

Análisis estratégico en el sector de educación básica: caso de una institución educativa de gestión privada de la ciudad de Trujillo (Perú), 2017

Luis Enrique Ramírez Salinas^{1,a}

Matías Martín Ferradas Burga^{1,b}

¹ Universidad César Vallejo, Trujillo (Perú)

^a Docente TC Facultad de Ciencias Empresariales

^b Docente TP Facultad de Ciencias Empresariales

*Correspondencia: Luis Ramírez Salinas
Correo electrónico: lramirez@ucv.edu.pe*

RESUMEN

El propósito de la presente investigación ha sido realizar el análisis estratégico de una Institución educativa de gestión privada de la ciudad de Trujillo (Perú), como paso previo a la formulación de su plan estratégico. El estudio efectuado ha seguido un enfoque cuali-cuantitativo, con diseño no experimental, de alcance descriptivo y de corte transversal. Las técnicas y los instrumentos de recolección de datos usados han sido diversos (encuestas, entrevistas y análisis documental) y han respondido a la naturaleza de las variables investigadas. El análisis estratégico ha seguido los lineamientos establecidos por la metodología FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), buscando identificar las fortalezas y debilidades de la organización bajo el enfoque de capacidades propuesto por Serna Gómez y las oportunidades y amenazas del entorno en base al modelo de las 5 fuerzas de Porter (microentorno) y al modelo PESTA (macroentorno). Los resultados han demostrado la utilidad práctica de la metodología FODA como una eficaz herramienta para el análisis estratégico de las organizaciones y han apoyado los postulados teóricos expuestos por la literatura especializada en el campo del planeamiento estratégico.

Palabras clave: análisis estratégico, planeamiento estratégico, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, FODA.

Strategic analysis in the basic education sector: case of a private management educational institution in the city of Trujillo (Peru), 2017

ABSTRACT

The purpose of the present investigation has been to carry out the strategic analysis of a private management educational institution of the city of Trujillo (Peru), as a step prior to the formulation of its strategic plan. The study carried out has followed a qualitative-quantitative approach, with non-experimental design, descriptive and cross-sectional scope. The techniques and data collection instruments used have been diverse (surveys, interviews and documentary analysis) and have responded to the nature of the variables investigated. The strategic analysis has followed the guidelines established by the SWOT methodology (strengths, opportunities,

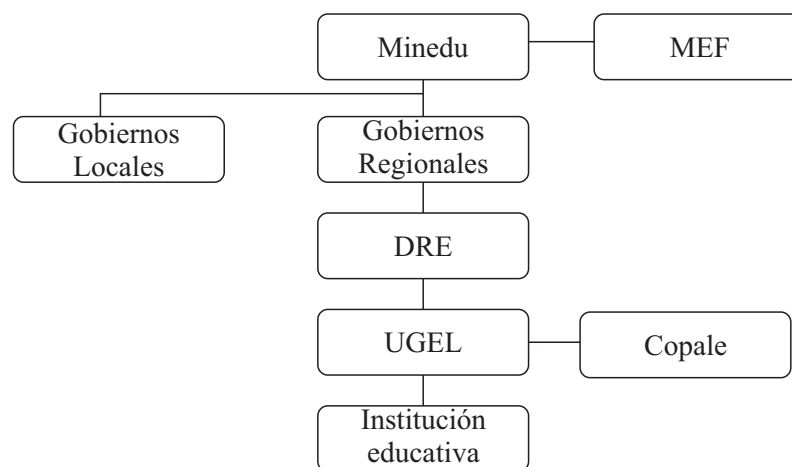
weaknesses and threats), seeking to identify the strengths and weaknesses of the organization under the capabilities approach proposed by Serna Gómez and the opportunities and threats of the environment based on the model of the 5 Porter forces (microenvironment) and the PESTA model (macroenvironment). The results have demonstrated the practical utility of the SWOT methodology as an effective tool for the strategic analysis of organizations and have supported the theoretical postulates exposed by the specialized literature in the field of strategic planning.

Keywords: strategic analysis, strategic planning, strengths, weaknesses, opportunities, threats, SWOT.

INTRODUCCIÓN

La organización del sector educativo en el Perú, en el nivel de la educación básica, es de suma y particular complejidad. Una serie de actores e instancias institucionales se ven involucrados en la gestión de los procesos educativos: Ministerio de Educación (MINEDU), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Gobiernos Regionales y Locales (Municipalidades), Direcciones Regionales de Educación (DRE), Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), Consejos Participativos Locales de Educación (COPALE) e Instituciones educativas (IE). Un intento de representar esta complejidad puede apreciarse en la figura 1, donde se muestra el organigrama elaborado por Beltrán y Seinfeld (2013).

Figura 1. Organigrama sector educación peruano



Nota: Extraído de Beltrán y Seinfeld (2013, p. 47)

En este contexto, la problemática del sector de la educación básica peruana y su solución es diversa y de antigua data, tal como puede acreditarse con la persistencia de una serie de reformas educativas habidas a lo largo del siglo XX y en lo que va del presente, en sucesivos períodos de gobierno (UNESCO, 2016). A pesar de existir mejoras en algunos indicadores básicos en los últimos años, todavía subsisten importantes brechas que cubrir, a juzgar por lo que se afirma en diversos estudios efectuados al respecto y que se resumen a continuación.

Desde un enfoque cuantitativo de la problemática anotada, el balance efectuado por Jopen, Gómez y Olivera (2014), da cuenta de los siguientes datos: (a) En el período 2000-2012, a pesar de un leve aumento del

gasto en educación como porcentaje del PBI (pasó de 2,6% a 2,9%), la inversión disminuyó (de 16,9% a 13,5%); b) En el período 2001-2012, los servicios educativos mejoraron en acceso y cobertura neta: el porcentaje de matriculados en secundaria pasó de 68,8% a 80,7%; en primaria se mantuvo constante; y, en inicial, pasó de 53,5% a 74,6%; c) En el período 2005-2013, mejoró la infraestructura física para la enseñanza: el porcentaje de locales educativos públicos que requerían reparación parcial disminuyó de 33,4% a 12,9%; d) En el período 2001-2013, aumentó de manera sostenida la conexión de los locales educativos públicos a los 3 servicios básicos de agua potable, electricidad y desagüe (pasó de 22,1% a 40,0%); e) En el período 2005-2013, el equipamiento de los locales educativos públicos con pizarras y carpetas fue diverso: el porcentaje de instituciones educativas con suficientes pizarras disminuyó de 69,6% a 50,6%; y, con carpetas, aumentó de 70,1% a 81,8%; f) En el período 2001-2013, el acceso a las tecnologías de la información en las instituciones educativas experimentó una mejora exponencial: la proporción de estudiantes por computadora disminuyó de 209 a 7 en primaria y de 66 a 10 en secundaria; g) En el período 2005-2013, la disposición de docentes por estudiante mejoró: en inicial, la cantidad de estudiantes por docente pasó de 19 a 17; en primaria, de 22 a 15; y, en secundaria, de 14 a 12; h) En el período 2000-2013, los docentes con título pedagógico asociado al nivel educativo que enseñan mejoró: en inicial, pasó de 59,0% a 76,9%; en primaria, de 66,2% a 81,9%; y, en secundaria, de 65,3% a 88,9%; i) En el período 2002-2013, el atraso escolar disminuyó: el porcentaje de matriculados con edad mayor en dos o más años a la edad establecida pasó, en la primaria, de 18,8% a 8,8%; y, en secundaria, de 22,7% a 13,7%; j) En el período 2002-2013, se produjo una mejoría en el porcentaje de repetidores con respecto al total de estudiantes: en primaria, pasó de 9,8% a 4,8%; y, en secundaria, de 4,9% a 4,5%; k) En el período 2002-2012, la tasa de deserción en general disminuyó (pasó de 22,3% a 13,9%); l) En el período 2002-2012, la tasa de conclusión en la edad esperada mejoró: en primaria, pasó de 73,2% a 84,5%; y, en secundaria, de 49,8% a 69,5%; ll) En el período 2008-2012, los logros en aprendizajes mejoraron: el porcentaje de estudiantes que alcanzaron el nivel 2 pasó, en comprensión de textos, de 16,9% a 30,9%; y, en matemática, de 9,4% a 12,8%; y, m) En el período 2008-2012, la educación de gestión privada obtuvo mejores resultados que la de gestión pública: el porcentaje de estudiantes que alcanzaron el nivel 2, tanto en comprensión de textos como en matemática, fue mayor.

