

Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Administración de Negocios



**Impacto del Covid-19 en la Educación Básica Regular de una Institución
Educativa de Gestión Privada Comprendida en la UGEL Arequipa Norte,
Distrito de Arequipa, en los Años 2019 a 2020**

Tesis presentada por el Bachiller:

Perea Tamayo, Henri Eliot

ORCID: 0000-0002-9855-7397

para optar el grado académico de Maestro en Administración de Negocios

Asesor:

Dr. Molina Rodríguez, Fredy Nicolas

ORCID: 0000-0002-9596-2530

Arequipa – Perú

2024

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 19 de Junio del 2024

Dictamen: 010571-C-EPG-2024

Visto el borrador del expediente 010571, presentado por:

2019002142 - PEREA TAMAYO HENRI ELIOT

Titulado:

**IMPACTO DEL COVID-19 EN LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE UNA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA DE GESTIÓN PRIVADA COMPRENDIDA EN LA UGEL AREQUIPA NORTE, DISTRITO
DE AREQUIPA, EN LOS AÑOS 2019 A 2020**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29618838 - QUINTANILLA RODRIGUEZ MARTIN PATRICIO
DICTAMINADOR**



**30402488 - SAMALVIDES MARQUEZ ELBERTH HERNAN
DICTAMINADOR**



**29670401 - APARICIO MALDONADO NAHUD FREDY
DICTAMINADOR**



Impacto del Covid-19 en la Educación Básica Regular de una Institución Educativa de Gestión Privada Comprendida en la UGEL Arequipa Norte, Distrito de Arequipa, en los Años 2019 a 2020

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	assets.ey.com Fuente de Internet	2%
2	www.tesisenred.net Fuente de Internet	2%
3	repository.unimilitar.edu.co Fuente de Internet	2%
4	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	1%
5	direccionrrpp.wikispaces.com Fuente de Internet	1%
6	reliefweb.int Fuente de Internet	1%
7	reader.digitalbooks.pro Fuente de Internet	1%
8	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%

Dedicatoria

Dedico la presente investigación a Sandra mi esposa, a mis hijos Sergio y Andrea y a mi madre Gleny, por estar a mi lado siempre con sus palabras de aliento.



Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios, a nuestra Madre María por darme siempre fuerzas para seguir aprendiendo y enseñando. A la Universidad y a los docentes que ayudaron en mi proceso formativo en la Maestría, aportando conocimiento y su vasta experiencia. A mi asesor Fredy muchas gracias por estar siempre a mi disposición sugiriendo y animando para la culminación de esta investigación.



RESUMEN

La investigación busca analizar el impacto del COVID-19 en la educación básica regular de una IEP que está comprendida en la UGEL Arequipa Norte, distrito de Arequipa, en los años 2019 a 2020.

La investigación utiliza un diseño no experimental longitudinal, con nivel descriptivo y un enfoque mixto, la técnica utilizada fue la observación y la entrevista, de tal modo se utilizó el instrumento del análisis documental y guía de entrevista semiestructurada. La muestra del estudio fueron principalmente los datos obtenidos de los estudiantes de los años 2019 y 2020 para el análisis documental; y la guía de entrevista fue aplicada a la directora de la I.E.P.

Los Efectos del COVID-19 van desde que la IEP tuvo que devolver el pago proporcional por concepto de cuota de ingreso, pasando por la reducción del importe de las pensiones educativas el cual supuestamente tenía sustento en que el costo de una educación presencial es muy diferente al costo de una educación a distancia y finalmente de que las familias vieron afectados sus ingresos por el cierre o inmovilización social obligatoria.

Se llegó a la conclusión que el COVID-19 ha impactado negativamente en la educación básica regular de una IEP que está comprendida en la UGEL Arequipa Norte, distrito de Arequipa, en los años 2019 a 2020.

Palabras clave: COVID-19, Institución Educativa Privada, educación básica regular, ingresos, matrículas, mora.

ABSTRACT

The research seeks to analyze the impact of COVID-19 in the regular basic education of an IEP that is included in the UGEL Arequipa Norte, district of Arequipa, in the years 2019 to 2020.

The research uses a longitudinal non-experimental design, with descriptive scope and a mixed approach, the technique used was observation and interview, in such a way that the instrument of documentary analysis and semi-structured interview guide was used. The sample of the study was mainly the data obtained from the students of the years 2019 and 2020 for the documentary analysis; and the interview guide was applied to the I.E.P. principal.

