*, 18(1), 46–56. Recuperado de <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE|A146893173&v=2.1&u=centrum&it=r&p=IFME&sw=w>

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.

Deustua, A. (2004). Perú, Bolivia y Chile: Por una Nueva Relación Trilateral. *Revista de Ciencia Política*, 24(2), 212–227. doi:10.4067/S0718-090X2004000200014

Díaz, J. J. (2008). *Educación superior en el Perú: Tendencias de la demanda y la oferta*. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/download/pubs/analisis-2.pdf>

Ebbeck, M., & Chan, Y. (2011). Instituting Change in Early Childhood Education: Recent Developments in Singapore. *Early Childhood Education Journal*, 38(6), 457–463. Recuperado de 10.1007/s10643-010-0435-8

El 70% de entidades que forman profesores son institutos pedagógicos. (2014, 4 de julio). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/70-entidades-que-forman-profesores-son-institutos-pedagogicos-2102169>

Estado del Vaticano. (1980). Acuerdo entre Santa Sede y la República del Perú. *La Santa Sede*. Recuperado de http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/archivio/documents/rc_seg-st_19800726_santa-sede-peru_sp.html

Familias gastan hasta el 54% de su presupuesto en gastos escolares. (2013, 1 de marzo). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/familias-gastan-hasta-54-su-presupuesto-gastos-escolares-2060386>

Galarza, G. (2013, 2 de diciembre). Buscan darle visibilidad al gran ausente: el director. *El Comercio*. Recuperado de <http://www2.minedu.gob.pe/filesogecop/Sobre Marco de Buen Desempeño del Directivo - El Comercio.pdf>

Global Education Cluster. (2011). *Education Cluster. Strategic Plan 2011 - 2013. Final Version*. Recuperado de www.redhum.org/documento_download/13564

- Gonzalez Tornaria, M. del L. (2000). Familia y Educacion en Valores. *Organizacion de Estados Iberoamericanos*. Recuperado de <http://www.oei.es/valores2/tornaria.htm>
- Government of Newfoundland and Labrador. (2014). Department of Education. *Early Development Instrument (EDI)*. Recuperado de <http://www.ed.gov.nl.ca/edu/earlychildhood/edi.html>
- Grupo del Banco Mundial. (2014). *Doing Business 2014. Entendiendo las regulaciones para las pequeñas y medianas empresas*.
- Guevara, R. (2013, 27 de diciembre). En el 2013 el Perú fue “campeón” en economía informal e ilegal. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ruben-guevara-2013-peru-fue-campeon-economia-informal-ilegal-2084767>
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=8796887&lang=es&site=ehost-live>
- Huilca, F. (2012, 25 de septiembre). Tres facciones pugnan por el control del magisterio nacional. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/25-09-2012/tres-facciones-pugnan-por-el-control-del-magisterio-nacional>
- Hytönen, J., Krokfors, L., Talts, L., & Vikat, M. (2003). What educational objectives are considered important by preschool teachers in Helsinki and Tallin? *Trames: A Journal of the Humanities & Social Sciences*, 7(4), 257–268. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=11791200&lang=es&site=ehost-live>

IMD. (2013). *IMD World Competitiveness Yearbook 2013*. Lausana, Suiza: IMD.

IMD. (2014). *IMD World Competitiveness Yearbook 2014*. Lausana, Suiza: IMD.

INDECOPI. (2014). *Reporte de Estadísticas Institucionales*. Recuperado de

http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/estadisticas_portal_principal/Reportes Mensuales/RmMarz2014.pdf

INDEPA. (2010). Mapa Etnolingüístico del Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental Y Salud Pública*, 27(2), 288–291.

INEI. (2012a). Empleo. *Población en edad de trabajar, según ámbitos geográficos*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

INEI. (2012b). Empleo. *Población económicamente activa, según ámbitos geográficos*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

INEI. (2013a). *Compendio Estadístico 2013*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1097/libro.pdf

INEI. (2013b). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007 – 2012. Informe Técnico*.

Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza_informetecnico2013_1.pdf

- INEI. (2014a). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana Julio - Diciembre 2013. Informe Técnico No 1 - Marzo 2014*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-seguridad.pdf>
- INEI. (2014b). Poblacion y Vivienda. *Población rural al 30 de junio de cada año, según sexo y grupos de edad*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda>
- INEI. (2014c). Población y Vivienda. *Población total al 30 de junio de cada año, según sexo y grupos de edad*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda>
- INEI. (2014d). Población y Vivienda. *Población urbana al 30 de junio de cada año, según sexo y grupos de edad*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda>
- Ingreso per cápita del Perú creció 14.7% en el 2013, estimó Fitch Ratings. (2014, 28 de febrero). *Semana Económica*.
- Instituto de Estudios Peruanos. (2013). Mesa 1: Lo rural y lo urbano: escuela, migración y el debate sobre la modernización en el Perú. Retrieved March 24, 2014, from http://www.iep.org.pe/index.php?fp_cont=3865
- International Court of Justice. (2014). *Martime Dispute (Peru v. Chile). The Court determines the course of the single maritime boundary between Peru and Chile*. The Hague, Netherlands. Recuperado de <http://www.icj-cij.org/docket/files/137/17928.pdf>
- IPCC. (2007). *Cambio climático 2007. Informe de síntesis*. Ginebra, Suiza.

Ipsos Apoyo - Opinión y Mercado. (2012). *Usos y Actitudes hacia Internet*. Lima, Perú.

Istance, D. (2011). Education at OECD: recent themes and recommendations. *European Journal Of Education*, 46(1), 87–100. doi:10.1111/j.1465-3435.2010.01471.x

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard* (3a ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9601185348&lang=es&site=ehost-live>

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. (cover story). *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9503281992&lang=es&site=ehost-live>

Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El Emprendimiento en América Latina. Muchas Empresas y poca Innovación* (Washington.). Banco Mundial.

Li, K., Hu, B. Y., Pan, Y., Qin, J., & Fan, X. (2014). Chinese Early Childhood Environment Rating Scale (trial) (CECERS): A validity study. *Early Childhood Research Quarterly*, 29(3), 268–282. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ecresq.2014.02.007>

Lopez Escribano, C. (2009). Aportaciones de la neurociencia al aprendizaje y tratamiento educativo de la lectura. *Aula: Revista de Enseñanza E Investigacion Educativa*, (15), 47–78. Recuperado de

<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE|A257218118&v=2.1&u=centrum&it=r&p=IFME&sw=w>

Martínez, J. (2011). ¿Cómo integrar las nuevas tecnologías en educación inicial? *Educación (Lima)*, 20, 7+. Recuperado de

<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE|A347003630&v=2.1&u=centrum&it=r&p=IFME&sw=w&asid=572c41c2d67e5267d9c2db58eba24146>

Martínez López, S. E., & Rochera Villach, M. J. (2010). Las Prácticas de Evaluación de Competencias en la Educación Preescolar Mexicana a partir de la Reforma Curricular. Análisis desde un Modelo Socioconstructivista y Situado. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 15(47), 1025–1050. Recuperado de

<http://search.proquest.com/docview/817175445?accountid=28391>

MEF. (2012). *Agenda de Competitividad 2012 - 2013*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/competitiv/documentos/Agenda_Competitividad_2012_2013.pdf

MEF. (2013). *Marco macroeconómico multianual 2014 - 2016*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2014-2016-mayo.pdf>

Mendivil Trelles De Peña, L. (2011). El arte en la educación de la primera infancia: una necesidad impostergable. *Educación (Lima)*, 20, 23+. Recuperado de

<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE|A347003632&v=2.1&u=centrum&it=r&p=IFME&sw=w&asid=b3abcff12fc0e3d0cfaf547b9ead0b52>