Por su parte, un estudio efectuado por el Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos analiza la situación problemática antes referida en términos relativamente favorables (OECD, 2016a, p. 7):

Los avances educativos en los últimos años han sido significativos. Los niveles de acceso al sistema educativo han aumentado considerablemente, particularmente en los niveles de educación inicial (...), secundaria (...) y terciaria, con una mayor tasa de finalización en los niveles educativos más altos. El desempeño también ha mejorado, fundamentalmente para los alumnos de primaria, tal y como demuestran los resultados del estudio TERCE (Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo) y la ECE (Evaluación Censal de Estudiantes). Y la inversión en educación ha aumentado de manera significativa (...).

Sin embargo, según se advierte en dicho estudio, todavía subsisten algunos desafíos de una magnitud tal

que mantienen al Perú alejado de los resultados educativos que se alcanzan en los países de la OCDE:

Las desigualdades en el acceso al sistema educativo siguen siendo importantes (...), la calidad de la educación, en particular en la educación secundaria, sigue siendo baja (...) Adicionalmente, la pertinencia de la educación se mantiene relativamente baja, como señala el hecho de que 1 de cada 3 empresas no encuentre los trabajadores con las competencias necesarias” (p. 7).

En el contexto de esta problemática sectorial llama la atención la casi nula producción de publicaciones científicas que aborden dicha problemática desde la perspectiva que ofrece la teoría organizacional, sobre todo a nivel del desempeño estratégico de las instituciones educativas (tanto de gestión pública como privada) y vistas éstas como organizaciones encargadas de producir y mejorar los resultados antes descritos.

Es sabido que, en el campo de la administración de las organizaciones, existen una serie de herramientas analíticas que la literatura especializada ha puesto a disposición con el propósito de orientar el desarrollo estratégico de las mismas. Una de dichas herramientas es el método FODA (acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), herramienta que ha sido aplicada en diversas organizaciones, ámbitos y sectores de actividad económica, tal como se describen brevemente a continuación.

Canseco, Zúñiga y Blanco (2015) llevaron a cabo un trabajo de investigación con el propósito de analizar el desarrollo y características de las aerolíneas mexicanas de bajo costo y estudiar así el crecimiento que habían tenido. Dicho análisis se abordó mediante la metodología FODA, permitiendo así obtener un diagnóstico inicial que permitiera adoptar las decisiones estratégicas acordes con los objetivos y políticas correspondientes. Los resultados de la investigación determinaron que el sector aéreo se movía en un entorno con variados e intensos cambios competitivos y necesitaba mejorar sus estrategias de mercado a nivel internacional, ya que a nivel global su crecimiento se encontraba en auge y teniendo en cuenta que las líneas aéreas internacionales de bajo costo comenzarían a surtir los mercados latinoamericanos.

Romero, Martínez y Jiménez (2015), aplicaron un análisis FODA al Máster Interuniversitario de Educación Ambiental, título con sistema de teledocencia, simultáneo en varias sedes de Andalucía (España), con el objetivo de realizar una evaluación del Máster que permitiera establecer puntos de reflexión y acción para su mejora. Los resultados del estudio indicaban que la innovación tecnológica aparecía en los cuatro apartados del FODA, lo que permitía analizar la concordancia de puntos de vista en cuanto a los aspectos negativos (lejanía, despersonalización o incluso la facilidad de distracción del alumnado cuando se retransmitía desde otra sede) desde la percepción de los docentes; y, también, la disonancia en los positivos, donde la visión de los estudiantes señalaba como aspecto positivo relativo a la innovación tecnológica la flexibilidad de sede o de horario (se grababan las sesiones) y el profesorado destacaba el uso de redes sociales y la difusión nacional e internacional que podría tener el Máster. Por otro lado, las respuestas literales de los participantes relativas al carácter interuniversitario eran todas muy positivas, señalando mayoritariamente, tanto profesores como alumnos, el acceso al máster desde varias sedes y la riqueza que aportaba la variedad de estudiantes y de los recursos humanos a disposición de todos como uno de los puntos fuertes del Máster. Este carácter interuniversitario era

señalado por los profesores con una transcendencia internacional y como negativo por los estudiantes en relación a la descoordinación entre profesores de una misma asignatura o sedes. Asimismo, los estudiantes señalaban de manera exclusiva (no señalado por los profesores participantes) la situación económica como principal amenaza y la perspectiva profesional como principal oportunidad.

Hussain, Ahmad & Khalil (2016), efectuaron una investigación con el propósito de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en los entornos institucionales de la Universidad del Punjab, Lahore (Pakistán). Los resultados mostraron que todos los estudiantes percibían que la Universidad tenía fuertes amenazas en cuanto a ambientes internos y externos. Un test t de muestra independiente reveló que no hubo diferencias significativas entre los estudiantes de ambos sexos respecto a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los entornos institucionales. Un ANOVA unidireccional indicó que había una diferencia significativa en las percepciones de los estudiantes de diferentes Facultades con respecto a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Universidad.

Iglinski, Buczkowski, Iglinska, Cichosz & Plaskacz-Dziuba (2015), realizaron un análisis FODA acerca de las energías renovables en la región de Wielkopolskie, Polonia. Los resultados determinaron que el sector de las energías renovables en la región de Wielkopolskie y Polonia estaba todavía en su infancia. A pesar de esto, entre sus fortalezas se encontraba el hecho de que la tecnología de energía renovable estaba bien controlada. Cada año, el número de personas que invertía su dinero en el sector de las energías renovables iba en aumento. La región de Wielkopolskie -y Polonia en general- tenía un gran potencial de energía renovable, principalmente a partir de biomasa. Las debilidades incluían la fluctuación de los precios de certificación verde, período de inversión largo y regulaciones legales poco claras. Entre las oportunidades del sector, el desarrollo de tecnologías de energías renovables estaba llevando a una generación de energía cada vez más eficiente a precios más bajos. Además, el desarrollo del sector de las energías renovables estaba creando más puestos de trabajo. Entre las amenazas se encontraban la muy esperada ley sobre fuentes de energía renovables y poca promoción de fuentes de energía renovables. Por lo tanto, el análisis FODA llegaba a la conclusión de que el ritmo de desarrollo del sector de las energías renovables en Polonia dependía en gran medida del proyecto de ley sobre fuentes de energía renovables, la simplificación de las regulaciones legales, el aumento de los subsidios para el desarrollo del sector, la introducción de precios de certificados garantizados y la educación al público, inversionistas y