The effects of COVID-19 range from the fact that the IEP had to return the proportional payment of the entrance fee, to the reduction in the amount of educational pensions, which was supposedly based on the fact that the cost of a face-to-face education is very different from the cost of a distance education, and finally that the families' incomes were affected by the closure or mandatory social immobilization.

It was concluded that COVID-19 has negatively impacted the regular basic education of an IEP that is comprised in the UGEL Arequipa Norte, district of Arequipa, in the years 2019 to 2020.

Key words: COVID-19, Private Educational Institution, regular basic education, income, enrollment, arrears.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE ABREVIATURAS

INTRODUCCIÓN1

HIPOTESIS.....3

OBJETIVOS3

CAPITULO I4

MARCO TEÓRICO.....4

1.1. Conceptos Básicos4

1.1.1.Efectos de COVID-19 en la educación.9

1.1.2.Educación.....13

1.1.3.Educación básica regular.14

1.1.4.La comunidad educativa15

1.1.5.La gestión del sistema educativo.....15

1.1.6.La institución educativa.....15

1.1.7.La unidad de gestión educativa local.....16

1.1.8.La dirección regional de educación16

1.1.9.Oferta Educativa16

1.1.10.Demanda Educativa17

1.1.11.Migración de Alumnos18

1.1.12.Estrategia.....18

**1.1.13. Planeamiento
estratégico.....21**

1.1.14.Políticas.....23

1.1.15.Competencia Estratégica.26

1.1.16. Coronavirus, COVID -19 o SARS-cov-2	26
1.1.17. Reactiva Perú	28
1.2. Antecedentes investigativos	29
1.2.1. Locales	29
1.2.2. Nacionales	31
1.2.3. Internacionales	32
CAPÍTULO II	36
METODOLOGÍA	36
2.1. Tipo, diseño y nivel de investigación	36
2.2. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación	36
2.2.1. Técnicas	36
2.2.2. Instrumentos	36
2.3. Campo de Verificación	37
2.3.1. Ámbito	37
2.3.2. Unidades de estudio	37
2.3.3. Temporalidad	37
2.3.4. Población	37
2.4. Estrategia de recolección de datos	38
CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39
3.1. Análisis del Macroentorno	39
3.1.1. Factores Políticos	39
3.1.2. Factores Económicos	40
3.1.3. Factores Sociales	45
3.1.4. Factores Tecnológicos	45
3.1.5. Factores Ambientales	47
3.1.6. Factores Legales	48
3.2. Análisis del Microentorno	49
3.2.1. Rivalidad entre competidores existentes:	49

3.2.2. Amenaza de nuevos competidores:.....	52
3.2.3. Poder de negociación de los proveedores:.....	52
3.2.4. Poder de negociación de los estudiantes (clientes):	53
3.2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos:	53
3.3. Análisis de la empresa de estudio	53
3.3.1. Recursos y capacidades	53
3.3.2. Resultados y Efectividad	54
3.4. Análisis de Sostenibilidad del colegio para el periodo COVID	55
3.4.1. Financiero	55
3.4.2. Académico	56
3.4.3. Operacional.....	56
3.4.4. Social y comunitario.....	56
3.4.5. Tecnológico	57
3.5. Un análisis de morbilidad y mortalidad en el periodo y rango de educación básica en su área de influencia	58
3.6. Resultados descriptivos	59
3.7. Resultados inferenciales	65
3.8. Discusión.....	68
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	73
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	75
ANEXOS	83
Anexo N° 1 Guía de entrevista	83
Anexo N°2 Matriz de consistencia.....	85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	37
Tabla 2 Cuota de Ingreso.....	59
Tabla 3 Traslados	59
Tabla 4 Número de alumnos por nivel.....	59
Tabla 5 Ingresos Mensuales por concepto de pensión	60
Tabla 6 Importe de Pensión por servicio educativo	60
Tabla 7 Ingresos percibidos por la IEP en el 2019	61
Tabla 8 Ingresos percibidos por la IEP en el 2020	62
Tabla 9 Gastos en 2019.....	63
Tabla 10 Gastos en 2020.....	64
Tabla 11 Ingresos por concepto de pensión en 2019 y 2020	65
Tabla 12 Ingresos mensuales por concepto de pensión en 2019 y 2020.....	65
Tabla 13 Ingresos reales de Enero a Diciembre.....	66
Tabla 14 Ingresos reales de marzo a Diciembre	66
Tabla 15 Total de Gastos de Enero a diciembre	67
Tabla 16 Total de Gastos de Marzo a diciembre	67
Tabla 17 Morosidad	68
Tabla 18 Matriz de consistencia	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 América Latina y el Caribe (33 países): países que han tomado medidas de suspensión de clases presenciales a nivel nacional y estudiantes afectados, por fecha, inicios de marzo a inicios de agosto de 2020 (En número de países y de estudiantes)	5
Figura 2 América Latina y el Caribe (29 países): Estrategias de continuidad de estudios en modalidades a distancia (En número de países)	7
Figura 3 América Latina (10 países) y promedio de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE): estudiantes de 15 años que tienen acceso a equipamiento digital en el hogar, 2018 (En porcentajes)	8
Figura 4 PEA por Forma de Ingresos.....	41
Figura 5 Población ocupada según situación de empleo 2007-2020.....	42
Figura 6 Evolución del Ingreso Promedio Mensual	42
Figura 7 Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según departamento 2021	43
Figura 8 Variación porcentual de los ingresos promedio según departamento 2021/2020	44
Figura 9 Población ocupada en condición de trabajador independiente, según condición de informalidad, 2007-2021	44
Figura 10 Total Alumnos Matriculados por Año	50
Figura 11 Variación Interanual de matrículas en EBR	51
Figura 12 Numero de IE Autorizadas UGEL Norte	52