- Mendívil Trelles, L. (2009). Razones para jugar: hacia la comprensión del rol del juego en el proceso de formación de docentes de educación inicial. *Educación, 18*, 7+. Recuperado de <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE|A268962964&v=2.1&u=centrum&it=r&p=IFME&sw=w&asid=d3da4aa65f534ed166d2881c01e94e06>
- MIDIS. (2013). *Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social*. Lima, Perú: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.
- MIDIS. (2014). Programa Nacional Cuna Más. *Programa Nacional Cuna Más*. Recuperado de <http://www.cunamas.gob.pe/>
- MINCETUR. (2011). Acuerdos Comerciales del Perú. *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php>
- MINEDU. (2003). *Plan Estratégico de Educación Inicial*. Recuperado de http://www.oei.es/inicial/politica/plan_estrategico_educacion_inicial_peru.pdf
- MINEDU. Directiva N° 073-2006-DINEBR-DEI. Normas sobre Organización y Funcionamiento de las Cunas de Educación Inicial (2006).
- MINEDU. (2008). *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Lima, Perú.
- MINEDU. (2009a). *Evaluación Censal de Estudiantes (ECE). Segundo Grado de Primaria. Cuarto Grado de Primaria de IE EIB. Marco de Trabajo*.
- MINEDU. (2009b). *Programa Curricular. Educación Inicial*. Recuperado de http://ebr.minedu.gob.pe/dei/pdfs/dcn2009_III_inicial.pdf

MINEDU. (2010a). Dirección de Educación Inicial. *Programa Estratégico*. Recuperado de <http://ebr.minedu.gob.pe/dei/peladei.html>

MINEDU. (2010b). *Orientaciones metodológicas para el uso de los Cuadernos de Trabajo “Aprendemos Jugando” para niños y niñas de 4 y 5 años. Guía para docentes y promotoras educativas comunitarias*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

MINEDU. (2010c). *Orientaciones para el acompañamiento pedagógico en el marco del programa estratégico logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo de la EBR. Presupuesto por resultados 2010*.

MINEDU. (2011a). *Descripción de servicios primer ciclo*.

MINEDU. (2011b). Dirección General de Educación Básica Regular. *Educación Básica Regular*. Recuperado de <http://ebr.minedu.gob.pe/index.html>

MINEDU. (2011c). Educación Inicial. *Área de Recursos y Materiales Educativos*. Recuperado de <http://ebr.minedu.gob.pe/dei/armedei.html>

MINEDU. (2011d). Educación Inicial. *Área de Desarrollo Curricular*. Recuperado de <http://ebr.minedu.gob.pe/dei/adcdei.html>

MINEDU. (2012a). Dirección de Educación Inicial. *Educación Inicial*. Recuperado de <http://ebr.minedu.gob.pe/dei/deiindex.html>

MINEDU. (2012b). *El valor educativo de la observación del desarrollo del niño. Guía de Orientación*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

MINEDU. (2012c). *Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM). Periodo 2012 - 2016*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem.php>

MINEDU. (2012d). Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes de Segundo Grado

2012. Recuperado de

http://www2.minedu.gob.pe/umc/ece2012/informes_ECE2012/Difusion/Conferencia_de_prensa_ECE_Ministra.rar

MINEDU. (2013a). *Estudio de Educación Inicial: Un Acercamiento a los Aprendizajes de las Niñas y los Niños de Cinco Años de Edad. Informe de Resultados*. Lima, Perú:

Ministerio de Educación.

MINEDU. (2013b). *Estudio de Educación Inicial: Un Acercamiento a los Aprendizajes de*

las Niñas y los Niños de Cinco Años de Edad. Marco de Trabajo. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

MINEDU. (2013c). *La Gestión Descentralizada de la Educación*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

MINEDU. (2013d). Permiso para ser Niño. Recuperado de

<http://www.permisoparasernino.pe>

MINEDU. (2013e). *Rutas de aprendizaje para la educación básica regular*. Lima, Perú:

Ministerio de Educación.

MINEDU. (2014a). Escale - Estadística de la Calidad Educativa. *Magnitudes*. Recuperado de

<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

MINEDU. (2014b). Escale - Estadística de la Calidad Educativa. *Indicadores 2011 - 2013*.