REVISIÓN TEÓRICA

La teoría de sistemas sigue siendo una fuente de primer orden para entender y explicar la estructura y el funcionamiento de las organizaciones. En efecto, desde un enfoque sistémico, toda organización puede ser vista no solo en términos holísticos, es decir, como un todo mayor que la simple suma de los elementos que la conforman, sino, además, como un complejo de elementos interactuantes entre sí, los cuales, a su vez, interactúan con el entorno o ambiente en el que se desenvuelve. Es así que Von Bertalanffy (1976), creador de la Teoría General de Sistemas, sostenía lo siguiente:

En tanto que la sociología (y posiblemente la historia) trata de organizaciones informales, otro adelanto reciente es la teoría de las organizaciones formales, o sea de estructuras escrupulosamente instituidas, tales como el ejército, la burocracia, las empresas de negocios, etc. Esta teoría está enmarcada en una filosofía que acepta la premisa de que el único modo significativo de estudiar la organización es estudiarla como sistema (p. 7).

Desde esta perspectiva, por lo tanto, resultan siendo de medular importancia no solo los intercambios que se producen entre los distintos elementos componentes de una organización, sino, fundamentalmente, los intercambios entre una organización y su entorno, tal como advierte Jiménez (1975), cuando señala que la gravedad o anécdota del desarraigo con el ambiente para la existencia o supervivencia de la organización depende de la ley de la entropía (tendencia hacia el desorden). En cualquier caso, el enfoque sistémico permite explicar una serie de hechos y fenómenos que ocurren en el funcionamiento de las organizaciones y que, en principio, no son de fácil e inmediata explicación, puesto que su causa se origina al exterior de ellas (determinados hechos individuales y/o grupales que se producen al interior de una organización, muchas veces suelen estar en interacción con hechos ubicados al exterior de ella).

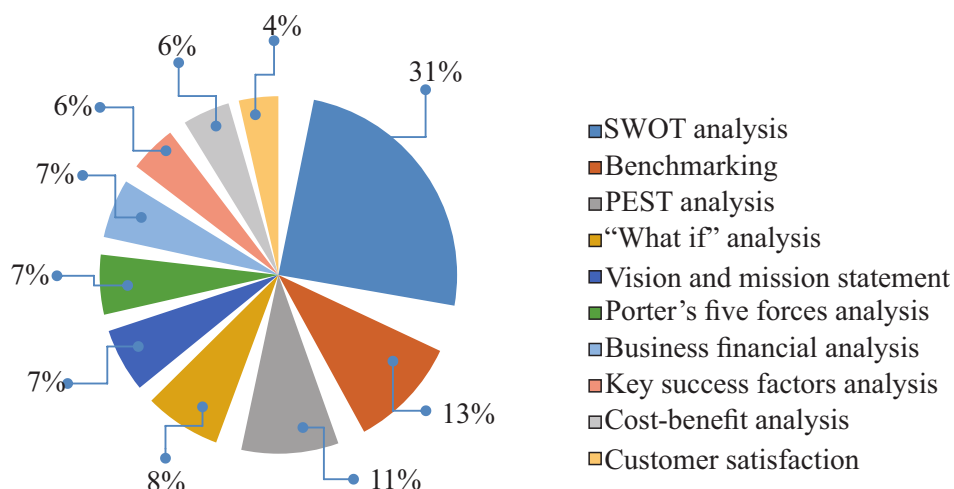
La interacción que se produce entre la organización y su entorno, como característica fundamental de toda organización, planteada por el enfoque sistémico, es la que sirve de base conceptual a las metodologías de análisis estratégico organizacional, en particular el denominado método FODA: para la explicación integral del funcionamiento de una organización no basta con el análisis interno de la misma, sino que, además, debe analizarse el entorno o ambiente en el que se desenvuelve y con el cual interactúa.

En este sentido, un dato particularmente estimable tiene que ver con el origen y paternidad de esta herramienta, toda vez que no existe consenso en la literatura especializada. Para algunos autores como Canseco, Zúñiga y Blanco, fue Igor Ansoff quien introdujo por primera vez el FODA al campo del análisis estratégico en su libro *Corporate Strategy: An Analytic Approach for Growth and Expansion*, publicado en 1965. Para otros, como Everett & Rich-Duval (2010), los orígenes del análisis FODA se remontan al texto de Learned, Christensen, Andrews & Guth, *Business Policy: Text and Cases*, publicado en 1965. Por su parte, Sanchis-Palacios & Melián-Navarro (2011) consideran que los orígenes del análisis FODA se encuentran en los años sesenta junto con la aparición del concepto de estrategia de Ansoff, siendo el trabajo de Learned et al. el primero de los que hacen referencia a esta herramienta, debiendo su primera aplicación a Albert Humphrey en los Estados Unidos (USA) con el fin de mejorar los resultados mediante el uso de la planificación estratégica, en investigación promovida por el *Stanford Research Institute*. A su turno, Hladchenko (2014) señala que el análisis FODA fue desarrollado en 1960 por representantes de la *Harvard Business School*.

En todo caso, el método de análisis FODA (o simplemente FODA) es una de las herramientas más utilizadas en la administración estratégica de las organizaciones, por su sencillez aplicativa y uso generalizado en el proceso planificador. Precisamente, uno de los pocos estudios de revisión de la literatura empírica sobre el uso de herramientas y técnicas de administración estratégica, efectuado por Berisha, Kutllovci & Shiroka (2017), ha

verificado que, en este campo, el FODA es la herramientas más utilizada en todo el mundo, independientemente del nivel de desarrollo de cada país o del tamaño de la empresa (ver Figura 2).

Figura 2. Las diez herramientas y técnicas de administración estratégica más usadas.



Nota: Tomado de Berisha, Kutllovci & Shiroka (2017, p. 597).

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización permite obtener los insumos necesarios para la elaboración de la denominada matriz FODA, que no viene a ser sino una especie de tabla de contingencia mediante la cual se puede cruzar las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización. Para Koontz, Wehrich y Cannice (2012), la matriz FODA (SWOT o TOWS, por sus siglas en inglés) sirve para analizar la situación competitiva de una empresa y, por lo tanto, constituye “un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización” (p. 136). Como resultado del cruce correspondiente, la matriz proporciona cuatro estrategias alternativas: (a) Estrategias DA, que buscan minimizar las debilidades y amenazas; (b) Estrategias DO, que buscan aprovechar las oportunidades para superar las debilidades; (c) Estrategias FA, que buscan hacer frente a las amenazas haciendo uso de las fortalezas; y (d) Estrategias FO, que buscan aprovechar las oportunidades haciendo uso de las fortalezas (ver Figura 3).

