

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE GRADUADOS



TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Y

MAASTRICHT SCHOOL OF MANAGEMENT

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL SUBSECTOR

DE EDUCACIÓN CRISTIANO EVANGÉLICO EN LIMA

PRESENTADA POR:

Sr. CRISTIAN CURO

Sr. ALEXANDER FERNANDEZ

Sr. ROLANDO MATTA

Asesor: Profesor José Antonio Espinoza Ballena

Surco, julio del 2010

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis de Maestría, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte de los autores, su desarrollo no hubiese sido posible sin la cooperación de todas aquellas personas a las que le estamos profundamente agradecidos por formar parte de este proyecto.

Al Dr. José Antonio Espinoza, nuestro primer asesor, por habernos orientado en el desarrollo de la tesis.

Al Dr. Rubén Guevara Moncada, nuestro segundo asesor, por su gran ayuda en el desarrollo de la tesis.

Al Dr. Fernando D'Alessio, por enseñarnos las herramientas adecuadas para el desarrollo del planeamiento estratégico.

Al profesor Julio Clavo Ochoa, guía en el conocimiento y en las bases teóricas, además de facilitarnos los contactos con las autoridades de la comunidad evangélica.

A los Directores Martin Bareiss, Guillermo Yoshikawa, Luis Meggo, Nancy Miller; y a los profesores William Fernández, Rodrigo Jaime, y Leonardo Peña, por habernos brindado su tiempo y dedicación en las entrevistas realizadas.

Finalmente, agradecemos a nuestros familiares y amigos, quienes nos han apoyado incondicionalmente y además han sacrificado su tiempo con el único propósito de permitir nuestro desarrollo académico y profesional en el estudio de esta maestría.

DEDICATORIAS

A Dios nuestro señor que nos ha dado la fortaleza para concluir el desarrollo de la tesis, a todas las personas que trabajan para difundir la palabra de Dios.

A mi esposa Elizabeth, a mi hija Camila, a mis padres Vicente y Emperatriz.

Cristian Curo

A Dios por el camino recorrido.

A mis padres por su cariño, su constante apoyo y motivación diaria.

A Alejandra, familiares y amigos por comprendernos y regalarnos parte de su tiempo.

Alex Fernández

A mi familia y mis compañeros de CENTRUM gracias a su invaluable apoyo se culminó el presente trabajo.

Rolando Matta

RESUMEN EJECUTIVO

Se ha elaborado el presente plan estratégico para desarrollar la educación cristiano evangélico en la provincia de Lima, con el propósito de que se proyecte al futuro y permita un mejor desenvolvimiento de este subsector en un entorno de cambio constante.

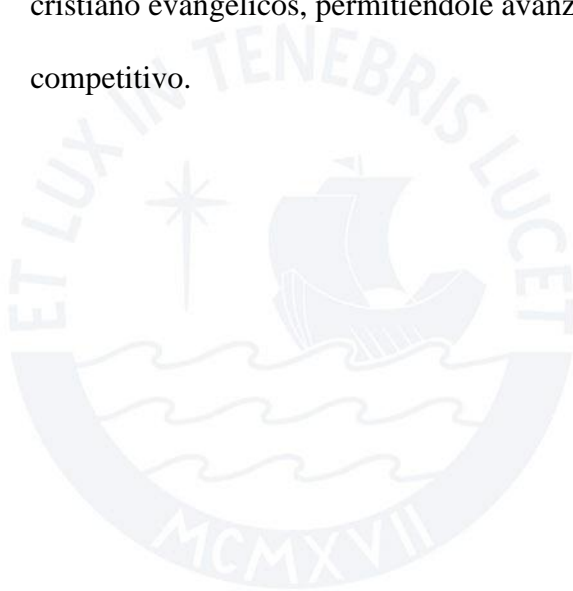
La elaboración del plan estratégico se llevó a cabo mediante una indagación cualitativa, donde se tomaron como insumos a fuentes primarias, entre las que destacan entrevistas a los directores más representativos del subsector y fuentes secundarias como libros y otros elementos, llámense internet y bases de datos, las mismas que sirvieron para la elaboración de la situación actual del subsector, así como para su evaluación externa e interna.

El plan estratégico se inició con el enunciado de la visión, misión, valores y código de ética; luego se realizó un análisis del entorno que influencia al sector educativo, un análisis interno y un análisis de la competencia del subsector; finalmente se concluyó con la revisión de las estrategias, la evaluación y el control de los resultados. Como resultado se obtuvieron las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, integración vertical hacia atrás, aventura conjunta, alianzas estratégicas, diferenciación, diversificación concéntrica, y estrategias internas orientadas a incrementar la calidad de los procesos.

El análisis del subsector mostró un débil uso de sus fortalezas, aprovechamiento de oportunidades y anulación de amenazas. Lamentablemente el subsector se encuentra fragmentado al igual que la religión cristiano evangélica; existen diversas denominaciones evangélicas, las mismas que poseen diferencias

en lineamientos; este elemento en particular dificulta la asociación global de colegios y la generación de una visión compartida.

Finalmente, luego del análisis del planeamiento estratégico se recomendó la creación de un organismo líder del subsector que agremie a los colegios, asociaciones de colegios existentes, asociaciones de padres de familia, ex alumnos y otras partes interesadas en el subsector. Este organismo será el responsable de implementar las estrategias, con el fin de obtener el posicionamiento de la educación cristiano evangélico en la provincia de Lima y lograr su reconocimiento como un servicio de excelencia en calidad educativa y buena formación de valores cristiano evangélicos, permitiéndole avanzar en un ambiente altamente competitivo.



ABSTRACT

This thesis has proposed a strategic plan for the development of Christian Evangelical education in Lima, with the aim of projecting it into the future and helping to develop this subsector within an environment of constant change. The strategic plan was conducted through a qualitative inquiry, which were taken as inputs to primary sources such as interviews with the most representative principals of the subsector and secondary sources such as books and other items for example Internet and Databases, these were also used for the preparation of the current situation of the subsector, and its internal and external evaluation.

The strategic plan began with the vision statement, mission, values and the code of ethics; was made as well as analysis of the environment that influence the education sector, an internal analysis and a competitive analysis of the subsector, that concluded with a review of strategies, evaluation and monitoring of results. As a result, the strategies were market penetration, product development, market development, backward vertical integration, joint venture, strategic alliances, differentiation, concentric diversification and internal strategies aimed at increasing the quality of the processes.

The subsector analysis showed a weak use of their strengths, seizing opportunities and voiding threats. Unfortunately, the subsector is fragmented as Christian Evangelical religion; there are different Evangelical classifications, which have differences in guidelines; this particular issue makes difficult the association of schools and the creation of a shared vision.

Finally, after the analysis of the strategic plan, it is recommended to association of schools and other stakeholders in the subsector as a governing body

to implement strategies in order to obtain an advantage position of Christian Evangelical education in Lima, as a network of schools nationwide, recognized by an excellent educational quality service and a good formation of Christian Evangelical values, allowing them to move forward in competitive scenarios.



TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS	xiii
LISTA DE FIGURAS	xvi
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Preguntas del Estudio	5
1.3 Objetivo del Estudio	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 Justificación del Estudio	6
1.5 Viabilidad del Estudio	7
1.6 Método	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1 Administración Estratégica	11
2.2 El Proceso Estratégico	11
2.3 Planeamiento Estratégico	12
2.4 Educación	30
2.5 Educación Peruana	30
2.6 Calidad	31
2.7 El Cristianismo	31
2.7.1 Iglesia Católica	31
2.7.2 Iglesia Protestante	32
2.7.3 Iglesia Ortodoxa	32
2.8 La Iglesia Cristiano Evangélica	32

2.9 Estilo de Vida Cristiano	36
2.10 Educación Cristiana.....	37
CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EDUCACIÓN CRISTIANO	
EVANGÉLICA	39
3.1 Panorama Mundial de la Calidad Educativa	39
3.2 Panorama Regional.....	40
3.2.1 El aspecto geográfico.....	40
3.2.2 El aspecto financiero.....	40
3.2.3 El aspecto científico.....	41
3.2.4 El aspecto sociológico	41
3.2.5 El aspecto educativo	41
3.3 Panorama Nacional.....	42
3.4 Panorama del Subsector	54
CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO	
4.1 Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	58
4.1.1 Visión.....	58
4.1.2 Misión	58
4.1.3 Valores	58
4.1.4 Código de Ética.....	61
4.2 Análisis Externo	62
4.2.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.....	62
4.2.2 Fuerzas Económicas y Financieras	66
4.2.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas.....	70
4.2.4 Fuerzas Tecnológicas.....	75

4.2.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales	76
4.2.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	78
4.2.7 Análisis del Subsector de Educación Cristiano Evangélico	79
4.2.8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	84
4.3 Análisis Interno	85
4.3.1 Administración y Gerencia	85
4.3.2 Marketing y Ventas.....	88
4.3.3 Operaciones y Logística.....	90
4.3.4 Finanzas	91
4.3.5 Recursos Humanos	93
4.3.6 Sistema de Información y Comunicaciones.....	95
4.3.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo	96
4.3.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	98
4.4 Objetivos de Largo Plazo	99
4.4.1 Educación Cristiano Evangélica y su Respectivo Desarrollo.....	99
4.4.2 Educación Cristiano Evangélica y su Respectivo Posicionamiento ...	100
4.4.3 Educación Cristiano Evangélica Como Servicio Educativo de Calidad	
.....	100
4.4.4 Educación Cristiano Evangélica y su Respectivo Crecimiento	
Sostenible.....	101
4.5 Formulación Estratégica.....	101
4.5.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	
(MFODA)	102

4.5.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	109
4.5.3 Matriz Business Consulting Group (MBCG)	112
4.5.4 Matriz Interna - Externa (MIE).....	113
4.5.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	114
4.5.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	116
4.5.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	120
4.5.8 Matriz Rumelt (MR)	122
4.5.9 Matriz de Ética (ME)	122
4.5.10 Estrategias y Objetivos de Largo Plazo	122
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL	128
5.1 Implementación Estratégica	128
5.2 Objetivos de Corto Plazo.....	128
5.2.1 Educación Cristiano Evangélica y su Respectivo Desarrollo	129
5.2.2 Educación Cristiano Evangélica y su Respectivo Posicionamiento ...	131
5.2.3 Educación Cristiano Evangélica como Servicio Educativo de Calidad	134
5.2.4 Educación Cristiano Evangélica y su Respectivo Crecimiento Sostenible.....	136
5.3 Políticas	143
5.4 Asignación de Recursos	153
5.4.1 Recursos Financieros	153
5.4.2 Recursos Humanos	154
5.4.3 Recursos Tecnológicos	155

5.4.4 Recursos Físicos	155
5.5 Planeamiento de la Estructura Organizacional.....	156
5.6 Responsabilidad Ambiental y Social.....	158
5.6.1 Manejo del Medio Ambiente y Ecología.....	158
5.6.2 Resistencia al Cambio y Desarrollo Cultural.....	158
5.6.3 Despliegue de Estrategias por Áreas	159
5.7 Evaluación y Control.....	160
5.7.1 Evaluación de Estrategias	160
5.7.2 Revisión Externa e Interna.....	160
5.7.3 Evaluación del Desempeño.....	161
5.7.4 Medidas Correctivas	162
5.7.5 Auditorías.....	162
5.7.6 Tablero de Control	162
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	164
6.1 Conclusiones	164
6.2 Recomendaciones	169
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	¡Error! Marcador no definido.
GLOSARIO	¡Error! Marcador no definido.
APÉNDICE A: CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIANTES AL CONCLUIR LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR (INICIAL, PRIMARIA Y SECUNDARIA).....	186
APÉNDICE B: ELEMENTOS OPERATIVOS Y LOGÍSTICOS CONSIDERADOS POR LOS CENTROS EDUCATIVOS.....	187
APÉNDICE C: ENTREVISTAS	189

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Número de Centros Educativos, Docentes y Población Matriculada en EBR de la Provincia de Lima, 2009.....</i>	1
Tabla 2.	<i>Población Censada de 12 y más Años de Edad, según Religión que Profesa, 1993 y 2007.....</i>	3
Tabla 3.	<i>Número de Centros Educativos Evangélicos en EBR de la Provincia de Lima, Sector Privado, 2009.....</i>	3
Tabla 4.	<i>Número de Centros Educativos en EBR de la Provincia de Lima, 2000 - 2009.....</i>	53
Tabla 5.	<i>Número de Docentes en EBR de la Provincia de Lima, 2000 - 2009.....</i>	53
Tabla 6.	<i>Población Matriculada en EBR de la Provincia de Lima, 2000 - 2009.....</i>	54
Tabla 7.	<i>Número de Alumnos de los colegios de la Alianza Cristiana y Misionera del Perú, 2009.....</i>	55
Tabla 8.	<i>Número de Alumnos de los colegios de la Asociación de Colegios Cristianos Evangélicos del Perú, 2009.....</i>	56
Tabla 9.	<i>Número de Alumnos de colegios cristianos importantes de Lima, 2009.....</i>	57
Tabla 10.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos del Subsector de Educación Cristiano Evangélico.....</i>	78
Tabla 11.	<i>Matriz de Factores Clave de Éxito del Subsector de Educación Cristiano Evangélico.....</i>	85

Tabla 12.	<i>Presupuesto estimado para la creación de un colegio de 210 estudiantes.....</i>	93
Tabla 13.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos del Subsector Educación Cristiano Evangélico.....</i>	99
Tabla 14a.	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....</i>	106
Tabla 14b.	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....</i>	107
Tabla 15.	<i>Calificación de factores determinantes del Subsector Cristiano Evangélico.....</i>	110
Tabla 16.	<i>Matriz de Decisión Estratégica.....</i>	119
Tabla 17a.	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.....</i>	123
Tabla 17b.	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.....</i>	124
Tabla 18.	<i>Matriz De Rumelt.....</i>	125
Tabla 19.	<i>Matriz Ética.....</i>	126
Tabla 20.	<i>Estrategias y Objetivos de Largo Plazo.....</i>	127
Tabla 21a.	<i>Matriz de Objetivos de Largo Plazo, Objetivos de Corto Plazo, Acciones y Medida.....</i>	139
Tabla 21b.	<i>Matriz de Objetivos de Largo Plazo, Objetivos de Corto Plazo, Acciones y Medida.....</i>	140
Tabla 21c.	<i>Matriz de Objetivos de Largo Plazo, Objetivos de Corto Plazo, Acciones y Medida.....</i>	141
Tabla 21d.	<i>Matriz de Objetivos de Largo Plazo, Objetivos de Corto Plazo, Acciones y Medida.....</i>	142

Tabla 22a.	<i>Estrategias y Políticas</i>	151
Tabla 22b.	<i>Estrategias y Políticas</i>	152
Tabla 22c.	<i>Estrategias y Políticas</i>	153
Tabla 23.	<i>Balanced Scorecard</i>	163



LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	12
<i>Figura 2.</i>	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	17
<i>Figura 3.</i>	Ciclo operativo de la organización.....	20
<i>Figura 4.</i>	Estructura de la educación peruana.....	48
<i>Figura 5.</i>	Censos nacionales de población y vivienda.....	71
<i>Figura 6.</i>	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.	111
<i>Figura 7.</i>	Matriz de Boston Consulting Group (MBCG).....	113
<i>Figura 8.</i>	Matriz Interna y Externa (MIE).....	114
<i>Figura 9.</i>	Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	115
<i>Figura 10.</i>	Estructura organizacional externa.....	156
<i>Figura 11.</i>	Estructura organizacional interna.....	157
<i>Figura A1.</i>	Fines y principios de la educación peruana.....	186

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El sector educación en el Perú ha experimentado un crecimiento en los últimos años, en particular la educación privada de la provincia de Lima es una de las que presentan un mayor crecimiento sostenido, analizado en función de las siguientes variables: (a) número de centros educativos, (b) número de docentes, y (c) población de alumnos matriculados.

De acuerdo a información del Ministerio de Educación [MINEDU] (2009b), se puede ver en la Tabla 1, la situación en la educación básica regular [EBR] de la provincia de Lima para el año 2009:

1. El total de centros educativos fue de 14,357 colegios, con 9,190 colegios privados que representan el 64% del total.
2. El número de docentes fue de 107,056 docentes, con 60,684 docentes de colegios privados que representan el 56.68% del total.
3. La población de alumnos matriculados fue de 1,807,688 alumnos, con 750,006 alumnos de colegios privados que representan el 41.49% del total.

Tabla 1

Número de Centros Educativos, Docentes y Población Matriculada en EBR de la Provincia de Lima, 2009

Nivel	Centros Educativos			Docentes			Población		
	Público	Privado	Total	Público	Privado	Total	Público	Privado	Total
Total	5,167	9,190	14,357	46,372	60,684	107,056	#####	750,006	#####
Inicial	3,570	4,050	7,620	6,121	14,186	20,307	190,950	163,588	354,538
Primaria	939	3,355	4,294	18,578	26,061	44,639	455,035	350,839	805,874
Secundaria	658	1,785	2,443	21,673	20,437	42,110	411,697	235,579	647,276

Nota. De “Estadísticas de la Calidad Educativa,” por el MINEDU, 2009b.

Según datos históricos obtenidos del MINEDU (2009b), se puede observar la evolución en la EBR privada de la provincia de Lima:

1. El número de centros educativos privados pasó de 7,076 colegios en el año 2000 a 9,190 colegios en el año 2009.
2. El número de docentes de colegios privados pasó de 45,783 docentes en el año 2000 a 60,684 docentes en el año 2009.
3. La población de alumnos matriculados pasó de 494,491 alumnos en el año 2000 a 750,006 alumnos en el año 2009.

De acuerdo a las variables estudiadas, se determinó una tendencia creciente respecto a la educación privada de la provincia de Lima. Los procesos para postular a uno de estos centros educativos, se inician en algunos casos con más de un año de anticipación para el nivel inicial de educación y las vacantes disponibles son limitadas para las personas que participan en el proceso de admisión (Ministerio de Educación, 2009b).

Respecto a la población cristiana evangélica, se observó también una tendencia creciente. En 1996, los cristianos evangélicos representaban el 3% de la población peruana, siete años después llegaban al 8% y en la actualidad se encuentran entre el 13 y 15%; siguiendo la tendencia, dentro de 20 años llegarían a conformar cerca del 20 a 25% de los peruanos (Diario El Comercio, 2007).

El Censo Nacional del 2007 reveló que en el país, 16 millones 956 mil 722 personas profesan la religión Católica, lo que equivale al 81.3% de la población censada de 12 y más años de edad; le sigue en importancia la población que profesa la religión Evangélica, la misma que alcanzó 2 millones 606 mil 55 personas, es decir el 12.5% (ver Tabla 2).

Tabla 2

Población Censada De 12 y más Años de Edad, según Religión que Profesa, 1993 y 2007

Tipo de Religión	Censo 1993		Censo 2007	
	Total	%	Total	%
Total	15,483,790	100.0	20,850,502	100.0
Católica	13,786,001	89.0	16,956,722	81.3
Evangélica	1,042,888	6.8	2,606,055	12.5
Otra	432,760	2.8	679,291	3.3
Ninguna	222,141	1.4	608,434	2.9

Nota. Del “Censo Nacional del 2007,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007.

La población evangélica debe conformarse con acceder a los servicios de los centros educativos de concepción católica, pues no existe la oferta necesaria para cubrir sus necesidades. Esta afirmación se refuerza en base a una serie de entrevistas realizadas a los directores de centros educativos cristianos evangélicos posicionados y con muchos años de antigüedad de la provincia de Lima (Bareiss et al., 2010). De estas entrevistas se obtuvo también, que de los 9,190 centros educativos privados en EBR para el nivel de educación inicial, primaria y secundaria de la provincia de Lima, no existen más de 100 centros educativos evangélicos que cumplan los requerimientos formales exigidos por el Ministerio de Educación (ver Tabla 3).

Tabla 3

Número de Centros Educativos Evangélicos en EBR de la Provincia de Lima, Sector Privado, 2009

Descripción	Centros Educativos
Nivel [Inicial, Primaria, Secundaria]	9,190
Nivel [Inicial, Primaria, Secundaria] Evangélico	100

Nota. De “Estadísticas de la Calidad Educativa,” por el MINEDU, 2009b.

Según el informe de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, la calidad de la educación en el Perú es baja; es una educación aislada de la productividad y de la competitividad, tanto por sus contenidos como por una gestión educacional deficiente, incapaz de integrar escuela y sociedad. Los resultados de las pruebas del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes [PISA] 2003, mostraron niveles bajísimos de desempeño y logros educativos en el Perú, uno de los más bajos de la región. El 54% de los estudiantes tienen serias dificultades para emplear la lectura como una herramienta eficaz para ampliar y aumentar sus conocimientos y destrezas en otras áreas. Según la Evaluación Nacional 2001, se encontró que más de un 90% de los estudiantes no logra reconocer algunos elementos que le otorgan cohesión a un texto, en contextos cuyas relaciones semánticas son muy evidentes, sin lograr un uso articulado ni sistemático de éstos (Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas [PNUD], 2006a).

Según el PNUD, las condiciones centrales del desarrollo son: (a) una educación de calidad, (b) el cuidado adecuado de la salud, y (c) el empleo e ingresos dignos (Revista del Instituto de Defensa Legal, 2005).

El déficit de calidad educativa en el Perú es enorme, hace falta una campaña nacional por una educación de calidad que incorpore a los maestros comprometidos y aisle a los que se oponen a ser evaluados (PNUD, 2008).

La educación que necesita el Perú para desarrollarse más aceleradamente y con equidad, es una educación de calidad y valores. Bajo esta concepción se debe tomar en consideración una visión integral de aprendizaje, en donde participe la familia, la comunidad, la iglesia, el gobierno, los maestros y directivos

de colegios y los centros de trabajo, en donde el aprendizaje no esté confinado exclusivamente al salón de clase (Bentley, 2007) y donde se tome en cuenta el bienestar de la niñez y la juventud permitiendo un desarrollo futuro como adulto (Australian Research Alliance for Children & Youth [ARACY], 2008), un acceso a la sociedad del conocimiento y una vinculación al mundo del trabajo (ver Apéndice A). Este modelo educativo debe servir para toda la población nacional, en particular para la población de Lima, tomando en consideración los lineamientos cristianos evangélicos pero siendo visto por la población como un modelo de alta calidad importante a seguir.

1.2 Preguntas del Estudio

De acuerdo al Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular (Ministerio de Educación, 2008), el aprendizaje de la religión es parte de la formación integral del educando. Por ello el estudio, en vista de lo afirmado en los antecedentes, buscó responder las siguientes interrogantes:

¿Qué estrategias lograrían desarrollar una oferta creciente y de alta calidad de la educación evangélica en la provincia de Lima?

¿Cuál es la situación actual de la educación cristiano evangélica en la provincia de Lima?

¿Cuáles son las características de la demanda educativa del subsector de educación cristiano evangélico en la provincia de Lima?

¿Qué factores externos impulsan o impulsarían el desarrollo del subsector educativo cristiano evangélico en la provincia de Lima?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades más importantes que posee el subsector educativo cristiano evangélico en la provincia de Lima?

¿Cómo promover la educación y formación de estudiantes del subsector cristiano evangélico en la provincia de Lima?

1.3 Objetivo del Estudio

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un planeamiento estratégico para el desarrollo del subsector de educación cristiano evangélico en la provincia de Lima.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis externo del sector educación, para determinar las oportunidades y amenazas clave que influyen la educación en la población cristiano evangélico de la provincia de Lima.
2. Realizar un análisis interno de la educación del subsector, para identificar sus fortalezas y debilidades.
3. Formular las estrategias necesarias que conducirán al subsector en la dirección futura deseada.
4. Articular un plan estratégico del subsector de educación cristiano evangélico en la provincia de Lima para el periodo 2010-2020.

1.4 Justificación del Estudio

La realización del presente estudio se justifica en las siguientes razones principales:

1. Las estadísticas y censos poblacionales indican un fuerte crecimiento de la población cristiano evangélico durante los últimos años.
2. La falta de servicios de educación de alta calidad y de formación de valores cristiano evangélicos en la provincia de Lima.
3. El potencial económico que presenta este subsector.

Existen otros factores más específicos que también justifican el estudio, como son: (a) la ausencia de un plan estratégico que defina una misión y visión de futuro deseado y que formule estrategias coherentes y eficaces para alcanzar los objetivos en un plazo que conduzcan a potenciar la educación cristiano evangélica de alta calidad en el país, comenzando con Lima, y (b) la necesidad de crear un organismo autónomo que asuma el liderazgo del subsector educativo cristiano evangélico de Lima, que impulse y promueva su desarrollo. Adicionalmente se pretende contribuir a la toma de decisiones de las asociaciones de colegios interesados para promover el desarrollo de este subsector educativo.

1.5 Viabilidad del Estudio

El presente estudio es viable dado que se dispone de los recursos necesarios, como son los recursos financieros y humanos; además se encuentra cimentado sobre un robusto marco teórico, la realización de entrevistas a directores del subsector y la asesoría de expertos en el tema educativo. El estudio tiene como partes interesadas, entre otras, a la Asociación de Colegios de la Alianza Cristiana y Misionera del Perú [ACYM] y la Asociación de Colegios Cristiano Evangélicos del Perú [ACCEP].

Como textos de referencia disponibles se utilizaron los libros de los autores de D'Alessio, Porter, así como el Proyecto Educativo Nacional [PEN] al 2021, el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación [PESEM] 2007-2011, información proveniente de los Censos Nacionales de 1993 y del 2007 (INEI, 2007), además de estadísticas de la calidad educativa en el Perú (MINEDU, 2009b).

Como obstáculos se tiene la no existencia de investigaciones previas sobre el tema en estudio, por lo que los avances del trabajo realizado se validaron en base a acercamientos con grupos de la población del subsector. Asimismo, el estudio se ha delimitado sólo a la provincia de Lima, región a la cual se tiene total acceso.

El estudio no realizó un análisis de la metodología ni del contenido de los cursos que se imparten en los centros educativos, pero sí definió un modelo de organización para el subsector, las estrategias a utilizar y los productos o servicios que deberán de ofrecerse como parte del plan estratégico a desarrollar.

1.6 Método

El método de investigación tuvo un enfoque cualitativo basado en la búsqueda de información, análisis documental y marco teórico que posibilitó un mejor entendimiento del sector educación y su influencia en la educación del subsector cristiano evangélico de la provincia de Lima; y, en segunda instancia, buscó formular estrategias adecuadas para el desarrollo del subsector.

El alcance del estudio es descriptivo porque pretendió especificar: (a) las propiedades, (b) características, (c) evolución, y (d) perfiles importantes y diferenciadores de la población cristiano evangélica, con el fin de recoger información de manera independiente o conjunta. Se hizo una indagación y recolección de datos tangibles sobre hechos, contextos o situaciones en el subsector de educación cristiano evangélico de la provincia de Lima, como lo señala Hernández et al. (2006); realizándose una indagación cualitativa en profundidad que sirvió como insumo para la elaboración de la situación actual del subsector, así como para la evaluación externa e interna.

En cuanto a la obtención y recopilación de información para la elaboración del plan estratégico, se utilizó como instrumentos fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias la constituyeron las entrevistas abiertas realizadas a directores y profesores de los colegios cristiano evangélicos; estas entrevistas poseen un carácter cualitativo abierta, de acuerdo a la denominación de Hernández et al. (2006); la muestra no probabilística fue realizada en la ciudad de Lima. Las fuentes secundarias la constituyeron los libros, revistas especializadas, y documentos obtenidos de Internet a través de bases de datos especializados como (a) el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], (b) el Ministerio de Educación [MINEDU], (c) organizaciones no gubernamentales [ONG], (d) la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], (e) el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas [PNUD], (f) el Ministerio del Medio Ambiente, y (g) asociaciones de investigación nacionales y extranjeras. Además, se tomó información proveniente de los Censos Nacionales de 1993 y del 2007 y de estadísticas educativas del MINEDU. Sobre la base de dicha información se procedió a realizar el análisis cualitativo con el fin de comprender la situación del subsector.

El estudio siguió el modelo secuencial de formulación estratégica propuesta por D'Alessio (2008), el cual comprende tres etapas: (a) la formulación (planeamiento estratégico), (b) planeamiento de la implementación (dirección estratégica), y (c) la evaluación (control estratégico). Sobre la base de este esquema se realizó una exploración del entorno, donde se tomó en cuenta las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, para determinar las oportunidades y amenazas que afectan al subsector educativo evangélico.

Todo el trabajo detallado en líneas anteriores fue sometido a evaluación a través de la matriz de evaluación de factores externos [MEFE], donde se llevó a cabo un análisis de la competencia utilizando las cinco fuerzas competitivas del entorno el mismo que se puede visualizar en la matriz de perfil competitivo [MPC] donde se hallaron los factores clave de éxito para operar en el subsector con mayores posibilidades. Además se efectuó un análisis interno del subsector, el cual se visualiza en la matriz de evaluación de factores internos [MEFI] de donde se obtuvieron las fortalezas y debilidades del subsector. Posteriormente, en la matriz de intereses organizacionales [MIO] se comprobó el nivel de la competencia en el subsector y sus aliados.

Estos análisis constituyeron los insumos del plan estratégico, los mismos que ayudaron a delimitar las cinco matrices: (a) matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas [MFODA], (b) matriz de posición estratégica y evaluación de la acción [MPEYEA], (c) matriz Business Consulting Group [MBCG], (d) matriz de factores internos - externos [MIE], y (e) matriz de la gran estrategia [MGE].

Se obtuvo a través de la matriz de decisión estratégica [MDE], las estrategias competitivas de mayor atractivo para el subsector. Luego se procedió a la selección de las estrategias a evaluar por la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico [MCPE]. Por último, a través de la matriz de Rumelt [MR] y la matriz de ética [ME] se analizaron las estrategias a desarrollar (D'Alessio, 2008).

Finalmente se alinearon las estrategias con los objetivos a largo plazo y se establecieron los objetivos a corto plazo junto con las políticas de apoyo para el logro de estos objetivos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Administración Estratégica

La administración estratégica se define como el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso. La administración estratégica requiere una comunicación integral con la tarea de fortalecer la contribución positiva de quienes integran la organización o institución, y busca abrir espacios para la discusión de los temas, esforzándose por lograr soluciones colectivas que las hagan más sólidas, productivas y sustentables.

La comunicación integral en las organizaciones e instituciones incluye tres dimensiones: (a) comunicación interna u organizacional enfocada en la búsqueda de la integración y la corresponsabilidad, (b) comunicación corporativa dedicada a la creación y mantenimiento de la buena imagen de la unidad de negocios o institución, y (c) la dimensión publicitaria o mercadológica, cuya finalidad es la realización de los productos y servicios en el mercado o en la sociedad (Rebeil & Nosnik, 2006).

2.2 El Proceso Estratégico

El modelo secuencial de D'Alessio (2008), muestra el desarrollo secuencial del proceso estratégico, a excepción de la etapa de evaluación y control que retroalimenta el proceso constantemente. Este proceso sugiere que para lograr el éxito en una organización, se debe iniciar enunciando la visión, misión, sus valores y el código de ética que normarán su accionar orientando sus esfuerzos y los de sus colaboradores, la evaluación de los factores externos e internos, el análisis del sector industrial y de los competidores, y la determinación de los

objetivos estratégicos de largo plazo; terminando con la selección de las estrategias específicas, que permitan la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada, la evaluación y el control de los resultados (ver Figura 1).

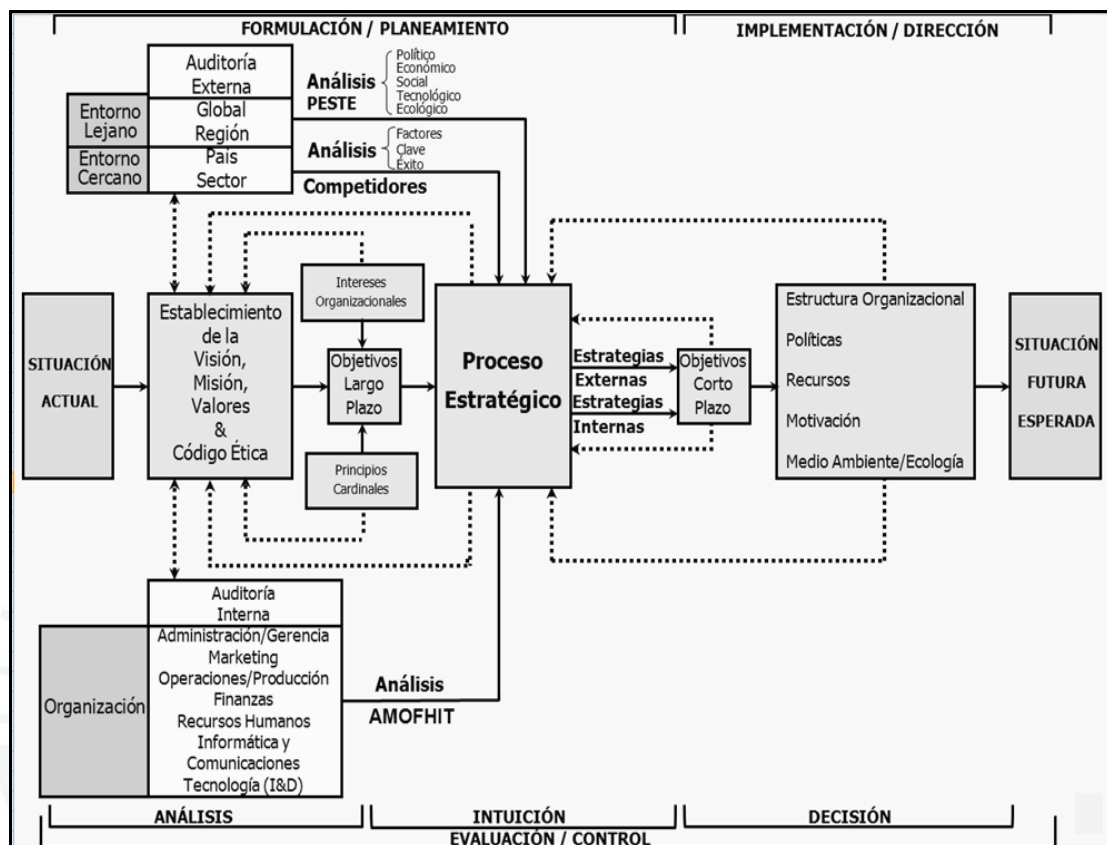


Figura 1. El modelo secuencial del proceso estratégico

Nota. De “El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, 2008.

2.3 Planeamiento Estratégico

El planeamiento estratégico formal fue introducido por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquella época, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo. Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión en áreas específicas, resolviendo problemas a corto plazo. Pero el tipo de dirección que se llevaba a cabo en los niveles más altos de la

organización no era la dirección operacional sino la estratégica, aquella que guía, direcciona y pone límites a todo el proceso operacional. El planeamiento estratégico viene a ser hoy en día uno de los factores fundamentales, sino el principal, de la realización del proceso de dirección estratégica.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. (Steiner, 1983).

El planeamiento estratégico es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. En ese sentido, surge una interrogante: ¿Por qué hacer un planeamiento estratégico?, porque proporciona el marco teórico para la acción, el mismo que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados (Goodstein, Nolan, & Pfeifer, 1998).

2.3.1 Visión, Misión y Valores

La visión y la misión identifican el futuro que se espera conseguir, establecen la dirección de largo plazo y otorgan el panorama general que responde a quiénes somos, qué hacemos, y hacia dónde nos dirigimos. La misión establece la diferenciación del subsector con otras del mismo sector y la identidad que guiará a la organización en su propósito (D'Alessio, 2008).

La visión es la definición deseada del futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, es importante que se difunda la visión para que sirva de guía y motivación. Dentro de sus características esta debe ser: (a) simple y

clara; (b) ambiciosa, convincente y realista; (c) definida en un horizonte de tiempo; (d) proyectada a un alcance geográfico; (e) conocida por todos; (f) expresada creando sentido de urgencia; y (g) con una idea clara de adonde desea ir la organización (D'Alessio, 2008).

La misión para este subsector debe considerar el por qué existe, cuál es el fin y a quién sirve. Por tanto, la misión será el motor que impulse el subsector hacia el futuro deseado. Esta misión se caracterizará por ser: (a) amplia para permitir la creatividad, (b) clara, (c) contundente para distinguirse del resto, (d) motivadora para que entren en acción los que la lean, y (e) transmisora de responsabilidades.

De acuerdo a D'Alessio (2008) los valores pueden ser considerados como las directrices más importantes ya que norman, encauzan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Estos representan la filosofía de la organización, los mismos que serán afirmados en el código de ética de la organización, enfatizándose sus principios. Este código de ética debe mostrar las conductas deseadas y las indeseadas, así como también explicitar los deberes y derechos.

2.3.2 Evaluación Externa

El objetivo principal de la auditoría externa del subsector educativo cristiano evangélico de la provincia de Lima, se centró en el análisis del sector educación para determinar las principales oportunidades y amenazas que podrían influenciar la educación en el subsector, ya que estas no son controladas por éste; como consecuencia del análisis se podrían aprovechar dichas oportunidades y evitar las posibles amenazas.

Los factores externos clave que influyen en el entorno del subsector educativo cristiano evangélico de la provincia de Lima, son los siguientes: (a) fuerzas políticas, gubernamentales, y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, culturales, y demográficas; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; (e) fuerzas ecológicas y ambientales; (f) fuerzas competitivas; y (g) factores clave de éxito [FCE] para el subsector (D'Alessio, 2008).

Se describen a continuación:

1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales. Estas fuerzas determinan las reglas tanto formales como informales bajo las cuales debe operar el subsector; en muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa. Estas fuerzas se encuentran asociadas a los procesos de poder alrededor del subsector.
2. Fuerzas económicas y financieras. Estas fuerzas son las que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Poseen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes del subsector.
3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas. Estas fuerzas involucran las creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales y demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno del subsector. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor,

- determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional del subsector y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.
4. Fuerzas tecnológicas y científicas. Estas fuerzas están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente para adaptarse a los cambios o para crear el cambio, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.
 5. Fuerzas ecológicas y ambientales. Estas fuerzas han adquirido mucha importancia últimamente, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente son consideradas como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones.
 6. Fuerzas competitivas. Estas fuerzas, compuestas por las cinco fuerzas de Porter, deben ser cuidadosamente analizadas en cuanto a: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) la intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, (d) la amenaza de los sustitutos, y (e) la amenaza de los entrantes.
 7. Factores clave de éxito [FCE] para el subsector. Con respecto a estos factores, toda industria los posee y por ende necesitan ser cuidadosamente determinados basándose en las experiencias de las estrategias y evaluarse en contraste con los competidores actuales, sustitutos, y entrantes (D'Alessio, 2008).

2.3.3 Análisis de la Competencia del Sector

Porter (1997), presentó su modelo de las cinco fuerzas: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) desarrollo potencial de productos sustitutos, (d) ingreso potencial de nuevos competidores, y (e) rivalidad entre empresas competidoras (ver Figura 2).