Entorno de Enseñanza. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/indicadores2011>

MINEDU. (2014c). Escale - Estadística de la Calidad Educativa. *Tendencias. Acceso a la Educación. Tasa de cobertura total, edades 0 – 2 (% del total)*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>

MINEDU. (2014d). Escale - Estadística de la Calidad Educativa. *Tendencias. Acceso a la Educación. Tasa de cobertura total, edades 3-5 (% del total)*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>

MINEDU. (2014e). Escale - Estadística de la Calidad Educativa. *Indicadores ENEDU 2012. Instituciones educativas de inicial cuyas aulas cuentan con material educativo desde el inicio del año escolar*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/enedu2012>

MINEDU. (2014f). Ley de Reforma Magisterial. *Cálculo de la RIM*. Recuperado de <http://www.reformamagisterial.pe/index.php/remuneraciones/calculo-de-rim.html>

MINEDU. (2014g). *Marco Curricular Nacional. Propuesta para el Diálogo - Segunda Version*.

MINEDU. (2014h). Ministerio de Educación. *Modernización*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/p/politicas-modernizacion-articulacion.html>

MINEDU. (2014i). Ministerio de Educación. *Sistema de Consulta de Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes. SICRECE*. Recuperado de http://sistemas02.minedu.gob.pe/consulta_ece/publico/index.php

MINEDU. (2014j). Perú Educa. *Programa una Laptop por Niño*. Recuperado de http://www.perueduca.edu.pe/olpc/OLPC_programa.html

MINEDU. Resolución de Secretaría General N° 295-2014-MINEDU. Aprueban “Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial” (2014).

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2014). Portal de Transparencia Económica. *Seguimiento de la Ejecución Presupuestal*. Recuperado de <http://transparencia-economica.mef.gob.pe>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2014). El Contencioso sobre Delimitación Marítima entre el Perú y Chile ante la Corte Internacional de Justicia. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/noticias/Documents/triptico_informativo_peru_la_haya.pdf

Ministerio del Ambiente. (2014a). Lo que debes saber. Cambio Climático, el Perú. *MINAM*, (9). Recuperado de http://issuu.com/minam_peru/docs/revista_minam02

Ministerio del Ambiente. (2014b). Ministerio del Ambiente. *Minería Ilegal*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/mineriailegal/>

Ministerio del Ambiente. (2014c). Ministerio del Ambiente. *El Perú: cuarto país con más bosques tropicales*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/programa-bosques/el-peru-cuarto-pais-con-mas-bosques-tropicales/>

Molinero, V. (2013). Programas no escolarizados de educación inicial: desafíos hacia el 2016.

OECD. (2013). *PISA 2012 Results: What Students Know and Can Do. Student Performance in Mathematics, Reading and Science. Vol. I*. OECD Publishing.

doi:10.1787/9789264201118-en

OINFE. (2011). *Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

Ojala, M., & Talts, L. (2007). Preschool Achievement in Finland and Estonia: Cross-cultural comparison between the cities of Helsinki and Tallinn. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 51(2), 205–221. Recuperado de 10.1080/00313830701191670

ONU. (1948). Declaración Universal de Derechos Humanos. Recuperado de <http://www.un.org/es/documents/udhr>

Organización de Estados Iberoamericanos. (2010). *2021. Metas Educativas. La Educación que Queremos para la Generación de los Bicentenarios*. Madrid, España.

OSIPTEL. (2013). Estadísticas. Investigaciones y Publicaciones. *Cobertura Nacional por Operador*. Recuperado de http://www.osiptel.gob.pe/WebsiteAjax/WebFormgeneral/sector/wfrm_Consulta_Informacion_Estadisticas.aspx?CodInfo=13478&CodSubCat=864&TituloInformacion=2.Indicadores del Servicio Móvil&DescripcionInformacion

Perú Económico Net. (2014). Perú Económico Net. *Colegios de Lima: Ranking de precios y pensiones 2014*. Recuperado de <http://perueconomiconet.blogspot.com/2014/01/colegios-de-lima-ranking-de-precios-y.html>