Figura 3 Modelo Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1	¿Cómo aprovechar las oportunidades teniendo en cuenta las fortalezas de las que se dispone?	¿Cómo aprovechar las oportunidades para superar las debilidades que se poseen?
2		
3		
4		
5		
	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1	¿Cómo protegerse de las amenazas teniendo en cuenta las fortalezas de las que se dispone?	¿Cómo protegerse de las amenazas teniendo en cuenta las debilidades que se poseen?
2		
3		
4		
5		

Nota: Elaboración propia

En cuanto al análisis o diagnóstico interno, éste consiste en la “identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización en sus diferentes áreas o subsistemas componentes” (Ramírez, 2015, p. 127). Al respecto, se han desarrollado una serie de modelos o enfoques, uno de los cuales es el planteado por el profesor colombiano Serna Gómez, el mismo que ha sido utilizado en el presente trabajo. Serna (1997) sugiere analizar el ambiente interno de una organización en base a las capacidades que tiene para hacer frente a las oportunidades y amenazas que le plantea el entorno o ambiente externo. Estas capacidades las resume en cinco: (a) capacidad directiva; referida a los factores que tengan que ver con el proceso administrativo, esto es, planificación, organización, dirección y control; (b) capacidad competitiva; referida a los factores que tengan que ver con el mercadeo del producto; (c) capacidad financiera; referida a los factores que tengan que ver con la salud financiera; (d) capacidad tecnológica; referida a los factores que tengan que ver con la elaboración del producto, sea este un bien o un servicio; y, (e) capacidad del talento humano; referida a los factores que tienen que ver con las competencias de las personas.

Por su parte, el análisis o diagnóstico externo consiste en la “identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas claves que la dinámica del entorno le plantea a una organización –y a las cuales debe enfrentarse- cuyo curso y tendencia escapan al control de la misma, puesto que están determinadas desde fuera de la organización” (Ramírez, 2015, p. 135). El entorno o ambiente externo de la organización está conformado por el macro-entorno y el micro-entorno. En tanto que el macro-entorno o ambiente general es el conjunto de factores o variables con los que la organización interactúa de manera general, el micro-entorno o ambiente específico es el conjunto de factores o variables con los que una organización interactúa en forma particular. Para el análisis del macro-entorno, el *modelo PESTA* (acrónimo de político, económico, social, tecnológico y ambiental) es una de las herramientas comúnmente utilizadas; para el micro-entorno, el *modelo de las cinco fuerzas de Porter* se ha convertido en la herramienta predominante.

METODOLOGÍA

El estudio efectuado ha seguido un enfoque cuali-cuantitativo, con diseño no experimental, de alcance descriptivo y de corte transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En cuanto a las técnicas y los instrumentos de recolección de datos usados, éstos han sido diversos y han respondido a la naturaleza de cada variable investigada, teniendo en cuenta el tipo de organización estudiada, esto es, una Institución educativa (IE) de gestión privada de la ciudad de Trujillo que presta servicios educativos en los 3 niveles: inicial, primaria y secundaria. En la tabla 1 se aprecia un total de 17 factores o variables internas que han sido analizadas, agrupadas bajo el esquema de capacidades planteado por el profesor Serna Gómez.

Tabla 1
Variabes de análisis interno Institución educativa básica de gestión privada

	Capacidad / Variable	Técnica / Instrumento recolección de datos	Fuente recolección de datos
Directiva	1 Planificación	Entrevista/ Lista de chequeo	Gerente / Director
	2 Organización	Entrevista/ Lista de chequeo	Gerente / Director
	3 Administración recursos humanos	Encuesta / Cuestionario	Personal docente y administrativo
	4 Motivación laboral	Encuesta / Cuestionario	Personal docente y administrativo
	5 Control	Entrevista/ Lista de chequeo	Gerente / Director
Competitividad	6 Clima social escolar	Encuesta / Cuestionario	Estudiantes
	7 Posicionamiento institucional	Encuesta / Cuestionario	Padres de familia

Financiera	8 Rentabilidad	Entrevista/ Lista de chequeo	Gerente
	9 Periodo promedio de cobro	Entrevista/ Lista de chequeo	Gerente
Operaciones	10 Recursos para los procesos pedagógicos	Entrevista/ Lista de chequeo	Director
	11 Programación curricular	Entrevista/ Lista de chequeo	Director
	12 Implementación estrategias pedagógicas	Entrevista/ Lista de chequeo	Director
	13 Monitoreo y evaluación desempeño escolar	Entrevista/ Lista de chequeo	Director
	14 Logro de competencias	Entrevista/ Lista de chequeo	Director
Talento humano	15 Formación del personal	Análisis documental / Ficha de registro	Legajos personales
	16 Experiencia laboral	Análisis documental / Ficha de registro	Legajos personales
	17 Capacitación del personal	Análisis documental / Ficha de registro	Legajos personales

Por otro lado, en la tabla 2 se aprecia un total de 24 factores o variables externas analizadas correspondientes al macro y micro-entorno de la organización. En tanto que el análisis del macroentorno ha seguido el esquema planteado por el modelo PESTA, el del microentorno ha seguido el esquema planteado por el modelo de las cinco fuerzas de Porter (para la identificación del sector específico de competencia se ha aplicado el modelo de Abell, de similar manera a cómo fue aplicado en el análisis estratégico del sector de transporte urbano en España, llevado a cabo por Gómez, Delgado & Rivero (ver figura 4).