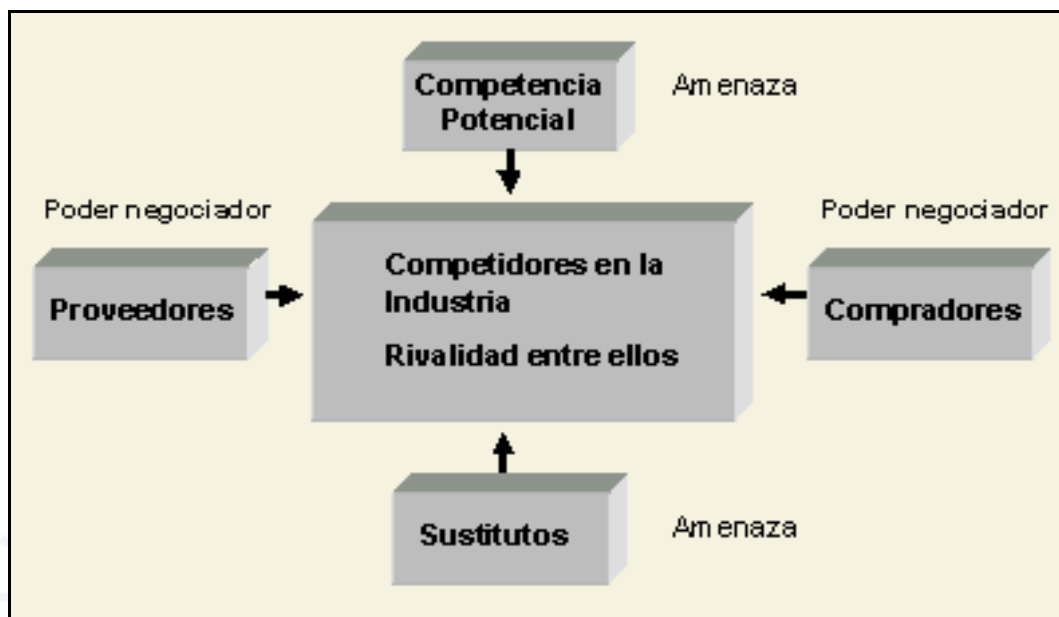


Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Nota. De “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia,” por Porter, 1997.

Este modelo de Porter permite el análisis competitivo y la determinación de la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias.

Las fuerzas se describen a continuación:

1. Poder de negociación de los proveedores. Un sector no será atractivo cuando los proveedores se encuentran muy bien organizados gremialmente, tienen fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, más aun si los insumos

que suministran son clave para la organización, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

2. Poder de negociación de los compradores. Un sector no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, y el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la organización tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos. Un sector no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.
4. Ingreso potencial de nuevos competidores. El sector no es atractivo dependiendo si las barreras de entrada son fáciles de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

5. Rivalidad entre empresas competidoras. Para una organización será más difícil competir en un sector donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos (Gerencia de Mercadeo, 2010).

Una empresa debe ser capaz de situarse en un sector que ofrezca buenas perspectivas, en una posición que sea lo menos vulnerable posible a los ataques de sus oponentes directos y a la erosión que pueden ocasionarle los clientes, proveedores y productos sustitutos.

2.3.4 Ciclo de Vida

La etapa del ciclo de vida es crucial para decidir qué estrategia adoptar, se puede definir el accionar estratégico en función al ciclo de vida del sector industrial. Según D'Alessio (2008), este ciclo de vida tiene las mismas etapas que el ciclo de vida del producto, cuya característica es indicar la respuesta del mercado a la aceptación de un producto; en este caso, un servicio por parte del mercado. Las etapas del ciclo de vida se pueden clasificar en inicio, desarrollo, crecimiento, madurez y declive.

2.3.5 Evaluación Interna

El análisis interno servirá para determinar las debilidades y fortalezas del subsector, aspectos controlados por ser parte del manejo del subsector; de esta forma se podrá desarrollar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Esta evaluación debe realizarse a través de las áreas funcionales que conforman el ciclo operativo del subsector, las cuales son: (a) Administración

y Gerencia (A); (b) Marketing y Ventas (M); (c) Operaciones y Logística (O); (d) Finanzas y Contabilidad (F); (e) Recursos Humanos (H); (f) Sistema de Información y Comunicaciones (I); y (g) Tecnología, Investigación y Desarrollo (T). De este proceso de evaluación se obtendrá información que servirá para desarrollar el análisis interno, conocido como análisis AMOFHIT. El objetivo de este análisis es llegar a determinar las fortalezas y debilidades que ayuden a desarrollar la matriz de evaluación de factores internos [MEFI]. Este proceso se presenta en el ciclo operativo graficado en la Figura 3.

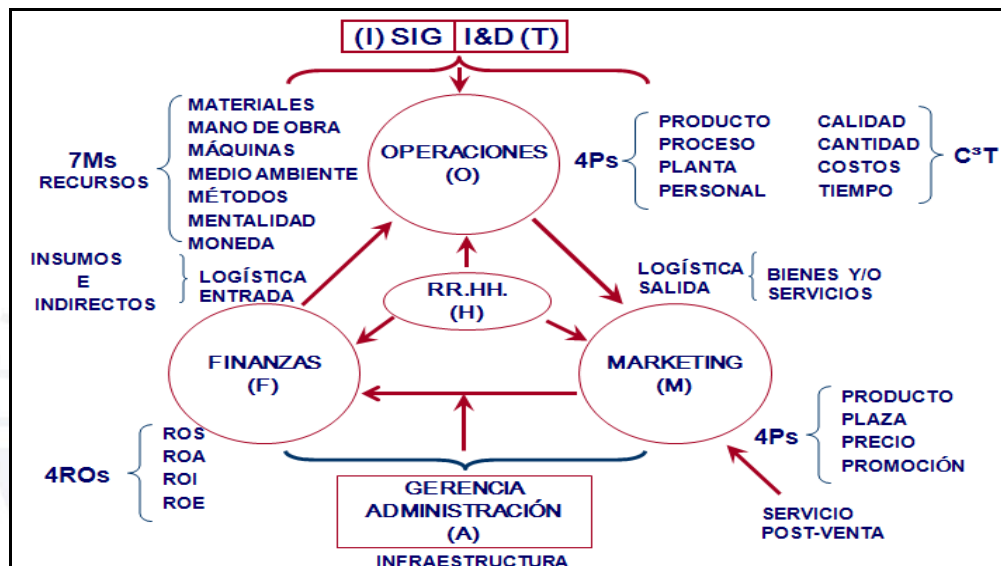


Figura 3. Ciclo operativo de la organización.

Nota. De "El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por D'Alessio, 2008.

Las áreas funcionales se describen a continuación:

1. Administración y Gerencia. La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. El objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo con el propósito de incrementar las posibilidades de competir con éxito en

el subsector educativo cristiano evangélico de la provincia de Lima y en los diferentes mercados globales.

2. Marketing y Ventas. El marketing cumple una función vital, pues es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de las herramientas de investigación y segmentación de los mercados y posicionamiento de productos.
3. Operaciones y Logística. El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios, esta involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad.
4. Finanzas y Contabilidad. El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requerido para que el subsector pueda operar de manera sostenida.
5. Recursos Humanos. El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, pues moviliza a todos los recursos tangibles e intangibles, hace funcionar el ciclo operativo, y establece las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Por otra parte es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, impactando en la motivación y las relaciones de grupo al interior de la organización.

6. Sistema de Información y Comunicaciones. Estos sistemas brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros.
7. Tecnología, Investigación y Desarrollo. Esta es efectuada por el subsector con el fin de: (a) desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, (b) mejorar la calidad de los productos y procesos, (c) mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad, y (d) conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión. El área de investigación y desarrollo está más enfocado a la innovación (D'Alessio, 2008).

2.3.6 Objetivos a Largo Plazo

Representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas, que la conduzcan hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida. Deben poseer las siguientes características: (a) cuantitativos, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprensibles, (e) desafiantes, (f) jerárquicos, (g) alcanzables, (h) congruentes entre las unidades de la organización, y (i) asociables a un horizonte de tiempo. Asimismo, deben también asociarse a los siguientes términos: (a) Crecimiento de activos / Tecnología, (b) Crecimiento de las ventas, (c) Beneficio / Rentabilidad /

Productividad, (d) Participación de Mercado / Posición competitiva, (e) Diversificación, (f) Integración, (g) Ganancias por acción, y (h) Responsabilidad social (D'Alessio, 2008).

2.3.7 Formulación Estratégica

Consta de tres etapas clásicas en el marco analítico: (a) la etapa de entrada (insumos), (b) la etapa de emparejamiento (proceso), y (c) la etapa de salida (productos), siendo esta última la de decisión del proceso estratégico. Se describen a continuación:

1. La etapa de entrada, proporciona los insumos para las siguientes dos etapas. Se utilizan como herramientas: (a) la matriz de evaluación de los factores externos [MEFE], (b) la matriz del perfil competitivo [MPC], (c) la matriz de evaluación de los factores internos [MEFI], y (d) la matriz de intereses organizacionales [MIO].
2. La etapa de emparejamiento, se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento y la combinación de los recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Se utilizan como herramientas: (a) la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas [MFODA], (b) la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción [MPEYEA], (c) la matriz del Boston Consulting Group [MBCG], (d) la matriz interna-externa [MIE], y (e) la matriz de la gran estrategia [MGE].

3. En la etapa de salida, usando la información de la primera etapa, se evalúan las estrategias generadas en la segunda etapa y se seleccionan las que se consideren más atractivas. Se utilizan como herramientas: (a) la matriz de decisión estratégica [MDE], (b) la matriz cuantitativa de la planificación estratégica [MCPE], (c) la matriz Rumelt [MR], y (d) la matriz de ética [ME] (D'Alessio, 2008).

2.3.8 Elección de Estrategias

De acuerdo a D'Alessio (2008) la elección de las estrategias internas y externas se constituyen en la parte más importante y se soportan en la intuición estratégica, ya que no existen reglas, sino matrices que ayudan al gerente a obtener resultados exitosos. Dentro de las estrategias se tienen tres grupos:

1. Las estrategias genéricas competitivas; compuestas por el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque, en costos o en diferenciación.
2. Las estrategias externas alternativas que se dividen en cinco grupos:
(a) de integración, (b) intensivas, (c) diversificación, (d) defensivas, y (e) fusiones/adquisiciones.
3. Las estrategias internas que son las que se desarrollan en el interior de la organización con el fin de prepararla para desarrollar estrategias externas con mayor probabilidad de éxito.

Las matrices que ayudan al gerente a obtener buenos resultados son las que describimos a continuación:

a. La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas [MFODA]

Es una herramienta de análisis situacional que permite proveer los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica. Se utilizan en esta matriz las oportunidades y amenazas registradas en la matriz MEFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la matriz MEFI, el cual a través de un concienzudo pensamiento se generarán las estrategias.

b. La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción [MPEYEA]

Es una matriz usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización, esta posee dos ejes que combinan los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) formando cuatro cuadrantes los cuales están asociados a posturas estratégicas básicas como la agresiva, conservadora, defensiva, y competitiva.

c. La matriz del Boston Consulting Group [MBCG]

Esta matriz tiene su base en la relación estrecha entre la participación de mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas de la industria y el uso de efectivo. La matriz MBCG tiene definidos cuatro cuadrantes:

1. El cuadrante I ubica las divisiones o productos signo de interrogación que tienen una alta tasa de crecimiento de ventas en su industria, pero que no tiene una participación de mercado establecida.
2. El cuadrante II contiene las divisiones o productos estrellas que poseen una alta tasa de crecimiento de ventas en su industria y tienen una alta participación de mercado.

3. El cuadrante III es el de las divisiones o productos vacas lecheras caracterizados por tener una alta participación en el mercado, pero en una industria donde las ventas disminuyen.
4. El cuadrante IV presenta las divisiones o productos perros los cuales se encuentran en una industria con ventas en disminución o bajo crecimiento y su participación en el mercado es baja.

d. La matriz interna – externa [MIE]

La matriz MIE consta de dos ejes, que utilizan los puntajes ponderados de las matrices MEFE y MEFI. Esta matriz se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones proporcionadas en las celdas: (a) la región 1 sería crecer y construir (invertir para crecer), (b) la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades), y (c) la región 3 nos dice cosechar o desinvertir recursos.

e. La matriz de la gran estrategia [MGE]

La matriz MGE es una herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización, esta matriz se basa en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Evaluando estos factores se puede clasificar a una organización en cuatro cuadrantes los cuales son: (a) cuadrante I donde la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido, (b) cuadrante II nos señala una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, (c) cuadrante III es una posición competitiva débil en un mercado competitivo lento, y (d) cuadrante IV sería una posición competitiva

fuerte en un mercado de crecimiento lento. Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategias en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia.

f. La matriz de decisión estratégica [MDE]

En esta matriz se reúnen las cinco matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, y MGE pudiéndose apreciar la repeticiones de cada estrategia, el propósito es seleccionar las estrategias con más repeticiones.

g. La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico [MCPE]

La matriz MCPE es una herramienta que permite evaluar objetivamente estrategias posibles, con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos, nos sirve para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables mediante un buen juicio intuitivo con relación a la oportunidad, amenaza, fortaleza, y debilidad.

h. La matriz Rumelt [MR]

Esta matriz nos sirve como filtro final utilizando los cuatro criterios propuestos por Rumelt los cuales son:

1. Consistencia. La estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes.
2. Consonancia. Sugiere que la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.
3. Ventaja. La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.
4. Factibilidad. La estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución.

i. La matriz de ética [ME]

Esta última matriz intenta verificar que las estrategias escogidas no violen los aspectos relacionados a los derechos y justicia.

2.3.9 La Implementación Estratégica

Requiere de cuatro elementos claves: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional. Las personas son las que implementan y su motivación es fundamental para el éxito de esta implementación. Se definen a continuación:

1. Los objetivos de corto plazo son los hitos sobre los cuales se desarrollan las estrategias; estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conocer la eficiencia y eficacia del uso de los recursos de la administración.
2. Las políticas son los límites que acotan una estrategia; estas deben estar alineadas con los valores de la organización; asimismo, es necesario que exista entre ellos una correspondencia bilateral. Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar a las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión.
3. Los recursos son los insumos que permitirán plasmar las estrategias seleccionadas; la correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación de los planes operacionales a seguirse, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo.

4. La estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a través de las estrategias formuladas; en este punto, es necesario definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas o si debe adecuarse o ajustarse la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias.

Finalmente, es necesario desarrollar e integrar planes de acción para las funciones usuales de la organización y no perder de vista algunos puntos importantes para lograr el éxito en la implementación, tales como, minimizar la resistencia al cambio, monitorear el cambio generado por la implementación e involucrar a los gerentes divisionales y funcionales en la aplicación de la estrategia.

2.3.10 El Control Estratégico

Es un proceso permanente e iterativo. Pretende cerrar la brecha entre lo planeado y lo ejecutado. Es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por acciones de revisión externa e interna, evaluación del desempeño y acciones correctivas en caso de desviación que cierre las brechas.

El tablero de control integral (*balanced scorecard*) constituye una gran herramienta de control estratégico, la misma que permite ejercer una visión integral y holística de la organización; además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir el rumbo si fuese necesario.

2.4 Educación

La educación es un proceso de socialización y herencia de conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar de las personas a través del cual se desarrollan capacidades físicas e intelectuales, habilidades, destrezas, técnicas de estudio y formas de comportamiento ordenadas con un fin social (Universidad Nacional de Loja, 2010).

2.5 Educación Peruana

2.5.1 Proyecto Educativo Nacional al 2021 y el Plan estratégico

Multisectorial 2007 - 2011

La educación como un proceso socio cultural hace posible el desarrollo integral de la persona, el gobierno peruano ha elaborado el Proyecto Educativo Nacional [PEN] al 2021 el cual es un conjunto de políticas que dan el marco estratégico definiendo los lineamientos y decisiones nacionales del Ministerio de Educación asegurando el desarrollo en la educación peruana, para esto se elaboró el Plan estratégico Multisectorial [PESEM] 2007 - 2011 el cual canaliza los Acuerdos Nacionales e Internacionales, los objetivos estratégicos del PEN y las políticas que el Gobierno Nacional se ha trazado para el quinquenio, programando la inversión pública en educación. El PESEM 2007 - 2011 es un instrumento de planificación oficial, el cual incorpora una serie de indicadores de seguimiento y evaluación que facilita la rendición de cuentas de la gestión educativa, este plan es el producto de un proceso participativo de las diferente entidades y actores del sector, realizado bajo la gestión del Ministro de Educación José Chang Escobedo (Ministerio de Educación, 2007).

2.6 Calidad

Según D'Alessio (2008) la calidad es definida por el cliente, enfocada en los procesos /sistemas, mejorada continuamente, y alcanzada reduciendo la variabilidad de aquellos. Siendo esta total porque abarca todos los procesos, todo el tiempo, y por todas las personas. En la actualidad la calidad abarca todas las formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes, de su personal y de la sociedad en general. En el mundo existen diversos modelos de calidad entre los más conocidos tenemos: (a) el modelo Deming en Japón, (b) el Malcolm Baldrige en Estados Unidos, (c) el modelo Europeo, y (d) el modelo Iberoamericano (Berger, Botteri & Díaz, 2004).

2.7 El Cristianismo

El cristianismo es una religión monoteísta que se basa en el reconocimiento de Jesús como hijo de Dios y Mesías (o Cristo), el cual murió en redención de los pecados del hombre y resucitó después de su muerte.

A través de su historia, el cristianismo ha pasado por numerosas divisiones. Más aún, algunas ramas poseen amplios desacuerdos y en otros casos la división omite simpatías existentes. Desde la Reforma, el cristianismo se presenta normalmente como dividido en tres ramas principales: (a) Iglesia Católica, (b) Iglesia Protestante, y (c) Iglesia Ortodoxa (Enciclopedia Libre Universal en Español, 2010). A continuación se describirán de manera sucinta.

2.7.1 Iglesia Católica

Con poco más de mil millones de miembros bautizados, esta categoría incluye a la Santa Iglesia Católica Apostólica, con sede en Roma, con fieles de tradición latina y otras comunidades católicas orientales. Tienen como común

denominador el reconocer la autoridad del Papa y una marcada estructura organizacional.

2.7.2 Iglesia Protestante

La Iglesia Protestante es mayormente conocida como Iglesia Evangélica, dado que para algunos el término “protestante” tiene cierto matiz peyorativo. El término “evangélico”, implica la creencia de que Jesús es el salvador. La palabra viene del griego “*Eu-aggelion*” (Evangelio) o buenas nuevas. Ser evangélico representa el hecho de ser cristiano, esto es, basarse, motivarse, actuar de acuerdo, o diseminar las buenas nuevas del mensaje de la Biblia. El total de fieles en el mundo de esta vertiente bordea los 600 millones de personas.

2.7.3 Iglesia Ortodoxa

Incluye la Iglesia Ortodoxa Griega, las Iglesias Orientales Ortodoxas y la Iglesia Asiria Oriental, con una membresía combinada de más de 240 millones de miembros bautizados. Aseguran una sucesión apostólica desde los tiempos de Jesús.

2.8 La Iglesia Cristiano Evangélica

Es importante presentar aquellas características que diferencian a la Iglesia Evangélica de las otras ramas del cristianismo:

1. Énfasis en la evangelización

Se fomenta la evangelización (acto de compartir las creencias de uno o de anunciar las buenas nuevas) en un trabajo misionero organizado o por reuniones personales y relaciones con otros.

Todos los cristianos están comisionados para evangelizar (Sociedad Bíblica Internacional, 1999. *La Santa Biblia*. 2 Timoteo 4:2-5).

2. Experiencia personal de salvación.

La salvación es por pura Gracia Divina y se recibe por medio de la fe en Jesús y no como consecuencia de buenas obras. Las buenas obras son consecuencia de una salvación y fe genuina (Sociedad Bíblica Internacional, 1999. *La Santa Biblia*. Efesios 2:8-9).

3. Fe bíblicamente orientada.

La Biblia es aceptada como una revelación de Dios a la humanidad, fidedigna y la única fuente de autoridad en materia de fe y práctica. Los evangélicos tienden a ser recelosos de confiar en definiciones históricas de creencias, si no han sido calificadas como ser subordinadas de la Biblia (Sociedad Bíblica Internacional, 1999. *La Santa Biblia*. 2 Timoteo 3:16).

4. Creencia en la relevancia de la fe cristiana en temas culturales.

La fe cristiana influye en la cultura de la población, la misma que se encuentra expresada en el arte, la música, la literatura, en las tradiciones religiosas y en la idiosincrasia de sus gentes, unidas por una misma historia y un mismo credo, y formando una gran sintonía en la diversidad de culturas y lenguas (Verdugo, 2008).

A nivel global la Iglesia Cristiano Evangélica, está entre los movimientos cristianos más influyentes y de más rápido crecimiento. El crecimiento en África y en Latinoamérica es especialmente rápido, y debido a que no depende de financiamiento o administración evangélica europea o estadounidense, permite una muy amplia diversidad (Las religiones, 2010).

Algunas denominaciones de la Iglesia Cristiano Evangélica son:

1. Adventistas. Reconocida por algunas y desconocidas por otras denominaciones; reconocida por el hecho histórico de su creación, a través de Guillermo Miller, quien salió de la Iglesia Evangélica; y por otro lado, desconocida o no aprobada por algunas denominaciones, por haber dejado los preceptos de la Iglesia Evangélica aduciendo haber tenido revelaciones, creando indirectamente su propia religión basada en otras creencias.
2. Iglesia Pentecostal. Entre las denominaciones de más expansión y crecimiento del mundo, agrupando gran cantidad de los evangélicos.
3. Bautistas o Bautistas. Junto con las denominaciones pentecostales comparte la mayoría por su rápida expansión.
4. Alianza Cristiana y Misionera. Unas de las denominaciones evangélicas más influyentes en América Latina.
5. Metodistas. Reconocida por algunas y desconocidas por otras denominaciones, es una escisión de la Iglesia Anglicana; pretende y cree básicamente lo mismo que esta; la diferencia de su fe radica en que guarda costumbres anglicanas.
6. Iglesia evangélica de Marín. Es una de las de mayor expansión en España.
7. Asambleas de Dios. Organización cristiana de fe pentecostal que agrupa a diferentes iglesias evangélicas de todo el mundo en Concilios o Convenciones. Las Asambleas de Dios forman parte de las organizaciones pentecostales más grandes del mundo y dan

mucho énfasis al establecimiento del Reino de Dios por medio del evangelismo, las misiones y otras.

La explicación del incremento constante y rápido de la población evangélica es explicada por Rolando Arellano, utilizando la teoría de la pirámide de Maslow. Este autor considera que existe una jerarquía de necesidades; asimismo, entiende que algunas de estas son más rígidas en su satisfacción que otras. En este sentido, considera que las necesidades de mayor exigencia son las básicas; y que solo después de haber logrado la satisfacción mínima de estas, el individuo verá aparecer necesidades de orden superior como Seguridad, Amistad, Respeto y Autorrealización (Arellano, 2008).

Analizando los beneficios de la religión evangélica respecto a la satisfacción de las necesidades de Maslow, Arellano (2008) mencionó una ventaja diferencial respecto a la satisfacción de las cuatro primeras necesidades:

Mediante la convicción y presión social a evitar el licor y respetar el trabajo, los protestantes logran familias más prósperas y mejor educadas (necesidades básicas) ... También los protestantes parecen ayudar a satisfacer mejor las necesidades de Seguridad, al darse la tranquilidad de contar con un grupo de entre-ayuda ... las nuevas religiones satisfacen también la necesidad de Pertenencia y Amor, al integrar un grupo que los reconoce, los busca y los quiere dentro de ellos ... Más arriba de la escala de Maslow se encuentran las necesidades de Respeto y Autoridad, que las

nuevas religiones satisfacen en tanto cualquiera de los fieles puede ser pastor o predicador. (p. 116)

Existen organizaciones evangélicas en las que los cristianos evangélicos trabajan colaborativamente para enlazarse con el mundo en una misión, bienestar social y evangelismo. Estas organizaciones realizan la función de hacer de puente entre la iglesia y la cultura. Los roles tomados por estas organizaciones incluyen: (a) asociaciones cruzadas evangelísticas (modeladas de acuerdo a la asociación Billy Graham); (b) ministerios evangelísticos y discipulados; (c) música e imprentas, estaciones de radio y televisión, estudios de cinematográficos, ministerios en línea; (d) centros de estudios e institutos, escuelas y universidades; y (e) grupos activistas políticos y sociales (Las religiones, 2010).

2.9 Estilo de Vida Cristiano

Los estilos de vida, son las formas de ser y de desenvolverse, que comparten un grupo significativo de personas de una sociedad. Ofrecen nuevas formas de clasificar o segmentar a los individuos en grupos, a partir de un sistema multidimensional amplio de variables que hacen referencia a las actividades, intereses y opiniones de la persona. En otras palabras, reflejan a la persona como un todo interactuando con su entorno, como una personalidad grupal (Arellano Investigación de Marketing, 2007).

Bajo esta definición, el cristianismo tal y como lo ven los cristianos evangélicos, no es una simple religión o ideología sino constituye un estilo de vida, enseñado con su palabra y su vida por Jesús y basado en la Biblia como fuente de la guía moral para todo cristiano. Algunos de los preceptos comunes para esta población son las siguientes:

1. Leer la Biblia y orar diariamente.
2. Asistir regularmente a la iglesia.
3. El amor a Dios y al prójimo es el Gran Mandamiento, desde el cual todas las otras leyes morales son obtenidas.
4. Ningún ser humano puede esperar evitar el pecado completamente
5. Una persona no debe juzgar a otros, teniendo Dios ese único privilegio.
6. Se debe amar a los enemigos, ser perseverantes, misericordiosos, y humildes.
7. Se debe servir a los demás y hablar a otras personas de Cristo.
8. Se debe aprender a vivir un día a la vez y a vencer las dudas (Billy Graham Evangelistic Association, 2010).

2.10 Educación Cristiana

La educación cristiana es definida como el proceso a través del cual la comunidad de fe se concientiza y transforma, a la luz de su relación con Dios en Jesús como el Cristo, que le llama a vivir el amor, la paz y la justicia consigo mismo, con su prójimo y con el mundo; en antelación del Reinado de Dios. Esta definición se origina en trabajos realizados por la Junta de Educación Cristiana de la Iglesia Evangélica Unida de Puerto Rico (Recursos educativos cristianos, s/f).

Una de las necesidades de importancia que debe satisfacer la población evangélica es la educación, la cual se inicia desde la infancia en el entorno familiar. “Se forma al niño guiándolo, instruyéndolo en los caminos del Señor, siendo los padres los primeros maestros y el hogar la primera escuela de los hijos” (Iglesia Alianza Cristiana y Misionera del Perú, 2008).

La formación de valores es de mucha importancia en esta etapa de la vida, estos desempeñan un papel importante en las actividades personales, sociales y culturales (Clawson & Vinson, 1977). La Biblia es la fuente de los valores aprendidos por la comunidad evangélica desde la etapa infantil, pues posee un carácter vivencial y práctico que puede observarse en muchas partes de su contenido. Aquí se inculca la enseñanza de valores a los hijos, hablándoles de ellos en todo momento, en la casa, cuando van por el camino, cuando se acuestan y cuando se levantan (Sociedad Bíblica Internacional, 1999. *La Santa Biblia*. Deuteronomio 6:4-7).

Las ventajas de la enseñanza y vivencias religiosas sobre el comportamiento humano se basan en estudios realizados con personas que practican distintas religiones en todo el mundo. Los estilos de vida religiosa contribuyen a mejorar la regulación del comportamiento humano porque proporcionan al individuo modelos claros de comportamiento; estos modelos varían entre religiones, pero el denominador común de todas ellas es la prioridad de las relaciones sociales positivas y la armonía social frente al individualismo y el hedonismo, los cuales requieren menor autocontrol (Diario Ya, 2010).

La educación religiosa tiene ventajas para nuestro país, por cuanto genera entre otras, un mejor trato entre los peruanos y determina la importancia de la educación en valores, esta afirmación puede ser sustentada por estudios realizados por el Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima (2007), por el Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2009) y por otros estudios realizados sobre la situación de la educación en el país.

CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EDUCACIÓN CRISTIANO EVANGÉLICA

3.1 Panorama Mundial de la Calidad Educativa

En la actualidad existe la tendencia a evaluaciones de gran escala sobre el conocimiento del desarrollo de las capacidades de las personas. Debido al interés de los gobiernos de los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE] nace el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes [PISA] siendo este, el estudio internacional más importante al respecto. Estos estudios sirven para tomar decisiones, a distintos niveles, de acuerdo a las prioridades de cada país, sobre los lineamientos y orientación de las políticas, acciones y estrategias para asegurar la educación integral y competitiva de las personas; a su vez proporcionan comparaciones útiles con los estándares internacionales. El Perú está participando actualmente de esta evaluación la misma que le permitirá conocer cómo el sistema educativo peruano está respondiendo a los retos globales actuales. Esta evaluación a gran escala permitirá compararse, en nivel educativo, con otros países.

Desde la adopción de la Declaración del Milenio (acuerdo firmado por 147 jefes de estado y de gobierno, en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas celebrada en septiembre de 2000 donde se fijaron los objetivos de desarrollo del milenio), los donantes destinan una cantidad mayor de Asistencia Oficial para el Desarrollo. Uno de los objetivos de desarrollo del milenio es lograr la enseñanza primaria universal, asegurando que para el año 2015 los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria, así como eliminar las desigualdades entre sexo en la enseñanza primaria y

secundaria antes de fines del 2015 (Naciones Unidas, 2009). El Perú se comprometió con esas metas al igual que otros 190 países miembros de las Naciones Unidas, lo cual está estipulado en el PESEM (Ministerio de Educación, 2007).

3.2 Panorama Regional

Se desarrolló el panorama regional de acuerdo a los siguientes puntos: (a) aspecto geográfico, (b) aspecto financiero, (c) aspecto científico, (d) aspecto sociológico, y (e) aspecto educativo.

3.2.1 *El aspecto geográfico*

El Perú está ubicado en la parte central de América del Sur, en una región que además de la diversidad geográfica presenta una gran fuente de riqueza natural y cultural. Debemos mencionar que esta diversidad geográfica genera una debilidad, pues origina diferencias culturales que se pueden observar en la población: sus actividades diarias, creencias, costumbres, entre otras. No obstante, a pesar de ello el crecimiento demográfico ha continuado; así podemos mencionar en especial, el crecimiento de la población cristiano evangélica, que ha generado una fortaleza en este grupo poblacional, pues ha pasado de representar el 6.8% de la población en 1993 hasta llegar al 12.5% en el 2007, tal como fue mostrado en la Tabla 2.

3.2.2 *El aspecto financiero*

En el aspecto financiero, como consecuencia de la crisis mundial originada en Estados Unidos, la economía regional también se ha visto afectada. Sin embargo, las medidas tomadas hasta el momento en el Perú, le han dado una

gran fortaleza a la economía local, permitiéndole estar mejor preparado para afrontar la crisis.

3.2.3 El aspecto científico

El aspecto científico a nivel regional representa una debilidad, pues no se estimula la investigación dentro de los colegios o universidades nacionales debido al bajo presupuesto asignado al rubro de educación; sin embargo, en el aspecto tecnológico la inversión en las telecomunicaciones a nivel nacional son una gran fortaleza pues permite una mejor interconexión nacional e internacional y un mejor aprovechamiento de las nuevas herramientas como el Internet, email, entre otras.

3.2.4 El aspecto sociológico

En el aspecto sociológico el peruano posee una gran fortaleza en el aspecto creativo, además de gran disposición para el trabajo. Una debilidad es el cortoplacismo imperante en la sociedad. En la mayoría de países de la región latinoamericana existe una gran debilidad en el sector administrativo dentro del aparato estatal, ya que impera la corrupción, la burocracia, y la falta de transparencia en las actividades públicas. La administración manifiesta debilidad, pues no se cumplen con los cronogramas, presupuestos y tampoco se ejecutan ciertas obras por retrasos administrativos.

3.2.5 El aspecto educativo

En el aspecto educativo, los lazos pasados como las reformas ejecutadas con el objetivo de alfabetizar el sector indígena en su búsqueda de conseguir la participación de este grupo en la sociedad, así como el enfoque igualitario debido a las desigualdades de la sociedad, han generado una necesidad de participación

del Estado y la oportunidad de generar un nuevo enfoque educativo. Esta realidad fue comprobada en el informe del 2004 de la Dirección Regional para América Latina y el Caribe. Dicho informe sobre la democracia constató que el avance de la democracia sobre la región no ha estado acompañado de suficiente progreso hacia el bienestar y la equidad (Ministerio de Educación, 2007). Estos factores han contribuido a una educación desigual a nivel regional y nacional. Los resultados de las pruebas de evaluación nacional e internacional, que se iniciaron recién a finales de la década pasada, muestran grandes brechas entre los logros que la mayoría de los estudiantes de los países desarrollados poseen frente a los conseguidos por los estudiantes latinoamericanos; y, en particular los peruanos. A lo que se añade la desigualdad en la distribución de la calidad educativa al interior del país.

El Estado se ha esforzado por homogenizar la calidad de nuestro propio sistema, y en consecuencia, si bien podemos estar satisfechos de la cobertura alcanzada, poco se puede decir de los logros de aprendizaje de los estudiantes (Portal de Asuntos Públicos de la PUCP, 2004).

3.3 Panorama Nacional

3.3.1 Breve historia de la educación en el Perú

Si nos remontamos solo a la época Republicana, la educación en el Perú atravesó por cuatro etapas:

1. Etapa de iniciación, entre 1821 y 1850. Se caracterizó por las obras educativas de San Martín, Simón Bolívar, Andrés de Santa Cruz y Agustín Gamarra.

2. Etapa de organización, de 1850 a fines del siglo XIX. En esta etapa se dio el Reglamento General de Instrucción Pública de 1876; no obstante, las consecuencias de la Guerra del Pacífico influyeron negativamente en nuestro proceso educativo.
3. Etapa de sistematización, entre 1901 y 1941. Se caracterizó por la dación de Leyes Orgánicas y la creación de Ministerio de Educación Pública en 1935.
4. Etapa de tecnificación, abarca desde de 1941 hasta la fecha.

Durante el siglo XX la educación en el Perú ha pasado por tres reformas educativas:

1. La reforma cívica de 1920, que planteó la universalización de la educación para todos los habitantes del país.
2. La reforma educativa de Juan Velasco Alvarado en 1972. Una reforma caracterizada por su radicalismo, pues se pensó en la educación como factor clave para las reformas sociales y económicas.
3. La reforma educativa neoliberal del gobierno de Alberto Fujimori, la cual estuvo sujeta a las exigencias de entidades internacionales como: (a) el Fondo Monetario Internacional [FMI], (b) el Banco Mundial [BM], y (c) el Banco Interamericano de Desarrollo [BID].
Luego de diez años fue considerada un fracaso (Morillo, 2002).

En la actualidad, el sector educativo peruano posee fines y objetivos escritos dentro del marco legal de la Ley General de Educación, ley No 28044, promulgada en julio del 2003. Asimismo, el Estado peruano por intermedio del Ministerio de Educación define, dirige y articula la política de Educación, con el

objetivo de que esta posea concordancia con las políticas del Estado. Además, debe también establecer los lineamientos generales para el Sistema Educativo Peruano, el cual rige para todas las actividades educativas desarrolladas por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras. La libertad de enseñanza está reconocida y garantizada por el Estado peruano (Ministerio de Educación, 2003).

El interés del Estado para con la educación ha incidido últimamente en el tema de la enseñanza. De acuerdo a la ley 29062 se ha establecido una medida económica urgente y de interés nacional para la implementación de la carrera pública magisterial, donde se convoca a concurso público para la ocupación de plazas en el magisterio. En este concurso pueden participar todos los docentes con título pedagógico contratados y no contratados. Tiene como criterios de evaluación esenciales:

1. Formación. Se refiere a los estudios de actualización, capacitación y perfeccionamiento del profesor, así como a los diplomados, postgrados u otros títulos profesionales de rango universitario, los que dan lugar a puntaje en las evaluaciones de ascenso.
2. Idoneidad profesional. Se refiere a la acreditación de las competencias específicas requeridas para ejercer la función.
3. Compromiso ético. Se refiere al comportamiento ético y moral del docente.
4. Calidad de desempeño (Congreso de la República, 2007).

El Perú es un país donde la religión tiene una enorme influencia, esto se puso de manifiesto con la firma de un concordato entre la Iglesia Católica y el

Estado peruano en 1980, puesto que en aquel entonces se vio por conveniente para los intereses nacionales. En este documento se establece un sistema de relaciones institucionales entre la Iglesia Católica y el Estado, entre los que se encuentran temas relacionados a la educación; dicho documento sigue vigente a la fecha (Ministerio de Educación, 2009a). Este concordato en sus artículos menciona una serie de beneficios como: (a) la colaboración y subvención del Estado; (b) libertad que tiene la iglesia católica para establecer centros educacionales a todo nivel en el ámbito de la educación particular; (c) las exoneraciones y beneficios tributarios; y (d) la libertad para la adquisición y disposición de bienes, así como para recibir ayudas del exterior. Los efectos de este acuerdo vienen más dados por el soporte económico que el Estado hace a la iglesia católica, como por ejemplo el sostenimiento económico que el Obispado Castrense tiene para evangelizar a los miembros de las fuerza armadas, el apoyo a las obras sociales del Hogar de Cristo, Asociación Fe y Alegría, entre otras. En el campo educativo gozan del derecho de enseñar el curso de religión católica como materia ordinaria; tienen la prerrogativa de colocar a los profesores que dictarán dicho curso, cuyas plazas serán cubiertas a propuesta del Director y con el visto bueno de la Oficina Diocesana de Educación Católica según el reglamento de la ley 28649 (Iespaña, s/f).

El pastor Víctor Arroyo, director ejecutivo del Concilio Nacional Evangélico del Perú [CONEP] afirma que si bien el curso de religión no es obligatorio para aquellos alumnos que optan no tomarlo, al finalizar sus estudios secundarios y teniendo la posibilidad de ocupar el primer o segundo puesto de su promoción, se les descuenta puntos por no haber llevado un curso del currículo (Concilio Nacional Evangélico del Perú, 2009).

La Comisión de Constitución del Congreso de la República aprobó en julio del 2009 un dictamen que garantiza la igualdad entre todas las confesiones religiosas del país, la misma que contempla beneficios tributarios, como los que goza la Iglesia Católica. En la norma, que aún debe ser aprobada por el Pleno, se establece que las entidades religiosas son personas jurídicas de derecho privado, cuyas funciones, atribuciones y representación se rigen por sus propias normas y estatutos. El dictamen precisa que las instituciones educativas estatales respetarán el derecho de los alumnos a exonerarse de los cursos de religión, por motivo de conciencia o en razón de sus convicciones religiosas. En esos casos, el Estado implementará un sistema de sustitución de la formación religiosa para aquellos alumnos que no deseen recibirla (Diario Perú 21, 2009).

Respecto a la educación evangélica en el Perú, su historia está relacionada directamente con la fundación de la iglesia evangélica en el país. La primera iglesia perteneció a la denominación Metodista, conocida como la *Iglesia Metodista Episcopal del Callao*; el Rev. Francisco Penzotti, fue su fundador y su primer pastor. En 1891 llegó al Callao el ilustre misionero Rev. Dr. Thomas B. Wood, junto con su familia; el Dr. Wood era misionero de la Iglesia Metodista en el Río de la Plata desde 1870, en donde había realizado una labor muy fructífera; su gran versatilidad le hizo destacar en todos los campos, tanto en lo evangélico, administrativo y pedagógico. Con todo este bagaje de experiencia llegó al Perú, y fundó el 15 de setiembre de 1891 el Callao High School, siendo el primer Director de este colegio (Seminario Teológico Wesleyanon [STW], 2010). Se adoptó el plan de estudio norteamericano con una enseñanza bilingüe, implantándose por primera vez en el Perú y América la coeducación, siendo así pionero en impartir

una educación sin distinción alguna. En 1912 la sección Primaria e Inglés se fusionaron formándose el Anglo American School y en 1938 la Sección Secundaria se unificó con el colegio primario formando finalmente el Colegio América del Callao (Colegio América, 2008).

A la fecha se han ido creando otros colegios evangélicos en el Perú, en particular en la provincia de Lima, no obstante, aunque no existe un interés marcado del Estado para con el subsector de Educación Cristiano Evangélico, se puede observar sin embargo el interés y esfuerzo nacional por parte del Estado, enfocado en todo proceso educativo. Por esta razón es necesario alinear ambas posiciones y enfocarlas hacia el desarrollo del educando, perteneciente a la población Cristiano Evangélica, cumpliendo con los lineamientos generales que exige el Ministerio de Educación y las necesidades educativas que requiere el subsector en mención.