LISTA DE ABREVIATURAS

Abreviatura Significado

BM Banco Mundial

CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe

DRE Dirección Regional de Educación

EBR Educación Básica Regular

ESCALE Estadística de la Calidad Educativa

IE Instituciones Educativas

IEP Institución Educativa Privada

IEPGD Públicas de Gestión Directa

IEPGP Públicas de Gestión Privada

INEI Instituto Nacional de Estadística

IPE Instituto Peruano de Economía

MERS Síndrome Respiratorio de Oriente Medio

MINEDU Ministerio de Educación

OCDE Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos

OKR Objetivos y Resultados Clave

ONU Organización de Naciones Unidas

PEA Población Económicamente Activa

PEE Población en Edad Escolar

PET Población en Edad de Trabajar

PISA Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes

PPFF Padres de Familia.

PRSA Public Relations Society of America

SPL Suspensión Perfecta de Labores

SPSS Statistical Package for Social Sciences

SRAS Síndrome Respiratorio Agudo Severo

UGEL Unidad de Gestión Educativa Local

UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

UNICEF Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

ESSALUD Seguro Social de Salud

AFP Administradora de fondo de pensiones

CTS Compensación de tiempo de servicio



INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al estudio del COVID-19 y al impacto en una I.E.P de EBR, dado que en el contexto de la empresa de estudio atravesó por una etapa de mucha incertidumbre. El COVID-19 afectó de muchas maneras al mundo, tanto en lo personal, educativo, salud física-psicológica, económico-financiero, laboral, etc. Todos estos aspectos han tenido una gran influencia en las personas, empresas privadas y públicas, al igual que a las empresas de servicios, comerciales y de producción; es de ahí que nace el interés de analizar a una IE considerando que según la ONU (2021) se ha generado un retroceso de unos 10 años en la educación y que ello tendrá un impacto muy fuerte en la fuerza laboral de las siguientes décadas, y el impacto en las IE nos preguntarnos ¿Cuál fue el impacto? ¿Cuál es el impacto actual? Y ¿Cuál será el impacto en años venideros? Por lo tanto, el objetivo del estudio fue analizar el impacto del COVID-19 en la educación básica regular de una IEP que está comprendida en la UGEL Arequipa Norte, distrito de Arequipa, en los años 2019 a 2020.

El COVID-19 impactó a más de 1,600 de estudiantes, en donde las medidas que se originaron por esta pandemia fueron muchas, generando estragos en la salud mental, física, social y económica de las familias. De acuerdo con informes iniciales de la ONU, proyecto que más de 24 millones de estudiantes dejarían las aulas, en todos los niveles educativos. También se habla de que los instrumentos de aprendizaje fueron muy variados, desde sesiones de clases por WhatsApp, hasta sesiones sincrónicas y asincrónicas. La principal traba que se presentó para la continuidad de la enseñanza fue el acceso de los estudiantes a medios digitales, la segunda fue la posibilidad de las familias en acceder a internet y finalmente los recursos de las familias que imposibilitaron la continuidad del estudiante en las aulas.