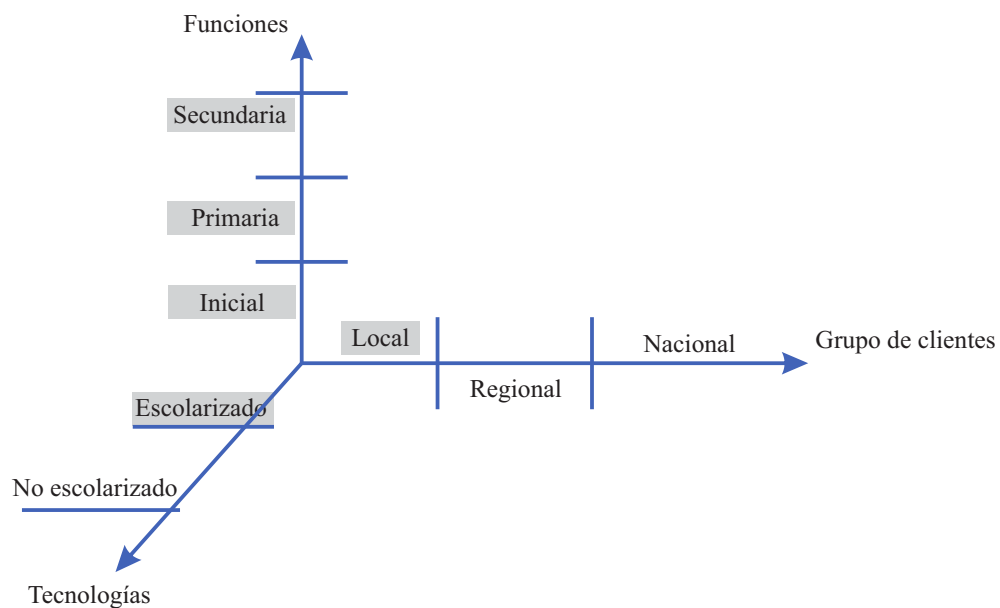
Tabla 2

Variables de análisis externo Institución educación básica de gestión privada

Tipo entorno / Variable		Técnica / Instrumento recolección de datos	Fuente recolección de datos
Microentorno	1 Amenaza de nuevos competidores	Entrevista / Guía de entrevista	Actores del sector
	2 Rivalidad entre competidores existentes	Entrevista / Guía de entrevista	Actores del sector
	3 Poder de negociación de los clientes	Entrevista / Guía de entrevista	Actores del sector
	4 Poder de negociación de los proveedores	Entrevista / Guía de entrevista	Actores del sector
	5 Amenaza de productos sustitutos	Entrevista / Guía de entrevista	Actores del sector
Macroentorno	Político	6 Política económica	Análisis documental / Fichas de registro Documentos gubernamentales
		7 Política sectorial	Análisis documental / Fichas de registro Documentos gubernamentales
		8 Estabilidad política	Análisis documental / Fichas de registro Documentos gubernamentales
	Económico	9 Marco normativo	Análisis documental / Fichas de registro Documentos gubernamentales
		10 Reinversión del trabajo	Análisis documental / Fichas de registro Estudios organizaciones especializadas
		11 Expansión de las clases medias	Análisis documental / Fichas de registro Estudios organizaciones especializadas
		12 Globalización económica	Análisis documental / Fichas de registro Estudios organizaciones especializadas
		13 Proyecciones macroeconómicas	Análisis documental / Fichas de registro Estudios organizaciones especializadas

Social	14 Proceso de urbanización	Análisis documental / Fichas de registro	Estudios organizaciones especializadas
	15 Seguridad ciudadana	Análisis documental / Fichas de registro	Estudios organizaciones especializadas
	16 Incremento poblacional	Análisis documental / Fichas de registro	Estudios organizaciones especializadas
	17 Envejecimiento de la población	Análisis documental / Fichas de registro	Estudios organizaciones especializadas
	18 Surgimiento nuevas estructuras familiares	Análisis documental / Fichas de registro	Estudios organizaciones especializadas
	19 Empoderamiento de los clientes	Análisis documental / Fichas de registro	Estudios organizaciones especializadas
Tecnológico	20 Masificación en el acceso al conocimiento	Análisis documental / Fichas de registro	Estudios organizaciones especializadas
	21 Desarrollo de las tecnologías información	Análisis documental / Fichas de registro	Estudios organizaciones especializadas
	22 Paradigmas educativos	Análisis documental / Fichas de registro	Estudios organizaciones especializadas
Ambiental	23 Cambio climático	Análisis documental / Fichas de registro	Estudios organizaciones especializadas
	24 Crecimiento verde	Análisis documental / Fichas de registro	Estudios organizaciones especializadas

Figura 4. Aplicación del modelo de Abell al sector de la educación básica de gestión privada.



Nota: Adaptado de la ilustración de Gómez, Delgado & Rivero (2014, p. 8).

El microentorno o ambiente específico, por lo tanto, quedó definido atendiendo al modelo de Abell con las siguientes dimensiones: (a) Grupos de clientes: padres de familia de la localidad de Trujillo; (b) Funciones: educación de nivel básico, en sus niveles inicial, primaria y secundaria; y, (c) Tecnología: enseñanza escolarizada.

RESULTADOS

En la tabla 3 se presentan los resultados de la evaluación de los factores internos de la organización, expresados como fortalezas y debilidades.

Tabla 3

Evaluación de factores internos

	Capacidad / Variable	Fortaleza		Debilidad		Descripción
		Alta	Baja	Alta	Baja	
Directiva	1 Planificación	X				La IE ha elaborado un plan estratégico 2017-2025 para orientar su desarrollo de mediano plazo y planes operativos anuales que viene ejecutando.
	2 Organización	X				La IE se organiza jurídicamente como una sociedad anónima cerrada; y, dado su tamaño, su diseño organizacional es simple y adecuado a su desarrollo estratégico.
	3 Administración recursos humanos			X		La percepción de las prácticas de administración de recursos humanos, por parte de los trabajadores, alcanzan un nivel promedio de "regular" (3,0 en una escala de 1 a 5 puntos).
	4 Motivación del personal		X			La motivación intrínseca del personal, a juicio de los propios trabajadores, alcanza un nivel promedio bueno (4,4 en una escala de 1 a 5 puntos)
	5 Control				X	Si bien se evalúan los resultados de corto plazo, aún no se han diseñado mecanismos e indicadores de control estratégico.
Competitividad	6 Clima social escolar			X		El clima social escolar, en la percepción de los estudiantes, alcanza un nivel promedio cercano a "regular" (2,4 en una escala de 1 a 3 puntos).
	7 Posicionamiento institucional		X			El posicionamiento institucional, en la percepción de los padres de familia, alcanza un nivel promedio cercano a "bueno" (3,9 en una escala de 1 a 5 puntos).
Financiera	8 Rentabilidad		X			Existe una tendencia creciente de la rentabilidad en los 3 últimos años, sin llegar a ser óptima.
	9 Periodo promedio de cobro		X			El nivel de "morosidad" en el pago de pensiones por derecho de enseñanza se mantiene, como tendencia, en límites aceptables en el contexto del sector.
	10 Recursos para los procesos pedagógicos		X			La IE ha implementado la infraestructura y los recursos pedagógicos para el aprendizaje con ciertas limitaciones.

Operaciones	11 Programación curricular	X	Los programas curriculares de la IE guardan relativa coherencia con los lineamientos establecidos en el Proyecto Curricular Institucional.
	12 Implementación de estrategias pedagógicas	X	Si bien las estrategias pedagógicas implementadas por la IE guardan relativa coherencia con la programación curricular, no generan un clima social escolar tan favorable.
	13 Monitoreo y evaluación del desempeño escolar	X	La IE monitorea y evalúa el desempeño escolar; sin embargo, no se logra generar el compromiso de los estudiantes con su propio aprendizaje.
	14 Logro de competencias	X	Si bien la IE ha definido mecanismos de evaluación del logro del perfil del egreso del estudiante, los resultados no son tan favorables.
Talento humano	15 Formación	X	El 90% del personal docente y el 100% del personal administrativo cuenta con la formación exigida para el desempeño de su respectiva función.
	16 Experiencia	X	El 95% del personal docente y el 100% del personal administrativo cuenta con la experiencia requerida para el desempeño de su respectiva función.
	17 Capacitación	X	El 80% del personal docente y el 100% de personal administrativo ha seguido experiencias educativas de actualización y perfeccionamiento de la labor a desempeñar.

Con los datos antes procesados y evaluados, en la tabla 4 se presenta la matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI), según el esquema planteado por David (2013). Es pertinente aclarar que la ponderación de los factores internos se ha efectuado siguiendo el método de comparación por pares. Los resultados de la matriz EFI (2.89) indican que la organización analizada tiene una posición interna relativamente fuerte (el puntaje ponderado se encuentra por encima del promedio, es decir, de 2.5).