3.3.2 Estructura de la educación en el Perú

En el Perú, la estructura del sistema educativo es como sigue:

1. Educación inicial obligatoria y gratuita en los centros educativos estatales para niños de 5 años.
2. Educación primaria obligatoria y gratuita en los centros educativos estatales para niños con edades entre los seis y once años.
3. Educación secundaria obligatoria y gratuita en los centros educativos estatales para aquellos que tienen una edad que oscilan entre los doce y dieciséis años.

4. Educación superior no obligatoria gratuita en centros, institutos y universidades estatales para aquellos que tienen edades entre dieciocho años y más (ver Figura 4).

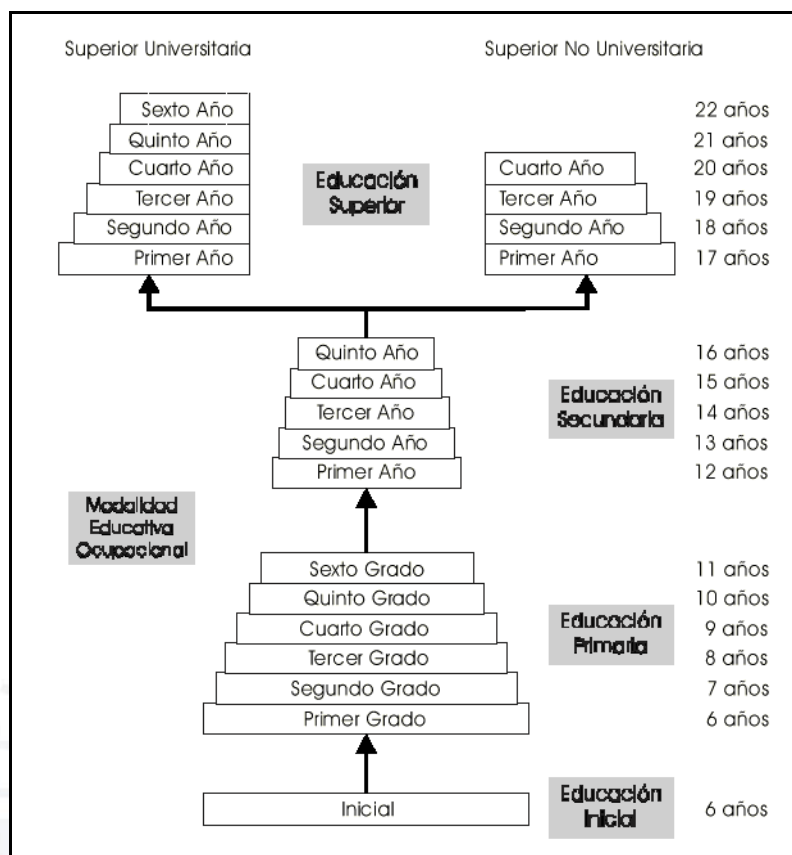


Figura 4. Estructura de la educación peruana.

Nota. De "La Educación Técnico-Profesional en Iberoamérica," por Organización de Estados Iberoamericanos [OEI], 2009.

3.3.3 Modelo educativo peruano

El Perú al igual que muchos otros países ha estado usando el modelo clásico de aprendizaje centrado en la enseñanza presencial el cual ha demostrado tener varias deficiencias, entre las principales: (a) la falta de calidad demostrable, (b) la ausencia de modelos personalizados de acuerdo a las habilidades e intereses de cada estudiante, (c) la falta de recursos humanos en el sector educativo, (d) la nula presencia de la herramienta generacional - la computadora, y (e) la falta de

sistemas de gestión documental - el insipiente volumen de contenidos de información actual en los materiales a los que el estudiante tiene acceso.

El modelo que actualmente está proponiendo el Ministerio de Educación, el “Modelo de Gestión Intelectual del Conocimiento”, es una alternativa para el proceso de enseñanza cuya vértebra principal son los procesos de aprendizaje y la gestión de información sobre un sistema personal de aprendizaje interactivo. La filosofía del modelo es el cambio de paradigma educativo basado en la transformación de la realidad, mediante el trabajo intelectual, gestión de información y valoración de criterios de aprendizaje. La calidad de la educación en este modelo, descansa en los siguientes pilares: (a) fuerza de trabajo intelectual; (b) tiempo invertido al aprendizaje; (c) información humanística, científica y tecnológica de la mejor calidad; (d) habilidades en la autogestión del conocimiento; (e) productos intelectuales generados; (f) la alerta y el uso eficiente de la tecnología; (g) lenguaje profesional incorporado; (h) socialización asesor-alumno-pares; (i) valoración sistemática; y (j) soporte tecnológico (Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 2009).

3.3.4 Panorama nacional de la calidad educativa

Los resultados de diversas pruebas internacionales de rendimiento escolar (PISA 2001) indicaron que el sistema educativo peruano está en un nivel por debajo de otros países latinoamericanos. Se aplicó cuatro pruebas nacionales que evalúan a estudiantes de primaria y secundaria en las áreas de Comunicación y Matemática, y en el eje curricular de Formación Ciudadana. No obstante, sus malos resultados no han alimentado mejores políticas ni medidas correctivas (Consejo Nacional de Educación, 2007b).

Algunos resultados importantes que se obtuvieron de este estudio fueron los siguientes:

1. Más del 90% de los estudiantes de segundo y sexto grado de primaria no exhibió capacidades matemáticas elementales
2. El 85% y 88% de los estudiantes de segundo y sexto grado de primaria, respectivamente, mostró evidencias de no comprender lo que leen.
3. El 94% y 97.1% de los estudiantes de tercero y quinto de secundaria respectivamente, mostró limitaciones para reflexionar, realizar inferencias y para comprender y resolver las situaciones de contenido matemático elemental que se les presentan.
4. Sólo el 1% de alumnos de sexto de primaria tuvo un nivel esperable en cuanto a manejo de información sobre ciudadanía y democracia.

De otro lado, para mejorar la calidad de la educación básica y sus resultados es necesario también mejorar el nivel de las prácticas pedagógicas, superando el paradigma del copiado y la repetición, así como la deficiente formación profesional docente. Según la Evaluación Nacional del 2004, se obtuvo los siguientes resultados:

1. El 53.4% de docentes del sexto grado de primaria no cubrieron la totalidad del currículo en lo que respecta a la producción de textos.
2. El 49% de docentes del sexto grado de primaria no cumplieron en lo que respecta a la lectura de textos.
3. El 51% de docentes del sexto grado de primaria no cubrieron el currículo en el área de Comunicación.

4. El 66% de docentes del sexto grado de primaria no terminaron lo programado en el currículo en el área de Lógico Matemática.

Los profesores evaluados mostraron dificultades en el dominio de algunas habilidades lectoras y matemáticas. La mayoría de ellos tuvo capacidad de resolver sólo las tareas más sencillas con una tendencia a la aplicación parcial del currículo. Los contenidos curriculares que los docentes dejaron de enseñar pueden explicarse también por el escaso dominio sobre ellos, aunque suele atribuirse esta deficiencia a la supuesta incapacidad de los estudiantes para aprender más (Consejo Nacional de Educación, 2007b).

El Gobierno del Perú en el 2005 elaboró el Plan Nacional de Competitividad; en él, uno de los grupos de trabajo estuvo dedicado al tema de la educación. Se definió como objetivo estratégico impulsar una educación de calidad en el país con el fin de desarrollar competencias en los jóvenes y adolescentes para lograr su mejor desempeño en la sociedad peruana.

Del análisis de la vinculación entre educación y competitividad, se sostiene que la competitividad del país se verá fortalecida en la medida que se cuente con ciudadanos que tengan las competencias necesarias para hacer frente a las exigencias productivas y sociales de la vida contemporánea. El estado peruano espera lograr estos objetivos siguiendo las siguientes estrategias:

1. Optimizar la gestión del sistema educativo exigiendo la evaluación continua y la rendición de cuentas, tanto por los desempeños y aprendizajes, como por la efectividad e impacto de la inversión; en el marco de una reforma institucional más amplia.

2. Desarrollar políticas orientadas a mejorar la escolaridad de la población rural.
3. Mejorar la atención de la infancia temprana y educación inicial.
4. Ofrecer una educación básica, adecuada y de calidad creciente, cuyos logros sean medidos y evaluados periódicamente.
5. Fomentar el desarrollo de una cultura emprendedora en la educación básica y técnico productiva.
6. Fomentar la articulación entre la actividad productiva y la formación profesional, propiciando vínculos entre la empresa y las instituciones educativas, con el fin de formar los recursos humanos en función a la demanda del mercado laboral y exigencias del desarrollo nacional (Consejo Nacional de Competitividad, 2008).

3.3.5 Tendencias de la educación nacional

De acuerdo a la Tabla 1, el sector educación en el Perú ha experimentado un crecimiento en los últimos años, en particular la educación privada de la provincia de Lima.

a. Número de centros educativos

Según cifras obtenidas del Ministerio de Educación, el número de centros educativos privados en EBR de Lima pasó de ser 7,076 colegios en el año 2000 a ser 9,190 colegios en el año 2009, lo que representa un crecimiento del 29.87%; en el mismo periodo de tiempo el número de centros educativos públicos en EBR de Lima pasó de ser 4,681 colegios en el año 2000 a ser 5,167 colegios en el año 2009, lo que representa un crecimiento de solo el 10.38% (ver Tabla 4).

Tabla 4

Número de Centros Educativos en EBR de la Provincia de Lima, 2000 - 2009

Nivel	2000			2006			2009		
	Público	Privado	Total	Público	Privado	Total	Público	Privado	Total
Total	4,681	7,076	11,757	5,041	8,935	13,976	5,167	9,190	14,357
Inicial	3,201	2,968	6,169	3,506	3,909	7,415	3,570	4,050	7,620
Primaria	897	2,819	3,716	909	3,321	4,230	939	3,355	4,294
Secundaria	583	1,289	1,872	626	1,705	2,331	658	1,785	2,443

Nota. De “Estadísticas de la Calidad Educativa,” por el MINEDU, 2009b.

b. Número de docentes

Igual crecimiento se pudo observar en el número de docentes de colegios privados en EBR de Lima, el cual pasó de ser 45,783 docentes en el año 2000 a ser 60,684 docentes en el año 2009, lo que representa un crecimiento del 32.55%; en el mismo periodo de tiempo el número de docentes de colegios públicos en EBR de Lima pasó de ser 43,494 docentes en el año 2000 a ser 46,372 docentes en el año 2009, lo que representa un crecimiento de solo el 6.61% (ver Tabla 5).

Tabla 5

Número de Docentes en EBR de la Provincia de Lima, 2000 - 2009

Nivel	2000			2006			2009		
	Público	Privado	Total	Público	Privado	Total	Público	Privado	Total
Total	43,494	45,783	89,277	45,636	61,993	107,629	46,372	60,684	107,056
Inicial	4,869	8,004	12,873	5,750	12,883	18,633	6,121	14,186	20,307
Primaria	18,518	21,195	39,713	18,702	26,785	45,487	18,578	26,061	44,639
Secundaria	20,107	16,584	36,691	21,184	22,325	43,509	21,673	20,437	42,110

Nota. De “Estadísticas de la Calidad Educativa,” por el MINEDU, 2009b.

c. Población de alumnos matriculados

La población de alumnos matriculados de colegios privados en EBR de Lima, experimentó también un crecimiento sustancial, la cual pasó de ser 494,491 alumnos en el año 2000 a ser 750,006 alumnos en el año 2009, lo que representa

un crecimiento del 51.67%; en el mismo periodo de tiempo el número de alumnos matriculados de colegios públicos en EBR de Lima pasó de ser 1,172,823 alumnos en el año 2000 a ser 1,057,682 alumnos en el año 2009, lo que representa una reducción del 9.82% (ver Tabla 6).

Tabla 6

Población Matriculada en EBR de la Provincia de Lima, 2000 - 2009

Nivel	2000			2006			2009		
	Público	Privado	Total	Público	Privado	Total	Público	Privado	Total
Total	#####	494,491	#####	#####	667,201	#####	#####	750,006	#####
Inicial	175,323	85,712	261,035	179,625	131,724	311,349	190,950	163,588	354,538
Primaria	570169	256,114	826,283	505,855	326,328	832,183	455,035	350,839	805,874
Secundaria	427331	152,665	579,996	415,559	209,149	624,708	411,697	235,579	647,276

Nota. De “Estadísticas de la Calidad Educativa,” por el MINEDU, 2009b.

3.4 Panorama del Subsector

Los colegios cristiano evangélicos no se encuentran agrupados en su totalidad, existen diferencias entre ellos de acuerdo a la denominación evangélica que representen, sin embargo, dentro de cada denominación existen asociaciones importantes de colegios.

Una de las principales asociaciones existentes es el de los colegios de la Alianza Cristiana y Misionera del Perú [ACYM] que agrupa en la actualidad a 13 instituciones educativas privadas: (a) IEP Abrams School – Chiclayo, (b) IEP Alberto Benjamín Simpson – Lince, (c) IEP Alberto Benjamín Simpson – Chimbote, (d) IEP Benjamín Barton – Rimac, (e) IEP David Wilkerson - San Martín de Porres, (f) IEP Donald Scarrow – Chincha, (g) IEP EL Shadai –Tacna, (h) IEP Jack Goldfarb I – Comas, (i) IEP Jack Goldfarb II - Año Nuevo, (j) IEP Raymond Clark- Pueblo Libre, (k) IEP Robert Letourneau - Los Olivos, (l) IEP Robert Fuller – Piura, y (m) IEP Los Andes – Trujillo.

Para este grupo de 13 colegios, el total de alumnos matriculados en el 2009 fue de 3,643 alumnos para los niveles inicial, primaria y secundaria de EBR (ver Tabla 7).

Tabla 7

Número de Alumnos de los colegios de la Alianza Cristiana y Misionera del Perú, 2009

Nombre de la I.E.	Nivel / Modalidad	Departamento	Provincia	Distrito	Alumnos
Total					3,643
Alberto Benjamin Simpson	Inicial - Jardín	Lima	Lima	Lince	83
Alberto Benjamin Simpson	Primaria	Lima	Lima	Lince	342
Alberto Benjamin Simpson	Secundaria	Lima	Lima	Lince	311
Alberto Benjamin Simpson	Inicial - Jardín	Ancash	Santa	Chimbote	21
Alberto Benjamin Simpson	Primaria	Ancash	Santa	Chimbote	63
Alberto Benjamin Simpson	Secundaria	Ancash	Santa	Chimbote	44
Benjamin Barton	Inicial - Jardín	Lima	Lima	Rimac	43
Benjamin Barton	Primaria	Lima	Lima	Rimac	117
Benjamin Barton	Secundaria	Lima	Lima	Rimac	115
David Wilkerson	Inicial - Jardín	Lima	Lima	San Martin de Porres	37
David Wilkerson	Primaria	Lima	Lima	San Martin de Porres	108
Donald Scarrow	Inicial - Jardín	Ica	Chincha	Pueblo Nuevo	54
Donald Scarrow	Primaria	Ica	Chincha	Pueblo Nuevo	103
Donald Scarrow	Secundaria	Ica	Chincha	Pueblo Nuevo	12
Ricardo Abrahams	Inicial - Jardín	Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo	36
Ricardo Abrahams	Primaria	Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo	91
Ricardo Abrahams School	Secundaria	Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo	97
El Shaddai	Inicial - Jardín	Tacna	Tacna	Pocollay	18
El Shaddai	Primaria	Tacna	Tacna	Pocollay	92
El Shaddai	Secundaria	Tacna	Tacna	Pocollay	53
Jack Goldfarb	Inicial - Jardín	Lima	Lima	Comas	62
Jack Goldfarb	Primaria	Lima	Lima	Comas	137
Jack Goldfarb	Secundaria	Lima	Lima	Comas	120
Raymond Clark	Inicial - Jardín	Lima	Lima	Magdalena Vieja	57
Raymond Clark	Primaria	Lima	Lima	Magdalena Vieja	181
Raymond Clark	Secundaria	Lima	Lima	Magdalena Vieja	165
Robert Letourneau	Inicial - Jardín	Lima	Lima	Los Olivos	80
Robert Letourneau	Primaria	Lima	Lima	Los Olivos	319
Robert Letourneau	Secundaria	Lima	Lima	Los Olivos	299
Robert Fuller	Inicial - Jardín	Piura	Piura	Piura	21
Robert Fuller	Primaria	Piura	Piura	Piura	90
Robert Fuller	Secundaria	Piura	Piura	Piura	22
Bilingue Los Andes	Inicial - Jardín	La Libertad	Trujillo	Trujillo	33
Bilingue Los Andes	Primaria	La Libertad	Trujillo	Trujillo	118
Los Andes	Secundaria	La Libertad	Trujillo	Trujillo	99

Nota. De "Estadísticas de la Calidad Educativa," por el MINEDU, 2009b.

Otra asociación de reciente creación es la Asociación de Colegios Cristianos Evangélicos del Perú [ACCEP] que agrupa a los colegios: (a) Colegio María Alvarado –Lima High School, (b) Colegio América del Callao – Callao High School, (c) Colegio San Andrés Anglo Peruano, (d) Colegio Jean Calvin Lefranc, (e) Colegio Bautista del Rímac, y (f) Centro Educativo La Roca.

Para este grupo de 6 colegios, el total de alumnos matriculados en el 2009 fue de 3,047 alumnos para los niveles inicial, primaria y secundaria de EBR (ver Tabla 8).

Tabla 8

Número de Alumnos de los colegios de la Asociación de Colegios Cristianos Evangélicos del Perú, 2009

Nombre de la I.E.	Nivel / Modalidad	Departamento	Provincia	Distrito	Alumnos
Total					3,047
María Alvarado	Inicial - Jardín	Lima	Lima	Lima	108
María Alvarado	Primaria	Lima	Lima	Lima	395
María Alvarado	Secundaria	Lima	Lima	Lima	305
America	Primaria	Callao	Callao	Bellavista	603
America	Secundaria	Callao	Callao	Bellavista	421
San Andres	Primaria	Lima	Lima	Lima	246
San Andres	Inicial - Jardín	Lima	Lima	Lima	40
San Andres	Secundaria	Lima	Lima	Lima	232
Jean Calvin Lefranc	Inicial - Jardín	Callao	Callao	Callao	28
Jean Calvin Lefranc	Primaria	Callao	Callao	Callao	131
Jean Calvin Lefranc	Secundaria	Callao	Callao	Callao	106
Bautista	Inicial - Jardín	Lima	Lima	Rimac	63
Bautista	Secundaria	Lima	Lima	Rimac	85
Bautista	Primaria	Lima	Lima	Rimac	170
La Roca Christian School	Primaria	Lima	Lima	Pachacamac	43
La Roca Christian School	Inicial - Jardín	Lima	Lima	Pachacamac	71

Nota. De “Estadísticas de la Calidad Educativa,” por el MINEDU, 2009b.

Existen además otros colegios importantes como el Colegio Johannes Gutenberg, el Colegio Monterrico Christian School, el Colegio La Molina Christian School entre otros.

Para estos 3 colegios, el total de alumnos matriculados en el 2009 fue de 1,823 alumnos para los niveles inicial, primaria y secundaria de EBR (ver Tabla 9).

Tabla 9

Número de Alumnos de colegios cristianos importantes de Lima, 2009

Nombre de la I.E.	Nivel / Modalidad	Departamento	Provincia	Distrito	Alumnos
Total					1,823
Johannes Gutenberg	Inicial - Jardín	Lima	Lima	El Agustino	314
Johannes Gutenberg	Primaria	Lima	Lima	El Agustino	591
Johannes Gutenberg	Secundaria	Lima	Lima	El Agustino	500
Monterrico Christian School	Inicial - Jardín	Lima	Lima	Santiago de Surco	55
Monterrico Christian School	Primaria	Lima	Lima	Santiago de Surco	92
La Molina Christian Schools	Inicial - Jardín	Lima	Lima	La Molina	60
La Molina Christian Schools	Primaria	Lima	Lima	La Molina	147
La Molina Christian Schools	Secundaria	Lima	Lima	La Molina	64

Nota. De “Estadísticas de la Calidad Educativa,” por el MINEDU, 2009b.

En total, para este grupo de 22 colegios representativos del subsector, el total de alumnos matriculados en el 2009 fue de 8,513 alumnos para los niveles inicial, primaria y secundaria de EBR, esto nos da un promedio de alrededor de 400 alumnos por centro educativo.

CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO

4.1 Visión, Misión, Valores y Código de Ética

4.1.1 Visión

La declaración de la visión es la siguiente:

“Para el año 2020, el subsector de educación cristiano evangélico de la provincia de Lima deberá trascender hacia un subsector competitivo y autosostenible con servicios educativos de alta calidad, que brinden valor agregado a la población estudiantil mediante una instrucción holística y de formación de valores, lo cual contribuirá a que la juventud alcance su máximo potencial y sea altamente valorada por la sociedad”.

4.1.2 Misión

La declaración de la misión es la siguiente:

“Proveer de una educación de alta calidad y de formación cristiano evangélico con una visión holística y de formación de valores y principios, dirigido a la niñez y adolescencia de Lima, mediante el uso de tecnología, innovación educativa, desarrollo de recursos, eficiencia y desarrollo de personal, que inspiren y agreguen valor a la niñez y juventud peruana, mostrando niveles de rentabilidad aceptables con el objetivo de reinvertirlos y así contribuir con el desarrollo cultural de la sociedad.”

4.1.3 Valores

La educación cristiano evangélica debe velar por el fortalecimiento integral de los educandos y los integrantes de su organización para la formación de una conciencia moral, individual y pública sólida, basada en sus creencias religiosas y morales y de buenas costumbres.

Los valores que guiarán el camino para el desarrollo del subsector de educación cristiano evangélico de la provincia de Lima se desprenden de su futuro visualizado y son (a) equidad, (b) calidad, (c) democracia, (d) creatividad e innovación, (e) visión holística, (f) participación, (g) magnanimidad, (h) humildad, y (i) perseverancia.

a. Equidad

Se busca consolidar al subsector de educación cristiano evangélico para que no solo ofrezca un acceso universal al servicio que presta sino también garantice la permanencia de sus integrantes sin exclusión de ningún tipo. La equidad deberá verse reforzada en la igualdad en oportunidades y resultados para todos los involucrados.

b. Calidad

La calidad es un valor que se ejerce con una mente educada, abierta y libre. La educación cristiano evangélica deberá velar por formar este valor en forma integral.

c. Democracia

La educación cristiano evangélica reconoce las discusiones culturales actuales y la variedad de posiciones de las cuales deberá formar parte, además debe reconocer el cambio y revisión constante de su propia organización institucional abriéndose a una construcción compleja, cambiante y siempre abierta de la sociedad y valores que la conforman.

d. Creatividad e innovación

La educación cristiano evangélico promoverá la creatividad e innovación de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, así como también la

creación de nuevos conocimientos que mejoren el bienestar de la niñez y juventud, que determinen las oportunidades de innovación y que mejoren la tarea de incrementar el uso de investigaciones por parte de todos los responsables de la educación.

e. Visión holística

Se reconoce que la educación no está solo confinada al salón de clase, ya que este toma lugar a través de la vida, desde la gestación y en un rango de contextos como la familia, la comunidad, los maestros y directivos en los colegios, el gobierno, entre otros actores. Por ello se tomará una visión holística educativa que considere también aspectos sociales, económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos y religiosos, con un enfoque intergeneracional.

f. Participación

La educación cristiano evangélica requiere de la participación de la familia, la comunidad, el gobierno, los colegios, entre otros, puesto que es responsabilidad de todos no solo de los profesores, así como también la participación de los jóvenes en la toma de decisiones para la mejora de la educación.

g. Magnanimidad

La educación cristiana evangélica debe permitir desarrollar todas las virtudes de las personas, de tal manera que conlleve al engrandecimiento de sí mismo y no estar satisfecho con menos; esto implica además enseñar a las personas a vivir con esperanza y ser portadores de la imagen que todo cristiano debe irradiar.

h. Humildad

La educación cristiana evangélica debe permitir una claridad y aceptación positiva que no hay ninguna persona perfecta y que se necesita el reconocimiento como criatura de Dios, siendo consciente cada persona de sus limitaciones e insuficiencias de modo realista; y actuando sabiamente de acuerdo a esto.

i. Perseverancia

La educación cristiana evangélica debe enseñar a las personas a tener voluntad fuerte y empeño tenaz en lograr sus objetivos, siendo constantes y no desalentándose por los fracasos, o por los problemas que normalmente aparecerán a lo largo del camino, sino estar dispuesto a volver a comenzar una y otra vez.

4.1.4 Código de Ética

a. Declaración de Principios

Para el fortalecimiento y desarrollo del subsector de educación cristiano evangélico de la provincia de Lima se exigirá que se cumplan de manera responsable y fundamentada en su Plan estratégico, la integración de valores como: (a) equidad, (b) alta calidad, (c) democracia, (d) creatividad e innovación, (e) visión holística, (f) participación, (g) magnanimidad, (h) humildad, y (i) perseverancia; y el cumplimiento de normas y estándares que se alineen con los principios de la población cristiano evangélica.

El subsector de educación cristiano evangélico de Lima declara:

1. Mantener relaciones honestas, transparentes y claras con todos los integrantes de las diferentes organizaciones educativas sin discriminación alguna.

2. Establecer reglamentos claros y precisos que permitan saber a las personas involucradas, cuáles serán las consecuencias del desacato de las mismas o de las decisiones que se tomen de aquí en adelante.
3. Tener un compromiso de responsabilidad social para infundir este concepto en todos los integrantes del subsector.
4. Se denunciará y rechazará toda acción inapropiada que esté en contra de la excelencia y calidad que se desea tener.
5. Innovar en el concepto de educación y buscar marcar la diferencia en la experiencia educativa del sector al que estamos dirigidos.

4.2 Análisis Externo

4.2.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

La situación política actual bajo el gobierno del presidente Alan García se ve empañada por constantes hechos de corrupción e inestabilidad debido a las diferencias sociales a pesar del crecimiento económico. Estos hechos se vieron reflejados en una desaprobación del 62.3% de su actual gobierno, según la encuesta del grupo de opinión pública de la Universidad de Lima realizada en Lima y Callao el 18 y 19 de julio del 2009, por otro lado el 24 de marzo del 2009 el presidente García garantizó la estabilidad política en el Perú los próximos 10 años reiterando la invitación a los inversionistas nacionales y extranjeros (Radio Programas del Perú, 2009).

El Perú presenta diferentes problemas gubernamentales y políticos. Según el World Economic Forum (2009), el Perú mostró como los factores más problemáticos para hacer negocios: (a) la ineficiente burocracia gubernamental, la misma que afecta el sector educativo; y (b) la corrupción. Estos problemas crean

un mal entorno donde los niños, adolescentes y jóvenes crecen y se desarrollan (Ministerio de Educación, 2007).

El Estado ha venido haciendo eco de diversos movimientos y discursos por el cambio educativo, influenciado también por los compromisos internacionales mencionados anteriormente, uno de los resultados fue contar con el consenso entre los sectores políticos y sociales expresados en el Acuerdo Nacional y en el Pacto de Compromisos Recíprocos por la Educación, el cual dio inicio a diferentes leyes para reformar la educación (Consejo Nacional de Educación, 2007a).

Dentro del marco legal del sector educación se tienen importantes normas como: (a) la Constitución Política del Perú de 1993, (b) la Ley General de Educación y sus respectivos reglamentos, (c) la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, (d) la Ley de Bases de Descentralización, (e) la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, (f) la Ley Orgánica de las Municipalidades, y (g) la Ley Orgánica del Ministerio de Educación y su reglamento de organización y funciones.

La constitución dentro de sus normas da las líneas generales para que sean la guía de las leyes mencionadas. Estas normas que afectan el sector educativo toman en cuenta: (a) el desarrollo científico y tecnológico, (b) asegura los programas de educación, (c) evalúa y promociona al profesorado, (d) coordina y supervisa la política educativa, (e) formula y supervisa los planes de estudio, (f) formula los requisitos mínimos de la organización de los centros educativos, (g) supervisa y coordina la calidad de la educación, (h) garantiza la erradicación del analfabetismo, (i) fomenta la educación bilingüe e intercultural, (j) protege el

patrimonio cultural de la nación, (k) preserva las manifestaciones culturales y lingüísticas, (l) orienta la promoción de empleo, salud y educación, (m) gestiona los servicios públicos, y (n) promueve la descentralización regional y local (Ministerio de Educación, 2007).

El Perú cuenta con el Proyecto Educativo Nacional [PEN] al 2021 el cual es un instrumento tanto para la formulación y ejecución de políticas públicas, como para la movilización ciudadana (Consejo Nacional de Educación, 2007b). También se tiene la ley 28988, que declara a la educación básica regular como servicio público esencial restringiendo el derecho a huelga de los maestros. Así mismo se modificó la Ley del Profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial mediante la Ley 29062, considerando a los docentes separados por maltrato y acoso sexual que no deben retornar al servicio educativo; y a la vez normando las relaciones entre el Estado y los profesores con el fin de que los docentes puedan hacer carrera. Esta ley se complementa con el Decreto Supremo 079-2009-EF el cual establece una escala remunerativa máxima de S/4,066.40 y la mínima en S/1,243.92. Otro punto dentro del marco legal es que mediante Decreto Supremo 001-2007-ED se reduce las licencias sindicales.

Existen centros educativos promovidos y conducidos por la acción conjunta del Estado y la iglesia Católica. Esta alianza está orientada hacia las líneas de educación nacional según la Resolución Ministerial 483-89-ED del 3 de agosto de 1989. La finalidad es brindar una educación fundada en los principios de la fe cristiana señalados en el proyecto educativo católico y en el magisterio de la iglesia. Los compromisos internacionales y la globalización han influenciado al Perú en materia educativa, tanto en el sector público como en la inversión privada.

Asimismo, los centros educativos promovidos por la acción conjunta de la iglesia católica con el Estado, así como el de asociaciones sin fines de lucro nacionales e internacionales son competencia dentro del subsector educativo cristiano evangélico. Sin embargo, este sector no se encuentra desarrollado, por consiguiente no existe una organización que tome el liderazgo para la creación de una estrategia definida concerniente a la educación cristiano evangélico tal como lo viene realizando el Consorcio de Centros Educativos Católicos.

Adicionalmente miembros de diversas iglesias pertenecientes al Consejo Nacional de Evangélicos del Perú [CONEP], ha venido realizando movimientos por la igualdad religiosa; por consiguiente se aprobó el primero de julio del 2009 el proyecto de ley 1008-2006-CR “Ley de Libertad e Igualdad Religiosa” con el propósito de contar con un marco legal para que otras confesiones no católicas puedan desarrollarse en las mismas condiciones (Connuestroperu, 2009). Esta acción abre una puerta a la competencia entre todas las religiones existentes en el Perú, ya que faculta a las entidades religiosas a establecer y mantener sistemas educativos y culturales, centros de capacitación misional, institutos de religión o centros de enseñanza religiosa, en los que se imparta educación formal o no, escolarizada o no, en cualquier nivel y modalidad, respetando la legislación vigente.

El Estado puede apoyar la formación de colegios o escuelas parroquiales, pues estos responden a las necesidades básicas del medio donde se encuentre, estos colegios pueden tener financiamiento estatal para la ejecución y gastos fijos que después demanden. La administración de estos centros educativos pueden ser de organizaciones religiosas distintas a la católica (no solo está limitado a

organizaciones religiosas), pero necesariamente tiene que haber voluntad política y un proyecto bien elaborado para llevar a cabo este tipo de trabajo conjunto que beneficia, indudablemente, a la población del país (Bareiss et al., 2010).

4.2.2 Fuerzas Económicas y Financieras

Históricamente el desarrollo de la educación peruana muestra como constante la presencia de dos variables que se cruzan, una ascendente y otra descendente. La ascendente corresponde a la educación estatal gratuita, que va desde la educación inicial hasta la educación universitaria. La variable descendente se relaciona con el financiamiento público de la educación, cada vez menor y la fuente de recursos más importantes de la educación estatal. Luego que los recursos públicos para la educación llegaron a su nivel más bajo (1.6% del PBI en 1990), comenzó una tendencia hacia una recuperación que nos sitúa en un 3.76% de participación, todavía por debajo de los promedios latinoamericanos y con costos por alumno nada competitivos si se tiene en cuenta los montos que invierten otros países vecinos, como los Estados Unidos de Norteamérica, y los países integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. Por cada sol invertido por alumno en 1970, el Estado gasta ahora 48 centavos (Educared, 2004c).

El Acuerdo Nacional firmado en el año 2002 hace referencia al incremento de inversión para la reforma educativa, donde se compromete al Estado peruano a otorgar un incremento mínimo anual en el presupuesto del sector educación, equivalente al 0.25 % del PBI, hasta que este alcance un monto global equivalente al 6% del PBI (Asociación Civil Transparencia, 2006).

Desde el punto de vista económico, el gasto en educación está dirigido a reducir el atraso económico, incrementar la productividad del trabajo y mejorar la distribución del ingreso. Sin embargo, no gastar eficientemente en educación significa retroceder respecto de aquellos países que sí lo hacen; un mal gasto en educación sea por no gastar lo adecuado o por gastar ineficientemente llevan a una pérdida de potencial del capital humano y consecuentemente al atraso, al deterioro de la calidad de vida y al aumento de la violencia (Banco Central de Reserva del Perú [BCR], 2002).

El Estado no se puede eximir de asegurar que todos los individuos accedan a un nivel mínimo de educación que les permita interactuar y participar activamente en una sociedad democrática y que por otro lado les permita un nivel mínimo de vida aceptable, además de este nivel el Estado debería de asegurarse que todos los individuos tengan las mismas oportunidades de educarse. En este sentido, el rol del sector público es el de igualar las oportunidades de los individuos en su acceso a la educación. A partir de ese acceso igualitario, los individuos podrán invertir más o menos tiempo y recursos en adquirir distintos niveles o montos de educación, de acuerdo a su talento, preferencias y esfuerzo.

Muchos de los colegios cristiano evangélicos son subsidiados por organizaciones internacionales que otorgan donaciones, sin embargo desde enero de 2008, la condición de País de renta media alta lo hace menos elegible para recibir donaciones, ya que el Ministerio de Economía y Finanzas anunció que el PBI per cápita del año 2007 fue de \$3,931 dólares americanos. Teniendo en cuenta que el Banco Mundial establece como límite el monto de \$3,596 dólares americanos para declarar a un país como país de renta media alta, inferimos que

desde el año 2007 el Perú estaría formando parte de ese grupo (Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI], 2006) lo cual es bueno, ya que se invertiría más en educación o bien más familias tendrían acceso a mejor calidad educativa, pero por otra parte se perdería el apoyo internacional. A fin de revertir la situación, el Perú enfatiza su desigualdad social debido a la persistencia de niveles de pobreza y extrema pobreza que existe por problemas estructurales. Por ello se consideró que aun así, el Perú mantendrá sus flujos de cooperación extranjera, según declaró el Director de APCI, Carlos Pando realizada el 15 de enero del 2009 a la Agencia Peruana de Noticias (2009).

El principal determinante de la demanda por servicios educativos es el nivel de ingresos de los hogares, dado que este elemento condiciona la calidad de la enseñanza escolar a la que una familia puede acceder. Así, a mayor nivel de ingresos, la familia presenta mayores posibilidades de cubrir sus necesidades básicas y poseer un mayor excedente disponible, el mismo que podría destinar a la educación de los miembros del hogar, otro determinante es el grado de instrucción del hogar, y principalmente del jefe de hogar. Este factor influye también en la demanda por servicios educativos en los niveles de educación escolar y universitaria, dado que determinan el entorno cultural en el que se desenvuelve el estudiante, así como sus aspiraciones de desarrollo individual. Por último, otro factor a tomar en consideración es el rendimiento esperado de la inversión en la educación escolar y universitaria, pues a mayor nivel socioeconómico del hogar, la demanda por educación escolar de mayor calidad es más sensible al tipo de educación superior que posteriormente se pretende alcanzar. De esta forma, una mejor educación escolar incrementa las posibilidades de acceder a una mejor

educación superior (Departamento de Estudios Económicos Banco Wiese Sudameris, 2003).

En la década de los noventa hubo una proliferación de colegios preuniversitarios, estos preparan a los alumnos sólo con el objetivo de ingresar a la universidad (Educared, 2007). En una encuesta realizada en Surco en el 2005, se muestra que el 37% de los encuestados considera al colegio preuniversitario como el más conveniente, por encima de un 24.5% alcanzado por un colegio religioso (Instituto de Investigaciones Educativas, 2006). De acuerdo a entrevistas a los directores de colegios cristianos evangélicos representativos del país, se puede observar un incremento en las exigencias educativas de los padres de familia, los cuales presentan preferencias por la enseñanza preuniversitaria para sus hijos (Bareiss et al., 2010).

Así también los colegios privados han experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años. Esta condición se ha incentivado por un exceso de demanda y se ha concentrado en centros educativos orientados a los segmentos de menores ingresos (NSE C y parte del NSE B). Los colegios privados orientados a los segmentos de mayores ingresos (NSE A y parte del NSE B) constituyen el grupo con mayores fortalezas: prestigio, estabilidad en sus flujos de caja, y posicionamiento en su mercado objetivo. No obstante, pese a tener un interesante potencial de crecimiento, los colegios orientados a los segmentos de menores ingresos son los que se encuentran más expuestos a una intensa competencia y a mayores riesgos de solvencia. (Departamento de Estudios Económicos Banco Wiese Sudameris, 2003)

Con respecto a la situación financiera de los colegios del subsector educativo cristiano evangélico de Lima, se puede decir que debido al respaldo de las misiones, iglesias, entidades privadas, instituciones no gubernamentales, ex alumnos, padrinos nacionales o extranjeros, entre otros; aunado al cobro de matrículas y mensualidades con el fin de cubrir sus operaciones normales o el cobro de membresías de instituciones religiosas de amplia cobertura, nos muestran que este subsector posee un buen presupuesto para la ejecución de proyectos. Existen organismos internacionales como el Departamento de Trabajo de Estados Unidos y el mismo Estado, que se encuentran trabajando en diferentes lugares del país en materia educativa; poseen proyectos educativos y necesidades específicas que cubrir y se apoyan en ONGs y asociaciones de colegios peruanos, las mismas que a través de sus redes de colegios se llevan a cabo. Existen proyectos, como el proyecto “Prepárate para la Vida”, que trabaja con los colegios de la Asociación Fe y Alegría; estos proyectos conllevan una importante ayuda financiera.

Cabe destacar que también existen colegios pequeños fragmentados, que no se encuentran en una buena posición financiera; no obstante, gracias al apoyo financiero internacional mencionado en líneas anteriores, lograrían salir adelante, sin embargo esto podría variar por la crisis financiera internacional que afecta a los organismos internacionales (Bareiss et al., 2010).

4.2.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas

Es primordial para el desarrollo sostenible de un país en todos los ámbitos (social, cultural, económico, político, ambiental, educacional), tomar en consideración índices demográficos, pues será a través de ellos que se podrán

realizar proyecciones que permitan la planificación y desarrollo de factores de potencial nacional.

El Censo Nacional del 2007 reveló además que en el país, 16 millones 956 mil 722 personas profesan la religión Católica, lo que equivale al 81.3% de la población censada de 12 y más años de edad. Le sigue en importancia la población que profesa la religión Evangélica, que alcanzó 2 millones 606 mil 55 personas, es decir el 12.5% (INEI, 2007). El censo poblacional del 2007 en comparación con el censo realizado en el año 1993, reflejó un aumento en el nivel educativo de la población peruana; y mostró mayores índices en el nivel superior con incrementos del 112%, 49.8% en la población con estudios secundarios y 2.8% para la población con estudios primarios (INEI, 2008).