Poder Judicial del Perú. (2014). Poder Judicial del Perú. *¿Qué es el Poder Judicial?* Recuperado de <http://historico.pj.gob.pe/conocenos.asp?tema=definiciones>

- Porter, M. E. (2009a). Clústers y competencia: nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones. En M. E. Porter (Ed.), *Ser Competitivo* (pp. 265–358). Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. E. (2009b). La Ventaja Competitiva de las Naciones. In M. E. Porter (Ed.), *Ser Competitivo* (pp. 219–263). Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. E. (2010, 31 de enero). Una nueva estrategia para el Perú. *El Comercio*, p. a16. Lima, Perú.
- Pozner, P. (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
- Pozner, P. (2013). Liderazgo Pedagógico. *Seminario Internacional Experiencias Exitosas en Gestión Escolar*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/envivo/archivo_2013.php
- Presidencia de la República del Perú. Decreto Supremo N° 067-2001-ED. Crean el Proyecto Huascarán (2001).
- Presidencia de la República del Perú. Decreto Supremo N° 006-2006-ED. Aprueban Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio (2006).
- Presidencia de la República del Perú. Decreto Supremo N° 066-2009-EF. Aprueban el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27245, Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal (2009).
- Presidencia de la República del Perú. Decreto Supremo N° 011-2012-ED. Aprueba Reglamento de la Ley General de Educación (2011).

- Presidencia del Consejo de Ministros. (2014). Portal del Estado Peruano. *Organización del Estado. Gobierno Peruano*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Proyecto del Milenio de las Naciones Unidas. (2005). *Invirtiendo en el Desarrollo. Un plan práctico para conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Recuperado de <http://www.unmillenniumproject.org/documents/spanish-frontmatter-highres.pdf>
- Pulgar Vidal, J. (1996). *Geografía del Perú. Las ocho regiones naturales, la regionalización transversal, la sabiduría ecológica tradicional* (10a ed.). Lima, Perú: Peisa.
- Rhoades, B. L., Warren, H. K., Domitrovich, C. E., & Greenberg, M. T. (2011). Examining the link between preschool social–emotional competence and first grade academic achievement: The role of attention skills. *Early Childhood Research Quarterly*, 26(2), 182–191. doi:10.1016/j.ecresq.2010.07.003
- Rosales Lassus, J. L. (2010). Los discursos sobre el cuerpo en el currículo oficial: una aproximación al Diseño Curricular Nacional. *Educación*, 19, 47+. Recuperado de <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE|A268962387&v=2.1&u=centrum&it=r&p=IFME&sw=w&asid=77b8615787c53df20c52fa238d75c5c7>
- SBS. (2014). *Tipo de cambio. Información al cierre de operaciones del día*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/jer/jer_interna.aspx?are=0&pfl=0&jer=147
- SENAJU. (2012). *Historias representativas de la violencia en el Perú*, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Sheridan, S., Giota, J., Han, Y.-M., & Kwon, J.-Y. (2009). A cross-cultural study of preschool quality in South Korea and Sweden: ECERS evaluations. *Early Childhood*

Research Quarterly, 24(2), 142–156. Recuperado de
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0885200609000179>

SIAGIE. (2014). SIAGIE. *Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa*. Recuperado de <http://siagie.minedu.gob.pe/inicio/>

Silva, G. (2004). El juego como estrategia para alcanzar la equidad cualitativa en la educación inicial. Entornos lúdicos y oportunidades de juego en el CEI y la familia. En M. Benavides (Ed.), *Educación y procesos pedagógicos y equidad. Cuatro informes de investigación* (pp. 193–244). Lima, Perú: GRADE.