Tabla 4
Matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI)

Factores internos	Evaluación	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1 Planificación		0.01	4	0.04
2 Organización		0.01	4	0.04
3 Motivación laboral		0.06	3	0.18
4 Posicionamiento institucional		0.04	3	0.12
5 Rentabilidad		0.12	3	0.36
6 Periodo promedio de cobro		0.06	3	0.18
7 Recursos para los procesos pedagógicos		0.08	3	0.24
8 Programación curricular		0.08	3	0.24
9 Formación del personal		0.09	4	0.36
10 Experiencia laboral		0.08	4	0.32
11 Capacitación del personal		0.04	4	0.16

<u>Debilidades</u>			
1 Administración de recursos humanos	0.04	2	0.08
2 Control	0.01	1	0.01
3 Clima social escolar	0.04	2	0.08
4 Implementación de estrategias pedagógicas	0.07	2	0.14
5 Monitoreo y evaluación del desempeño escolar	0.07	2	0.14
6 Logro de competencias	0.10	2	0.20
Total	1.00		2.89

Nota: 4=fortaleza alta; 3= fortaleza baja; 2=debilidad baja; 1= debilidad alta.

A continuación se presentan los resultados del análisis de los factores externos de la organización. En la tabla 5, aparecen los correspondientes al microentorno, el mismo que ha sido realizado siguiendo el modelo de las 5 fuerzas de Porter (1982).

Tabla 5

Evaluación del microentorno (modelo de las 5 fuerzas de Porter)

Fuerza	Oportunidad	Amenaza	Descripción
1 Amenaza de nuevos competidores	X		La amenaza de ingreso es baja, puesto que la mayoría de las barreras para el ingreso de nuevos competidores al sector son altas: Existencia de economías de escala, lealtad de los usuarios por sus IE, altas inversiones iniciales, desventajas en costos para nuevos competidores, normas y estándares gubernamentales
2 Rivalidad entre competidores existentes	X		La intensidad de la rivalidad es baja, puesto que el análisis de los factores analizados así lo demuestra: Número equilibrado de competidores, costos fijos relativamente bajos, poca diferenciación del servicio homogeneidad de competidores, intereses estratégicos similares, bajas barreras de salida.
3 Amenaza de productos sustitutos	X		La amenaza es baja, debido a que los productos sustitutos (como la educación no escolarizada) tienen escasa aceptación.
4 Poder de negociación de los clientes		X	Alto poder de negociación, debido a que el análisis de los factores analizados así lo demuestra: El costo del servicio de educación privada es un porcentaje importante en la canasta familiar, aumento de la oferta educativa, mínimos costos de cambio para el cliente, sensibilidad a los precios, abundante información disponible sobre la oferta.
5 Poder de negociación de los proveedores	X		Bajo poder de negociación, debido a que el análisis de los factores analizados así lo demuestra: Diversidad de proveedores, existencia de productos sustitutos, alta importancia de las IE para el proveedor, nula posibilidad de integración hacia delante de los proveedores.

Por su parte, en la tabla 6 se presentan los resultados del análisis del macroentorno, el mismo que ha sido realizado siguiendo el modelo PESTA.

Tabla 6
Evaluación del macroentorno (análisis PESTA)

	Oportunidad	Amenaza	Descripción
Político	1 Política económica	X	El Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021 ha establecido los siguientes lineamientos de política económica: (a) asegurar un crecimiento alto y sostenido, sobre la base de una mayor acumulación de capital y ganancias de productividad; (b) reducir la brecha de infraestructura a través de un sistema simplificado, transparente y efectivo de ejecución de proyectos de inversión; (c) mejorar la productividad y competitividad de la economía; (d) cerrar las brechas de agua y saneamiento como motor clave de la revolución social; y, (e) impulsar la vivienda social y cerrar el déficit habitacional (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).
	2 Política sectorial	X	A pesar de los avances realizados, el Perú no cuenta con una política educativa que organice las prioridades del sector en torno a resultados centrados en los estudiantes (GRADE, 2017). En todo caso, el Proyecto Educativo Nacional al 2021, oficializado como política de Estado, enfatiza la necesidad de reformar el Estado, incrementar el financiamiento de la educación, mejorar los aprendizajes y factores asociados a su calidad, así como establecer mecanismos y alianzas que involucren a la sociedad en la mejora de la calidad educativa (UNESCO, 2016).
	3 Estabilidad política	X	En los últimos años, el Perú ha gozado de un período de relativa estabilidad política y económica. Sin embargo, las desigualdades socioeconómicas siguen siendo altas en comparación con los países de la OCDE y la pobreza está más concentrada espacialmente (OCDE, 2016). Un objetivo nacional del "Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021" es desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública (CEPLAN, 2016).
	4 Marco normativo	X	El <i>Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021</i> ha establecido 6 ejes estratégicos para el desarrollo armónico del país y la promoción de sinergias entre las instituciones públicas, el sector privado y la sociedad civil: (a) derechos humanos e inclusión social; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva; y, (f) ambiente diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres (CEPLAN, 2016).
Económico	5 Reinención del trabajo	X	El futuro del trabajo se está desarrollando a través de dos vías: La <i>economía gig</i> y la economía de máquinas. Se pronostica que habrá una pérdida masiva de empleos; sin embargo, es probable que la economía de máquinas genere nuevos empleos todavía inimaginables (EY PERÚ LIBRARY, 2017).
	6 Expansión de las clases medias	X	En el Perú, el 40.3% de la población total pertenecía a la clase media; para el 2030, se espera que alcance el 57.9%. De este modo, la evolución de la demanda de las clases medias consumidoras seguirá una tendencia creciente, del 70% del total demandado por los peruanos en el año 2013 a 80% en los siguientes 20 años (CEPLAN, 2015).
	7 Globalización económica	X	Fenómeno de carácter global que no se detiene en las fronteras nacionales y que implica una serie de cambios de diverso tipo como la movilidad de personas entre países y continentes, el aumento del comercio internacional y de la inversión extranjera directa, la expansión de empresas multinacionales, etc. (OECD, 2016b). Franquicias extranjeras en educación básica empiezan a desarrollarse en Latinoamérica y en el Perú.
	8 Proyecciones macroeconómicas	X	Según el Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021 el Producto Bruto Interno (PBI) crecerá alrededor del 4% en el periodo 2018-2021 y la inversión privada en 3.5% en el 2018, debido al mayor impulso fiscal, que generará oportunidades de negocio. Como consecuencia, el consumo privado se acelerará a 2.8% en el 2018, en un contexto de ausencia de factores climatológicos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