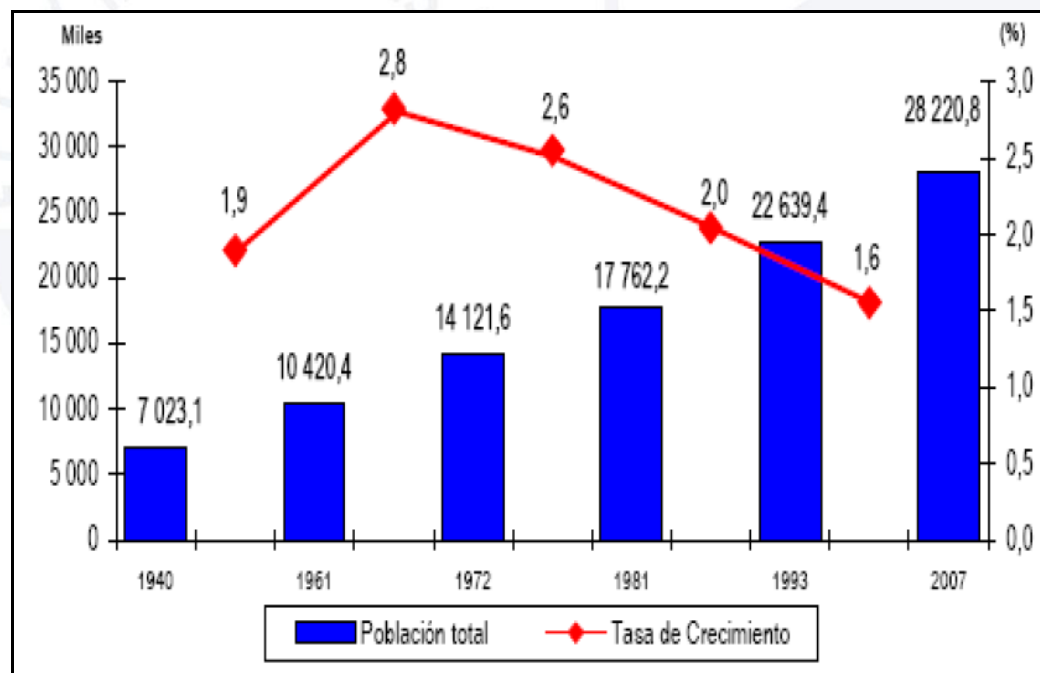


Figura 5: Censos nacionales de población y vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007.

Nota: De "Perú: Crecimiento y distribución de la población 2007," por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2008.

Hasta el año 2007, el Perú contaba con una población de 28,220,664 habitantes. Asimismo, tenía una tasa de crecimiento anual de 1.6 % para el periodo 1993 - 2007. En la Figura 5 se puede observar la reducción de la tasa de crecimiento anual del país en el periodo 1972 - 2007. Esta tendencia se debe fundamentalmente a la disminución de los niveles de fecundidad (ver Figura 5).

Con todo este crecimiento, la población exige que se les proporcione los medios idóneos para su superación personal y social. En el último informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], denominado “Educación para todos”, el Perú figuró en el octavo puesto de los 19 de América Latina; esta población tiene la posibilidad de cumplir antes del 2015 la meta de acceso total a la educación. De acuerdo a la Unidad de Medición de la Calidad [UMC] del Ministerio de Educación, se señaló que la pauta la marca lo que aprenda el alumno, pero el titular del sector José Antonio Chang, agregó también que influye la formación docente (Salazar, 2008).

En la actualidad el estándar del perfil profesional del docente peruano, es un perfil socialmente devaluado. Existe una carencia de mecanismos de evaluación de la calidad en la formación y el desempeño docente; además se registra insatisfacción con la carrera, resistencia y escepticismo frente al cambio; a estos elementos se debe añadir un desfase entre el rol esperado del maestro y su rol efectivo. Aunque el docente estándar llega a apropiarse del discurso humanista y eficiente de los perfiles “deseados”, tiene dificultades de aplicarlos en su práctica cotidiana, por la propia desprofesionalización de la carrera. En cuanto al aspecto económico, los mejor remunerados son los maestros egresados de universidades; pero en líneas generales existe una compresión salarial y

estancamiento de los sueldos; asimismo, se adolece de mecanismos de incentivos y de control de los desempeños. Los niveles y la titulación no representan ningún cambio significativo en la escala salarial, por lo que la docencia pasa por una desprofesionalización, sin ninguna forma de incentivo ni de promoción. Cabe señalar además la existencia de un predominio de la oralidad, falta de familiaridad con la lectura, tendencia al autoritarismo y a la retórica, y el uso del conocimiento en las relaciones de poder, lo que condiciona la práctica docente en los distintos contextos culturales. En el aspecto psicológico, debido a la desvalorización y la crisis de la carrera docente, no solo se produce una crisis de autoestima, sino también el reforzamiento de conductas autoritarias, tutelares y disciplinarias, ante los cambios sociales y generacionales. Para muchos maestros que procuran entender la realidad y construir relaciones comprensivas con sus alumnos, la vocación de servicio no es percibida como un compromiso político, sino como una opción personal (Sandoval, 2003).

En líneas generales, la calidad educativa en el Perú no es percibida de manera positiva, hecho que quedó confirmado en la evaluación del rendimiento estudiantil del año 2004, donde se demostró la correlación que existe entre los aprendizajes de los estudiantes y las habilidades de sus profesores, siendo los alumnos de estos últimos, los que mostraron mayores habilidades formativas y quienes obtuvieron mejores resultados en las pruebas respectivas y viceversa. Los docentes de los alumnos evaluados mostraron dificultades en el dominio de algunas habilidades lectoras y matemáticas, la mayoría solo es capaz de resolver las tareas más sencillas (Consejo Nacional de Educación, 2007b).

Tomando como referencia los compromisos mundiales y regionales en educación, es posible decir que el acceso a la educación preescolar, primaria y secundaria y la conclusión del nivel correspondiente no son los principales problemas en el ámbito nacional. Tampoco lo es la disparidad entre los géneros en relación con la educación. La baja calidad de los resultados de la educación, expresada en el rendimiento académico deficiente de quienes concluyen primaria y secundaria, es el problema principal. Afecta prácticamente a todos los niños y jóvenes, especialmente a los más pobres pero sin restringirse a ellos (Ministerio de Educación, 2004).

La ubicación geográfica o la localización del centro educativo solamente posee relevancia como criterio de decisión para la elección de una entidad educativa específica, en la enseñanza inicial, primaria y secundaria y entre los estratos socioeconómicos de menores ingresos, debido a que la enseñanza en estos niveles se encuentra más estandarizada entre los diferentes centros educativos. Ello hace que, a menores ingresos del hogar, mayor sea la relevancia del costo de transporte hasta el centro educativo, por lo que los hogares eligen centros educativos relativamente cercanos al lugar donde residen. Asimismo, la importancia de dicho criterio es mayor cuanto más elemental es el nivel educativo (Departamento de Estudios Económicos Banco Wiese Sudameris, 2003).

Según el foro sobre Los Valores de la Juventud realizado en el Congreso de la República en setiembre del 2009, se coincidió con muchos de los expositores que el Perú atraviesa por una crisis de valores, afirmándose que el Perú ha crecido en varios ámbitos pero ha perdido en valores y que la principal causa es la falta de respeto y confianza entre padres e hijos, señalándose también que los

valores están ligados a la parte espiritual y que de la obediencia de Dios depende el actuar de cada hombre (El Mirador, 2010).

Respecto a las fuerzas sociales, uno de los principales problemas que atraviesa la sociedad peruana es la violencia juvenil, originada por diversos factores que atraviesan las personas desde sus primeros años de vida, como por ejemplo el de vivir en familias disfuncionales debido a divorcios o falta de algún miembro familiar, bien sea el padre o la madre; aquí se presentan diversos problemas familiares, de drogas, violencia familiar, entre otros (Bareiss et al., 2010).

4.2.4 Fuerzas Tecnológicas

El Perú no ha sido capaz de lograr una integración eficaz y eficiente entre las actividades de ciencia, tecnología e innovación y sus planes; a esto se aúna la falta de apoyo del sector público y privado. En respuesta a esta situación se creó el plan nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica para el desarrollo productivo y social sostenible 2008-2012 (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2007) que tiene dentro de sus estrategias fomentar la creación de redes de ciencia, tecnología e innovación tecnológica (CTeI) de alcance nacional e internacional, integrando a investigadores, docentes, estudiantes y empresas en las áreas priorizadas. Dentro de las aspiraciones de este plan se encontró como directriz el lograr impactos significativos en la calidad de vida de las personas, generando avances en materia de desarrollo humano.

Se puede encontrar dentro de la visión de este plan la construcción de una economía basada en el conocimiento, así como una sólida articulación de las

actividades de ciencia, tecnología e innovación, con sólidos vínculos entre la empresa, la academia, el Estado y la sociedad civil. El plan señala también que existe un retraso tecnológico y que para salir de este se tendría que mejorar las capacidades humanas e infraestructura, además de tener en consideración los recursos económicos, la cooperación, y la ausencia de políticas públicas.

Según el World Economic Forum (2009), el Perú en el área tecnológica no fue muy competitivo, siendo la inversión extranjera en tecnología lo positivo en esta área. Tiene como debilidades más importantes el hecho que el gobierno no invirtió en adelantos tecnológicos, no existió una relación de colaboración en investigación y desarrollo entre las universidades y las industrias, así como la falta de científicos e ingenieros disponibles. A pesar de que en el bienio 2009-2010 se ubicó en el puesto 77 en comparación con el puesto 87 del 2008-2009 se mostró un claro atraso en esta área.

Existen tendencias mundiales como el reconocimiento de la importancia de la tecnología en el desarrollo humano, mejorando: (a) la salud, (b) la nutrición, (c) los conocimientos, y (d) los niveles de vida. Esto aumenta las posibilidades de participar activamente en la sociedad (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2001). Además se considera a las nuevas tecnologías de la información como una condición indispensable de la edificación de las sociedades del conocimiento (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la Cultura [UNESCO], 2005).

4.2.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales

En el Decreto Legislativo de creación del Ministerio del Ambiente se señala expresamente como función principal la promoción de una política de

educación ambiental a fin de fortalecer la ciudadanía ambiental responsable. En este sentido la significación de contar con una política en esta materia es porque constituye una herramienta básica para lograr la sostenibilidad, lo cual exige la participación de los distintos gobiernos, locales, regionales, central y de sectores públicos, académicos, privados y civiles. La Política Nacional de Educación Ambiental está dirigida a todos los niveles de educación, desde la básica, superior e incorpora al ámbito comunitario. Tiene como principales ejes, el fortalecimiento de las capacidades humanas para una ciudadanía ambiental y de la institucionalidad educativa en la gestión ambiental (Ministerio del Ambiente, 2009).

En la cumbre del milenio de las Naciones Unidas llevada a cabo en el año 2000, los líderes mundiales trazaron ocho metas centrales para ser alcanzadas en el año 2015. Entre ellas, lograr la enseñanza primaria universal y garantizar la sostenibilidad ambiental (PNUD, 2006b). La educación y el ambiente aparecen así como elementos claves para alcanzar un futuro sostenible en el mundo, en un marco ético y participativo.

El Ministerio de educación y el Ministerio Nacional del Ambiente del Perú han iniciado una serie de acciones conjuntas para la elaboración participativa de la Política Nacional de Educación Ambiental [PNEA]. La formulación del PNEA es una tarea clave que tiene relación directa con la formación de la conciencia ambiental en el país. En este sentido los procesos educativos desempeñan un papel fundamental, en especial si se comprende que la educación es un proceso y que, además de su expresión escolarizada se abre también a otros actores y escenarios: los individuos, las instituciones y organizaciones, las

municipalidades, las comunidades y las ciudades, de manera que se enlazan los procesos de educación ambiental con otras múltiples expresiones educativas, en particular con la educación comunitaria.

4.2.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Externos del Subsector de Educación Cristiano

Evangélico

Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1 Crecimiento poblacional y demanda educativa del subsector cristiano evangélico	0.07	2	0.14
2 Deficiencia en tecnología de los colegios estatales	0.05	1	0.05
3 Participación en Programa internacional para la evaluación de estudiantes (PISA).	0.04	1	0.04
4 País de renta media alta	0.07	2	0.14
5 Respaldo de misiones, iglesias, ex alumnos y posibles donantes	0.08	3	0.24
6 Alta demanda por servicios de educación privada	0.05	1	0.05
7 Baja calidad educativa en los colegios públicos	0.04	1	0.04
8 Oportunidades en el sistema social como organizaciones mundiales con proyectos de apoyo para juntar esfuerzos y crear sinergia	0.06	1	0.06
9 Apoyo del estado para formación de colegios parroquiales	0.05	1	0.05
10 Aumento de exigencias en educación cognitiva orientadas al ingreso en universidades	0.06	1	0.06
11 Nuevas tecnologías de la información en el mejoramiento de los conocimientos	0.03	2	0.06
	0.60		0.93
Amenazas	Peso	Valor	Ponderación
1 Compromisos del Perú con las metas del nuevo milenio formuladas por la ONU	0.05	2	0.10
2 Proliferación de colegios particulares y preuniversitarios	0.06	2	0.12
3 Consorcio de centros educativos católicos, colegios particulares y estatales mejor desarrollados	0.05	2	0.10
4 Violencia juvenil, divorcios, problemas familiares y familias disfuncionales	0.04	2	0.08
5 Falta de apoyo del estado y mejores regulaciones	0.02	2	0.04
6 No existen profesores capacitados en el mercado	0.05	2	0.10
7 Carencia de valores de la juventud	0.04	2	0.08
8 Suspensión de donaciones y apoyo internacional	0.05	2	0.10
9 Corrupción y burocracia gubernamental	0.04	2	0.08
	0.40		0.80
Total	1.00		1.73

La Tabla 10 muestra cómo el subsector de educación cristiano evangélico está aprovechando sus oportunidades y minimizando sus amenazas correctamente.

El valor final de la matriz de Evaluación de los Factores Externos para el subsector de educación cristiano-evangélico arrojó un puntaje de 1.73, se halla por

debajo del promedio de los esfuerzos, por lo tanto las oportunidades no generan capitalización y las amenazas externas no están siendo evitadas con las actuales estrategias.

4.2.7 Análisis del Subsector de Educación Cristiano Evangélico

a. Ingreso Potencial de Nuevos Competidores

El subsector educativo cristiano evangélico aún está en su etapa inicial de desarrollado en el Perú; en nuestra capital se puede encontrar centros educativos como: Colegio Johannes Gutemberg, Monterrico Christian School, Molina Christian School, Colegio América del Callao, Colegio Alberto Benjamín Simpson de Lima, y otros; fundados todos por asociaciones evangélicas religiosas nacionales e internacionales sin fines de lucro que ayudan a promover los valores cristiano en la educación.

Los principales competidores de los colegios que conforman el subsector educativo cristiano evangélico son los colegios del sector público, donde se les enseñan los valores y principios de la Iglesia Católica, y los colegios que componen diversas asociaciones católicas como: (a) la Confederación Interamericana de Educación Católica, (b) la Oficina Internacional de la Educación Católica, (c) la Confederación Interamericana de Educación Católica, y (d) la Oficina Nacional de Educación Católica, entre otras. En el Perú el Consorcio de Centros Educativos Católicos cuenta con alrededor de 900 colegios a nivel nacional, divididos en: (a) auto financiados, (b) estatales, y (c) de financiación mixta (Consorcio de Centros Educativos Católicos, 2009).

También se encuentran competidores como los colegios privados que posean alta calidad educativa. Estos competidores para el presente trabajo se les

han considerado una amenaza latente porque si bien sus creencias difieren de la población cristiano evangélico, la mayor demanda educativa es captada por estos centros educativos.

Ahora bien, existen alumnos que dejan los colegios cristiano evangélicos para ser llevados a colegios preuniversitarios debido a que sus padres quieren que sus hijos ingresen a las universidades y sean profesionales, estos colegios podrían establecerse dentro de las zonas geográficas de los colegios cristiano evangélicos convirtiéndose en sus potenciales competidores, sin embargo dan énfasis en el aspecto cognitivo, olvidándose de la formación interna de valores de la persona (Bareiss et al., 2010).

b. Poder de negociación de los proveedores

Existe una gran variedad de servicios y productos para la educación, dependiendo de las condiciones donde se imparte la educación, de su ubicación geográfica, del tipo de financiamiento, del proyecto al que pertenece, del currículo que están aplicado, entre otros elementos. Los proveedores son tantos y tan diversos que podemos definirlos como una industria totalmente fragmentada, donde por consecuencia su poder de negociación es muy bajo.

Los proveedores en general, no tienen mayor poder de negociación frente a las organizaciones educativas, ya sean de educación religiosa y no religiosa, dado que en la actualidad la oferta de insumos es bastante amplia y homogénea, además de ser fácilmente reemplazable (incluso en cuanto a la principal mano de obra, el personal docente). Debido al gran número de colegios y escuelas existentes, los proveedores para este tipo de organizaciones tienen la facilidad de poder negociar con uno y otro indiferentemente. Los proveedores de materiales

bibliográficos compiten fuertemente obligándose a reducir sus precios y aumentar sus promociones de descuentos, estos no solo compiten entre proveedores nacionales sino también con proveedores extranjeros, ya que en algunos casos los colegios cristianos evangélicos utilizan material importado adquiridos mediante concurso de precios (Bareiss et al., 2010).

c. Poder de negociación de los compradores

La educación se ha convertido en un servicio altamente competitivo. Las instituciones de enseñanza han ingresado, desde hace algunos años, en una fuerte competencia y los consumidores de sus servicios son cada vez más heterogéneos: están mejor formados e informados, y son mucho más escépticos que en el pasado. Ellos presionan porque las instituciones de enseñanza satisfagan sus expectativas, mejoren su gestión, inviertan en factores de calidad (Educared, 2004a).

Los padres de familia son los compradores de los bienes y servicios ofrecidos por todos los colegios componentes del sector educación. Asimismo, los padres son libres de elegir el tipo de educación y el colegio al que asistirá su hijo.

Las comunidades cristiano evangélicas se encuentran en proceso de expansión, lo que implica que poco a poco requerirán de nuevos servicios que cumplan las exigencias que esta población necesita; en este sentido, el contar con centros educativos cristiano evangélicos de alta calidad educativa empezará a ser demandado por esta población.

El poder de los compradores crece en la medida en que se incrementan los ingresos de la población, así como su preferencia por educación escolar de elevada calidad. Así, este poder es mayor en el segmento de colegios orientados a

los NSE B y C, cuya demanda por educación es altamente sensible al monto de los derechos de enseñanza. Por el contrario, disminuye entre los estratos de mayores ingresos, los cuales muestran una menor sensibilidad ante modificaciones en las pensiones escolares (Departamento de Estudios Económicos Banco Wiese Sudameris, 2003).

En el subsector educativo cristiano evangélico de Lima, en la mayoría de los casos no existe un poder de negociación de los padres, ya que las mensualidades o se encuentran subvencionadas total o parcialmente o solo cubren los gastos reales sin margen de ganancia (Bareiss et al., 2010).

d. Desarrollo potencial de sustitutos

Es interesante el estudio realizado sobre la situación de los colegios privados de Lima realizado con 265 directores y líderes escolares que se publicó en la Guía de Colegios 2009 publicada por el Grupo Educación al Futuro. Según esto se observa que al 22% le preocupó el exceso de competencia, lo que fue enfrentado poniendo una persona especialmente a dedicarse a este tema (71% de los casos) y además se hizo campañas más agresivas de marketing (para lo cual 34% de los colegios, especialmente los más grandes, contrataron un equipo especializado). Se procuró mejorar la infraestructura (52%) y tecnología (29% invierte en hardware y 26% en software educativo y de gestión). También se mejoró el mobiliario escolar (28%) y la provisión de material didáctico moderno (24%) (Consejo Nacional de Educación, 2009).

La educación nacional según el World Economic Forum (2009) mostró lo competitivo que es el Perú en el número de matrículas, tanto para la educación primaria y secundaria, evidenciando la cobertura que tiene la educación pública;

sin embargo, con respecto a la calidad educativa pública el país no fue competitivo. Esta característica ha sido aprovechada por centros educativos privados, tanto nacionales como internacionales, que brindan una calidad superior, sustituyendo la educación pública por la privada.

e. Rivalidad entre empresas competidores

El descenso del ritmo de crecimiento de la población permitirá que el Estado destine más recursos para la calidad. No obstante, es necesario tener en consideración que los niveles y modalidades que más crecerán son los de la educación profesional y superior. Las tendencias suponen para la gestión de centros educativos, desafíos que antes no se habían dado. Comienza a observarse que centros educativos públicos que antes atendían hasta en tres turnos de funcionamiento ahora lo hacen a un solo turno. Lo mismo se observa en varias ciudades con centros educativos de educación privada que año tras años ven caer el número de sus estudiantes (Educared, 2009).

El panorama lleva a prever que aumentará la competencia por ganar nuevos estudiantes e incluso retener los que ya se tienen. Los centros educativos deberán explotar más los valores agregados que ya poseen, tendrán que ser muy creativos en la forma cómo llegan a sus potenciales clientes.

La evolución de la matrícula expresa la dinámica del aporte educativo privado: en el período 1993-2003 creció al 3.2% anual y en el período 2003-2007 a un promedio de 4.5%. En cambio, en dichos períodos la matrícula pública registró tasas anuales de crecimiento de 1% y -1.3%. Un crecimiento mayor de la oferta privada en educación le permitió aumentar su participación en el total de la matrícula nacional de 15% en 1993 hasta el 22.2% en el 2007 (Educared, 2009).

Según las entrevistas realizadas a los directores de los colegios y profesores se hizo mención que los colegios privados preuniversitarios son los principales competidores, ya que los padres buscan que sus hijos tengan más posibilidades de ingresar a las universidades y obtener una profesión, siendo estos colegios preuniversitarios requeridos por esta población debido a: (a) bajos costos, (b) alto índice de ingresos, y (c) un intenso marketing. El subsector educativo cristiano evangélico de Lima posee un marketing muy pasivo en comparación con otros colegios, solo se apoya en las redes de ex alumnos, la creciente población cristiano evangélica, y el producto de calidad final en sí misma que sería el alumno; estas características han hecho que algunos colegios cristiano evangélicos sean reconocidos, formando así una marca (Bareiss et al., 2010).

f. Ciclo de Vida

El ciclo de vida del subsector educativo cristiano evangélico se encuentra en una etapa inicial, ya que como señaló Porter (1997) estos sectores nacen entre otras cosas por la aparición de necesidades del consumidor y tienen como característica principal que no existen reglas de juego, cumpliendo también con las características siguientes: (a) incertidumbre tecnológica, (b) incertidumbre estratégica, (c) costos iniciales elevados y brusca reducción de costos, (d) empresas embriónicas y segregadas, (e) compradores de primera vez, (f) horizonte de tiempo corto, y (g) subsidios.

4.2.8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En base a los análisis realizados, presentamos la Tabla 11 con la matriz de perfil competitivo. De los valores obtenidos del análisis de la Matriz del Perfil Competitivo para el subsector de educación cristiano evangélico de Lima arrojó

un puntaje de 2.54, lo cual nos indica que existen actividades que se necesitan desarrollar, en comparación con el líder del sector: educación privada, que marca la referencia.

Tabla 11

Matriz de Factores Clave de Éxito del Subsector de Educación Cristiano

Evangélico

Factores Claves de Éxito	Peso	Subsector Cristiano Evangelico		Subsector Educación Pública		Subsector Educación Privada (Top 10 en Lima)		Subsector Educación Católica	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Formación de valores	0.11	4	0.44	2	0.22	2	0.22	4	0.44
2 Facilidad para lograr el Ingreso a las universidades	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20
3 Calidad de los docentes	0.13	3	0.39	2	0.26	4	0.52	3	0.39
4 Tecnología, material didáctico e instalaciones	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44	3	0.33
5 Logística	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16
6 Calidad educativa	0.12	3	0.36	2	0.24	4	0.48	3	0.36
7 Dirección y gestión del colegio	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30
8 Localización	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12
9 Marca	0.11	2	0.22	1	0.11	4	0.44	3	0.33
10 Marketing	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16
	1.00		2.54		1.57		3.62		2.79

4.3 Análisis Interno

4.3.1 Administración y Gerencia

Primero hay que destacar, que el director del colegio es el responsable de toda la rutina laboral de la Institución Educativa; esto abarca el área pedagógica, así como también el área administrativa. Sin embargo, el funcionamiento de esta última, es responsabilidad del administrador (Colegio Humbolt, 2008).

Si bien gran parte de la investigación sobre liderazgo en la escuela ha estado vinculada principalmente a las características del director y su estilo de

gestión, en la actualidad se reconoce la necesidad de entender este concepto de forma más amplia y en vinculación a otros actores dentro de la escuela que pueden ser agentes de cambio.

De esta manera, las concepciones de liderazgo en la escuela han ido evolucionando desde una perspectiva jerárquica, donde se esperaba que el director ejerciera firmemente su autoridad frente a subordinados, hacia otra en las que se pone mayor énfasis el liderazgo transformacional, la colaboración y delegación del poder. Desde esta última perspectiva se espera que el director cumpla la función de inspirador, articulador, facilitador, capaz de orientar el trabajo en equipo, que permita construir y desarrollar un proyecto compartido y adaptado a las necesidades del alumnado. Los profesores experimentan tanto como los directores el reto que significa el cambio hacia una gestión autónoma y participativa. No obstante, la influencia del director es la decisiva en la creación, naturaleza y grado de participación del profesorado en la toma de decisiones. Si el director logra crear un clima de confianza aumenta la calidad de la enseñanza ya que promueve la colaboración entre el personal docente, lo que redundará en beneficio del desarrollo del currículo (Ministerio de Educación, 2002).

El Director o Director General, en su caso, es el responsable de la conducción y administración del centro educativo para lo que cuenta con facultades de dirección y gestión. En el nombramiento se estipulan las atribuciones y poderes de este, caso contrario, se presume que está facultado para la ejecución de los actos y contratos ordinarios correspondientes al centro educativo.

Las facultades no podrán ser menores que las necesarias para el cumplimiento de las responsabilidades establecidas. En el ejercicio de sus funciones, los Directores son responsables:

1. Del control y supervisión de las actividades técnico-pedagógicas del centro educativo.
2. De la elaboración de la estructura curricular.
3. De la correcta aplicación del Reglamento Interno.
4. De la existencia, regularidad, autenticidad y veracidad de la contabilidad, libros, documentos y operaciones, que señale la Ley dictando las disposiciones necesarias dentro de su ámbito para el normal desenvolvimiento de la institución.
5. De la existencia, regularidad, autenticidad y veracidad de los registros y actas de notas que señale la Ley dictando las disposiciones necesarias para el normal desenvolvimiento de la institución.
6. De la administración de la documentación del centro educativo.
7. De la existencia de los bienes consignados en los inventarios y el uso y destino de estos.
8. De las demás que sean propias de su cargo (Comisión Andina de Juristas, 2002).

El subsector educativo cristiano evangélico de Lima tiene como respaldo iglesias, misiones u algún otro organismo, el cual siempre exige una correcta administración en los colegios, estos se encargan de traer al director pudiendo ser éste de la misma misión. Los directores gozan de experiencia y reputación, los estilos de gerencia son diversos; sin embargo siempre se está buscando la mejora

en diferentes aspectos y la comunicación. Por otro lado, de acuerdo a lo observado, se busca más información apropiada para la toma de decisiones, control del desempeño institucional, así como también es notoria la ausencia de un sistema de planeamiento estratégico a nivel del subsector educativo cristiano evangélico que afronte los cambios del entorno (Bareiss et al., 2010).

4.3.2 Marketing y Ventas

El marketing del subsector de educación cristiano-evangélico de Lima tiene a la especialización o enfoque como factor clave. Este subsector se caracteriza por estar orientado a personas de concepción cristiana, pero no pone restricciones sobre la orientación religiosa de sus clientes (padres de familia y alumnos).

Existen pocos participantes por ser un sector de formación reciente, pero estos no presentan un carácter de competencia oligopólica, por encontrarse mayoritariamente en una etapa de formación, vía colegios individuales aun no congregados en asociaciones o grupos educativos.

En el Perú no existen estadísticas de marketing y ventas de este subsector, pero sí existe una base de datos respecto a los gastos totales en el sector educación de las familias de Lima de acuerdo a su nivel socioeconómico, observándose claramente la diferencia de gastos entre el NSE A y los otros sectores (INEI, 2007).

Un aspecto de marketing importante en la generación de ingresos de los colegios privados, es la creciente tendencia por la cual estos incorporan nuevos niveles educativos, tales como la educación inicial y la preuniversitaria, con el fin de diversificar sus ingresos y aumentar la estabilidad de sus flujos de caja.

De esta forma, mediante esta estrategia de integración vertical, un creciente número de colegios de categoría “A” están incorporando los niveles de educación nido, pre-inicial, inicial y preparación preuniversitaria. Dicha estrategia les permite: (a) incrementar sus fuentes de ingresos, (b) fortalecer la estabilidad futura de sus ingresos por educación primaria y secundaria, y (c) asegurar una óptima calidad de sus alumnos desde una etapa más temprana (Departamento de Estudios Económicos Banco Wiese Sudameris, 2003).

Con relación al grupo de colegios privados que no son de categoría “A”, su estrategia de marketing busca también replicar dicha estrategia de integración vertical. Ello es posible debido a que este grupo de colegios privados tiene un mercado objetivo que no logra acceder a los colegios de categoría “A”, pero que demandan educación tanto a nivel escolar como superior. Asimismo, estos colegios también han ido incorporando crecientemente la educación inicial a sus actividades, con el fin de: (a) atender la fuerte demanda existente, (b) incrementar sus fuentes de ingresos, (c) fortalecer la estabilidad de sus flujos de caja, y (d) defenderse de la creciente competencia de otros centros educativos (Departamento de Estudios Económicos Banco Wiese Sudameris, 2003).

Los colegios cristiano evangélicos, no usan propaganda publicitaria para mostrarse al público, afirman que su mejor presentación y publicidad es el producto final; es decir el alumno que culmina exitosamente sus estudios primarios, secundario y continúa en la universidad u otro programa de profesionalización donde muestra sus virtudes como buen estudiante.

Los colegios más representativos de este subsector tienen varios años de experiencia y un prestigio ganado a través del tiempo. Es necesario hacer notar

que aún existe poca participación de mercado en la población peruana, razón por la cual se debe trabajar en esto. También se debe notar que los precios son únicos pues no existe una política o escala de precios para los alumnos de este tipo de colegios (Bareiss et al., 2010).

4.3.3 Operaciones y Logística

Para los colegios cristianos evangélicos de Lima formalmente establecidos, la infraestructura, equipamiento y servicios públicos representan sus fortalezas ya que estos se encuentran financiados con donaciones de organizaciones internacionales y autofinanciamiento de la venta de libros, matrículas y pensiones.

Ahora bien, tal como se ha podido observar, los colegios cristiano evangélicos no se encuentran asociados, factor con el que se deja de aprovechar las ventajas de éste, como lo constituyen las compras en volumen para disminuir los costos o la creación de materiales educativos propios.

En cuanto al transporte, los profesores y alumnos se desplazarán las distancias necesarias para llegar al centro educativo elegido como centro de labores o como centro de aprendizaje (Bareiss et al., 2010).

Dentro de la logística y las operaciones, los colegios están orientados al transporte de estudiantes y maestro, de insumos y equipos, provisión de seguridad, gestión de infraestructura, ubicación de nuevo colegios, construcción de nuevos colegios, entre otros; dentro de estas actividades se ven involucrados los elementos mencionados en el Apéndice B.

4.3.4 Finanzas

Los cambios constantes de la sociedad producto de las reformas económicas, sociales y empresariales que se desarrollan en nuestro país, hacen necesario que el sector educativo desarrolle un conjunto de estrategias que le permitan el desarrollo sostenido y, por ende, la mejora de la calidad de vida de la población, incluyendo una oferta educativa de calidad en beneficio de los estudiantes, padres de familia, las empresas y la sociedad en general.

En este contexto, resulta necesario responder a la problemática social y económica de manera eficaz y eficiente, por lo que se requiere una nueva forma de organización y funcionamiento de las instituciones, reconociendo sus fortalezas y debilidades, el desempeño eficiente, el mejoramiento continuo y la evaluación por resultados. Estos criterios en la actualidad están ausentes en la mayoría de instituciones de educación del país. Además, existe una limitada capacidad en esas instituciones para gestionar mejor los recursos educativos, para ofrecer educación de mejor calidad e implementar una administración más eficiente, considerando el valor del capital humano integrado por docentes, el impulso del desarrollo organizacional, el uso de estrategias de marketing, financieras-contables y administrativas (Proescuela, 2008).

Como se ha mencionado anteriormente, los colegios cristiano-evangélicos son respaldados financieramente por misiones extranjeras, por las iglesias, así como también con fondos de mensualidades y matrículas que se pagan en algunos colegios. Existe, por lo consiguiente, una carencia de inversores privados involucrando inversionistas que utilizan su propio capital o que consiguen financiación de la banca privada.

Los colegios formalmente establecidos del subsector cristiano evangélico de Lima muestran una fortaleza financiera que se demuestra todos los años, con resultados financieros favorables, lo cual les permite reinvertir los remanentes en los mismos colegios o subsidiar a los demás colegios del subsector, incluyendo la modernización de sus instalaciones. (Bareiss et al., 2010). Esta *performance* financiera positiva de estos centros educativos es un buen indicador de que la educación cristiano-evangélica es bancable.

Respecto al tema de infraestructura de nuevos colegios, el subsector educativo posee las condiciones para su autosostenibilidad debido a la demanda creciente y al número de alumnos potenciales que posee. En la Tabla 12 se muestra el estudio de la Comisión Especial de Discapacidad del Congreso de la República (s/f) señalando los costos relacionados a la creación de un centro educativo de educación básico inclusivo de inicial y primaria destinado a 210 estudiantes de aproximadamente S/. 2'210,205 nuevos soles, asumiéndose una inversión por estudiante de S/. 10,525 nuevos soles. Estos colegios no pagarían impuestos ya que reinvertirían sus remanentes por ser una institución sin fines de lucro.

Existen financiamientos por parte del sistema financiero como lo tiene el Banco de Crédito del Perú que otorga una línea de crédito de hasta 70% del costo del proyecto, debiendo haberse invertido el 30% como mínimo a una tasa efectiva anual del 20%. También existe el financiamiento por parte del sector público mediante el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana [FONDEP] el cual otorga prioridad a los proyectos ubicados en zonas rurales y de innovación educativa. El subsector educativo cristiano evangélico de Lima podría tener

acceso a estas líneas de crédito ya que un crecimiento acelerado de 10,000 estudiantes por año generaría un autofinanciamiento del 50% del costo total del proyecto considerando los ingresos por matrículas, derechos de admisión y mensualidades.

Tabla 12

Presupuesto estimado para la creación de un colegio de 210 estudiantes

Costo Total	Costo S/.
Construcción de infraestructura: 2,410 m ² + 196.40 ml	1,482,454.40
Alquiler de local: US\$ 48,000 anual	153,600.00
Personal docente y administrativo	302,875.00
Servicios básicos	30,580.00
Mobiliario	81,674.50
Materiales educativos	159,021.20
Total	2,210,205.10

Nota. De "Creación de Centro de Educación Básica Inclusiva Inicial y Primaria" por la Comisión Especial de Discapacidad, s/f.

4.3.5 Recursos Humanos

De acuerdo a información publicada en el Consejo Nacional de Educación (2007b), al año 2005 se registraban 285,847 maestros en el sistema educativo nacional, sin considerar a los profesores de la educación superior no universitaria. En general anualmente egresan 30 mil docentes de los centros de formación, cuando solo se necesita alrededor de 3,100 al año para atender a los nuevos matriculados y más de 3,700 para atender las plazas de los que se retiran. Además, de acuerdo a cifras del año 2002, el 26% y el 31% de los docentes de educación primaria y secundaria respectivamente, no cumplían con la certificación académica requerida para el nivel educativo en que se desempeñaban.

Al 2005, el 30% de los maestros laboran en la Costa, el 21.29% en la Sierra, el 13% en la Selva, y el 29% en Lima. El 39% del magisterio nacional son varones y el 61% son mujeres. El 89% de docentes estudió en la escuela pública y un 11% en escuela privada.

La población magisterial aumentó con mayor celeridad que los educandos. El crecimiento acumulado del número de docentes entre 1968 y el 2000 fue 19% mayor al de la matrícula estatal. Del 2001 al 2003, este número creció 125.6 veces más; mientras que el número de estudiantes solamente subió 49.3 veces más.

En un estudio publicado en el Consejo Nacional de Educación (2007b), se revelan algunas opiniones destacables de los docentes sobre su ocupación laboral:

1. Un 20.4% de docentes desea seguir en su puesto actual.
2. Un 24.6% desea ocupar cargos de dirección y gestión.
3. El 10.6% desea hacer lo mismo que hace ahora pero en otra institución.
4. El 32.5% desea otra actividad profesional en el ámbito educativo.
5. Un 7.7% desea dedicarse a otra ocupación.
6. El 1.9% desea jubilarse.

Los colegios del subsector cristiano evangélico de Lima promueven la capacitación del personal docente y administrativo, se realizan capacitaciones internas periódicas del personal en temas cognitivos y de educación cristiana. La mayoría del personal, casi el 100% es cristiano evangélico; sin embargo, no se hace discriminación alguna en los alumnos si profesan alguna otra religión

diferente, en este sentido la apertura religiosa se da sin restricciones. Se observa unas diferencias de lineamientos entre las diversas denominaciones evangélicas, como las bautistas, adventistas, presbiterianos, de la Alianza Cristiana y Misionera, entre otras; esto se traduce también en la educación, lo que permite observar un subsector muy diversificado (Bareiss et al., 2010).

4.3.6 Sistema de Información y Comunicaciones

Los avances tecnológicos han ayudado a desarrollar los sistemas de información y comunicaciones; sin embargo este desarrollado depende de los recursos que poseen los colegios para obtenerlos o desarrollarlos; en el caso de los colegios más representativos del subsector cristiano evangélicos de Lima, la mayoría de estos cuenta con buenos sistemas de información e integración de nuevas tecnologías académicas - administrativas, en donde hay intercambio de información y consolidación de redes de comunicación que permiten el uso de Internet e Intranet, así como de bases de datos. Esto se debe a la ayuda que se obtiene de los fondos externos como donaciones y autofinanciamiento (Bareiss et al., 2010).

Dentro de estos sistemas se tiene:

1. Servicios en Internet: (a) Alumnos con e-mail, (b) Espacio Web gratis disponible y disco virtual, y (c) Bases de datos con bibliotecas virtuales.
2. Servicios administrativos online vía Web: (a) Admisión online, (b) Matrícula online, (c) Retiros de cursos, (d) Programación de cursos al inicio de ciclo o periodo académico, (e) Certificados de notas, y (f) Alumnos que reciben educación vía Web.

4.3.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo

Desde 1985 se ha buscado integrar las Nuevas Tecnologías al ámbito educativo de nuestro país, mediante el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa [ILCE] y la Secretaría de Educación Pública. Ambos intervinieron en la creación de los Centros de Tecnología Educativa [CTE], que en la actualidad coordinan proyectos muy importantes que buscan estimular el proceso de enseñanza aprendizaje y facilitar el trabajo docente (Educared, 2007).