SINEACE. (2014). Ley Universitaria: ratifican artículo de Evaluación, Acreditación y Certificación. *SINEACE - Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa*. Recuperado de <http://www.sineace.gob.pe/ley-universitaria-ratificaron-ocho-capitulos/>

Solo catorce carreras en nueve universidades del Perú han sido acreditadas por el Coneau. (2014, 20 de mayo). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/solo-catorce-carreras-nueve-universidades-peru-han-sido-acreditadas-coneau-2097770>

Spiess, C. K., Büchel, F., & Wagner, G. G. (2003). Children's school placement in Germany: does Kindergarten attendance matter? *Early Childhood Research Quarterly*, 18(2), 255–270. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0885-2006\(03\)00023-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0885-2006(03)00023-1)

Stevens, L. K., Neelankavil, J. P., Mendoza, R., & Shankar, S. (2012). The Economic Competitiveness of Countries: A Principal Factors Approach. *International Journal of Economics and Finance*, 4(12), 76–90. doi:10.5539/ijef.v4n12p76

- SUNAT. (2004). *INFORME N° 227-2004-SUNAT/2B0000*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2004/oficios/i2272004.htm>
- Tedesco, J. C. (1999). Educación y sociedad del conocimiento y de la información. In *Encuentro Internacional de Educación Media*. Bogotá, Colombia: Secretaría de Educación de Bogotá.
- Tejada Galindo, S. F., Wong Pujada, E., Tubino Arias Schreiber, C. M., Lescano Ancieta, Y., Pari Choquecota, J. D., Llatas Altamirano, C. L., & Spadaro Philipps, P. C. (2012). *Informe de Investigación. Caso: Colegios Emblemáticos*. Recuperado de <http://www.justiciaviva.org.pe/especiales/trabajo-megacomision/03-informe.pdf>
- Tomasini, M. (2008). La escolaridad inicial como contexto socializado: Complejidad y conflictividad en la trama interactiva cotidiana. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 13(36), 7–34. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/199317850?accountid=28391>
- Touriñán López, J. M. (2010). Familia, escuela y sociedad civil. Agentes de educación intercultural. *Revista de Investigación En Educación*, (7), 7–36.
- Transparencia Internacional: Peru continúa con alto índice de corrupción. (2013, 3 de diciembre). *Diario Gestión*. Recuperado de gestion.pe/politica/transparencia-internacional-peru-continua-alto-indice-corrupcion-2082677?href=nota_ahora
- Transparency International. (2013). Transparency International. *Corruption by Country. Peru*. Recuperado de http://www.transparency.org/country#PER_DataResearch_SurveysIndices

- Turunen, T. A., & Määttä, K. (2012). What constitutes the pre-school curricula? Discourses of core curricula for pre-school education in Finland in 1972–2000. *European Early Childhood Education Research Journal*, 20(2), 205–215.
doi:10.1080/1350293X.2012.681135
- UNESCO. (2010). *Medición de la Investigación y el Desarrollo (I+D): Desafíos enfrentados por los países en desarrollo*. Montreal, Canadá: Instituto de Estadística de la Unesco.
- UNESCO. (2012). *Los Jóvenes y las Competencias. Trabajar con la Educación*. Paris, Francia: UNESCO.
- UNESCO. (2014a). *Enseñanza y Aprendizaje: Lograr la calidad para todos. Informe de seguimiento de la EPT en el mundo*. Paris, Francia.
- UNESCO. (2014b). Institute of Statistics. *Science, technology and innovation: Gross domestic expenditure on R&D (GERD), GERD as a percentage of GDP*. Retrieved April 24, 2014, from <http://data.uis.unesco.org>
- Valdiviezo Gaínza, E. (2011). Los desafíos de la educación inicial en la actualidad. *Educación (Lima)*, 20, 51+. Recuperado de <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE|A347003629&v=2.1&u=centrum&it=r&p=IFME&sw=w&asid=74dd6bf715a292bc8fd5dd7c6fc6afbe>
- Van der Aalsvoort, G., Prakke, B., König, A., & Goorhuis, S. (2010). Preschool teachers' and students' attitudes towards playful preschool activities: a cross-cultural comparison between Germany and the Netherlands. *International Journal Of Early Years Education*, 18(4), 349–363. doi:10.1080/09669760.2010.535322

Webb Duarte, R. (2010). El Valor de la Familia. *Blog Víctor R. Nomberto*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/102575/el-valor-de-la-familia>

World Economic Forum. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011 - 2012*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

World Economic Forum. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013 - 2014*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