Social	9 Avance del proceso de urbanización	X	En 1950 la población rural en el Perú representó cerca del 59% del total; para el 2014, la situación se invirtió, puesto que la población urbana fue cercana al 78%. Para el 2030, se estima que la población urbana represente el 83% del total (CEPLAN,2015).
	10 Seguridad ciudadana	X	La victimización en el ámbito nacional urbano ha venido decreciendo, en el periodo 2011-2016, de 40% a 28.8%, según datos de la "Encuesta nacional de programas estratégicos población de 15 y más años de edad, víctima de algún hecho delictivo" (Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana, 2017).
	11 Incremento poblacional	X	A pesar de que la tasa de crecimiento promedio de la población se reducirá, la población peruana en el año 2021 se incrementará en cerca de 2,6 millones con respecto al 2013 (CEPLAN,2015).
	12 Envejecimiento de la población	X	La población peruana ya empezó su proceso de envejecimiento: En 1950, solo el 3,5% de la población superaba los 65 años de edad; al año 2014, se aproximó al 6.4%; para el 2030, se espera un acercamiento al 9.9% (CEPLAN, 2015).
	13 Surgimiento de nuevas estructuras familiares	X	En los últimos 50 años el número de familias mixtas y hogares monoparentales ha aumentado significativamente, reconfigurando el modelo de la familia predominante del siglo XX. Latinoamérica también experimenta estas transformaciones (CEPLAN, 2017).
	14 Empoderamiento de los clientes	X	Los clientes continúan evolucionando, aumentando la demanda de servicios personalizados. La capacidad organizacional de enfocarse en la cliente será un factor determinante en la competitividad del futuro, en el que se requerirá un proceso de colaboración con los clientes (EY PERÚ LIBRARY, 2017).
Tecnológico	15 Masificación en el acceso al conocimiento	X	La revolución de la Tecnología de la Información (TIC) está facilitando el acceso de las personas a grandes reservas de conocimiento (se estima que para 2030, el 99% de la población mundial tenga acceso a Internet). El conocimiento podrá ser creado y compartido por todos los ciudadanos alrededor del mundo, desafiando la legitimidad misma de los sitios tradicionales de conocimiento (CEPLAN, 2015).
	16 Desarrollo de las tecnologías de la información	X	En los próximos 15 a 20 años, el hardware y el software, al igual que la conectividad de las tecnologías de la información, experimentarán un crecimiento masivo en capacidad y complejidad, planteando importantes desafíos para los gobiernos y sociedades en tanto capturar sus beneficios potenciales (CEPLAN, 2015). En el campo educativo iberoamericano, persiste el desafío de integrar la robótica a los planes de estudio de la educación básica (Pitti, Curto, Moreno y Rodríguez, 2014; García, 2015; Viegas y Villalba, 2017).
	17 Nuevos paradigmas educativos	X	Las tendencias demográficas, la globalización, la reestructuración económica, el desarrollo de las neurociencias y la revolución de las tecnologías de la información están generando nuevas formas de circulación y apropiación del conocimiento y exigen cambios en los sistemas educativos regulares o básicos (CEPLAN, 2014).
Ambiental	18 Cambio climático	X	Se espera que para el 2030 el carácter vertiginoso del cambio climático continúe, en términos de magnitud, de lo cual no estará exento el Perú. Los objetivos propuestos por la Estrategia Nacional ante el Cambio Climático se circunscriben al incremento, por parte de la población, los agentes económicos y el Estado, de la conciencia y capacidad adaptativa para la acción frente a los efectos adversos y oportunidades del cambio climático (CEPLAN, 2015).
	19 Crecimiento verde	X	El Perú tiene el potencial necesario para impulsar el crecimiento verde, lograr la diversificación productiva e incluir este enfoque en los sectores relevantes. El principal problema se encuentra en su capacidad de hacer cumplir la vasta normatividad que ha producido en los últimos años (PAGE,2015).

En la tabla 7 se presenta la matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE), según el esquema planteado por David. Es pertinente aclarar que la ponderación de los factores externos también se ha efectuado siguiendo el método de comparación por pares. Los resultados de la matriz EFE (2.12) indican que la IE viene respondiendo en forma promedio a las oportunidades y amenazas que le plantea el entorno.

Tabla 7
Matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE)

Factores externos	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<u>Oportunidades</u>			
1 Amenaza de nuevos competidores	0.01	2	0.02
2 Rivalidad entre competidores existentes	0.01	2	0.02
3 Amenaza de productos sustitutos	0.01	2	0.02
4 Poder de negociación de los proveedores	0.01	2	0.02
5 Política económica	0.08	2	0.16
6 Política sectorial	0.07	2	0.14
7 Estabilidad política	0.08	2	0.16
8 Marco normativo	0.07	2	0.14
9 Expansión de las clases medias	0.05	2	0.10
10 Proyecciones macroeconómicas	0.03	2	0.06
11 Proceso de urbanización	0.06	2	0.12
12 Seguridad ciudadana	0.06	2	0.12
13 Incremento poblacional	0.07	2	0.14
14 Desarrollo de las tecnologías de la información	0.04	2	0.08
15 Crecimiento verde	0.03	2	0.06
<u>Amenazas</u>			
1 Poder de negociación de los clientes	0.01	3	0.03
2 Reinversión del trabajo	0.02	2	0.04
3 Globalización económica	0.06	2	0.12
4 Envejecimiento de la población	0.05	2	0.10
5 Surgimiento de nuevas estructuras familiares	0.04	3	0.12
6 Empoderamiento de los clientes	0.03	3	0.09
7 Masificación en el acceso al conocimiento	0.04	2	0.08
8 Paradigmas educativos	0.04	3	0.12
9 Cambio climático	0.03	2	0.06
Total	1.00		2.12

Nota: 4=respuesta estratégica superior; 3=respuesta estratégica por encima del promedio; 2=respuesta estratégica promedio; 1= respuesta estratégica deficiente.

En la tabla 8 se plantea la matriz FODA, que resume los resultados obtenidos del análisis estratégico efectuado a partir de los cuales la IE deberá formular las estrategias pertinentes que debe implementar para el mediano plazo.

Tabla 8

Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS EXTERNO		1 Planificación	1 Administración de recursos humanos
		2 Organización	2 Control
		3 Motivación laboral	3 Clima social escolar
		4 Posicionamiento institucional	4 Implementación de estrategias pedagógicas
		5 Rentabilidad	5 Monitoreo y evaluación del desempeño escolar
		6 Periodo promedio de cobro	6 Logro de competencias
		7 Recursos para los procesos pedagógicos	
		8 Programación curricular	
		9 Formación del personal	
		10 Experiencia laboral	
		11 Capacitación del personal	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1 Amenaza de nuevos competidores			
2 Rivalidad entre competidores existentes			
3 Amenaza de productos sustitutos			
4 Poder de negociación de los proveedores			
5 Política económica			
6 Política sectorial			
7 Estabilidad política			
8 Marco normativo			
9 Expansión de las clases medias			
10 Proyecciones macroeconómicas			
11 Proceso de urbanización			
12 Seguridad ciudadana			
13 Incremento poblacional			
14 Desarrollo de las tecnologías de la información			
15 Crecimiento verde			
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1 Poder de negociación de los clientes			
2 Reinención del trabajo			
3 Globalización económica			
4 Envejecimiento de la población			
5 Surgimiento de nuevas estructuras familiares			
6 Empoderamiento de los clientes			
7 Masificación en el acceso al conocimiento			
8 Paradigmas educativos			
9 Cambio climático			

DISCUSIÓN

Los resultados generados por la presente investigación confirman la utilidad de la metodología FODA como una eficaz herramienta para el análisis estratégico de las organizaciones. En este sentido, sirven de apoyo a los postulados teóricos que la literatura especializada ha exhibido en el campo de la administración estratégica en general y del planeamiento estratégico en particular.

En este sentido, corresponde precisar que en el desarrollo de la presente investigación se ha tenido sumo cuidado de evitar el riesgo de producir un análisis simplista de cada variable en cuestión; como suele ocurrir, no pocas veces, en aquellas ocasiones en que el análisis estratégico se fundamenta en la mera opinión (cuando no en una votación) de uno o unos cuantos gerentes de la organización, situación que contribuye a la generación de un análisis sesgado de la realidad (Pickton & Wright, 1998). Atendiendo a las críticas que diversos autores han efectuado a la metodología FODA (Valentín, 2005), la recolección de datos de cada variable se ha efectuado a través de la aplicación de diversas técnicas e instrumentos propios de la investigación científica en el campo de los negocios.