Entre los más importantes destaca la Red Edusat, que es toda una complicada red de televisión educativa, La red escolar, que involucra aulas especializadas con equipamiento informático y conexión a Internet. Podríamos aseverar que todo esto emite una perspectiva alentadora en el uso de Nuevas Tecnologías, sin embargo, los mecanismos que formula el CTE para capacitar e instruir en el manejo adecuado de estas maravillas tecnológicas, son lamentablemente deficientes. Lo anterior ha generado una problemática que provoca una incertidumbre tecnológica en los miles de maestros de educación básica de nuestro estado. Es posible que los profesores ante la falta de un conocimiento apropiado del uso pedagógico de la tecnología educativa, tengan sentimientos negativos ante la realidad de enfrentarse a sus alumnos sin una línea específica de acción educativa en el uso de Nuevas Tecnologías (Educared, 2007).

El uso de las Tecnologías de Información y la Comunicación (TICs) en educación va más allá del equipamiento tecnológico, pues tan importante como éste, son los enfoques y prácticas de la aplicación de esta herramienta en las escuelas y en las aulas. De allí la importancia de monitorear la experiencia previa y definir las estrategias más convenientes para asegurar que las importantes

inversiones que realiza el país alcancen la finalidad deseada. Es la tendencia que se aprecia en pruebas internacionales de medición de los aprendizajes como el programa PISA. PISA 2009 retoma el eje de la lectura, con una innovación: evaluará a los estudiantes que en el 2000 habían ingresado a la escuela primaria. La ventaja es que permitirá apreciar en qué medida los cambios que las naciones han hecho desde inicios de este siglo en sus sistemas de enseñanza produjeron resultados mejores en comparación con las recomendaciones derivadas de la evaluación del año 2000.

Por ejemplo, recordemos que una de las claves del éxito de Finlandia, Canadá, Japón, Australia y Corea, los cuales en la prueba del 2000 lograron un alto rendimiento, fue implementar políticas de acceso equitativo para los estudiantes de todos los niveles socioeconómicos que les aseguren iguales oportunidades de desarrollo y aprovechamiento de su potencial de aprendizaje.

Durante la realización de la XXII Semana Monográfica, organizada por la Fundación Santillana a fines del 2007, se hizo hincapié en que importantes mejoras cualitativas en el aprendizaje se obtienen cuando la relación de alumnos por computador es menor a seis y si se dan las condiciones siguientes:

1. Que las escuelas alcancen madurez tecnológica suficiente y los profesores adquieran conocimientos adecuados en el área.
2. Se incorporen nuevas competencias en los diseños curriculares y en la evaluación asociadas a las TICs.
3. Las actitudes y expectativas favorables hacia las TICs se traduzcan en prácticas amplias y eficientes; y

4. Se creen más materiales para que los profesores incorporen las TICs en la enseñanza diaria de las áreas a su cargo.

En su formación profesional, los profesores deben adquirir la competencia en el conocimiento y aplicación de las TICs en las aulas. Muchas veces se olvida, que tan importante como el aprendizaje de conceptos y procedimientos es la formación de actitudes. Los profesores no solo deben enseñar a hacer, tienen también la responsabilidad de mostrar el bien hacer. Un alumno instruido en el uso de la tecnología será capaz de hacer cualquier cosa, sin embargo solo el que ha sido educado en su uso realizará o ejecutará con ella acciones y elementos positivos para él o ella, y para el resto de la sociedad (Educared, 2009).

Los colegios del subsector cristiano evangélico de Lima cuentan en su mayoría con un equipamiento e infraestructura aceptable, que les permite aprovechar las nuevas tecnologías e integrarlas en sus funciones académicas y administrativas (Bareiss et al., 2010).

4.3.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Tabla 13 muestra las fortalezas y debilidades internas del subsector de educación cristiano-evangélico. El valor final de la matriz de Evaluación de los Factores Internos para el subsector de educación cristiano-evangélico arrojó un puntaje de 2.86, lo cual se halla por encima del promedio, por lo que se obtiene un subsector con una posición interna fuerte.

Tabla 13

*Matriz de Evaluación de Factores Internos del Subsector de Educación Cristiano**Evangélico*

Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
1 Personal administrativo calificado	0.07	3	0.21
2 El producto final como marketing	0.08	4	0.32
3 Integración de nuevas tecnologías académicas - administrativas	0.04	4	0.16
4 Calidad educativa, fomento de valores y cursos de formación complementaria	0.09	3	0.27
5 Se promueve la capacitación del personal docente y administrativo	0.09	4	0.36
6 Colegios de prestigio, con muchos años de creación y experiencia	0.07	3	0.21
7 Apertura a los clientes sin restricciones religiosas	0.04	4	0.16
8 Equipamiento e infraestructura aceptable	0.09	4	0.36
9 Buena situación financiera	0.07	4	0.28
	0.64		2.33
Debilidades	Peso	Valor	Ponderación
1 Poca participación de mercado	0.05	2	0.10
2 Falta de integración vertical hacia atrás y horizontal	0.03	2	0.06
3 Falta de un plan estratégico para el subsector	0.08	1	0.08
4 Falta de un modelo de medición de control de calidad a nivel del subsector	0.06	1	0.06
5 No existe una política de precios	0.04	2	0.08
6 Diferencias entre los evangelistas (subsector muy diversificado)	0.05	1	0.05
7 Carencia de emprendedores privados invirtiendo en el subsector	0.05	2	0.10
	0.36		0.53
Total	1.00		2.86

4.4 Objetivos de Largo Plazo*4.4.1 Educación Cristiano Evangélica y su Respectivo Desarrollo**Objetivo de Largo Plazo 1:*

Lograr al 2020 un incremento de la participación de mercado del sector educativo de la provincia de Lima en un 5%.

Este objetivo orientado al desarrollo del subsector, tiene las características de ser cuantificable, medible, realista y desafiante, esto permitirá la sostenibilidad del subsector. Las características de este objetivo van de la mano

con las posibilidades que presenta el subsector tanto en penetración como en el desarrollo de mercados.

4.4.2 Educación Cristiano Evangélica y su Respectivo Posicionamiento

Objetivo de Largo Plazo 2:

Lograr los próximos 10 años una afiliación al 100% entre los colegios cristianos evangélicos de Lima miembros de este gremio y otros agentes intervinientes, a razón de un 5.95% anual.

Este objetivo fomenta la integración bajo un organismo responsable del desarrollo del plan estratégico de educación del subsector, para lo cual se debe buscar una mayor interrelación entre los colegios del subsector y sus agentes intervinientes.

4.4.3 Educación Cristiano Evangélica como Servicio Educativo de Calidad

Objetivo de Largo Plazo 3:

Lograr al 2020 que el 80% de los colegios pertenecientes al subsector educativo cristiano evangélico de Lima cuenten con un modelo educativo que cumpla estándares de calidad internacional y permita una formación integral de la población estudiantil.

Ser reconocidos para el 2020 como los primeros en un servicio de calidad educativa y de formación de valores entre los competidores que prestan servicios educativos a nivel de Lima provincia para luego desarrollar este servicio a nivel nacional. Este objetivo busca demostrar a los peruanos que la educación de este subsector es de muy alta calidad, de formación de valores e integrador buscando que la juventud alcance su máximo potencial.

4.4.4 Educación Cristiano Evangélica y su Respectivo Crecimiento Sostenible

Objetivo de Largo Plazo 4:

A partir del 2013, lograr un incremento de la reinversión en todos los colegios asociados del subsector a razón de un 2% anual, que contribuya a mejorar la calidad educativa.

Este objetivo se relaciona con la reinversión de las ganancias obtenidas por el organismo autónomo provenientes de los colegios asociados y apoyo financiero externo con el fin de reinvertir en colegios con posibilidades de expandirse y de reinvertir en la capacitación de profesores, infraestructura y tecnología. Este objetivo contribuirá a que el subsector sea auto sostenible.

4.5 Formulación Estratégica

Se formularán las estrategias para el desarrollo del subsector educativo cristiano evangélico, siguiendo con el proceso estratégico recomendado por D'Alessio (2008):

El estudio expondrá la necesidad de establecer un modelo educativo de calidad considerando la formación de valores y la visión holística. En base a este esquema se realizará un análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTEC) para determinar las oportunidades y amenazas del entorno que afectan la educación en el subsector educativo evangélico, este será evaluado a través de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Se realizará un análisis de la competencia utilizando las cinco fuerzas competitivas del entorno el cual será visualizado en la matriz de perfil competitivo (MPC) donde se presentará los factores clave de éxito para operar en el subsector con mayores posibilidades. Además se efectuará un análisis interno del subsector (AMOFHIT)

el cual se visualizará en la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) de donde se obtendrán las fortalezas y debilidades del subsector.

Posteriormente se desarrollará la matriz de intereses organizacionales (MIO) con el objetivo de visualizar el nivel de la competencia en el subsector y sus aliados. Estos análisis serán los insumos del plan estratégico los cuales pasarán a alimentar el proceso estratégico, el cual se trabaja con cinco matrices: (a) MFODA (Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), (b) MPEYEA (Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción), (c) MBCG (Matriz de Boston Consulting Group), (d) IE (Matriz de factores internos - externos), y (e) GE (Matriz de la gran estrategia).

Como resultado se obtendrán las estrategias competitivas de mayor atractivo para el subsector, las que serán seleccionadas utilizando la matriz de decisión estratégica (MDE) que resume los resultados de las matrices del proceso estratégico mencionado, luego se procederá a la selección de las estrategias que serán evaluadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE). Por último se determinará la estrategia a desarrollar, utilizando la matriz de Rumelt (MR) y la matriz de ética (ME).

A continuación se desarrollarán las matrices de la etapa de emparejamiento y de la etapa de salida, que permitirán afinar las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos de corto plazo que a su vez llevarán a los objetivos de largo plazo y alcanzar el estado futuro deseado.

4.5.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

De acuerdo a D'Alessio (2008), la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta que permite crear cuatro tipos de

estrategias: (a) estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), (b) estrategia de debilidades y oportunidades (DO), (c) estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y (d) estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Emparejar fortalezas y oportunidades establece estrategias FO:

1. Penetración de mercado y desarrollo de servicios con diferenciación en calidad, valores y creencias (F1, F2, F4, F6, F7, O1, O2, O4, O6, O7).
2. Invertir en nuevas tecnologías (F3, F8, F9, O2, O6, O10, O11).
3. Implementar un plan de marketing dirigido al público en general para buscar nuevos clientes (F1, F2, F9, O1, O2, O4, O6).
4. Contratación de personal docente calificado (F4, F9, O1, O5, O6, O7, O8, O11).
5. Trabajar en conjunto con la sociedad, el gobierno, la familia, entre otros, con el fin de garantizar el bienestar y desarrollo de los alumnos (F4, O3, O8, O9).
6. Implementar un programa con la finalidad de que los docentes investiguen y compartan conocimientos acerca de la forma más efectiva de mejorar el bienestar de los alumnos (F4, F5, O3, O4, O6).
7. Implementar un plan para formar personal altamente capacitado perteneciente a la religión cristiana evangélica (F4, F5, F8, F9, O1, O5, O6, O7, O8, O10).
8. Desarrollo de nuevos productos y servicios educativos complementarios para la población evangélica, brindando un valor

agregado (orientación psicopedagógica, psicológica, programas de salud, seguros por accidentes, entre otros) (F1, F4, F9, O1, O7).

9. Cobro de matrículas y mensualidades razonables a padres de aceptable situación económica (F7, F9, O1, O4, O6).

Emparejar debilidades y oportunidades establece estrategias DO:

1. Aumentar la participación de mercado (D1, D7, O1, O2, O4, O6).
2. Integrarse verticalmente hacia atrás, tanto en material bibliográfico y creación de material propio (D2, O2, O5, O8).
3. Penetrar el mercado con más centros educativos cristiano evangélicos (D1, D7, O1, O2, O6, O8, O9, O11).
4. Buscar inversionistas privados, agentes donadores, nacionales e internacionales para el financiamiento de los centros educativos cristiano evangélicos (D1, D3, D7, O1, O5, O6, O8).
5. Investigar las necesidades del mercado (D1, D6, O1, O6, O8).
6. Crear programas de fidelización (D1, D3, D5, O1, O8).
7. Organizar a los centros educativos existentes, fomentando la formación de un consorcio o alianza de estos centros educativos y formar en conjunto un plan estratégico integral (D1, D2, D3, O1, O5).
8. Posicionamiento de la educación cristiana evangélica como sinónimo de calidad educativa y valores (D1, D3, D7, O3, O10, O11).
9. Aprovechar el poder de compra como asociación de colegios (D2, O1, O5, O8).

10. Generar un único modelo de calidad aceptable y competitivo a nivel del sector (D3, D4, O1, O3, O4, O5, O6, O8, O10).

Emparejar fortalezas y amenazas establece estrategias FA:

1. Implementar un plan de captura de donaciones (F1, F6, A5, A7, A8).
2. Invertir en profesores bien calificados y en estructura académica (F1, F5, A2, A6, A7).
3. Desarrollar relaciones con redes nacionales e internacionales, empresas, gobiernos, ONGs, sociedad civil e instituciones de investigación (F1, F2, F6, A1, A2, A3, A5, A7, A8, A9).
4. Desarrollar un programa de educación integral y buscar una acreditación de calidad que forme buenos cristianos y estudiantes aptos para afrontar exámenes internacionales y a la vez ayudar a mejorar los problemas familiares y sociales (F1, F3, F4, F5, F8, A1, A2, A3, A4, A6).
5. Implementar colegios con adecuada infraestructura tecnológica (F3, F8, F9, A1, A2, A3, A8).

Tabla 14a.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Personal administrativo calificado	D1 Poca participación de mercado
	F2 El producto final como marketing	D2 Falta de integración vertical hacia atrás y horizontal
	F3 Integración de nuevas tecnologías académicas - administrativas	D3 Falta de un plan estratégico para el subsector
	F4 Calidad educativa, fomento de valores y cursos de formación complementaria	D4 Falta de un modelo de medición de control de calidad a nivel del subsector
	F5 Se promueve la capacitación del personal docente y administrativo	D5 No existe una política de precios
	F6 Colegios de prestigio, con muchos años de creación y experiencia	D6 Diferencias entre los evangelistas (subsector muy diversificado)
	F7 Apertura a los clientes sin restricciones religiosas	D7 Carencia emprendedores privados invirtiendo en el subsector
	F8 Equipamiento e infraestructura aceptable	
	F9 Buena situación financiera	
Oportunidades	FO Explote	DO Busque
O1 Crecimiento poblacional y demanda educativa del subsector cristiano evangélico	FO1 Penetración de mercado y desarrollo de servicios con diferenciación en calidad, valores y creencias (F1, F2, F4, F6, F7, O1, O2, O4, O6, O7)	DO1 Aumentar la participación de mercado (D1, D7, O1, O2, O4, O6).
O2 Deficiencia en tecnología de los colegios estatales	FO2 Invertir en nuevas tecnologías (F3, F8, F9, O2, O6, O10, O11)	DO2 Integrarse verticalmente hacia atrás, tanto en material bibliográfico y creación de material propio (D2, O2, O5, O8).
O3 Participación en Programa internacional para la evaluación de estudiantes (PISA).	FO3 Implementar un plan de marketing dirigido al público en general para buscar nuevos clientes (F1, F2, F9, O1, O2, O4, O6).	DO3 Penetrar el mercado con más centros educativos cristiano evangélicos (D1, D7, O1, O2, O6, O8, O9, O11)
O4 País de renta media alta	FO4 Contratación de personal docente calificado (F4, F9, O1, O5, O6, O7, O8, O11).	DO4 Buscar inversionistas privados, agentes donadores, nacionales e internacionales para el financiamiento de los centros educativos cristiano evangélicos (D1, D3, D7, O1, O5, O6, O8)
O5 Respaldo de misiones, iglesias, ex alumnos y posibles donantes	FO5 Trabajar en conjunto con la sociedad, el gobierno, la familia, entre otros, con el fin de garantizar el bienestar y desarrollo de los alumnos (F4, O3, O8, O9).	DO5 Investigar las necesidades del mercado (D1, D6, O1, O6, O8)
O6 Alta demanda por servicios de educación privada	FO6 Implementar un programa con la finalidad de que los docentes investiguen y compartan conocimientos acerca de la forma más efectiva de mejorar el bienestar de los alumnos (F4, F5, O3, O4, O6).	DO6 Crear programas de fidelización (D1, D3, D5, O1, O8)
O7 Baja calidad educativa en los colegios públicos	FO7 Implementar un plan para formar personal altamente capacitado perteneciente a la religión cristiana evangélica (F4, F5, F8, F9, O1, O5, O6, O7, O8, O10).	DO7 Organizar a los centros educativos existentes, fomentando la formación de un consorcio o alianza de estos centros educativos y formar en conjunto un plan estratégico integral (D1, D2, D3, O1, O5)
O8 Oportunidades en el sistema social como organizaciones mundiales con proyectos de apoyo para juntar esfuerzos y crear sinergia	FO8 Desarrollo de nuevos productos y servicios educativos complementarios para la población evangélica, brindando un valor agregado (orientación psicopedagógica, psicológica, programas de salud, seguros por accidentes, entre otros) (F1, F4, F9, O1, O7)	DO8 Posicionamiento de la educación cristiana evangélica como sinónimo de calidad educativa y valores (D1, D3, D7, O3, O10, O11)
O9 Apoyo del estado para formación de colegios parroquiales	FO9 Cobro de matrículas y mensualidades razonables a padres de aceptable situación económica (F7, F9, O1, O4, O6)	DO9 Aprovechar el poder de compra como asociación de colegios (D2, O1, O5, O8)
O10 Aumento de exigencias en educación cognitiva orientadas al ingreso en universidades		DO10 Generar un único modelo de calidad aceptable y competitivo a nivel del sector (D3, D4, O1, O3, O4, O5, O6, O8, O10)
O11 Nuevas tecnologías de la información en el mejoramiento de los conocimientos		

Tabla 14b.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Personal administrativo calificado	D1 Poca participación de mercado
	F2 El producto final como marketing	D2 Falta de integración vertical hacia atrás y horizontal
	F3 Integración de nuevas tecnologías académicas - administrativas	D3 Falta de un plan estratégico para el subsector
	F4 Calidad educativa, fomento de valores y cursos de formación complementaria	D4 Falta de un modelo de medición de control de calidad a nivel del subsector
	F5 Se promueve la capacitación del personal docente y administrativo	D5 No existe una política de precios
	F6 Colegios de prestigio, con muchos años de creación y experiencia	D6 Diferencias entre los evangelistas (subsector muy diversificado)
	F7 Apertura a los clientes sin restricciones religiosas	D7 Carencia emprendedores privados invirtiendo en el subsector
	F8 Equipamiento e infraestructura aceptable	
	F9 Buena situación financiera	
Amenazas	FA Confronte	DA Evite
A1 Compromisos del Perú con las metas del nuevo milenio formuladas por la ONU	FA1 Implementar un plan de captura de donaciones (F1, F6, A5, A7, A8)	DA1 Desarrollar un plan estratégico para la asociación de colegios del subsector educativo cristiano evangélico (D1, D2, D3, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A7, A8)
A2 Proliferación de colegios particulares y preuniversitarios	FA2 Invertir en profesores bien calificados y en estructura académica (F1, F5, A2, A6, A7)	DA2 Incrementar la participación en el mercado cristiano evangélico mediante la asociación de colegios, política de precios, estrategias de marketing o expansión de colegios (D1, D2, D5, D6, D7, A1, A2 A3, A8)
A3 Consorcio de centros educativos católicos, colegios particulares y estatales mejor desarrollados	FA3 Desarrollar relaciones con redes nacionales e internacionales, empresas, gobiernos, ONGs, sociedad civil e instituciones de investigación (F1, F2, F6, A1, A2, A3, A5, A7, A8, A9)	DA3 Formar alianzas estratégicas con los principales sectores de la iglesia cristiana evangélica o asociaciones de colegios cristiano evangélicos para fomentar la integración (D1, D2, D6, D7, A1, A5)
A4 Violencia juvenil, divorcios, problemas familiares y familias disfuncionales	FA4 Desarrollar un programa de educación integral y buscar una acreditación de calidad que forme buenos cristianos y estudiantes aptos para afrontar exámenes internacionales y a la vez ayudar a mejorar los problemas familiares y sociales (F1, F3, F4, F5, F8, A1, A2, A3, A4, A6)	DA4 Estructurar programas que permitan mostrar las bondades y diferencias de las escuelas cristiano evangélicas al público en general, con el objetivo de incrementar la participación en el mercado (D1, D6, A1, A2)
A5 Falta de apoyo del estado y mejores regulaciones	FA5 Implementar colegios con adecuada infraestructura tecnológica (F3, F8, F9, A1, A2, A3, A8)	DA5 Buscar asesoría o compartir modelos para la elaboración de un único modelo de calidad educativa entre los colegios del subsector cristiano evangélico así como sus variables de medición (D1, D2, D4, D6, A1, A2, A3, A6)
A6 No existen profesores capacitados en el mercado	FA6 Evitar discriminación de alumnos por creencias religiosa (F7, A1, A2, A3, A7, A8)	DA6 Fomentar el apoyo de empresas externas, iglesias, misiones, exalumnos, entre otros, a manera de sponsors o padrinos (D1, D2, A1, A2, A3, A6, A8, A9)
A7 Carencia de valores de la juventud	FA7 Expandirse a sectores necesitados y argumentar las enormes desigualdades sociales y pobreza extrema (F1, F4, F6, F8, F9, A8, A2).	DA7 Cobrar matrículas y mensualidades en forma flexible acorde con el poder adquisitivo de los padres de familia (D5, A8)
A8 Suspensión de donaciones y apoyo internacional	FA8 Aprovechar las capacidades instaladas para servicios a la comunidad y proyección social (F8, A4, A7)	
A9 Corrupción y burocracia gubernamental		

6. Evitar discriminación de alumnos por creencias religiosa (F7, A1, A2, A3, A7, A8).
7. Expandirse a sectores necesitados y argumentar las enormes desigualdades sociales y pobreza extrema (F1, F4, F6, F8, F9, A8, A2).
8. Aprovechar las capacidades instaladas para servicios a la comunidad y proyección social (F8, A4, A7).

Emparejar debilidades y amenazas establece estrategias DA:

1. Desarrollar un plan estratégico para la asociación de colegios del subsector educativo cristiano evangélico (D1, D2, D3, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A7, A8).
2. Incrementar la participación en el mercado cristiano evangélico mediante la asociación de colegios, política de precios, estrategias de marketing o expansión de colegios (D1, D2, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A8).
3. Formar alianzas estratégicas con los principales sectores de la iglesia cristiana evangélica o asociaciones de colegios cristiano evangélicos para fomentar la integración (D1, D2, D6, D7, A1, A5).
4. Estructurar programas que permitan mostrar las bondades y diferencias de las escuelas cristiano evangélicas al público en general, con el objetivo de incrementar la participación en el mercado (D1, D6, A1, A2).

5. Buscar asesoría o compartir modelos para la elaboración de un único modelo de calidad educativa entre los colegios del subsector cristiano evangélico así como sus variables de medición (D1, D2, D4, D6, A1, A2, A3, A6).
6. Fomentar el apoyo de empresas externas, iglesias, misiones, ex alumnos, entre otros, a manera de sponsors o padrinos (D1, D2, A1, A2, A3, A6, A8, A9).
7. Cobrar matrículas y mensualidades en forma flexible acorde con el poder adquisitivo de los padres de familia (D5, A8).

De las 34 estrategias sólo se han escogido 21 ya que se repiten o están comprendidas en otras estrategias y se vuelven redundantes, estas estrategias seleccionadas se muestran en la Matriz de Decisión Estratégica en la Tabla 16.

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

De acuerdo al análisis de la posición estratégica y evaluación de la acción, el subsector de educación cristiano evangélico se encuentra en una posición competitiva típica de una industria atractiva. Cuando se analiza el polígono verificamos la existencia de una gran fortaleza de la Industria (servicio para nuestro caso) y una gran estabilidad del entorno.

Tabla 15

*Calificación de Factores Determinantes del Subsector de Educación Cristiano**Evangélico*

Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		
1	Potencial de crecimiento	5
2	Potencial de utilidades	5
3	Estabilidad financiera	5
4	Conocimiento tecnológico	4
5	Utilización de recursos	3
6	Intensidad de capital	3
7	Facilidad de entrada en el mercado	2
8	Productividad utilización de la capacidad	3
9	Formación de alianzas	4
10	Poder de negociación de los profesores	2
FF = promedio=		3.60
Factores determinantes de las ventajas competitivas (VC)		
1	Participación del mercado	1
2	Calidad del producto	4
3	Ciclo de vida	6
4	Ciclo de reemplazo del producto	6
5	Lealtad del cliente	5
6	Utilización de capacidad de los competidores	4
7	Conocimiento tecnológico	3
8	Integran Vertical	1
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	1
10	Promoción de educación de calidad por parte de ONG	4
VC = promedio=		-2.50
Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)		
1	Retorno de la inversión	2
2	Apalancamiento	3
3	Liquidez	3
4	Capital de trabajo	2
5	Flujo de caja	3
6	Facilidad de salir del mercado	2
7	Riesgo implicado en el negocio	3
8	Rotación de inventarios	3
9	Economía de escala	2
FF= promedio=		2.56
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		
1	Cambios tecnológicos	1
2	Tasa de inflación	5
3	Variabilidad de la demanda	2
4	Rango de precios de servicios de la competencia	2
5	Barreras de entrada	6
6	Rivalidad / Presión competitiva	1
7	Elasticidad de precios de la demanda	2
8	Presión de los servicios sustitutos	4
9	Problemas sociales económicos	2
EE= promedio=		-3.22
X	VC + FI	1.10
Y	EE + FF	-0.67

También podemos verificar que el subsector cristiano evangélico muestra una aceptable fortaleza financiera, debido principalmente al apoyo económico externo e interno que las organizaciones educativas de este tipo reciben (ver Figura 6).

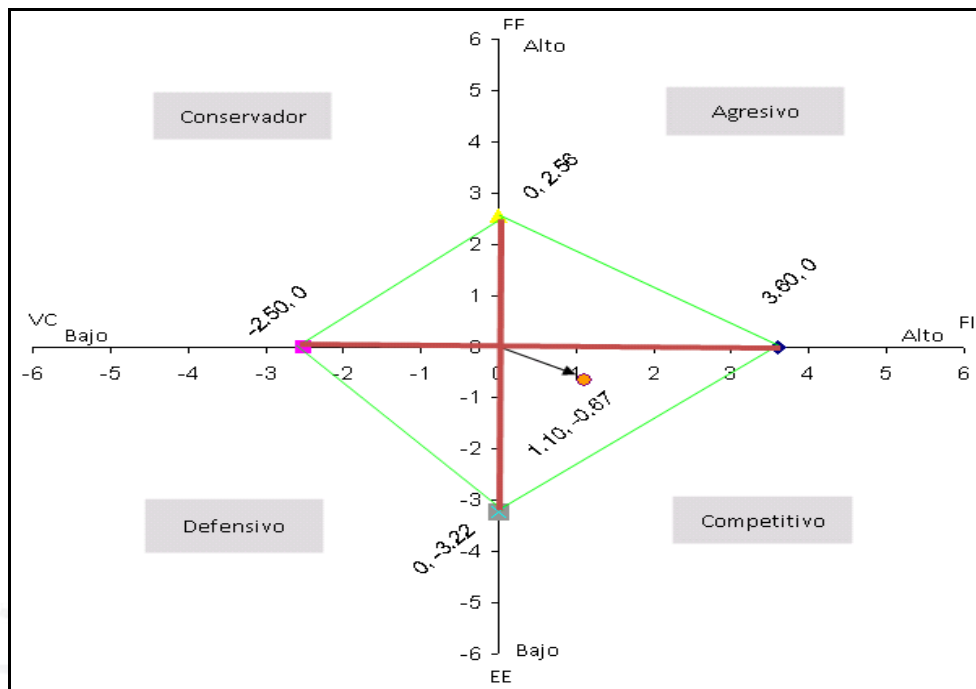


Figura 6: Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Por último, observamos que el subsector cristiano evangélico muestra una aceptable ventaja competitiva pues existe un mercado latente para ellos además debido a la calidad educativa pública peruana es posible hacer diferencias favorables logrando diferenciación y aceptación por parte del mercado educativo peruano. Es necesario desarrollar estrategias que nos permitan diferenciar el servicio que ofrecemos y mantener esta diferenciación para tenerla como una ventaja competitiva. Sabemos y somos conocedores del ambiente inestable que en general el sector educación tiene pero sabemos también que la educación es una necesidad primaria del ser humano por tanto tiene asegurado un mercado.

4.5.3 Matriz Business Consulting Group (MBCG)

Al no existir un estadístico de las ventas de los participantes del sector educación, no es factible elaborar una matriz BCG. Sin embargo, se puede tener una aproximación del lugar que ocupa la educación cristiana evangélica en la matriz BCG, la cual se encuentra en una etapa de ciclo de vida inicial, con una alta tasa de crecimiento de las ventas en la industria y una baja posición de la participación de mercado relativa en la industria. Esto la ubica en el cuadrante I, denominado Signo de Interrogación (ver Figura 7), por tanto se requerirá de altos montos de inversión.

Las estrategias deberán tratar de llevar a la educación cristiana evangélica al cuadrante estrella, para lo cual se podría utilizar estrategias de desarrollo de producto y de aventura conjunta.

La educación privada y la educación católica pueden ubicarse en el cuadrante II, denominado estrella; y la educación pública puede ubicarse en el cuadrante IV, denominado perro debido a su posición débil interna y externa, ya que a pesar de su amplia cobertura posee una baja calidad educativa.

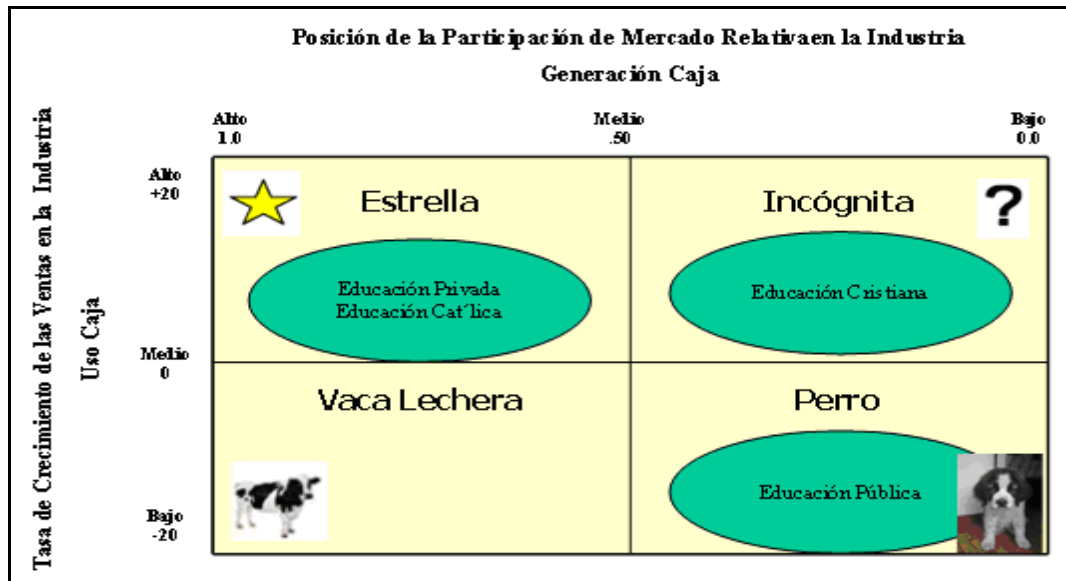


Figura 7. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

4.5.4 Matriz Interna - Externa (MIE)

Esta matriz nos va a servir para ubicar al subsector educativo cristiano evangélico utilizando los puntajes ponderados que resultaron de las matrices EFE y EFI, y para conocer a través de nueve celdas y dos dimensiones, las estrategias genéricas recomendadas para el subsector. Los valores obtenidos en la matriz EFE y EFI son 1.73 y 2.86 respectivamente, que se encuentran graficados en la Figura 8.

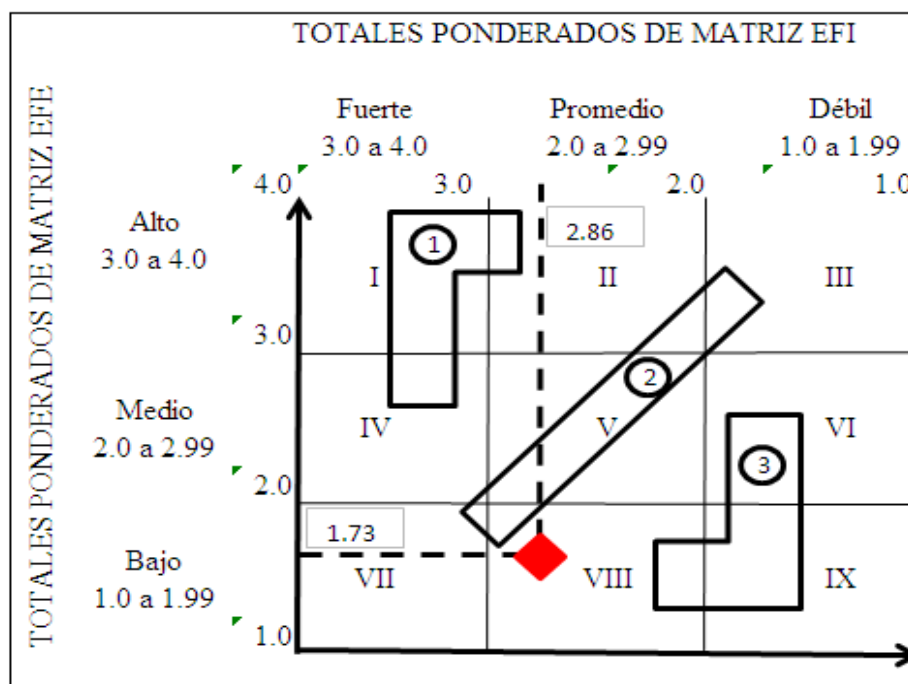


Figura 8. Matriz Interna y Externa

Según la Figura 8, se puede apreciar que las coordenadas se ubican en la región 3 dentro del octavo cuadrante que sugiere cosechar o desinvertir recursos, estas son estrategias defensivas que nos llevarán a utilizar acciones correctivas para salvar la situación en que se encuentra el subsector. En este orden de ideas se seguirán las estrategias de aventura conjunta y atrincheramiento, ya que este subsector cuenta con competencias distintivas que podrían ser usadas para salir adelante dentro de la industria, así mismo cuenta con la ayuda de otras organizaciones mediante alianzas y captura de donaciones, entre otras. Se puede hacer frente a la competencia con el fin de penetrar el mercado con un servicio diferenciado y de calidad.

4.5.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Para realizar esta matriz nos basamos en dos dimensiones de evaluación: La posición competitiva y el crecimiento de mercado, debido a las características

que posee el subsector de educación cristiano evangélico, esta matriz nos ubica en el segundo cuadrante. Un factor a considerar es el rápido crecimiento que se genera en el mercado de servicios de educación, Otro factor importante es la falta de capacidad para competir efectivamente, así como su poca participación de mercado.

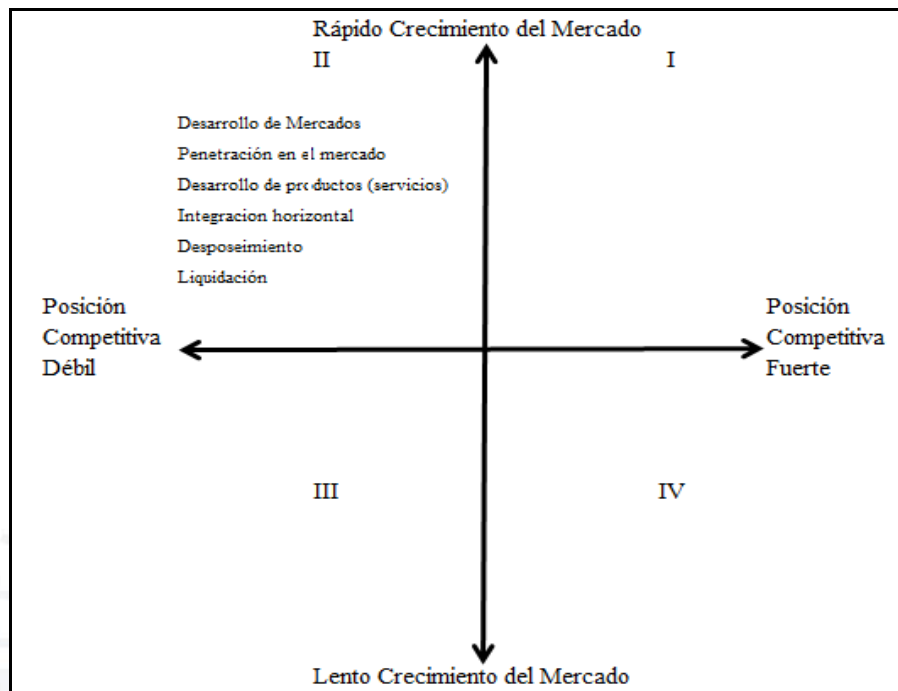


Figura 9. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

D'Alessio (2008) recomienda tomar las siguientes estrategias: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de productos (servicios en nuestro caso), (c) diversificación horizontal, y (d) diversificación concéntrica.

En la Figura 9, se muestra la matriz de la gran estrategia para el subsector de educación cristiano evangélico. Podemos observar que las estrategias mostradas tienen relación con las estrategias seleccionadas en análisis anteriores.

4.5.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 16 se muestra la evaluación cuantitativa de las estrategias formuladas para el subsector de educación cristiano evangélico, en esta matriz es posible notar las estrategias que finalmente serán retenidas por obtener las puntuaciones más altas, logrando puntajes iguales a cuatro y cinco.

Las estrategias finalmente seleccionadas de la Matriz de Decisión pasarán a la siguiente matriz, la misma que nos permitirá seguir filtrando nuestras propuestas. Las estrategias que finalmente fueron seleccionadas en el ejercicio realizado fueron quince de un total de veintiuno y las detallamos a continuación:

1. Trabajar en conjunto con la sociedad, el gobierno, la familia, entre otros, con el fin de garantizar el bienestar y desarrollo de los alumnos.
2. Implementar un programa con la finalidad de que los docentes investiguen y compartan conocimientos acerca de la forma más efectiva de mejorar el bienestar de los alumnos, así como un plan para la capacitación de los docentes del subsector.
3. Desarrollo de nuevos productos y servicios educativos complementarios para la población evangélica, brindando un valor agregado (orientación psicopedagógica, psicológica, programas de salud, seguros por accidentes, entre otros).
4. Integrarse verticalmente hacia atrás, tanto en material bibliográfico y creación de material propio.
5. Investigar las necesidades del mercado.

6. Organizar a los centros educativos existentes, fomentando la formación de un consorcio o alianza de estos centros educativos y formar en conjunto un plan estratégico integral.
7. Posicionamiento de la educación cristiana evangélica como sinónimo de calidad educativa y valores.
8. Aprovechar el poder de compra como asociación de colegios.
9. Invertir en profesores bien calificados y en estructura académica.
10. Desarrollar relaciones con redes nacionales e internacionales, empresas, gobiernos, ONGs, sociedad civil e instituciones de investigación.
11. Desarrollar un programa de educación integral y buscar una certificación de excelencia en calidad educativa que forme buenos cristianos y estudiantes aptos para afrontar exámenes internacionales y a la vez ayudar a mejorar los problemas familiares y sociales.
12. Evitar discriminación de alumnos por creencias religiosas.
13. Incrementar la participación en el mercado cristiano evangélico mediante la asociación de colegios, política de precios, estrategias de marketing o expansión de colegios.
14. Estructurar programas que permitan mostrar las bondades y diferencias de las escuelas cristiano evangélicas al público en general, con el objetivo de incrementar la participación en el mercado.

15. Buscar asesoría o compartir modelos para la elaboración de un único modelo de calidad educativa entre los colegios del subsector cristiano evangélico así como sus variables de medición.



Tabla 16

Matriz de Decisión del Subsector Cristiano Evangélico

Estrategias Alternativas y Específicas	Matriz					Total
	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
1 Invertir en nuevas tecnologías.	X	X			X	3
2 Trabajar en conjunto con la sociedad, el gobierno, la familia, entre otros, con el fin de garantizar el bienestar y desarrollo de los alumnos.	X	X	X		X	4
3 Implementar un programa con la finalidad de que los docentes investiguen y compartan conocimientos acerca de la forma más efectiva de mejorar el bienestar de los alumnos, así como un plan para la capacitación de los docentes del subsector.	X	X	X		X	4
4 Desarrollo de nuevos productos y servicios educativos complementarios para la población evangélica, brindando un valor agregado (orientación psicopedagógica, psicológica, programas de salud, seguros por accidentes, entre otros).	X	X	X	X	X	5
5 Integrarse verticalmente hacia atrás, tanto en material bibliográfico y creación de material propio.	X	X	X	X		4
6 Buscar inversionistas privados, agentes donadores nacionales e internacionales (como empresas externas, iglesias, misiones, exalumnos, sponsors, padrinos, entre otros), para el financiamiento de los centros educativos cristiano evangélicos.	X	X	X			3
7 Investigar las necesidades del mercado.	X	X	X	X	X	5
8 Crear programas de fidelización.	X	X				2
9 Organizar a los centros educativos existentes, fomentando la formación de un consorcio o alianza de estos centros educativos y formar en conjunto un plan estratégico integral.	X	X	X	X	X	5
10 Posicionamiento de la educación cristiana evangélica como sinónimo de calidad educativa y valores.	X	X	X	X	X	5
11 Aprovechar el poder de compra como asociación de colegios.	X	X		X	X	4
12 Invertir en profesores bien calificados y en estructura académica.	X	X	X	X	X	5
13 Desarrollar relaciones con redes nacionales e internacionales, empresas, gobiernos, ONGs, sociedad civil e instituciones de investigación.	X	X	X	X		4
14 Desarrollar un programa de educación integral y buscar una certificación de excelencia en calidad educativa que forme buenos cristianos y estudiantes aptos para afrontar exámenes internacionales y a la vez ayudar a mejorar los problemas familiares y sociales.	X	X	X	X	X	5
15 Evitar discriminación de alumnos por creencias religiosas.	X	X	X	X		4
16 Expandirse a sectores necesitados y argumentar las enormes desigualdades sociales y pobreza extrema.	X	X	X			3
17 Aprovechar las capacidades instaladas para servicios a la comunidad y proyección social.	X	X	X			3
18 Incrementar la participación en el mercado cristiano evangélico mediante la asociación de colegios, política de precios, estrategias de marketing o expansión de colegios.	X	X	X	X	X	5
19 Estructurar programas que permitan mostrar las bondades y diferencias de las escuelas cristiano evangélicas al público en general, con el objetivo de incrementar la participación en el mercado.	X	X	X	X	X	5
20 Buscar asesoría o compartir modelos para la elaboración de un único modelo de calidad educativa entre los colegios del subsector cristiano evangélico así como sus variables de medición.	X	X	X	X		4
21 Cobrar matrículas y mensualidades en forma flexible acorde con el poder adquisitivo de los padres de familia.	X	X		X		3

4.5.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 17 se muestra la priorización de las estrategias provenientes de la Matriz de Decisión para el subsector de educación cristiano evangélico, en esta matriz es posible notar las estrategias que finalmente serán retenidas por obtener las puntuaciones más altas, logrando puntajes mayores a cinco. Las estrategias finalmente seleccionadas de esta matriz pasarán a la siguiente matriz, que nos permitirá seguir filtrando nuestras propuestas. Las estrategias que finalmente fueron seleccionadas en el ejercicio realizado fueron catorce de un total de quince y las detallamos a continuación:

1. Trabajar en conjunto con la sociedad, el gobierno, la familia, entre otros. Con el fin de garantizar el bienestar y desarrollo de los alumnos.
2. Implementar un programa con la finalidad de que los docentes investiguen y compartan conocimientos acerca de la forma más efectiva de mejorar el bienestar.
3. Desarrollo de nuevos productos y servicios educativos complementarios para la población evangélica, brindando un valor agregado (orientación psicopedagógica, psicológica, programas de salud, seguros por accidentes, entre otros).
4. Integrarse verticalmente hacia atrás, tanto en material bibliográfico y creación de material propio.
5. Investigar las necesidades del mercado.

6. Organizar a los centros educativos existentes, fomentando la formación de un consorcio o alianza de estos centros educativos y formar en conjunto un plan estratégico integral.
7. Posicionamiento de la educación cristiana evangélica como sinónimo de calidad educativa y valores.
8. Aprovechar el poder de compra como asociación de colegios.
9. Invertir en profesores bien calificados y en estructura académica.
10. Desarrollar relaciones con redes nacionales e internacionales, empresas, gobiernos, ONGs, sociedad civil e instituciones de investigación.
11. Desarrollar un programa de educación integral y buscar una certificación de excelencia en calidad educativa que forme buenos cristianos y estudiantes aptos para afrontar exámenes internacionales y a la vez ayudar a mejorar los problemas familiares y sociales.
12. Incrementar la participación en el mercado cristiano evangélico mediante la asociación de colegios, política de precios, estrategias de marketing o expansión de colegios.
13. Estructurar programas que permitan mostrar las bondades y diferencias de las escuelas cristiano evangélicas al público en general, con el objetivo de incrementar la participación en el mercado.

14. Buscar asesoría o compartir modelos para la elaboración de un único modelo de calidad educativa entre los colegios del subsector cristiano evangélico así como sus variables de medición.

4.5.8 Matriz Rumelt (MR)

En la Tabla 18 se observa que la evaluación de las catorce estrategias seleccionadas por la matriz MCPE pasan los cuatro criterios planteados por Rumelt, por lo que todas serán evaluadas en el siguiente paso.

4.5.9 Matriz de Ética (ME)

De acuerdo a la Tabla 19 se puede apreciar que ninguna de las catorce estrategias viola los aspectos relacionados a los derechos, justicia y el utilitarismo, no descartándose en este caso ninguna estrategia.

4.5.10 Estrategias y Objetivos de Largo Plazo

Se busca en la Tabla 20 que las estrategias estén alineadas a la visión y los objetivos a largo plazo, estas serán las guías para alcanzar los objetivos a largo plazo. Como se puede ver las catorce estrategias alcanzan los objetivos trazados.

Tabla 17a.

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

	Trabajar en conjunto con la sociedad, el gobierno, la familia, entre otros, con el fin de garantizar el bienestar y desarrollo de los alumnos.		Implementar un programa con la finalidad de que los docentes investiguen y compartan conocimientos acerca de la forma más efectiva de mejorar el bienestar de los alumnos, así como un plan para la capacitación de los docentes del subsector.		Desarrollo de nuevos productos y servicios educativos complementarios para la población evangélica, brindando un valor agregado (orientación psicopedagógica, psicológica, programas de salud, seguros por accidentes, entre otros).		Integrarse verticalmente hacia atrás, tanto en material bibliográfico y creación de material propio.		Investigar las necesidades del mercado.		Organizar a los centros educativos existentes, fomentando la formación de un consorcio o alianza de estos centros educativos y formar en conjunto un plan estratégico integral.		Posicionamiento de la educación cristiana evangélica como sinónimo de calidad educativa y valores.		Aprovechar el poder de compra como asociación de colegios.		
Factores externos e internos clave	Peso	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Oportunidades																	
Crecimiento poblacional y demanda educativa del subsector cristiano evangélico	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Deficiencia en tecnología de los colegios estatales	0.04	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
Participación en Programa internacional para la evaluación de estudiantes (PISA).	0.04	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
País de renta media alta	0.07	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Respaldo de misiones, iglesias, ex alumnos y posibles donantes	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Alta demanda por servicios de educación privada	0.05	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Baja calidad educativa en los colegios públicos	0.04	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Oportunidades en el sistema social como organizaciones mundiales con proyectos de apoyo para juntar esfuerzos y crear sinergia	0.06	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Apoyo del estado para formación de colegios parroquiales	0.05	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
Aumento de exigencias en educación cognitiva orientadas al ingreso en universidades	0.06	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Nuevas tecnologías de la información en el mejoramiento de los conocimientos	0.03	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16
Amenazas																	
Compromisos del Perú con las metas del nuevo milenio formuladas por la ONU	0.05	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Proliferación de colegios particulares y preuniversitarios	0.06	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Consorcio de centros educativos católicos, colegios particulares y estatales mejor desarrollados	0.06	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Violencia juvenil, divorcios, problemas familiares y familias disfuncionales	0.03	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Falta de apoyo del estado y mejores regulaciones	0.04	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
No existen profesores capacitados en el mercado	0.03	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08
Carencia de valores de la juventud	0.03	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08
Suspensión de donaciones y apoyo internacional	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Corrupción y burocracia gubernamental	0.02	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Fortalezas																	
Personal administrativo calificado	0.07	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
El producto final como marketing	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08
Integración de nuevas tecnologías académicas - administrativas	0.04	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Calidad educativa, fomento de valores y cursos de formación complementaria	0.09	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16
Se promueve la capacitación del personal docente y administrativo	0.09	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Colegios de prestigio, con muchos años de creación y experiencia	0.07	4	0.32	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Apertura a los clientes sin restricciones religiosas	0.04	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08
Equipamiento e infraestructura aceptable	0.09	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24
Buena situación financiera	0.07	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24
Debilidades																	
Poca participación de mercado	0.05	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08
Falta de integración vertical hacia atrás y horizontal	0.03	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Falta de un plan estratégico para el subsector	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Falta de un modelo de medición de control de calidad a nivel del subsector	0.06	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08
No existe una política de precios	0.04	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16
Diferencias entre los evangelistas (subsector muy diversificado)	0.05	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Carencia de emprendedores privados invirtiendo en el subsector	0.05	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32
Total	2.00		6.64		6.16		7.36		6.96		5.84		6.24		7.36		5.84

Tabla 17b.

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

	Invertir en profesores bien calificados y en estructura académica.		Desarrollar relaciones con redes nacionales e internacionales, empresas, gobiernos, ONGs, sociedad civil e instituciones de investigación.		Desarrollar un programa de educación integral y buscar una certificación de excelencia en calidad educativa que forme buenos cristianos y estudiantes aptos para afrontar exámenes internacionales y a la vez ayudar a mejorar los problemas familiares y sociales.		Evitar discriminación de alumnos por creencias religiosas.		Incrementar la participación en el mercado cristiano evangélico mediante la asociación de colegios, política de precios, estrategias de marketing o expansión de colegios.		Estructurar programas que permitan mostrar las bondades y diferencias de las escuelas cristiano evangélicas al público en general, con el objetivo de incrementar la participación en el mercado.		Buscar asesoría o compartir modelos para la elaboración de un único modelo de calidad educativa entre los colegios del subsector cristiano evangélico así como sus variables de medición.		
	Peso	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Factores externos e internos clave															
Oportunidades															
Crecimiento poblacional y demanda educativa del subsector cristiano evangélico	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Deficiencia en tecnología de los colegios estatales	0.04	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Participación en Programa internacional para la evaluación de estudiantes (PISA).	0.04	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
País de renta media alta	0.07	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16
Respaldo de misiones, iglesias, ex alumnos y posibles donantes	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
Alta demanda por servicios de educación privada	0.05	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Baja calidad educativa en los colegios públicos	0.04	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08
Oportunidades en el sistema social como organizaciones mundiales con proyectos de apoyo para juntar esfuerzos y crear sinergia	0.06	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Apoyo del estado para formación de colegios parroquiales	0.05	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Aumento de exigencias en educación cognitiva orientadas al ingreso en universidades	0.06	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Nuevas tecnologías de la información en el mejoramiento de los conocimientos	0.03	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Amenazas															
Compromisos del Perú con las metas del nuevo milenio formuladas por la ONU	0.05	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Proliferación de colegios particulares y preuniversitarios	0.06	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Consortio de centros educativos católicos, colegios particulares y estatales mejor desarrollados	0.06	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Violencia juvenil, divorcios, problemas familiares y familias disfuncionales	0.03	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Falta de apoyo del estado y mejores regulaciones	0.04	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08
No existen profesores capacitados en el mercado	0.03	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Carencia de valores de la juventud	0.03	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08
Suspensión de donaciones y apoyo internacional	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Corrupción y burocracia gubernamental	0.02	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08
Fortalezas															
Personal administrativo calificado	0.07	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
El producto final como marketing	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Integración de nuevas tecnologías académicas - administrativas	0.04	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Calidad educativa, fomento de valores y cursos de formación complementaria	0.09	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Se promueve la capacitación del personal docente y administrativo	0.09	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Colegios de prestigio, con muchos años de creación y experiencia	0.07	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Apertura a los clientes sin restricciones religiosas	0.04	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Equipamiento e infraestructura aceptable	0.09	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Buena situación financiera	0.07	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Debilidades															
Poca participación de mercado	0.05	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16
Falta de integración vertical hacia atrás y horizontal	0.03	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
Falta de un plan estratégico para el subsector	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Falta de un modelo de medición de control de calidad a nivel del subsector	0.06	2	0.16	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
No existe una política de precios	0.04	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16
Diferencias entre los evangelistas (subsector muy diversificado)	0.05	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16
Carencia de emprendedores privados invirtiendo en el subsector	0.05	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08
Total	2.00		6.96		6.72		7.68		4.72		7.44		6.4		6.24

Tabla 18

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
1 Trabajar en conjunto con la sociedad, el gobierno, la familia, entre otros, con el fin de garantizar el bienestar y desarrollo de los alumnos.	SI	SI	SI	SI	SI
2 Implementar un programa con la finalidad de que los docentes investiguen y compartan conocimientos acerca de la forma más efectiva de mejorar el bienestar de los alumnos, así como un plan para la capacitación de los docentes del subsector.	SI	SI	SI	SI	SI
3 Desarrollo de nuevos productos y servicios educativos complementarios para la población evangélica, brindando un valor agregado (orientación psicopedagógica, psicológica, programas de salud, seguros por accidentes, entre otros).	SI	SI	SI	SI	SI
4 Integrarse verticalmente hacia atrás, tanto en material bibliográfico y creación de material propio.	SI	SI	SI	SI	SI
5 Investigar las necesidades del mercado.	SI	SI	SI	SI	SI
6 Organizar a los centros educativos existentes, fomentando la formación de un consorcio o alianza de estos centros educativos y formar en conjunto un plan estratégico integral.	SI	SI	SI	SI	SI
7 Posicionamiento de la educación cristiana evangélica como sinónimo de calidad educativa y valores.	SI	SI	SI	SI	SI
8 Aprovechar el poder de compra como asociación de colegios.	SI	SI	SI	SI	SI
9 Invertir en profesores bien calificados y en estructura académica.	SI	SI	SI	SI	SI
10 Desarrollar relaciones con redes nacionales e internacionales, empresas, gobiernos, ONGs, sociedad civil e instituciones de investigación.	SI	SI	SI	SI	SI
11 Desarrollar un programa de educación integral y buscar una certificación de excelencia en calidad educativa que forme buenos cristianos y estudiantes aptos para afrontar exámenes internacionales y a la vez ayudar a mejorar los problemas familiares y sociales.	SI	SI	SI	SI	SI
12 Incrementar la participación en el mercado cristiano evangélico mediante la asociación de colegios, política de precios, estrategias de marketing o expansión de colegios.	SI	SI	SI	SI	SI
13 Estructurar programas que permitan mostrar las bondades y diferencias de las escuelas cristiano evangélicas al público en general, con el objetivo de incrementar la participación en el mercado.	SI	SI	SI	SI	SI
14 Buscar asesoría o compartir modelos para la elaboración de un único modelo de calidad educativa entre los colegios del subsector cristiano evangélico así como sus variables de medición.	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 20

Estrategias y Objetivos de Largo Plazo

		Visión			
		"Para el año 2020, el subsector de educación cristiano evangélico de la provincia de Lima deberá trascender hacia un subsector competitivo y autosostenible con servicios educativos de alta calidad, que brinden valor agregado a la población estudiantil mediante una instrucción holística y de formación de valores, lo cual contribuirá a que la juventud alcance su máximo potencial y sea altamente valorada por la sociedad"			
		Objetivos de largo plazo			
Estrategias alternativas y específicas		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
1	Trabajar en conjunto con la sociedad, el gobierno, la familia, entre otros, con el fin de garantizar el bienestar y desarrollo de los alumnos.	SÍ		SÍ	
2	Implementar un programa con la finalidad de que los docentes investiguen y compartan conocimientos acerca de la forma más efectiva de mejorar el bienestar de los alumnos, así como un plan para la capacitación de los docentes del subsector		SÍ		
3	Desarrollo de nuevos productos y servicios educativos complementarios para la población evangélica, brindando un valor agregado (orientación psicopedagógica, psicológica, programas de salud, seguros por accidentes, entre otros).			SÍ	
4	Integrarse verticalmente hacia atrás, tanto en material bibliográfico y creación de material propio.			SÍ	SÍ
5	Investigar las necesidades del mercado.	SÍ			
6	Organizar a los centros educativos existentes, fomentando la formación de un consorcio o alianza de estos centros educativos y formar en conjunto un plan estratégico integral.		SÍ		
7	Posicionamiento de la educación cristiana evangélica como sinónimo de calidad educativa y valores.	SÍ			
8	Aprovechar el poder de compra como asociación de colegios.				SÍ
9	Invertir en profesores bien calificados y en estructura académica.	SÍ	SÍ	SÍ	
10	Desarrollar relaciones con redes nacionales e internacionales, empresas, gobiernos, ONGs, sociedad civil e instituciones de investigación.				SÍ
11	Desarrollar un programa de educación integral y buscar una certificación de excelencia en calidad educativa que forme buenos cristianos y estudiantes aptos para afrontar exámenes internacionales y a la vez ayudar a mejorar los problemas familiares y sociales.			SÍ	
12	Incrementar la participación en el mercado cristiano evangélico mediante la asociación de colegios, política de precios, estrategias de marketing o expansión de colegios.	SÍ			SÍ
13	Estructurar programas que permitan mostrar las bondades y diferencias de las escuelas cristiano evangélicas al público en general, con el objetivo de incrementar la participación en el	SÍ			SÍ
14	Buscar asesoría o compartir modelos para la elaboración de un único modelo de calidad educativa entre los colegios del subsector cristiano evangélico así como sus variables de medición.			SÍ	

OLP 1 : Lograr al 2020 un incremento de la participación de mercado del sector educativo de la provincia de Lima en un 3%.

OLP 2 : Lograr los próximos 10 años una afiliación al 100% entre los colegios cristianos evangélicos de Lima miembros de este gremio y otros agentes intervinientes, a razón de un 5.95% anual.

OLP 3 : Lograr al 2020 que el 80% de los colegios pertenecientes al subsector educativo cristiano evangélico de Lima cuenten con un modelo educativo que cumpla estándares de calidad internacional y permita una formación integral de la población estudiantil.

OLP 4 : A partir del 2013, lograr un incremento de la reinversión en todos los colegios asociados del subsector a razón de un 2% anual, que contribuya a mejorar la calidad educativa.

CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

5.1 Implementación Estratégica

El subsector educativo cristiano evangélico de Lima deberá implementar las estrategias convirtiendo los planes estratégicos en acciones. Según D'Alessio (2008) para que se de esta implementación se necesitarán dos insumos:

1. Un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de esta etapa.
2. Una cultura organizacional que soporte a la estrategia, y que beneficie su implementación.

Para esta implementación se necesitarán de: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional.

5.2 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza con cada estrategia, los objetivos a largo plazo. Dentro de sus principales características tenemos:

1. Deben facilitar la consecución de los objetivos a largo plazo.
2. Deben ser realistas, medibles, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización.
3. Deben ser expresados en términos de jerarquía y logros por gerencia, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistema de información y comunicaciones, así como tecnología e investigación y desarrollo.

Tal como se mencionó, se tomarán en cuenta los objetivos a largo plazo y las estrategias mencionadas para la elaboración de los objetivos a corto plazo.

5.2.1 Educación Cristiano Evangélica y su Respectivo Desarrollo

Objetivo de Largo Plazo 1:

Lograr al 2020 un incremento de la participación de mercado del sector educativo de la provincia de Lima en un 5%.

Objetivos de Corto Plazo 1.1

Desarrollar dos programas al año que fortalezcan la imagen del subsector mediante logros en concursos de matemáticas, lenguaje, deportes, y otros; incrementando su participación.

Acciones

1. Promover la participación y competencia de los alumnos en diferentes actividades curriculares y extracurriculares.
2. Incrementar la participación en competencias inter escolares, brindando asesoría especializada y apoyo a los participantes.
3. Generar un cronograma con las personas y recursos involucrados en la realización de los dos programas del año.

Objetivos de Corto Plazo 1.2

Realizar dos encuestas al año que midan la satisfacción de los padres de familia respecto al desarrollo de sus hijos.

Acciones

1. Preparar encuestas que permitan conocer la percepción de los padres de familia sobre diferentes aspectos de la educación de sus hijos.

2. En el más corto tiempo se deberán tomar acciones para dirigir los esfuerzos en levantar observaciones que permitan mantener un alto índice de satisfacción, siempre y cuando sean viables.
3. Generar un cronograma con las personas y recursos involucrados en la realización de las dos encuestas del año.

Objetivos de Corto Plazo 1.3

Difundir cuatro veces al mes, una sola vez al año en época de matrículas, las bondades de educación cristiana evangélica como son la calidad y la formación de valores, en radio y periódicos.

Acciones

1. Decidir en qué horarios, qué días, qué radio y en qué periódico se realizará la difusión.
2. Generar un cronograma con las personas y recursos involucrados en la realización de las difusiones.
3. Se realizará un resumen de las bondades de la educación impartida en los colegios cristiano evangélicos.
4. Se fomentará la participación de los padres de familia en la elaboración de la lista de bondades que proveen los colegios.
5. Se tomarán los comentarios y valoraciones de las encuestas realizadas al año.

Objetivos de Corto Plazo 1.4

Crear diez colegios con capacidad de 1,000 estudiantes por año cada uno, en los distritos más populosos de la provincia de Lima.

Acciones

1. Crear un programa de inversión en colegios cristiano-evangélicos, a la brevedad, para los próximos diez años.
2. Formar un equipo especializado encargado de la ejecución de los proyectos educativos.
3. Contratar consultores para la ejecución de los proyectos educativos.
4. Consensuar los egresos relacionados a los proyectos educativos.
5. Generar un cronograma de egresos e ingresos.
6. Crear un programa de reclutamiento y formación de maestros, directores y personal especializado, para suplir la demanda que genere la oferta creciente de educación evangélica-privada en la provincia de Lima.
7. Formular un plan de marketing y ventas que contribuya a alcanzar la meta de crecimiento estudiantil dentro de la feligresía cristiano-evangélica y dentro de padres de familia de otras religiones.

5.2.2 Educación Cristiano Evangélica y su Respectivo Posicionamiento

Objetivo de Largo Plazo 2:

Lograr en los próximos 10 años una afiliación al 100% entre los colegios cristianos evangélicos de Lima miembros de este gremio y otros agentes intervinientes, a razón de un 5.95% anual.

Objetivos de Corto Plazo 2.1

Formar en diciembre del 2010 una asociación que represente a los colegios cristiano evangélicos y agentes intervinientes de Lima.

Acciones

1. Se debe organizar el subsector de educación cristiano evangélico de tal manera que se pueda formar un grupo fuerte y cohesionado.
2. Formar un grupo o dirección que vele por los intereses de este subsector.
3. Se debe crear un organismo líder con participación de los colegios, asociaciones educativas y agentes intervinientes de Lima.
4. Formar un grupo integrado por los colegios asociados, encargado de agremiar a los colegios del subsector.

Objetivos de Corto Plazo 2.2

Realizar trimestralmente ruedas de intercambios de experiencias para las mejoras tanto administrativas como académicas.

Acciones

1. Se debe buscar relaciones con empresas, redes educativas nacionales e internacionales, ONGs, instituciones de investigación, entre otras; con el fin de compartir conocimiento psicopedagógicos y cognitivos.
2. Desarrollar programas de intercambio de experiencias, innovaciones y propuestas entre docentes y personal administrativo.
3. Formar un grupo de maestros encargados de la ejecución de estos intercambios.

Objetivos de Corto Plazo 2.3

Crear canales de comunicación permanente entre los asociados para mantenerlos informados y brindarles asesoría mensualmente.

Acciones

1. Coordinar con los colegios encargados la creación de un directorio.
2. Crear un grupo de correo electrónico de la secretaria académica de todos los colegios asociados y crear una sola cuenta de correo del organismo autónomo.
3. Crear boletines mensuales del ente autónomo dirigido a los asociados.
4. Crear una página web donde se mantenga informado y se asesore online a los asociados.

Objetivos de Corto Plazo 2.4

Definir una estructura orgánica y un plan estratégico del subsector en febrero del 2011.

Acciones

1. Formar un grupo para la realización de la estructura orgánica, la primera semana de Enero con la participación de los asociados.

Objetivos de Corto Plazo 2.5

A partir del 2011, se desarrollara dos talleres internos al año con el fin de actualizar y capacitar a los profesores de la asociación.

Acciones

1. Identificar los principales factores que serán necesario fortalecer en las competencias de nuestro staff de profesionales.
2. Buscar y desarrollar convenios con entidades educativas de nivel superior para facilitar la capacitación del personal.

3. Proveer de servicios de actualización a distancia a los docentes y personal administrativo.
4. Formar un grupo de profesores de los colegios asociados para la realización de los talleres y del cronograma.

5.2.3 Educación Cristiano Evangélica Como Servicio Educativo de Calidad

Objetivo de Largo Plazo 3:

Lograr al 2020 que el 80% de los colegios pertenecientes al subsector educativo cristiano evangélico de Lima cuenten con un modelo educativo que cumpla estándares de calidad internacional y permita una formación integral de la población estudiantil.

Objetivos de Corto Plazo 3.1

Implementar un modelo de calidad en los colegios participantes de este subsector al término del 2011.

Acciones

1. Buscar apoyo de entidades privadas o públicas que permitan desarrollar un programa de calidad en los colegios pertenecientes a este subsector.
2. Generar programas de mejoramiento de la calidad.
3. Formar un grupo de personas de los colegios asociados encargadas de la creación e implementación del modelo de calidad.
4. Proveer de capacitaciones y cursos para la implementación del modelo.
5. Se debe implementar protocolos de buenas prácticas educativas.
6. Elaborar indicadores de gestión educativa.

7. Elaborar material bibliográfico de calidad.
8. Elaborar servicios de bienestar estudiantil.

Objetivo de corto plazo 3.2

Desarrollar un modelo de visión holística en los colegios participantes de este subsector al término del 2011.

Acciones

1. Se debe estudiar y analizar casos internacionales donde el método de educación holístico ya ha sido implantado.
2. Se debe preparar e implementar un plan de educación para los padres de familia con el objetivo de integrarlos en el sistema de educación holístico.
3. Promover el modelo holístico de bienestar de la juventud identificado en el ARACY Report Card, dentro de los colegios participantes.
4. Implementar actividades y programas formativos que permitan el desarrollo integral del niño y joven.
5. Formar un grupo de profesores de los colegios asociados encargados del estudio e implementación del modelo holístico.

Objetivo de corto plazo 3.3

En el tercer año obtener un certificado de calidad educativa.

Acciones

1. El organismo autónomo llevará a cabo charlas de motivación y concientización sobre los beneficios de obtener una certificación de calidad educativa.

2. Elaborar programas de educación permanente.
3. Decidir entre los certificados ISO 9001 y Malcom Baldrige en educación.
4. Proveer de capacitaciones para las certificaciones.

5.2.4 Educación Cristiano Evangélica y su Respectivo Crecimiento Sostenible

Objetivo de Largo Plazo 4:

A partir del 2013, lograr un incremento de la reinversión en todos los colegios asociados del subsector a razón de un 2% anual, que contribuya a mejorar la calidad educativa.

Objetivos de Corto Plazo 4.1

Incrementar las mensualidades el primer año, en el quinto año y en el décimo año estableciendo un porcentaje de acuerdo a la situación económica de los padres de familia y consecuentemente aumentar el presupuesto respectivamente.

Acciones

1. Formar un grupo de trabajo responsable de la calificación de la capacidad económica de los padres de familia y el establecimiento del porcentaje de incremento de las mensualidades.
2. Desarrollar un cronograma a lo largo del año para el proceso de calificación de los padres.
3. Desarrollar un programa de precios.

Objetivo de corto plazo 4.2

Desarrollar a diciembre del 2010 un presupuesto anual destinado a la capacitación de profesores, así como mejoras en infraestructura y tecnología.

Acciones

1. Formar un grupo de trabajo responsable de la elaboración del presupuesto
2. Evaluar los montos del presupuesto destinados a la capacitación de los profesores, mejoras en infraestructura y tecnología.
3. Lograr convenios de capacitación y actualización con centro de educación superior que permitan una ventaja de costos de acuerdo al número de participantes.
4. Renovar los equipos de informática cada 3 años.
5. Se debe presentar transparentemente la información del presupuesto anual, así como de los estados financieros.

Objetivos de Corto Plazo 4.3

Destinar el 50% de los fondos del presupuesto al financiamiento de un colegio por año con el objetivo expandir la infraestructura.

Acciones

1. Formar un fondo financiero con el aporte de los colegios agrupados, que permita financiar las mejoras en infraestructura y tecnología.
2. El organismo líder, debe ser el responsable de la administración de este fondo financiero.
3. Realizar actividades en busca de fondos que serán destinados exclusivamente para mejora de infraestructura.

Objetivos de Corto Plazo 4.4

A partir del 2011, buscar un apoyo financiero por año de organismos nacionales o internacionales, así como inversores privados.

Acciones

1. Buscar apoyo financiero de organizaciones benéficas que permitan financiar la inversión constante de proyectos de educación.
2. Informar adecuadamente a las organizaciones el proyecto educativo a financiar, objetivos y logros alcanzados.
3. Fomentar la inversión privada demostrando la rentabilidad del sector.



Tabla 21a.

Matriz de Objetivos de Largo Plazo, Objetivos de Corto Plazo, Acciones y Medidas

Objetivos de largo plazo	Estrategias	Objetivos a corto plazo para los objetivos a largo plazo	Acciones	Medida
OLP 1 Lograr al 2020 un incremento de la participación de mercado del sector educativo de la provincia de Lima en un 5%.	1 Trabajar en conjunto con la sociedad, el gobierno, la familia, entre otros, con el fin de garantizar el bienestar y desarrollo de los alumnos. 3 Investigar las necesidades del mercado.	OCP 1.1 Desarrollar 2 programas al año que fortalezcan la imagen del subsector mediante logros en concursos de matemáticas, lenguaje, deportes, y otros. incrementando su participación.	1.1.1 Promover la participación y competencia de los alumnos en diferentes actividades curriculares y extracurriculares. 1.1.2 Incrementar la participación en competencias inter escolares, brindando asesoría especializada y apoyo a los participantes. 1.1.3 Generar un cronograma con las personas y recursos involucrados en la realización de los 2 programas por año.	Número de programas
	7 Posicionamiento de la educación cristiana evangélica como sinónimo de calidad educativa y valores. 9 Invertir en profesores bien calificados y en infraestructura académica.	OCP 1.2 Realizar dos encuestas al año que midan la satisfacción de los padres de familia respecto al desarrollo de sus hijos.	1.2.1 Preparar encuestas que permitan conocer la percepción de los padres de familia sobre diferentes aspectos de la educación de sus hijos. 1.2.2 En el más corto tiempo se deberán tomar acciones para dirigir los esfuerzos en levantar observaciones que permitan mantener un alto índice de satisfacción, siempre y cuando sean viables. 1.2.3 Generar un cronograma con las personas y recursos involucrados en la realización de las dos encuestas al año.	Número de encuestas
	12 Incrementar la participación en el mercado cristiano evangélico mediante la asociación de colegios, política de precios, estrategias de marketing o expansión de colegios.	OCP 1.3 Difundir cuatro veces al mes una sólo una vez al año en época de matriculas las bondades de educación cristiana evangélica como son la calidad y la formación de valores en radio y periódicos.	1.3.1 Decidir en que horarios, que días y que radio y periódico se realizará la difusión. 1.3.2 Generar un cronograma con las personas y recursos involucrados en la realización de las difusiones. 1.3.3 Se realizará una resumen de las bondades de la educación impartida el los colegios cristiano evangélicos. 1.3.4 Se fomentará la participación de los padres de familia en la elaboración de la lista de bondades que proveen los colegios. 1.3.5 Se tomarán los comentarios y valoraciones de las encuestas realizadas al año.	Número de difusiones
	13 Estructurar programas que permitan mostrar las bondades y diferencias de las escuelas cristiano evangélicas al público en general, con el objetivo de incrementar la participación en el mercado.	OCP 1.4 Crear diez colegios con capacidad de 1,000 estudiantes por año cada uno, en los distritos más populosos de la provincia de Lima.	1.4.1 Crear un programa de inversión en colegios evangélico-cristianos, a la brevedad, para los próximos diez años. 1.4.2 Formar un equipo especializado encargado de la ejecución de los proyectos educativos. 1.4.3 Contratar consultores para la ejecución de los proyectos educativos. 1.4.4 Consensuar los egresos relacionados a los proyectos educativos. 1.4.5 Generar un cronograma de egresos e ingresos. 1.4.6 Crear un programa de reclutamiento y formación de maestros, directores y personal especializado, para suplir la demanda que genere la oferta creciente de educación evangélico-privada en la provincia de Lima. 1.4.7 Formular un plan de marketing y ventas que contribuya a alcanzar la meta de crecimiento estudiantil dentro de la feligresía evangélico-cristiana y dentro de padres de familia de otras religiones.	Número de colegios

Tabla 21b.

Matriz de Objetivos de Largo Plazo, Objetivos de Corto Plazo, Acciones y Medidas

Objetivos de largo plazo	Estrategias	Objetivos a corto plazo para los objetivos a largo plazo	Acciones	Medidas
OLP 2 Lograr los próximos 10 años una afiliación al 100% entre los colegios cristianos evangélicos de Lima miembros de este gremio y otros agentes intervinientes, a razón de un 5.95% anual.	2 Implementar un programa con la finalidad de que los docentes investiguen y compartan conocimientos acerca de la forma más efectiva de mejorar el bienestar de los alumnos, así como un plan para la capacitación de los docentes del subsector	OCP 2.1 Formar en diciembre del 2010 una asociación que represente a los colegios cristiano evangélicos y agentes intervinientes de Lima.	2.1.1 Se debe organizar el subsector educación cristiano evangélico de tal manera que se pueda formar un grupo fuerte y cohesionado. 2.1.2 Formar un grupo o dirección vele por los intereses de este subsector. 2.1.3 Se debe crear un organismo líder con participación de los colegios, asociaciones educativas y agentes intervinientes de Lima. 2.1.4 Formar un grupo integrado por los colegios asociados encargado de asociar a los colegios del subsector.	Número de asociaciones
	6 Organizar a los centros educativos existentes, fomentando la formación de un consorcio o alianza de estos centros educativos y formar en conjunto un plan estratégico integral.	OCP 2.2 Realizar trimestralmente ruedas de intercambios de experiencias para las mejoras tanto administrativas como académicas.	2.2.1 Se debe buscar relaciones con empresas, redes educativas nacionales e internacionales, ONGs, instituciones de investigación, entre otras; con el fin de compartir conocimiento psicopedagógicos y cognitivos. 2.2.2 Desarrollar programas de intercambio de experiencias, innovaciones y propuestas entre docentes y personal administrativo. 2.2.3 Formar un grupo de maestros encargados de la ejecución de estos intercambios.	Número de ruedas de intercambio
	9 Invertir en profesores bien calificados y en estructura académica.	OCP 2.3 Crear canales de comunicación permanente entre los asociados para mantenerlos informados y brindarles asesoría mensualmente.	2.3.1 Coordinar con los colegios encargados la creación de un directorio. 2.3.2 Crear un grupo de correo electrónico de la secretaria académica de todos los colegios asociados y crear una sola cuenta de correo del organismo autónomo. 2.3.3 Crear boletines mensuales del ente autónomo dirigido a los asociados. 2.3.4 Crear una página web donde se mantenga informado y se asesore online a los asociados.	Número de canales de comunicación
		OCP 2.4 Definir una estructura orgánica y un plan estratégico del subsector en febrero del 2011.	2.4.1 Formar un grupo para la realización de la estructura orgánica, la primera semana de Enero con la participación de los asociados.	Número de estructuras orgánicas y Número de planes estratégicos
		OCP 2.5 A partir del 2011, se desarrollara dos talleres internos al año con el fin de actualizar y capacitar a los profesores de la asociación.	2.5.1 Identificar los principales factores que será necesario fortalecer en las competencias de nuestro staff de profesionales. 2.5.2 Buscar y desarrollar convenios con entidades educativas de nivel superior para facilitar la capacitación del personal. 2.5.3 Proveer de servicios de actualización a distancia a los docentes y personal administrativo. 2.5.4 Formar un grupo de profesores de los colegios asociados para la realización de los talleres y del cronograma.	Número de talleres

Tabla 21c.

Matriz de Objetivos de Largo Plazo, Objetivos de Corto Plazo, Acciones y Medidas

Objetivos de largo plazo	Estrategias	Objetivos a corto plazo para los objetivos a largo plazo	Acciones	Medidas
OLP 3 Lograr al 2020 que el 80% de los colegios pertenecientes al subsector educativo cristiano evangélico de Lima cuenten con un modelo educativo que cumpla estándares de calidad internacional y permita una formación integral de la población estudiantil.	<p>1 Trabajar en conjunto con la sociedad, el gobierno, la familia, entre otros, con el fin de garantizar el bienestar y desarrollo de los alumnos.</p> <p>3 Desarrollo de nuevos productos y servicios educativos complementarios para la población evangélica, brindando un valor agregado (orientación psicopedagógica, psicológica, programas de salud, seguros por accidentes, entre otros).</p> <p>4 Integrarse verticalmente hacia atrás, tanto en material bibliográfico y creación de material propio.</p> <p>14 Buscar asesoría o compartir modelos para la elaboración de un único modelo de calidad educativa entre los colegios del subsector cristiano evangélico así como sus variables de medición.</p> <p>9 Invertir en profesores bien calificados y en estructura académica.</p> <p>11 Desarrollar un programa de educación integral y buscar una certificación de excelencia en calidad educativa que forme buenos cristianos y estudiantes aptos para afrontar exámenes internacionales y a la vez ayudar a mejorar los problemas familiares y sociales.</p>	OCP 3.1 Implementar un modelo de calidad en los colegios participantes de este subsector al término del 2011.	<p>3.1.1 Buscar apoyo de entidades privadas o públicas que permitan desarrollar un programa de calidad en los colegios pertenecientes a este subsector.</p> <p>3.1.2 Generar programas de mejoramiento de la calidad.</p> <p>3.1.3 Formar un grupo de personas de los colegios asociados encargadas de la creación e implementación del modelo de calidad.</p> <p>3.1.4 Proveer de capacitaciones y cursos para la implementación del modelo.</p> <p>3.1.5 Se debe implementar protocolos de buenas prácticas educativas.</p> <p>3.1.6 Elaborar indicadores de gestión educativa.</p> <p>3.1.7 Elaborar material bibliográfico de calidad.</p> <p>3.1.8 Elaborar servicios de bienestar estudiantil.</p>	Número de modelos
		OCP 3.2 Desarrollar un modelo de visión holística en los colegios participantes de este subsector al término del 2011.	<p>3.2.1 Se debe estudiar y analizar casos internacionales donde el método de educación holístico ya ha sido implantado.</p> <p>3.2.2 Se debe preparar e implementar un plan de educación para los padres de familia con el objetivo de integrarlos en el sistema de educación holístico.</p> <p>3.2.3 Promover el modelo holístico de bienestar de la juventud identificado en el ARACY Report Card, dentro de los colegios participantes.</p> <p>3.2.4 Implementar actividades y programas formativos que permitan el desarrollo integral del niño y joven.</p> <p>3.2.5 Formar un grupo de profesores de los colegios asociados encargados del estudio e implementación del modelo holístico.</p>	Número de modelos
		OCP 3.3 En el tercer año obtener un certificado de calidad educativa.	<p>3.3.1 El órgano autónomo llevará a cabo charlas de motivación y concientización sobre los beneficios de obtener una certificación de calidad educativa.</p> <p>3.3.2 Elaborar programas de educación permanente.</p> <p>3.3.3 Decidir por entre los certificados ISO 9001 y Malcom Baldrige en educación.</p> <p>3.3.4 Proveer de capacitaciones para las certificaciones.</p>	Número certificados

Tabla 21d.