Por otro lado, los resultados de la presente investigación no difieren mayormente, en lo sustantivo, de los alcanzados en estudios efectuados en diferentes tipos de organizaciones, en el sentido de que toda organización posee fortalezas que se deben potenciar y utilizar con el fin de aprovechar las oportunidades que le plantea el entorno, así como debilidades que debe superar para protegerse de la amenazas que dicho entorno genera. En todo caso, el análisis estratégico de una organización es una tarea fundamental y responsabilidad mayor de la Gerencia General (Ansoff, 1997).

CONCLUSIONES

La investigación efectuada ha servido para poner a prueba la utilidad del análisis o diagnóstico estratégico en el proceso de planeación de mediano plazo de una organización educativa, concretamente de una institución educativa de gestión privada de la ciudad de Trujillo (Perú), teniendo en cuenta los postulados teóricos vigentes en la literatura especializada. En este contexto, el estudio realizado ha apelado al instrumental tecnológico propio del análisis estratégico, esto es, la matriz FODA, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTA. Por su parte, los resultados alcanzados han demostrado que la organización analizada tiene una posición interna relativamente fuerte, por encima del promedio, y que sus estrategias competitivas vienen respondiendo en forma promedio a las oportunidades y amenazas que le plantea el entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México, D.F.: Addison Wesley Iberoamericana.
- Beltrán, A. y Seinfeld, J. (2013). *La trampa educativa en el Perú. Cuando la educación llega a muchos pero sirve a pocos*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Berisha, A.; Kutllovci, E. & Shiroka, J. (2017). Strategic management tools and techniques usage: A qualitative review. *Acta Universitatis Agriculturae Mendeliana Brunensis*, 65 (2), pp. 585-600.
- Canseco, A.; Zúñiga, C. y Blanco, L. (2015). Análisis estratégico sobre el desarrollo de las líneas aéreas de bajo costo en México. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 17, 7 (3), pp. 343-363.
- CEPLAN (2014). *La educación del futuro y el futuro de la educación*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Lima, Perú. Recuperado de:
https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2014/03/foro_educacion_final_02-05-2014.pdf
- CEPLAN (2015). *Megatendencias: un análisis del estado global*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Lima, Perú. Recuperado de:
<https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/Megatendencias-Un-an%C3%A1lisis-del-estado-global-Ceplan.pdf>

- CEPLAN (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Lima, Perú. Recuperado de:
<http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Certificacion/PEDN21.pdf>
- CEPLAN (2017). *Perú 2030: Tendencias globales y regionales*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Lima, Perú. Recuperado de:
<https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/TENDENCIAS-GLOBALES-QUE-AFECTAN-A-LA-IMAGEN-DE-FUTURO-DEL-PER%C3%A9-AL-2030-sello-de-agua-29-05-2017.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Everett, R. & Rich-Duval, C. (2010). Some considerations for the use of strategic planning models. *Northeast Decision Sciences Institute Proceedings*, March, pp. 525-530.
- EY PERÚ LIBRARY (2017). *Las ventajas de la disrupción. Megatendencias del presente y del futuro*. EY Perú Library. Recuperado de:
<http://inperu.pe/boletin/2017/mayo/Las-ventajas-de-la-disrupcion.pdf>
- García, J. (2015). Robótica educativa. La programación como parte de un proceso educativo. *Revista de Educación a Distancia*, 46 (8), pp. 1-11.
- Gómez, A., Delgado, M. & Rivero, J. (2014). A strategic analysis of collective urban transport in Spain using the Five Forces Model. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, pp. 5-15.
- Hladchenko, M. (2014). SWOT analysis as the first stage of the process of the strategic management of the european education institutions. *Euromentor Journal*, V (1), pp. 47-65.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Hussain, A.; Ahmad, S. & Khalil, A. (2016). Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats: An Analysis of University of the Punjab. *Bulletin of Education and Research December*, 38 (2), pp. 229-247.
- Iglinski, B.; Buczkowski, R.; Iglinska, A.; Cichosz, M. & Plaskacz-Dziuba, M. (2015). SWOT analysis of the renewable energy sector in Poland. Case study of Wielkopolski region. *Journal of Power Technologies*, 95 (2), pp. 143-157.
- Jiménez, J. (1975). *Teoría general de la Administración: la Ciencia Administrativa a la luz del enfoque*

sistémico. Madrid: Tecnos.

Jopen, G.; Gómez, W. y Olivera, H. (2014). *Sistema educativo peruano: balance y agenda pendiente*. Documento de trabajo N° 379. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú (Departamento de Economía).

Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México, D.F.: McGrawHill Educación.

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021*. Aprobado en sesión de Consejo de Ministros del 23 de agosto del 2017. Diario Oficial El Peruano, separata especial, 25 de agosto de 2017. Recuperado de:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf

Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana (2017). *Victima de algún hecho delictivo y personas privadas de la libertad 2011-2016*. Denuncias registradas por la Policía Nacional y Encuesta del INEI. Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC), Ministerio del Interior, Boletín 10. Recuperado de:
http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/pdfs/10b_nacional.pdf

OECD (2016a). *Avanzando hacia una mejor educación para Perú*. Development Centre. Recuperado de:
<https://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>

OECD (2016b). *Tendencias que transforman la educación*. Resumen ejecutivo. Recuperado de:
<http://www.oecd.org/education/ceri/Trends-in-Education-2016-Executive-Summary-Spanish.pdf>

PAGE (2015). *Perú crecimiento verde: análisis de la economía peruana*. Partnership for action on green economy. Ministerio del Ambiente/ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/308635031_Peru_Crecimiento_Verde_Analisis_de_la_Economia_Peruana

Pickton, D. & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic Change* 7, pp. 101-109.

Pitti, K., Curto, B., Moreno, V. y Rodríguez M.a José (2014). Uso de la robótica como herramienta de aprendizaje en Iberoamérica y España. *VAEP-RITA*, 2 (1), pp. 41-48.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F. CECSA.

Ramírez, L. (2015). *Administración estratégica en el sector público*. Perú: Universidad César Vallejo de Trujillo.

- Romero, M., Martínez, M. y Jiménez, M. (2015). Evaluación del máster interuniversitario de educación ambiental a través de las percepciones de estudiantes y profesores en un análisis DAFO. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias* 12(2), pp. 347-361.
- Sanchis-Palacios, J. & Melián-Navarro, A. (2011). Strategic diagnosis of spanish farming cooperative credit sections: A SWOT analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82 (2), pp. 167-186.
- Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión – Teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- UNESCO (2016). *Revisión de las políticas educativas 2000-20015. Continuidades en las políticas públicas en educación en Perú: aprendizajes, docentes y gestión descentralizada*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencias y la Cultura (UNESCO). Oficina de Lima. Representación en Perú.
- Valentín, E. (2005). Away with SWOT analysis: Use defensive/ offensive evaluation instead. *The journal of applied business research*, 21 (2), pp. 91-105.
- Viegas, J. & Villalba, K. (2017). Education and Educative Robotics. *Revista de Educación a Distancia*, 54 (11), pp. 1-13.
- Von Bertalanffy, L. (1976). *Teoría general de los sistemas*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.