Matriz de Objetivos de Largo Plazo, Objetivos de Corto Plazo, Acciones y Medidas

Objetivos de largo plazo	Estrategias	Objetivos a corto plazo para los objetivos a largo plazo	Acciones	Medidas
OLP 4 A partir del 2013, lograr un incremento de la reinversión en todos los colegios asociados del subsector a razón de un 2% anual, que contribuya a mejorar la calidad educativa.	4 Integrarse verticalmente hacia atrás, tanto en material bibliográfico y creación de material propio. 8 Aprovechar el poder de compra como asociación de colegios.	OCP 4.1 Incrementar las mensualidades el primer año, en el quinto año y en el décimo año estableciendo un porcentaje de acuerdo a la situación económica de los padres de familia y consecuentemente aumentar el presupuesto respectivamente.	4.1.1 Formar un grupo de trabajo responsable de la calificación de la capacidad económica de los padres de familia y el establecimiento del porcentaje de incremento de las mensualidades. 4.1.2 Desarrollar un cronograma a lo largo del año para el proceso de calificación de los padres. 4.1.3 Desarrollar un programa de precios.	Número de incrementos y Porcentaje de incremento
	10 Desarrollar relaciones con redes nacionales e internacionales, empresas, gobiernos, ONGs, sociedad civil e instituciones de investigación.	OCP 4.2 Desarrollar a diciembre del 2010 un presupuesto anual destinado a la capacitación de profesores, así como mejoras en infraestructura y tecnología.	4.2.1 Formar un grupo de trabajo responsable de la elaboración del presupuesto. 4.2.2 Evaluar los montos del presupuesto destinados a la capacitación de los profesores, mejoras en infraestructura y tecnología. 4.2.3 Lograr convenios de capacitación y actualización con centro de educación superior que permitan una ventaja de costos de acuerdo al número de participantes. 4.2.4 Renovar los equipos de informática cada 3 años. 4.2.5 Se debe presentar transparentemente la información del presupuesto anual, así como de los estados financieros.	Número de presupuestos
	12 Incrementar la participación en el mercado cristiano evangélico mediante la asociación de colegios, política de precios, estrategias de marketing o expansión de más colegios.	OCP 4.3 Destinar el 50% de los fondos del presupuesto al financiamiento de un colegio por año con el objetivo expandir la infraestructura.	4.3.1 Formar un fondo financiero con el aporte de los colegios agrupados, que permita financiar las mejoras en infraestructura y tecnología. 4.3.2 El organismo líder, debe ser el responsable de la administración de este fondo financiero. 4.3.3 Realizar actividades en busca de fondos que serán destinados exclusivamente para mejora de infraestructura.	Porcentaje
13 Estructurar programas que permitan mostrar las bondades y diferencias de las escuelas cristiano evangélicas al público en general, con el objetivo de incrementar la participación en el mercado.	OCP 4.4 A partir del 2011, buscar un apoyo financiero por año de organismos nacionales o internacionales, así como inversores privados.	4.4.1 Buscar apoyo financiero de organizaciones benéficas que permitan financiar la inversión constante de proyectos de educación. 4.4.2 Informar adecuadamente a las organizaciones el proyecto educativo a financiar, objetivos y logros alcanzados. 4.4.3 Fomentar la inversión privada demostrando la rentabilidad del sector.	Número de apoyos financieros	

5.3 Políticas

Las políticas se elaborarán de acuerdo a las estrategias propuestas, tomando en cuenta los valores seleccionados para el subsector de educación cristiano evangélico.

a. Estrategia 1:

Trabajar en conjunto con la sociedad, el gobierno, la familia, entre otros, con el fin de garantizar el bienestar y desarrollo de los alumnos.

Políticas:

1. Promover la interacción entre el Estado y la sociedad que conforma el subsector educativo cristiano evangélico de la provincia de Lima en medio de un ambiente claro y de beneficio mutuo.
2. Desarrollar y promover las ideas o sugerencias innovadoras que tengan como fin, el trabajo conjunto del gobierno y la sociedad.
3. Mantener informada a la sociedad sobre los planes de desarrollo de los estudiantes.
4. Promover la importancia de las relaciones entre sociedad y el subsector poblacional cristiano evangélico.
5. Apoyar al estado en la promulgación de leyes que beneficien a las minorías.

b. Estrategia 2:

Implementar un programa con la finalidad de que los docentes investiguen y compartan conocimientos acerca de la forma más efectiva de mejorar el bienestar de los alumnos, así como un plan para la capacitación de los docentes del subsector.

Políticas:

1. Fomentar la investigación en el personal docente dentro de las áreas psicopedagógicas y cognitivas.
2. Propiciar el intercambio de experiencias y conocimientos entre el personal docente de las mismas áreas de estudio.
3. Propiciar el control, evaluación continua y capacitación del personal docente.

c. Estrategia 3:

Desarrollo de nuevos productos y servicios educativos complementarios para la población evangélica, brindando un valor agregado (orientación psicopedagógica, psicológica, programas de salud, seguros por accidentes, entre otros).

Políticas:

1. Fomentar la oferta de servicios asociados a la educación velando por la formación integral de los estudiantes.
2. Propiciar estar a la vanguardia en prestación de servicios no solo de educación sino también de esparcimiento y entretenimiento.
3. Fomentar el cumplimiento de estándares internacionales de educación a nivel global.

d. Estrategia 4:

Integrarse verticalmente hacia atrás, tanto en material bibliográfico y creación de material propio.

Políticas:

1. Fomentar la redacción, edición y distribución de material bibliográfico para cada nivel educativo, acorde a lo estipulado por el Ministerio de Educación.
2. Apoyar el desarrollo de material educativo como videos, canciones, juegos educativos, entre otros, de contenido cristiano.

e. Estrategia 5:

Investigar las necesidades del mercado.

Políticas:

1. Fomentar la investigación de mercado para conocer los hábitos de consumo de la población cristiano evangélica y la demanda por la educación cristiana evangélica en la provincia de Lima.
2. Apoyar la investigación de mercado orientada a la gestación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos o servicios para el subsector.
3. Propiciar la investigación de mercado orientada a la fijación de estrategias y acciones relativas al producto, precio y distribución.

f. Estrategia 6:

Organizar a los centros educativos existentes, fomentando la formación de un consorcio o alianza de estos centros educativos y formar en conjunto un plan estratégico integral.

Políticas:

1. Fomentar convenios entre los principales sectores de las iglesias cristiana evangélicas, con el fin de unificar el subsector de educación cristiano evangélico de la provincia de Lima.
2. Promover reuniones de trabajo de la alta dirección de los colegios, para definir puntos comunes donde orientar las estrategias del subsector.
3. Promover la integración de todos los colegios cristianos evangélicos de la provincia de Lima con la finalidad de obtener mayor fuerza participativa en el sector educación.
4. Promover actividades extra curriculares entre los alumnos de todos los colegios del subsector (competencias, concursos, reuniones).
5. Promover congresos en temas educativos globales, para incentivar la participación del personal docente del subsector.

g. Estrategia 7:

Posicionamiento de la educación cristiana evangélica como sinónimo de calidad educativa y valores.

Políticas:

1. Fomentar la creación de un plan de desarrollo integral de educación que cumpla con los requerimientos y estándares internacionales
2. Promover programas educativos con interés en desarrollar todas las capacidades del estudiante, permitiendo una formación holística integral.

3. Promover la formación de aptitudes y actitudes positivas de los estudiantes que conforman el subsector.
4. Fomentar el respeto por las creencias y costumbres religiosas que se imparten en los centros educativos cristianos evangélicos.

h. Estrategia 8:

Aprovechar el poder de compra como asociación de colegios.

Políticas:

1. Fomentar el desarrollo de un programa de educación similar y común, para poder negociar un mejor precio con los proveedores de material educativo.
2. Propiciar relaciones con los proveedores del subsector.

i. Estrategia 9:

Invertir en profesores bien calificados y en estructura académica.

Políticas:

1. Promover la constante capacitación del personal docente y administrativo.
2. Exigir al personal del subsector una educación superior completa además de registrar un buen rendimiento académico.
3. Incentivar la inversión de dinero recaudado en infraestructura educativa.

j. Estrategia 10:

Desarrollar relaciones con redes nacionales e internacionales, empresas, gobiernos, ONGs, sociedad civil e instituciones de investigación.

Políticas:

1. Propiciar la comunicación y relación entre colegios, empresas y el estado.
2. Fomentar el comportamiento ético en la relación entre organizaciones.
3. Desarrollar una red de contactos con instituciones nacionales y extranjeras.
4. Fomentar la creación de programas educativos que permitan el intercambio estudiantil.

k. Estrategia 11:

Desarrollar un programa de educación integral y buscar una certificación de excelencia en calidad educativa que forme buenos cristianos y estudiantes aptos para afrontar exámenes internacionales y a la vez ayudar a mejorar los problemas familiares y sociales.

Políticas:

1. Promover la participación de los colegios cristiano evangélicos en mejorar la calidad y los servicios educativos.
2. Fomentar la apertura y entendimiento de los docentes hacia los problemas sociales que presentan los estudiantes desde antes de su concepción.
3. Alentar las relaciones entre los colegios cristianos evangélicos y los agentes participantes en la educación.
4. Fomentar el entendimiento y la comprensión de los problemas y sus consecuencias sociales en los agentes participantes en la educación.

5. Fomentar la comunicación sobre los beneficios de obtener una certificación de excelencia en calidad educativa.
6. Organizar y preparar en todos sus aspectos a los colegios, para que logren una certificación de nivel educativo.

l. Estrategia 12:

Incrementar la participación en el mercado cristiano evangélico mediante la asociación de colegios, política de precios, estrategias de marketing o expansión de colegios.

Políticas:

1. Promover la comunicación de los beneficios que se obtienen de realizar una asociación de colegios cristiano evangélicos.
2. Promover la participación de los colegios cristiano evangélicos de la provincia de Lima como una sólo asociación.
3. Fomentar la apertura al cambio de estrategias de marketing.
4. Examinar profundamente la situación económica de los padres de familia de los estudiantes.
5. Alentar las relaciones y comunicaciones entre los colegios cristianos evangélicos recién creados.
6. Generar un ambiente positivo de confianza y seguridad dentro de los colegios que participan en el subsector.

m. Estrategia 13:

Estructurar programas que permitan mostrar las bondades y diferencias de las escuelas cristiano evangélico al público en general, con el objetivo de incrementar la participación en el mercado.

Políticas:

1. Promover la comunicación de los beneficios de los colegios cristiano evangélicos.
2. Fomentar el apoyo a los colegios del subsector en sus estrategias de marketing.
3. Fomentar la práctica vivencial de los valores cristiano evangélicos con el público en general.

n. Estrategia 14:

Buscar asesoría o compartir modelos para la elaboración de un único modelo de calidad educativa entre los colegios del subsector cristiano evangélico así como sus variables de medición.

Políticas:

1. Generar un ambiente de apertura hacia la generación de un modelo de calidad educativa resaltando los beneficios de éste.
2. Realizar un proceso de selección de asesores de calidad educativa.
3. Alentar la participación de los colegios con buenos modelos de calidad y a compartir o ayudar a formar un único modelo de calidad, resaltando los beneficios de éste.
4. Fomentar la participación de docentes y personal administrativo con el objetivo de generar variables de medición adecuadas de la calidad educativa.

Tabla 22a.

Estrategias y Políticas

Estrategias	Políticas
E 1 Trabajar en conjunto con la sociedad, el gobierno, la familia, entre otros, con el fin de garantizar el bienestar y desarrollo de los alumnos.	<p>1.1 Promover la interacción entre estado y sociedad que conforma el subsector cristiano evangélica en medio de un ambiente claro y de beneficio mutuo.</p> <p>1.2 Desarrollar y promover las ideas o sugerencias innovadoras que tengan como fin el trabajo conjunto del gobierno y la sociedad.</p> <p>1.3 Mantener informada a la sociedad sobre los planes de desarrollo de los estudiantes.</p> <p>1.4 Promover la importancia de las relaciones entre sociedad y el subsector poblacional cristiano evangélico.</p> <p>1.5 Apoyar al estado en la promulgación de leyes que beneficien a las minorías.</p>
E 2 Implementar un programa con la finalidad de que los docentes investiguen y compartan conocimientos acerca de la forma más efectiva de mejorar el bienestar de los alumnos, así como un plan para la capacitación de los docentes del subsector.	<p>2.1 Fomentar la investigación en el personal docente dentro de las áreas psicopedagógicas y cognitivas.</p> <p>2.2 Propiciar el intercambio de experiencias y conocimientos entre el personal docente de las mismas áreas de estudio.</p> <p>2.3 Propiciar el control, evaluación continua y capacitación del personal docente.</p>
E 3 Desarrollo de nuevos productos y servicios educativos complementarios para la población evangélica, brindando un valor agregado (orientación psicopedagógica, psicológica, programas de salud, seguros por accidentes, entre otros).	<p>3.1 Fomentar la oferta de servicios asociados a la educación velando por la formación integral de los estudiantes.</p> <p>3.2 Propiciar estar a la vanguardia en prestación de servicios no solo de educación sino también de esparcimiento y entretenimiento.</p> <p>3.3 Fomentar el cumplimiento de estándares internacionales de educación a nivel global.</p>
E 4 Integrarse verticalmente hacia atrás, tanto en material bibliográfico y creación de material propio.	<p>4.1 Fomentar la redacción, edición y distribución de material bibliográfico para cada nivel educativo, acorde a lo estipulado por el Ministerio de Educación.</p> <p>4.2 Apoyar el desarrollo de material educativo como videos, canciones, juegos educativos, entre otros, de contenido cristiano.</p>
E 5 Investigar las necesidades del mercado.	<p>5.1 Fomentar la investigación de mercado para conocer los hábitos de consumo de la población cristiano evangélica y la demanda por la educación cristiana evangélica.</p> <p>5.2 Apoyar la investigación de mercado orientada a la gestión, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos o servicios para el subsector.</p> <p>5.3 Propiciar la investigación de mercado orientada a la fijación de estrategias y acciones relativas al producto, precio y distribución.</p>
E 6 Organizar a los centros educativos existentes, fomentando la formación de un consorcio o alianza de estos centros educativos y formar en conjunto un plan estratégico integral.	<p>6.1 Fomentar los convenios entre los principales sectores de las iglesias cristiana evangélica, con el fin de unificar el sub sector educación cristiano evangélico.</p> <p>6.2 Promover las reuniones de trabajo, de la alta dirección de los colegios para definir puntos comunes donde orientar las estrategias del sub sector.</p> <p>6.3 Promover la integración de todos los colegios cristianos evangélicos con la finalidad de obtener mayor fuerza participativa en el sector educación.</p> <p>6.4 Promover las actividades extra curriculares entre los alumnos de todos los colegios del sub sector (competencias, concurso, reuniones)</p> <p>6.5 Promover los congresos de temas educativos globales para incentivar la participación del personal docente del subsector.</p>

Tabla 22b.

Estrategias y Políticas

Estrategias	Políticas
E 7 Posicionamiento de la educación cristiana evangélica como sinónimo de calidad educativa y valores.	<p>7.1 Fomentar la creación de un plan de desarrollo integral de educación que cumpla con los requerimientos y estándares internacionales</p> <p>7.2 Promover los programas educativos con interés por desarrollar todas las capacidades del estudiante, formación holística integral.</p> <p>7.3 Promover la formación de aptitudes y actitudes positivas de los estudiantes que conforman el subsector educación</p> <p>7.4 Fomentar el respeto por las creencias y costumbres religiosas que se imparten en los centros educativos cristiano evangélicos.</p>
E 8 Aprovechar el poder de compra como asociación de colegios.	<p>8.1 Fomentar la integración de un programa de educación similar y comun para poder negociar con los proveedores de material educativo el mejor precio.</p> <p>8.2 Propiciar las relaciones con los proveedores de subsector.</p>
E 9 Invertir en profesores bien calificados y en estructura académica.	<p>9.1 Promover la constante capacitación del personal docente y administrativo.</p> <p>9.2 Exigir al personal del sector una educación superior completa además de registrar un buen rendimiento académico.</p> <p>9.3 Incentivar la inversión de dinero recaudado en infraestructura educativa</p>
E 10 Desarrollar relaciones con redes nacionales e internacionales, empresas, gobiernos, ONGs, sociedad civil e instituciones de investigación.	<p>10.1 Propiciar la comunicación y relación entre colegios, empresas y el estado.</p> <p>10.2 Fomentar el comportamiento ético en la relación entre organizaciones.</p> <p>10.3 Desarrollar red de contactos con instituciones nacionales y extranjeras</p> <p>10.4 Fomentar la creación de programas educativos que permitan el intercambio estudiantil.</p>
E 11 Desarrollar un programa de educación integral y buscar una certificación de excelencia en calidad educativa que forme buenos cristianos y estudiantes aptos para afrontar exámenes internacionales y a la vez ayudar a mejorar los problemas familiares y sociales.	<p>11.1 Promover la participación de los colegios cristiano evangélicos en mejorar la calidad y los servicios educativos.</p> <p>11.2 Fomentar la apertura y entendimiento de los docentes hacia los problemas sociales que presentan los estudiantes desde antes de su concepción.</p> <p>11.3 Alentar las relaciones entre los colegios cristianos evangélicos y los agentes intervinientes en la educación.</p> <p>11.4 Fomentar el entendimiento y la comprensión de los problemas y sus consecuencias sociales en los agentes intervinientes en la educación.</p> <p>11.5 Fomentar la comunicación sobre los beneficios de obtener una certificación de excelencia en calidad educativa.</p> <p>11.6 Organizar y preparar en todos sus aspectos a los colegios en la preparación para una certificación de nivel.</p>

Tabla 22c.

Estrategias y Políticas

Estrategias	Políticas
E 12 Incrementar la participación en el mercado cristiano evangélico mediante la asociación de colegios, política de precios, estrategias de marketing o expansión de colegios.	12.1 Promover la comunicación de los beneficios que se obtienen de realizar una asociación de colegios cristiano evangélicos. 12.2 Promover la participación de los colegios cristiano evangélicos como una sólo asociación. 12.3 Fomentar la apertura al cambio de estrategias de marketing. 12.4 Examinar profundamente la situación económica de los padres de familia de los estudiantes. 12.5 Alentar las relaciones y comunicaciones entre los colegios cristianos evangélicos recién creados. 12.6 Generar un ambiente positivo de confianza y seguridad dentro de los colegios que participan en la creación de nuevos colegios del subsector.
E 13 Estructurar programas que permitan mostrar las bondades y diferencias de las escuelas cristiano evangélicas al público en general, con el objetivo de incrementar la participación en el mercado.	13.1 Promover la comunicación de los beneficios de los colegios cristiano evangélicos. 13.2 Fomentar el apoyo sobre las estrategias de marketing . 13.3 Fomentar la práctica vivencial de los valores cristiano evangélicos con el público en general.
E 14 Buscar asesoría o compartir modelos para la elaboración de un único modelo de calidad educativa entre los colegios del subsector cristiano evangélico así como sus variables de medición.	14.1 Generar un ambiente de apertura hacia la generación de un modelo de calidad educativa resaltando los beneficios de éste. 14.2 Realizar un proceso de selección de asesores. 14.3 Alentar la participación de los colegios con buenos modelos de calidad a compartir o ayudar formar un único modelo de calidad resaltando los beneficios de éste. 14.4 Fomentar la participación de docentes y el personal administrativo con el objetivo de generar variables de medición de la calidad educativa.

5.4 Asignación de Recursos

5.4.1 Recursos Financieros

Los recursos financieros serán podrán ser obtenidos de un porcentaje de las matrículas, de los derechos de admisión para los alumnos nuevos y de las mensualidades de los estudiantes del subsector cristiano – evangélico de Lima, así como también de líneas de financiamiento privada y públicas. También se podrán obtener recursos financieros de convenios con empresas privadas que servirán como inversionistas, padrinos o auspiciadores. Además, se debe acudir a

organismos nacionales e internacionales y a agentes donadores interesados en promocionar la educación en valores cristianos a la población, tales como ex alumnos, ONGs o asociaciones educativas, también se deberá cobrar mensualidades de acuerdo a la capacidad económica de los padres de familia. Las alianzas con organismos internacionales fuera del campo cristiano evangélico y la ayuda del estado también contribuirá económicamente, siempre y cuando se cubra necesidades específicas de estos organismos internacionales y necesidades consideradas tareas del estado respectivamente. El financiamiento de las diversas empresas alrededor de la educación cristiana evangélica es posible, considerando la variedad de oportunidades sociales, el alto potencial de crecimiento de la población evangélica en el país y la tendencia creciente por una educación privada de calidad y valores de la población, el área de finanzas de la unidad ejecutora tendrá este rol por realizar.

5.4.2 Recursos Humanos

El mercado educativo cuenta con una gran oferta de profesores pero como se mencionó anteriormente, el perfil profesional docente está devaluado, registrándose insatisfacción en la carrera, resistencia y escepticismo frente al cambio, mostrándose que la tercera parte de los profesores de educación primaria y secundaria no cumplen con la certificación académica respectiva. Sin embargo se encuentran profesores calificados que son captados por las universidades y colegios de prestigio los cuales son bien remunerados. La capacitación constante mediante talleres internos o externos son bien considerados por la administración de los colegios cristiano evangélicos convirtiéndose en la herramienta

fundamental para formar docentes de nivel que brinden una educación de calidad acorde con los valores cristiano evangélicos.

5.4.3 Recursos Tecnológicos

Los recursos tecnológicos con que se cuentan son: (a) hardware, como scanner, computadoras, entre otros; y (b) software, como sistemas o aplicaciones informáticas. Para el caso de la educación es indispensable, más aun en nuestros tiempos, el uso y adaptación de los recursos tecnológicos en el proceso educativo; ello es parte de la formación integral del estudiante, pero no solo los envuelve a ellos sino también a los padres de familia y al cuerpo docente en general, es necesario pues la adaptación y manejo de estas herramientas por parte de todos aquellos que intervienen directa o indirectamente en el complejo proceso educativo. Es necesario usar la tecnología disponible para no perder el paso a otras instituciones educativas que las están usando. Actualmente no solo existe una gran demanda de tecnología sino también una gran oferta, siendo las herramientas tecnológicas indispensables para toda institución, es necesario considerar la asignación de recursos para la inversión en ellos, por lo tanto es indispensable conseguirlos.

5.4.4 Recursos Físicos

Cuando hablamos de educación estamos hablando de un servicio, para poder prestar este servicio es indispensable una infraestructura con adecuadas instalaciones (biblioteca, salas de informática, laboratorios, auditorios, campo deportivo, entre otros). Los recursos físicos y/o materiales son vitales para la puesta en marcha de cualquier entidad educativa pues es necesario crear el ambiente adecuado para que el niño, adolescente o joven pueda asimilar la mayor

cantidad de conocimientos y valores durante su proceso de formación escolar. Si es que como mencionamos líneas arriba, el subsector de educación cristiano evangélico de la provincia de Lima, contara con recursos económicos, autogenerados o provenientes del extranjero, se debe destinar una gran parte para infraestructura, materiales educativos y otros; todo esto con el objetivo de poder prestar la educación de calidad y excelencia que proponemos.

5.5 Planeamiento de la Estructura Organizacional

Para definir una estructura organizacional, se ha procedido a identificar a los agentes interesados en este subsector: (a) Ministerio de Educación, (b) Colegios cristiano evangélicos, (c) Asociaciones educativas cristiano evangélicas, (d) Otras instituciones educativas, (e) Iglesias cristiano evangélicas, (f) ONGs interesadas en la educación o servicios complementarios, (g) Misiones, (h) Asociaciones de ex alumnos, (i) Asociaciones de padres de familia, y (j) Empresas privadas.

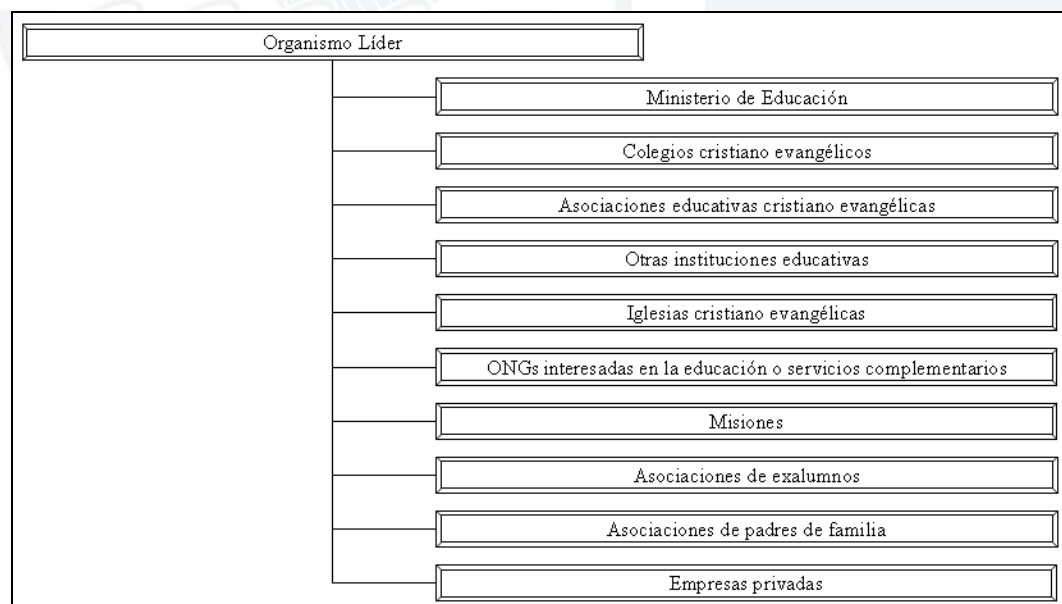


Figura 10: Estructura organizacional externa

Se creará un organismo autónomo del subsector, cuya función será la de líder coordinador, sin que los otros miembros cuenten con una relación de subordinación, con la finalidad de agrupar a las instituciones relacionadas y de ejecutar las estrategias propuestas en el presente estudio así como controlar su ejecución. La estructura organizacional sería la mostrada en la *Figura 10*.

Además este organismo contará con las áreas necesarias para ejercer sus funciones adecuadamente. Así, contará con una Gerencia de Administración, encargada de la logística, finanzas y recursos humanos; una Gerencia de Gestión Pedagógica, especializada en la educación de niños, preadolescentes y adolescentes; una Gerencia de Proyectos, encargada de los convenios interinstitucionales y las alianzas estratégicas; y una Gerencia de Planificación Estratégica, encargada de controlar la ejecución del plan estratégico con el apoyo de la informática, estadísticas, medición de la calidad educativa, programación y presupuesto (ver Figura 11).

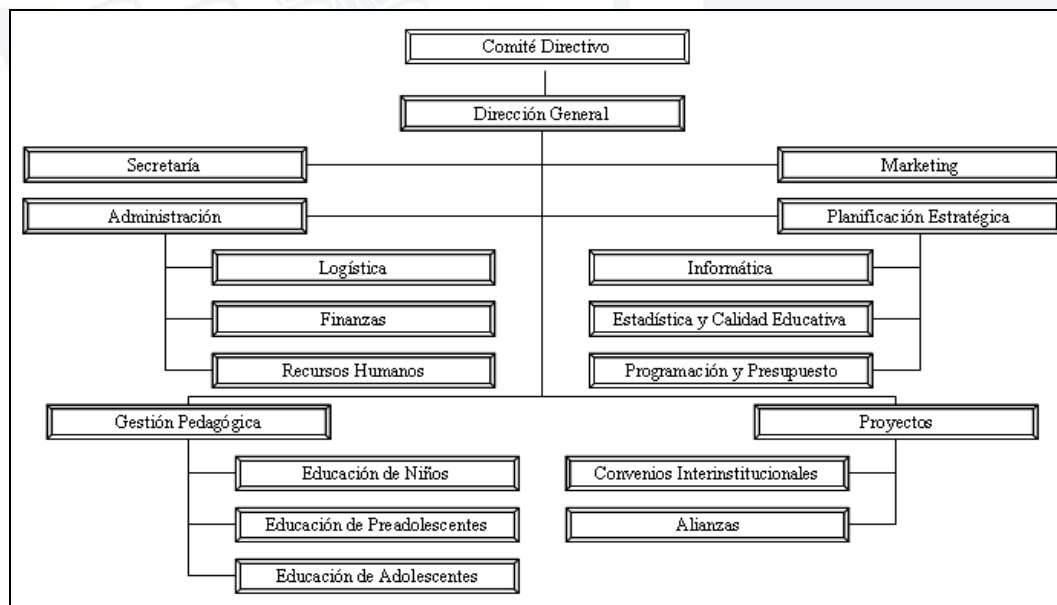


Figura 11. Estructura organizacional interna

5.6 Responsabilidad Ambiental y Social

5.6.1 Manejo del Medio Ambiente y Ecología

Una de la estrategias propuestas para el subsector de educación es hacer de la educación cristiana sinónimo de calidad y valores cristianos. La calidad, en su amplio concepto, implica también el respeto por el medio ambiente por tanto se debe tener y preparar procedimientos para concientizar a los estudiantes en el respeto por la ecología y el medio ambiente. Una educación integral y de calidad tiene que poner énfasis en el respeto por el medio ambiente y la ecología como parte fundamental en el proceso de formación del educando.

5.6.2 Resistencia al Cambio y Desarrollo Cultural

Para que la implementación estratégica sea exitosa se debe minimizar la resistencia al cambio con una estrategia educativa y que a la vez motive el cambio mediante el desarrollo de una estrategia racional (D'Alessio, 2008).

Debemos tener en cuenta los factores que nos permitan reducir o minimizar esta resistencia natural al cambio, factores como:

1. Empatía y apoyo: Identificar a los colaboradores (docentes y administrativos) que se preocupen por el cambio e intenten comprender la naturaleza de los mismos, para apoyarse en ellos como agentes de cambio si la organización lo requiere.
2. Comunicación: La base de la educación es la comunicación, brindando información clara y veraz, cualquier proceso de cambio dentro del subsector de educación podrá llevarse a cabo más fácilmente.

3. Comprometer y participar: Para lograr un cambio en la organización es necesario aceptarlo (primero) y participar en él (segundo).
4. Conformar un grupo facultado para guiar el cambio.

Se debe mencionar que las partes involucradas en el subsector de educación cristiano evangélico, deben estar convencidas del éxito de sus futuras acciones como parte de la implementación estratégica para este subsector. El convencimiento del éxito los llevará a trabajar con mayor identificación y compromiso, lo cual se debe ver reflejado en los resultados de mercado (incremento de participación en el sector educación). En este aspecto es muy importante también, la planificación, organización, dirección y control de todo el plan estratégico.

5.6.3 Despliegue de Estrategias por Áreas

Parte del proceso de implementación, es desarrollar e integrar planes de acción para las funciones usuales del sector

a. Plan de Operación.

1. Ubicación y dimensiones de la entidad educativa.
2. Diseño de instalaciones y servicios a prestar.
3. Tecnología Informática como herramienta educativa.
4. Control de rendimientos de estudiantes y profesores.

b. Plan de Marketing.

1. Definir segmentación de mercado y clientes específicos.
2. Posicionamiento del servicio.
3. Publicidad específica.
4. Competitividad de precios (costo por servicio).

c. Plan de Finanzas.

1. Financiamiento de inversión y capital de trabajo.
2. Control de flujo de dinero.
3. Programa de cobro de matrículas y pensiones.

d. Plan de Investigación y Desarrollo.

1. Desarrollo de nuevos servicios para el mercado educativo.
2. Investigación como actividad extra curricular de la plana docente.

5.7 Evaluación y Control

5.7.1 Evaluación de Estrategias

Hoy en día las estrategias mejor concebidas e implementadas llegan a ser rápidamente obsoletas, por eso es de vital importancia una revisión estratégica interna y externa. El proceso estratégico es iterativo porque se realimenta constantemente y es interactivo ya que participa mucha gente. La evaluación y control se realiza en todo el proceso estratégico (D'Alessio, 2008).

De acuerdo con la estructura organizacional establecida para el subsector educativo cristiano evangélico, la evaluación y control posterior a la implementación lo realizará un organismo autónomo, el cual sería el ente responsable de implementar todas las estrategias, unir las fuerzas de los distintos colegios del subsector cristiano evangélico y velar por el avance del cumplimiento de los objetivos según se detalla en el Balanced Scorecard.

5.7.2 Revisión Externa e Interna

Según D'Alessio (2008), la revisión interna se debe enfocar en los cambios sobre las fortalezas y debilidades en los aspectos de gerencia, marketing, finanzas, contabilidad, operaciones, investigación y desarrollo, recursos humanos,

sistema de información, y cultura organizacional. Para la revisión externa se tomará en cuenta la eficacia que han tenido las estrategias del subsector cristiano evangélico para responder a las oportunidades y amenazas clave. Para esto se debe considerar los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Cómo han reaccionado los competidores que conforman el sector educación a las estrategias?
2. ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores que conforman el sector educación?
3. ¿Han cambiado las fortalezas y debilidades más importantes de los competidores que conforman el sector educación?
4. ¿Por qué los competidores que conforman el sector educación están realizando ciertos cambios estratégicos?
5. Por qué algunas estrategias de los competidores que conforman el sector educación son más exitosas que otras?
6. ¿Cuán satisfechos están nuestros competidores que conforman el sector educación con sus posiciones actuales en el mercado y con sus ganancias?
7. ¿Cuán lejos pueden ser empujados nuestros principales competidores que conforman el sector educación antes de tomar represalias?

5.7.3 Evaluación del Desempeño

Esta evaluación del desempeño del subsector educativo cristiano evangélico de Lima, se basará en medir y comparar. Se comparará los resultados reales con los esperados, se investigará las desviaciones de estos y se analizará el avance obtenido tomándose medidas correctivas si éste no cumplió las

expectativas. También se realizará comparaciones con los mejores competidores del sector educación. Se utilizará el tablero de control donde se han incluido los criterios cuantitativos y cualitativos para medir la implementación de las estrategias.

5.7.4 Medidas Correctivas

Se tomarán medidas correctivas para enrumbar al subsector educativo cristiano evangélico de Lima en caso no se esté obteniendo los resultados esperados y además ocurran cambios internos y externos. Se utilizará el tablero de control para este fin.

5.7.5 Auditorías

Se realizarán auditorías integrales anuales de reconocidas consultoras con el fin de corregir y mejorar las operaciones en conjunto del subsector educativo cristiano evangélico.

5.7.6 Tablero de Control

El tablero de control integral (Balanced Scorecard) nos dará una visión holística del subsector cristiano evangélico, así como también facilitará la evaluación de las estrategias por medición y comparación, pudiéndose ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario, ya sea replanteando las acciones que nos permiten llegar a los OCP que finalmente nos llevan al cumplimiento de los OLP. En todo caso, si estas contramedidas no funcionaran será necesario revisar nuevamente las estrategias planteadas en la Matriz de Decisión donde se ubican algunas alternativas estratégicas que pueden ser usadas.

Siguiendo con el tablero de control, Tabla 23, presentamos a continuación el Balanced Scorecard planteado para el presente estudio.

Tabla 23

Balanced Scorecard

Perspectiva Cliente/Mercado		
Objetivos de largo plazo	Objetivos a corto plazo para los objetivos a largo plazo	Medidas
OLP 1 Lograr al 2020 un incremento de la participación de mercado del sector educativo de la provincia de Lima en un 5%.	OCP 1.1 Desarrollar 2 programas al año que fortalezcan la imagen del subsector mediante logros en concursos de matemáticas, lenguaje, deportes, y otros. incrementando su participación.	Número de programas
	OCP 1.2 Realizar dos encuestas al año que midan la satisfacción de los padres de familia respecto al desarrollo de sus hijos.	Número de encuestas
	OCP 1.3 Difundir cuatro veces al mes una sólo una vez al año en época de matrículas las bondades de educación cristiana evangélica como son la calidad y la formación de valores en radio y periódicos.	Número de difusiones
	OCP 1.4 Crear diez colegios con capacidad de 1,000 estudiantes por año cada uno, en los distritos más populosos de la provincia de Lima.	Número de colegios
Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje		
OLP 2 Lograr los próximos 10 años una afiliación al 100% entre los colegios cristianos evangélicos de Lima miembros de este gremio y otros agentes intervinientes, a razón de un 5.95% anual.	OCP 2.1 Formar en diciembre del 2010 una asociación que represente a los colegios cristiano evangélicos y agentes intervinientes de Lima.	Número de asociaciones
	OCP 2.2 Realizar trimestralmente ruedas de intercambios de experiencias para las mejoras tanto administrativas como académicas.	Número de ruedas de intercambio
	OCP 2.3 Crear canales de comunicación permanente entre los asociados para mantenerlos informados y brindarles asesoría mensual.	Número de canales de comunicación
	OCP 2.4 Definir una estructura orgánica y un plan estratégico del subsector en febrero del 2011.	Número de estructuras orgánicas y Número de
	OCP 2.5 A partir del 2011, se desarrollara dos talleres internos al año con el fin de actualizar y capacitar a los profesores de la asociación.	Número de talleres
Perspectiva Interna/Proceso		
OLP 3 Lograr al 2020 que el 80% de los colegios pertenecientes al subsector educativo cristiano evangélico de Lima cuenten con un modelo educativo que cumpla estándares de calidad internacional y permita una formación integral de la población estudiantil.	OCP 3.1 Implementar un modelo de calidad en los colegios participantes de este subsector al término del 2011.	Número de modelos
	OCP 3.2 Desarrollar un modelo de visión holística en los colegios participantes de este subsector al término del 2011.	Número de modelos
	OCP 3.3 En el tercer año obtener un certificado de calidad educativa.	Número certificados
Perspectiva Financiera		
OLP 4 A partir del 2013, lograr un incremento de la reinversión en todos los colegios asociados del subsector a razón de un 2% anual, que contribuya a mejorar la calidad educativa.	OCP 4.1 Incrementar las mensualidades el primer año, en el quinto año y en el décimo año estableciendo un porcentaje de acuerdo a la situación económica de los padres de familia y consecuentemente aumentar el presupuesto respectivamente.	Número de incrementos y Porcentaje de incremento
	OCP 4.2 Desarrollar a diciembre del 2010 un presupuesto anual destinado a la capacitación de profesores, así como mejoras en infraestructura y tecnología.	Número de presupuestos
	OCP 4.3 Destinar el 50% de los fondos del presupuesto al financiamiento de un colegio por año con el objetivo expandir la infraestructura.	Porcentaje
	OCP 4.4 A partir del 2011, buscar un apoyo financiero por año de organismos nacionales o internacionales, así como inversores privados.	Número de apoyos financieros

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El subsector educativo cristiano evangélico de la provincia de Lima se encuentra aún en una etapa inicial de desarrollo, existen actualmente no más de 100 centros educativos evangélicos privados formalmente establecidos de un total de 9,190 colegios privados de Lima, lo cual representa apenas el 1.09% del total de los centros educativos.

El subsector se encuentra fragmentado, algunos colegios están muy bien posicionados y otros en situaciones muy débiles, sin embargo existen grupos interesados en fomentar la agremiación entre los colegios del subsector. Esta agremiación se encuentra en un nivel aceptable, existiendo a la fecha entre los principales grupos: (a) la Asociación de Colegios de la Alianza Cristiana y Misionera del Perú que agrupa a 13 colegios de esta denominación evangélica, y (b) la Asociación de Colegios Cristianos Evangélicos del Perú de reciente creación, que agrupa a 6 colegios de las denominaciones evangélicas Bautista y Metodista.

Cabe resaltar que debido a las diferencias en lineamientos de las denominaciones evangélicas existentes, las agremiaciones se están realizando en función de afinidades. Las diferencias en lineamientos mencionadas, dificultan una asociación global de los colegios cristiano evangélicos y consecuentemente la generación de una visión compartida.

La población cristiana evangélica del país, incluida la población de la provincia de Lima, ha experimentado un crecimiento continuo durante los últimos años y se prevé según las tendencias, que alcance un porcentaje significativo de la

población en los próximos años. Este crecimiento genera gran expectativa respecto a las necesidades y servicios que requerirán a futuro. Al ser una población madura y organizada, contando con presencia en diferentes niveles socioeconómicos, se espera una necesidad variada en los requerimientos que demande, en particular en los servicios educativos. Actualmente se está teniendo como características de esta demanda, exigencias en materia educativa relacionadas con el ingreso a universidades, destacando los colegios preuniversitarios especialistas en este aspecto.

Frente a esta amenaza los colegios cristiano evangélicos de Lima han comenzado a preocuparse, siendo de vital importancia la realización de un plan estratégico para el subsector.

Según estudios realizados por el Ministerio de Educación, la demanda de educación particular tiene mayor preferencia que la educación estatal. En vista de lo expresado y conociendo la existencia de un mercado educativo potencial que puede ser cubierto pensando en las necesidades específicas del subsector poblacional cristiano evangélico, se piensa en dirigir esfuerzos y recursos para lograr atender la necesidad existente y obtener beneficios económicos y sociales en torno a ello.

Dentro de las oportunidades que debería aprovechar el subsector se tiene el crecimiento de la población y la demanda educativa de colegios cristiano evangélicos en la provincia de Lima, así como también el aumento de la capacidad económica de la población. Dentro de las amenazas que se deben anular se tiene al aumento de la competencia en el sector educativo y la falta de profesores capacitados en el mercado. Dentro de este análisis se obtuvieron

también factores críticos, los cuales consideran la calidad del maestro y la calidad educativa como los más importantes para el éxito del subsector.

El Perú y nuestros diferentes gobernantes, como cualquier otro país sudamericano, han mostrado debilidades y fortalezas de tipo psicológico, social, económico, organizacional, entre otros. Sin embargo el hecho de ser una sociedad compleja y con muchos problemas, no ha impedido que exista también un sentido de cambio, transformación y mejora educacional. El estado ha empezado a realizar mejoras en el nivel educativo de los peruanos en general apoyado en compromisos internacionales, buscando disminuir las brechas de desigualdad educativas que los peruanos tienen entre sí y en comparación con otros países.

La situación del subsector se traduce en la capacidad de afrontar factores externos. En la matriz MEFÉ se obtiene un puntaje de 1.73, lo cual implica una capacidad de respuesta promedio inferior al aprovechar oportunidades y anular amenazas.

En lo concerniente al perfil competitivo, el subsector cristiano evangélico de la provincia de Lima obtiene en la matriz MPC un puntaje inferior en comparación con los subsectores educativos líderes del sector educación, como es el caso del subsector de educación privada y católica, lo que nos indica que existen actividades que se necesitan desarrollar en comparación con el líder.

Las fortalezas más importantes que posee el subsector educativo cristiano evangélico en la provincia de Lima son la calidad educativa y la formación de valores, la buena situación financiera y la buena infraestructura de los colegios más representativos, las cuales se explotarán para aprovechar las oportunidades y nos servirán para confrontar las amenazas mediante las estrategias propuestas por

el presente estudio. Las debilidades más importantes que posee el subsector son la falta de una asociación de colegios, la falta de un plan estratégico, la falta de un modelo de calidad, así como la poca participación de mercado de los colegios, para las cuales se propusieron mejoras que permitan sacar ventaja de las oportunidades y acciones defensivas para evitar las amenazas.

Con respecto a los factores internos el puntaje obtenido en la matriz MEFI fue de 2.86, es decir por encima del promedio al considerar fortalezas y debilidades, indicando una posición interna fuerte.

Como se ha mencionado en el presente estudio, la educación cristiano evangélica es reconocida por la educación de calidad y formación de valores en los estudiantes, esta fortaleza se aprovechará para promover la educación en el subsector. También contribuirán las estrategias como la creación de un único modelo de calidad educativa de excelencia, la promoción de las bondades de las escuelas cristiano evangélicas de la provincia de Lima, así como también la obtención de una certificación de calidad educativa, posicionando al subsector como sinónimo de calidad educativa y valores.

Un factor que aún no se ha explotado pero que impulsaría el desarrollo del subsector, son los proyectos de apoyo de organizaciones mundiales, ya que los colegios cristiano evangélicos de Lima deberían buscar complementar y unir esfuerzos utilizando las redes de colegios para desarrollar sus proyectos y aprovechar el financiamiento para mejorar el nivel educativo y reducir los problemas sociales.

Las estrategias genéricas externas e internas obtenidas de las matrices MEFE, MPC y MEFI, fueron consistentes con las obtenidas a partir de la matriz

MFODA, determinándose estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, integración vertical hacia atrás, aventura conjunta, alianzas estratégicas, diferenciación, diversificación concéntrica, y estrategias internas orientadas a incrementar la calidad de los procesos.

El subsector educativo cristiano evangélico de la provincia de Lima necesita de un organismo autónomo líder del subsector, encargado de la ejecución de las estrategias propuestas por el presente estudio y que agremie a los colegios y a las asociaciones de colegios cristiano evangélicos en proyecto, siendo una tarea difícil debido a las diferencias en lineamientos de las denominaciones evangélicas existentes; este organismo autónomo también estará encargado de implementar y desarrollar relaciones con otras partes interesadas como con el estado, empresas, iglesias, misiones y organismos nacionales o internacionales de cooperación. La participación de estas partes interesadas es de vital importancia no sólo por los recursos financieros y beneficios que se obtengan al estar mejor organizados y sacar provecho de las ventajas como asociación, sino por la participación que deben tener todos en la educación desde un enfoque holístico y así poder alcanzar la visión deseada.

Para finalizar, el Perú necesita de ciudadanos que alcancen su máximo potencial y sean valorados por la sociedad, para que contribuyan con el progreso del país; el subsector de educación cristiano evangélico de la provincia de Lima con su organismo autónomo y con las estrategias planteadas en el presente trabajo, consolidará el mercado interno y utilizará esta plataforma para promover y apoyar a la educación en Lima, con el fin de que todo el Perú sea beneficiado, siendo el subsector reconocido por una educación holística y de formación de un

estilo de vida cristiano evangélico, con altos niveles de calidad educativa lo cual repercutirá en el nivel cultural de la sociedad, llevándose a cabo la misión del subsector.

6.2 Recomendaciones

Para alcanzar la visión deseada para el subsector de educación cristiano evangélico de la provincia de Lima, se necesita en gran medida del compromiso y cohesión de todos los agentes interesados en el subsector, así como un seguimiento de los avances, evaluación y control del planeamiento estratégico.

Las estrategias que se presentan son un punto de partida, las cuales pueden ser enriquecidas con investigaciones posteriores. Se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

1. El liderazgo es clave para guiar al subsector hacia la visión estratégica planteada, en tal sentido, para que el plan estratégico tenga éxito, se debe crear un organismo autónomo líder del subsector encargado de ejecutar las estrategias propuestas en el presente estudio así como controlar su ejecución.
2. El comité directivo del organismo autónomo propuesto, debe estar conformado por profesionales capaces de implementar el plan estratégico.
3. Los diversos agentes interesados en el subsector, deben participar y cooperar con el organismo autónomo para la ejecución y control del plan estratégico.
4. El organismo autónomo debe asumir un rol integrador y necesitaría del compromiso serio de los colegios cristianos evangélicos, de las

- asociaciones de colegios existentes, y de otros agentes interesados en el subsector.
5. Es importante generar una conciencia de unificación, de fuerza de grupo dentro del subsector, por tanto será necesario desarrollar una cultura de unidad con tolerancia para agrupar a los colegios de las diversas denominaciones evangélicas.
 6. Las asociaciones de padres de familia, ex alumnos y personas interesadas en el subsector deberán comprender su rol de compromiso y apoyo para la implementación del plan estratégico.
 7. Los directores y cabezas administrativas de los diferentes colegios del subsector deben propiciar un rol integrador y asumir compromisos serios que incentiven la participación de otros agentes interesados en el subsector.
 8. El organismo autónomo debe realizar campañas y eventos de integración para fortalecer las relaciones entre los distintos colegios que forman parte del subsector.
 9. Se debe interactuar con el Ministerio de Educación buscando desarrollar relaciones institucionales que permitan el crecimiento, desarrollo y expansión de los colegios cristianos evangélicos de la provincia de Lima.
 10. Todos los colegios del subsector deben incluir en sus planes individuales de corto plazo, actividades y acciones que deberán estar alineados con la visión y misión del subsector educativo cristiano evangélico de la provincia de Lima.

11. El organismo autónomo debe dar a conocer el plan estratégico a los diversos agentes del sector en forma transparente y oportuna, así como promover las bondades de la educación cristiano evangélica
12. El organismo autónomo debe realizar investigaciones de mercado periódicas, que permitan detectar las variaciones en las preferencias del mercado objetivo, de los clientes actuales y potenciales, y de la demanda educativa.
13. El organismo autónomo debe velar que los colegios del subsector sigan principios de calidad, para lo cual debe promover la creación de un único modelo de calidad educativa de excelencia a seguir, así como la obtención de una certificación de calidad educativa.
14. El organismo autónomo debe velar por el mejoramiento de la situación financiera del subsector, apoyando financieramente a los colegios agremiados y logrando que se logre una rentabilidad adecuada para los inversionistas.
15. El organismo autónomo debe realizar un seguimiento periódico de los indicadores de calidad educativa brindados por el PNUD, PISA y otros, que permitan reformular las estrategias a seguir.
16. Se debe promover proyectos de apoyo de organizaciones mundiales, que financien el desarrollo de proyectos educativos.
17. El organismo autónomo deberá realizar comparaciones periódicas con otros subsectores educativos, como los colegios preuniversitarios, privados y católicos para determinar diferencias y tomar las mejores prácticas de estos subsectores.

18. El organismo autónomo debe realizar un seguimiento, evaluación y control periódico, reformulando de ser necesarios los objetivos, actividades y cronogramas.
19. El seguimiento, evaluación y control debe permitir conocer el grado de avance real de las estrategias y la efectividad de los instrumentos utilizados, así como brindar la oportunidad de modificar los cursos de acción para responder de mejor manera a las tendencias educativas de la población de Lima.
20. El subsector debe tomar en consideración los riesgos financieros de una eventual crisis internacional, en particular de la posible crisis en la Unión Europea que amenaza a países como Grecia y España, que podría afectar las donaciones provenientes de estos países.
21. Es necesario que el subsector tome en consideración los riesgos financieros como consecuencia del pase a un subsector auto sostenible.
22. El desarrollar estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, integración vertical hacia atrás, aventura conjunta, alianzas estratégicas, diferenciación, diversificación concéntrica, y estrategias internas orientadas a incrementar la calidad de los procesos es fundamental. El subsector educativo cristiano evangélico de la provincia de Lima debe tener conexión directa y constante con agentes involucrados que le permitan y apoyen en la implementación de estas estrategias en el subsector.

REFERENCIAS

- Agencia Peruana de Cooperación Internacional, (2006). *Situación y tendencias de la cooperación internacional en el Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Agencia Peruana de Noticias (15 de enero de 2009). *APCI espera mantener flujo de cooperación extranjera pese a crisis financiera*. Recuperado el 02 de abril de 2010, de <http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=c8p+Wxgu8II=>
- Arellano Investigación de Marketing (2007). *Estilos de vida*. Lima, Perú: Arellano IMSA.
- Arellano, R. (2008). *Bueno, Bonito y Barato. El Marketing que les gusta a los peruanos*. (Tomo 2). (1a ed.). Lima, Perú: Editorial Planeta Perú S.A.
- Asociación Civil Transparencia (2006). *Consensos del Acuerdo Nacional*. Documento recuperado el 20 de marzo de 2010, del sitio web: http://www.transparencia.org.pe/documentos/04_educacion.pdf
- Australian Research Alliance for Children & Youth (ARACY). (2008). *ARACY Report Card on the Wellbeing of Young Australians*. Recuperado el 21 de agosto de 2009, de <http://www.aracy.org.au>
- Banco Central de Reserva del Perú (2002). *Una medida de la eficiencia del gasto público en educación: Análisis FDH para América Latina*. Recuperado el 08 de octubre del 2009, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2002/Documento-Trabajo-09-2002.pdf>
- Bentley, T. (2007). Building a creative age: what is a learning society?. *Presentation to Swinburne TAFE Conference*. August 2007.
- Berger, V., Botteri, B. & Díaz, G. (2004). *Planeamiento estratégico del centro educativo Weberbauer*. Tesis de Maestría, CENTRUM Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Billy Graham Evangelistic Association (2010). *Cómo vivir la vida cristiana*. Recuperado el 19 de abril de 2010, de http://www.billygraham.org/spanish_article3.asp
- Clawson, C.J., & Vinson, D.E. (1977). (Vol. 5). *Human Values: an Historical and Interdisciplinary Analysis. Advances in Consumer Research, Chicago Association for Consumer Research*. Chicago, D.C.: Editorial H. Keith Hunt.

- Colegio América (2008). *Cronología*. Recuperado el 06 de Junio del 2010, de:
http://www.america.edu.pe/gen/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=41
- Colegio Humbolt (2008). *¿Qué se esconde realmente detrás de la “Administración” de un colegio privado alemán en el extranjero?*. Recuperado el 08 de Octubre del 2009, del sitio web: http://www.colegio-humboldt.edu.pe/ESP/002_ncol/admin.htm
- Comisión Andina de Juristas (2002), *Ley de los Centros Educativos Privados*. Documento recuperado el 8 de enero de 2010, del sitio web: <http://www.cajpe.org.pe/rij/bases/LEGISLA/PERU/26549.pdf>
- Comisión Especial de Discapacidad (s/f), *Creación de Centro de Educación Básica Inclusiva Inicial y Primaria*. Documento recuperado el 18 de junio de 2010, del sitio web: <http://www.codis.pe/colegioespecial.html>
- Concilio Nacional Evangélico del Perú (2009). *Concordato entre Iglesia Católica y Estado es un obstáculo para la democracia*. Recuperado el 07 de Octubre del 2009, de http://www.concilionacionalevangélico.org/index.php?option=com_content&task=view&id=38&Itemid=1
- Congreso de la República (2007). *Ley que modifica la ley del profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial*. Recuperado el 08 octubre del 2009, de <http://www.congreso.gob.pe/ntley/imagenes/Leyes/29062.pdf>
- Connuestroperu. (2009). *Evangélicos de Lima marchan por igualdad religiosa*. Recuperado el 11 de Octubre del 2009, de http://connuestroperu.com/index.php?option=com_content&task=view&id=6542&Itemid=38
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, (2007, Febrero). *Plan nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica para el desarrollo productivo y social sostenible 2008-2012*. Lima, Perú: Autor.
- Consejo Nacional de Competitividad (2008). *Plan Nacional de Competitividad*. Documento recuperado el 15 de febrero de 2010, del sitio web: <http://www.ideas.org.pe/competitividad.pdf>
- Consejo Nacional de Educación, (2007a). Información útil. *Boletín CNE Opina*. p.5. Recuperado el 11 de Octubre del 2009, de <http://www.cne.gob.pe/docs/cne-opina/BOLETIN-CNEOpina-2.pdf>
- Consejo Nacional de Educación, (2007b). *Plan Educativo Nacional al 2021*. Lima, Perú: Autor.

- Consejo Nacional de Educación, (2009). *Optimismo en la Educación Privada*. Recuperado el 06 de junio del 2010, de <http://www.cne.gob.pe/index.php/Le%C3%B3n-Trahtemberg-Siederer/optimismo-en-la-educacion-privada.html>
- Consortio de Centros Educativos Católicos. (2009). *Presentación*. En *Presentación*. Recuperado el 10 de octubre de 2009, de <http://www.ccec.edu.pe/presentacion.htm>
- D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción (2ª ed.)*. México, D.F.: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Departamentos de Estudios Económicos Banco Wiese Sudameris (2003). *Determinantes de la oferta y la demanda en colegios privados y universidades Oportunidades y riesgos para el largo plazo*. Recuperado el 08 de octubre del 2009, de http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/sectorial/20031112_sec_es_educacion.pdf
- Diario El Comercio. (08 de abril de 2007). *Hay que ir a buscar a la gente, como hacen los evangélicos*. Recuperado el 02 de mayo de 2009, de <http://www.elcomercio.com.pe/EdicionImpresa/Html/2007-04-08/ImEcLima0704125.html>
- Diario Perú 21 (01 de Julio de 2009). *Aprueban proyecto de ley sobre igualdad de confesiones religiosas*. Recuperado el 20 de mayo de 2010, de <http://peru21.pe/noticia/308276/aprueban-proyecto-ley-sobre-igualdad-confesiones-religiosas>
- Diario Ya. (04 de marzo de 2010). *Los beneficios de una educación religiosa..* Recuperado el 20 de mayo de 2010, de http://www.serviciocatolico.com/files/los_beneficios_de_una_educacion_rel_igiosa.htm
- Educared (2004a). *Comportamiento del consumidor en el mercado educativo peruano*. Recuperado el 06 de junio de 2010, de <http://www.educared.edu.pe/directivos/articulo/301/comportamiento-del-consumidor-en-el-mercado-educativo-peruano/>
- Educared (2004b). *El hipertexto en una estructura de mapas conceptuales*. Recuperado el 08 de octubre de 2009, de <http://www.educared.edu.pe/docentes/articulo/1331/el-hipertexto-en-una-estructura-de-mapas-conceptuales/>

- Educared (2004c). *Financiamiento de la educación en el Perú*. Recuperado el 08 octubre de 2009, de:
<http://www.educared.pe/directivos/articulo/302/financiamiento-de-la-educacion-en-el-peru/>
- Educared (2004d). *Población y mercado educativo*. Recuperado el 08 de octubre de 2009, de:
http://www.educared.edu.pe/wikigestion/index.php?title=Poblaci%C3%B3n_y_mercado_educativo
- Educared (2007). *Noticias de escuelas, colegios e institutos*. Recuperado el 08 de Junio de 2010, de
<http://www.educared.edu.pe/modulo/upload/132404450.doc>
- Educared (2009). *Influencia en procesos formativos*. Recuperado el 08 de octubre de 2009, de
http://www.educared.edu.pe/wikigestion/index.php?title=Nuevas_tecnolog%C3%ADas
- El Mirador (2010). *En el Perú existe crisis de valores*. Recuperado el 08 de junio de 2010, de
http://elmirador.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=124:n-el-peru-existe-crisis-de-valores&catid=38:hogar&Itemid=15
- Enciclopedia Libre Universal en Español (2010). *Cristianismo*. Recuperado el 19 de abril de 2010, de <http://enciclopedia.us.es/index.php/Cristianismo>
- George, C. & Álvarez, M. (2005). *Historia Del Pensamiento Administrativo*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Gerencia de Mercadeo. (2010). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Resumen recuperado el 08 de enero del 2010, de
<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>
- Goodstein, N., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill
- Gregori M. (1981). *La Educación en el Perú del Novecientos*. Recuperado el 11 de octubre de 2009, de
http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/libros/Historia/amer_peru/educacion_peru.pdf
- Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima (2007). *VI Encuesta Anual sobre Educación. Lima Metropolitana y Callao*. Recuperado el 02 de mayo de 2009, de
[http://www.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/\\$file/barometro_social_feb2_2007.pdf](http://www.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/$file/barometro_social_feb2_2007.pdf)

- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Iespaña (s/f). *El concordato Perú - Vaticano*. Recuperado el 08 de junio de 2010, de <http://bereshit.iespana.es/Peru.htm>
- Iglesia Alianza Cristiana y Misionera del Perú. (2008). *Principios Básicos para la Vida Cristiana. Mi Nueva Alianza con Dios*. (4a ed.). Lima, Perú: Autor
- Instituto de Investigaciones Educativas (2006). *Acerca de la preparación pruniversitaria*. Año 10, 17, 167 – 174. Recuperado el 08 de junio de 2010, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv_educativa/2006_n17/a16.pdf
- Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2009). *Un pueblo creyente que opina sobre la iglesia*. Recuperado el 02 de mayo de 2009, de <http://www.bcasas.org.pe/religiosidadenelperu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censo Nacional del 2007*. Lima, Perú: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2007*. INEI. Recuperado el 11 de octubre de 2009, de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>
- Las religiones (2010). *Iglesias evangélicas*. Recuperado el 19 de abril de 2010, de <http://www.lasreligiones.net/cristianismo/iglesias-evangelicas/>
- Ministerio de Educación (2002). *Gestión de la dirección en centros educativos polidocentes completos*. Recuperado el 08 de Octubre del 2009, de http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/menanexos/menanexos_85.pdf
- Ministerio de Educación. (2003). *Normas Legales: Ley General de Educación Nro 28044*. Recuperado el 07 de Octubre del 2009, de <http://www.minedu.gob.pe/educacionparatodos/EnlacesNacionales.php>
- Ministerio de Educación (2004). *Indicadores de la educación para el 2004*. Recuperado el 08 de octubre del 2009, de http://escale.minedu.gob.pe/downloads/publicaciones/indicadores_peru-2004.pdf
- Ministerio de Educación (2007). *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2007 – 2011*. Lima, Perú: Autor.

- Ministerio de Educación. (2008). *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Recuperado el 10 de Octubre del 2009, de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/DisenoCurricularNacional2005FINAL.pdf>.
- Ministerio de Educación. (2009a). *Decreto Ley: Acuerdo entre la Santa Sede y la República del Perú*. Recuperado el 07 de Octubre del 2009, de <http://destp.minedu.gob.pe/docum/dly-23211.doc>.
- Ministerio de Educación. (2009b). *Estadísticas de la Calidad Educativa*. [Archivo de datos]. Disponible en el sitio Web de Estadísticas de la Calidad Educativa, <http://escale.minedu.gob.pe>.
- Ministerio del Ambiente (2009). *Ministerio del Ambiente trabaja por la educación ambiental*. Recuperado el 08 de Octubre del 2009, de http://www2.minedu.gob.pe/educam/xtras/download.php?link=consulta_nacional_politica_nacional_educacion_ambiental.pdf
- Morillo M. (2002). *Reformas Educativas en el Perú del Siglo XX*. Revista Iberoamericana de Educación. Recuperado el 11 de octubre de 2009, de <http://www.rieoei.org/deloslectores/233Morillo.PDF>
- Naciones Unidas. (2009, Agosto). *Objetivo de desarrollo del milenio 8, fortalecer la alianza mundial para el desarrollo en una época de crisis: Informe del grupo de tareas sobre el desfase en el logro de los objetivos de desarrollo del milenio de 2009*. New York, D.C.: Autor.
- Organización de Estados Iberoamericanos. (2009). *La Educación Técnico-Profesional en Iberoamérica*. Recuperado el 08 de Octubre de 2009, de <http://www.oei.es/oeivirt/fp/cuad04a02p21.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. París, Francia: Autor.
- Portal de Asuntos Públicos de la PUCP. (2004). *Entradas y salidas de la crisis de la educación pública en el Perú*. Recuperado el 07 de Octubre del 2009, de <http://palestra.pucp.edu.pe/index.php?id=26&num=1>
- Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F.: Programas Educativos, S.A.
- Proescuela (2008). *Un aporte al Gerencia de Calidad Educativa*. Recuperado el 08 de Octubre del 2009, de <http://www.proescuela.com/gestion%20educativa.htm>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2001). *Informe sobre desarrollo humano 2001*. New York, D.C.: Mundi-Prensa.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2006a). *La Democracia en el Perú: Proceso Histórico y Agenda Pendiente*. Recuperado el 12 de junio de 2010, de http://www.pnud.org.pe/PDFS/Democracia_En_El_Peru_v2_Proceso_Historico.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2006b). *Objetivos de desarrollo del Milenio - ODM*. Recuperado el 14 de abril del 2010, de <http://www.undp.org/spanish/mdg/basics.shtml>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2008). *Informe de Evaluación del Proyecto 14425: Implementación del Acuerdo Nacional*. Recuperado el 10 de Junio del 2010, de http://www.pnud.org.pe/downloads/evaluaciones/Evaluacion_Proyecto_Implementacion_Acuerdo_Nacional.pdf

Radio Programas del Perú. (2009, 24 de marzo). *Presidente garantiza estabilidad política en Perú*. En *Política*. Recuperado el 10 de octubre de 2009, de http://www.rpp.com.pe/2009-03-24-presidente-garcia-garantiza-estabilidad-politica-en-peru-los-proximos-10-anos-noticia_171881.html

Rebeil, M. & Nosnik, A. (2006). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Recuperado el 21 de Abril del 2010, del sitio web: <http://www.cajpe.org.pe/rij/bases/LEGISLA/PERU/26549.pdf>

Recursos educativos cristianos (s/f). *En busca de una definición de educación cristiana*. Recuperado el 08 de junio de 2010, de http://www.receduc.com/educacion_xna/defincn.html

Revista del Instituto de Defensa Legal. (2005). *PNDU Calidad de vida para la competitividad*. Recuperado el 09 de Junio del 2010, del sitio web: http://www.pnud.org.pe/PDFs_IDH/master/Prensa%20-%20Registro%20desde%20Lanzamiento%202005/IDEELE%20-%20MAYO%202005.pdf

Salazar, E. (2008, 16 de junio). *Variables internacionales que pueden discutirse: Indicadores de calidad educativa deben considerar capacidad del docente*. *El Comercio*. Recuperado el 11 de octubre de 2009, de <http://elcomercio.pe/edicionimpresa/Html/2008-06-16/indicadores-calidad-educativa-deben-considerar-capacidad-docente.html>

Sandoval, P. (2003). *Perfil del docente* (Informe por encargo del Consejo Nacional de Educación). Resumen recuperado el 11 de octubre de 2009, de http://espanol.geocities.com/cne_magisterio/1/PerfilDocente_PSandoval.doc

Seminario Teológico Wesleyano (2010). *Elementos de la historia del Plan Nacional de educación teológica de la Iglesia Metodista del Perú*. Recuperado el 06 de Junio de 2010, de

http://www.stw.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=64

Sociedad Bíblica Internacional. (1999). *La Santa Biblia. Nueva Versión Internacional*. Miami, Florida: Editorial Vida.

Steiner, George A. (1983). *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*. México, D.F.: Continental.

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. (2009). *Modelo de Gestión Intelectual del Conocimiento*. Recuperado el 08 de abril de 2010 de http://dieumsnh.qfb.umich.mx/aprendizaje/calidad_educativa.htm

Universidad Nacional de Loja (2010). *Fundamentos Teóricos de la Formación Profesional: Módulo II*. Recuperado el 10 de junio de 2010 de <http://www.unl.edu.ec/educativa/wp-content/uploads/2010/06/MODULO-II-FUNDAMENTOS-BASICOS-DE-FORMACIO%CC%81N-PROFESIONA.doc>

Verdugo, F. (2008). (Vol 49). *Teología y vida. Aparecida: perspectiva teológico-cultural*. Recuperado el 19 de abril de 2010 de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0049-34492008000300006&script=sci_arttext

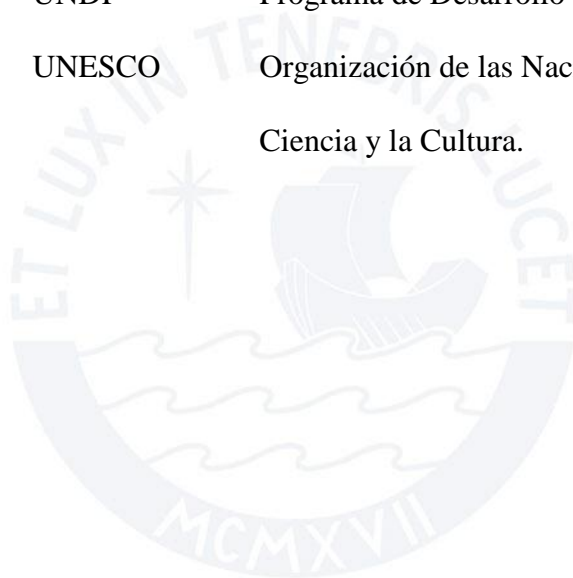
World Economic Forum. (2009). *The global competitiveness report 2009 – 2010 [Reporte competitivo global 2009 - 2010]*. Geneva, Switzerland 2009: Autor

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

ACCEP	Asociación de Colegios Cristianos Evangélicos del Perú
ACYM	Alianza Cristiana y Misionera del Perú
APAFA	Asociación de padres de familia
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
ARACY	Australian Research Alliance for Children & Youth
BCR	Banco Central de Reserva del Perú
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CNC	Consejo Nacional de la Competitividad
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación
CONEP	Concilio Nacional Evangélico del Perú
CTE	Centros de Tecnología Educativa
CTS	Compensación por tiempo de servicios
DA	Debilidades y amenazas
DO	Debilidades y oportunidades
EBR	Educación Básica Regular
FA	Fortalezas y amenazas
FCE	Factores clave de éxito
FMI	Fondo Monetario Internacional
FO	Fortalezas y oportunidades
FONDEP	Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana
IEP	Institución Educativa Privada
ILCE	Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa

INEI	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática
MBCG	Matriz Business Consulting Group
MCPE	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico
MDE	Matriz de Decisión Estratégica
ME	Matriz de Ética
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MFODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
MGE	Matriz de la Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna – Externa
MINEDU	Ministerio de Educación
MIO	Matriz de Intereses Organizacionales
MPC	Matriz de Perfil Competitivo
MPEYEA	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción
MR	Matriz Rumelt
MTPE	Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo
NSE	Nivel socio económico
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OCP	Objetivos a corto plazo
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos
OLP	Objetivos a largo plazo
ONG	Organización No Gubernamental
PBI	Producto bruto interno
PEN	Proyecto Educativo Nacional

PESEM	Plan Estratégico Multianual de Educación
PISA	Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes
PNEA	Política Nacional de Educación Ambiental
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
STW	Seminario Teológico Wesleyanon
TI	Tecnología de la información
TICs	Tecnologías de Información y la Comunicación
UMC	Unidad de Medición de la Calidad
UNDP	Programa de Desarrollo de las naciones Unidas
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.



GLOSARIO

Cognitivo. Es un adjetivo que se utiliza para referir al conocimiento o todo aquello relativo a él. Será a través de la cognición que los seres humanos pueden procesar cualquier tipo de información partiendo de la percepción, el conocimiento ya adquirido y de las características subjetivas que permitirán valorar y considerar determinados aspectos en detrimento de otros.

Consorcio. Es una asociación económica en la que una serie de empresas buscan desarrollar una actividad conjunta mediante la creación de una nueva sociedad. Generalmente se da cuando en un mercado con barreras de entrada varias empresas deciden formar una única entidad con el fin de elevar su poder monopolista.

Currículo. Se refiere al conjunto de competencias básicas, objetivos, contenidos, criterios metodológicos y de evaluación que los estudiantes deben alcanzar en un determinado nivel educativo. El currículo permite la previsión de las cosas que hemos de hacer para posibilitar la formación de los educandos. En la actualidad ya no se refiere sólo a la estructura formal de los planes y programas de estudio; sino a todo aquello que está en juego tanto en el aula como en la escuela.

Diseño Curricular Nacional. Es un documento normativo y de orientación válido para todo el país, que sintetiza las intenciones educativas y resume los aprendizajes previstos. Su función es establecer las normas básicas para la especificación, evaluación y mejoramiento de los contenidos y procesos de enseñanza y aprendizaje.

Educación Básica Regular. Es la modalidad que abarca los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria. Está dirigida a los niños y adolescentes que pasan, oportunamente, por el proceso educativo de acuerdo con su evolución física, afectiva y cognitiva, desde el momento de su nacimiento.

Hedonismo. Es la doctrina filosófica basada en la búsqueda del placer y la supresión del dolor como objetivo o razón de ser de la vida. Las dos escuelas clásicas del hedonismo son la escuela cirenaica y los epicúreos.

Holística. Relativo al holismo, doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen.

Iglesias evangélicas o movimiento evangélico. Son diversas congregaciones cristianas que se hallan difundidas por todo el mundo y presentan distintos grados de diferenciación entre sí, que normalmente son leves. Son iglesias de tendencias protestantes, caracterizadas por un énfasis en la evangelización, una experiencia personal de conversión, con una fe bíblicamente orientada y una creencia en la relevancia de la fe cristiana en temas culturales.

Pedagógica. Relacionado con la pedagogía, que es la ciencia que tiene como objeto de estudio a la educación como fenómeno psicosocial, cultural y específicamente humano, brindándole un conjunto de bases y parámetros para analizar y estructurar la formación y los procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en ella.

APÉNDICE A: CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIANTES AL
CONCLUIR LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR (INICIAL, PRIMARIA Y
SECUNDARIA)

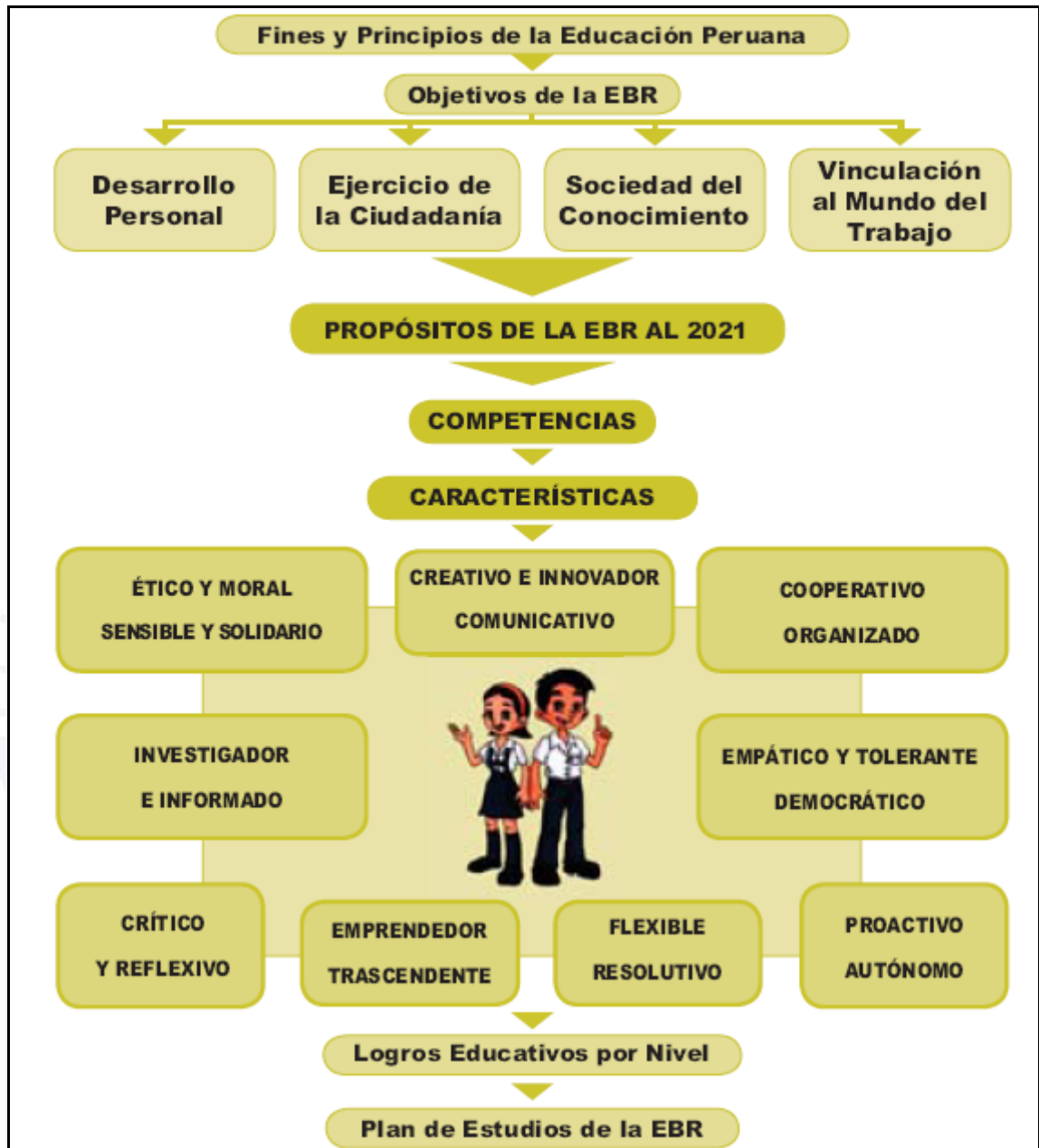


Figura A1. Fines y Principios de la educación peruana

Nota. De “Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular,” por el Ministerio de Educación, 2008.

APÉNDICE B: ELEMENTOS OPERATIVOS Y LOGÍSTICOS CONSIDERADOS POR LOS CENTROS EDUCATIVOS

Dentro de la logística, los colegios usan los siguientes elementos:

1. Material Didáctico. Número de libros comprados y maquetas.
2. Creación de textos de la entidad educativa: (a) textos, (b) manuales, (c) videos, y (d) discos compactos.
3. Módulo de objetivo didáctico.
4. Valor y cantidad de nuevo software adquirido.
5. Número de impresoras disponibles para el alumno.
6. Pizarra de madera y acrílico.
7. Data display para computadoras personales.
8. Reproductores de video.
9. Número de *ecrans* para proyecciones multimedia.
10. Número de computadoras personales conectadas a Internet.
11. Computadoras repotenciadas el último año.
12. Computadoras adquiridas el último año.

Dentro de lo que es infraestructura de los colegios, se tiene:

1. Número de locales.
2. Laboratorios de cómputo.
3. Laboratorios especializados.
4. Aulas.
5. Aulas de teoría con elementos audiovisuales y computadora personal.
6. Baños disponibles.

7. Computadoras de administrativos.
8. Computadoras de académicos.

Como proyección social de un colegio, se tiene:

1. Eventos externos.
2. Auspicios otorgados a entidades.
3. Libros publicados.



APÉNDICE C: ENTREVISTAS

Para la recolección de la información se lograron efectuar las siguientes entrevistas entre los participantes representativos:

1. Martin Bareiss, Supervisor General y Director del Colegio Johannes Gutenberg.
2. Guillermo Yoshikawa, Director del Colegio América Callao High School.
3. Luis Meggo, Director de educación general de la Iglesia Alianza Cristiana y Misionera del Perú.
4. Nancy Miller, Directora del Colegio Monterrico Christian School.
5. William Fernandez Goicochea, Coordinador de talleres del Colegio Johannes Gutenberg.
6. Rodrigo Jaime, Docente en electricidad del Colegio Johannes Gutenberg.
7. Leonardo Peña, Tutor del área de Electrotecnia del Colegio Johannes Gutenberg.

Las entrevistas tuvieron una duración en promedio de una hora y media a base de preguntas abiertas, pero enfocándose en obtener información respecto: (a) situación actual del subsector, (b) conocer sus principales factores de éxito, y (c) identificar insumos para las matrices. Estas entrevistas acompañan a la tesis en un CD.