En el caso de Perú, el Ministerio de Educación “MINEDU” muestra en sus aplicativos como ESCALE que, si bien no se ve una pérdida de estudiantes en el año 2020, más si se aprecia que el crecimiento presentado en los años anteriores y posteriores se detuvo ligeramente. También se ve que en el 2020 la migración de alumnos de la educación privada a la pública fue importante, pero después regreso a los niveles de años anteriores.

Es por ello que los efectos del COVID-19 en la educación van desde la pérdida de estudiantes por dejar de estudiar o migración a la educación públicas, esto se debió a la inmovilización obligatoria decretada por el estado peruano, ocasionando efectos económicos en las familias de los estudiantes.

Según lo investigado buscaremos establecer la relación entre el número de estudiantes matriculados, la pandemia como dice el Banco Mundial (2020) generó una deserción en los estudiantes a nivel mundial, para lo cual; es muy importante identificar cual fue el impacto en la IEP en estudio. Además podemos ver que los impactos no solo fueron en número de estudiantes sino también en los ingresos percibidos por las empresas, si bien el efecto que generó la inmovilización obligatoria en el Perú principalmente tuvo un mayor impacto en los pequeños y microempresarios que no pudieron continuar con sus labores económico-financieras, veremos que efecto cadena se desarrolló en la IEP, esto ligado al análisis de la mora generada; ambos van de la mano, pues la mora tiene un efecto directo en los ingresos de toda empresa y las IEP no están exentas de la misma.

La estructura de los capítulos del presente estudio es de la siguiente forma:

En el capítulo I denominado Determinación del problema, se presenta las interrogantes de investigación, descripción del problema, se define el tipo de problema, se presentan las variables, justificaciones investigativas, objetivos que dirigen la investigación, marco teórico, análisis de antecedentes relacionados al estudio e hipótesis.

En el capítulo II que se denomina planteamiento operacional se visualizan las técnicas e instrumentos empleados, el campo de verificación y la estrategia de recolección de datos para la investigación.

En el capítulo III se despliegan los resultados, entre los cuales se visualizan los descriptivos e inferenciales, los cuales sirven para cumplir los objetivos planteados, luego se encuentra la discusión.

Finalmente, se desarrollan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

HIPOTESIS

Dado que, la pandemia de COVID-19 representó una grave amenaza para los avances educativos logrados a nivel global en las últimas décadas, debido a que generó dos fuertes impactos: por un lado, el cierre temporal prácticamente generalizado de centros de estudios en todos los niveles de formación y, por otro lado, la recesión económica producida por las medidas de contención de la crisis sanitaria. Es probable que el COVID-19 haya impactado negativamente en la educación básica regular de una IEP que está comprendida en la UGEL Arequipa Norte, distrito de Arequipa, en los años 2019 a 2020.

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar el Impacto del COVID-19 en la educación básica regular de una IEP que están comprendida en la UGEL Arequipa Norte, distrito de Arequipa, en los años 2019 a 2020.

Objetivos específicos

- Los Efectos del COVID-19 son muy variados, entendiendo las causas, factores y efectos en el entorno de la IEP. Para ello nuestros objetivos serán:
- Identificar el impacto del COVID-19 en los ingresos percibidos por la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020.
- Identificar el impacto del COVID-19 en los egresos por la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020.
- Identificar el impacto del COVID-19 en el pago de pensiones educativas en la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020.
- Identificar el impacto del COVID-19 en las matrículas por nivel de la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020.
- Identificar el impacto del COVID-19 en las cuotas de ingreso a la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Conceptos Básicos

El COVID-19 impactó a más de 1600 millones de estudiantes en todo el mundo. Para finales de marzo de 2020, 185 países habían cerrado las escuelas, afectando al 90 por ciento de los estudiantes a nivel global. La rapidez de estas suspensiones y la transición forzada al aprendizaje a distancia no ha permitido planificar y reflexionar adecuadamente sobre su potencial (Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM], 2020).

Según la CEPAL, fueron 190 países los que cerraron las escuelas inicialmente. En referencia a los 33 países de América Latina y el Caribe hasta el 7 de julio de 2020, se puede constatar que, en el ámbito educativo, gran parte de las medidas tomadas se relacionan con la suspensión de las clases presenciales en todos los niveles educativos. De estos países, 32 suspendieron las clases presenciales y 29 mantienen una suspensión a nivel nacional (en Nicaragua no se han suspendido las clases) (CEPAL-UNESCO, 2020).

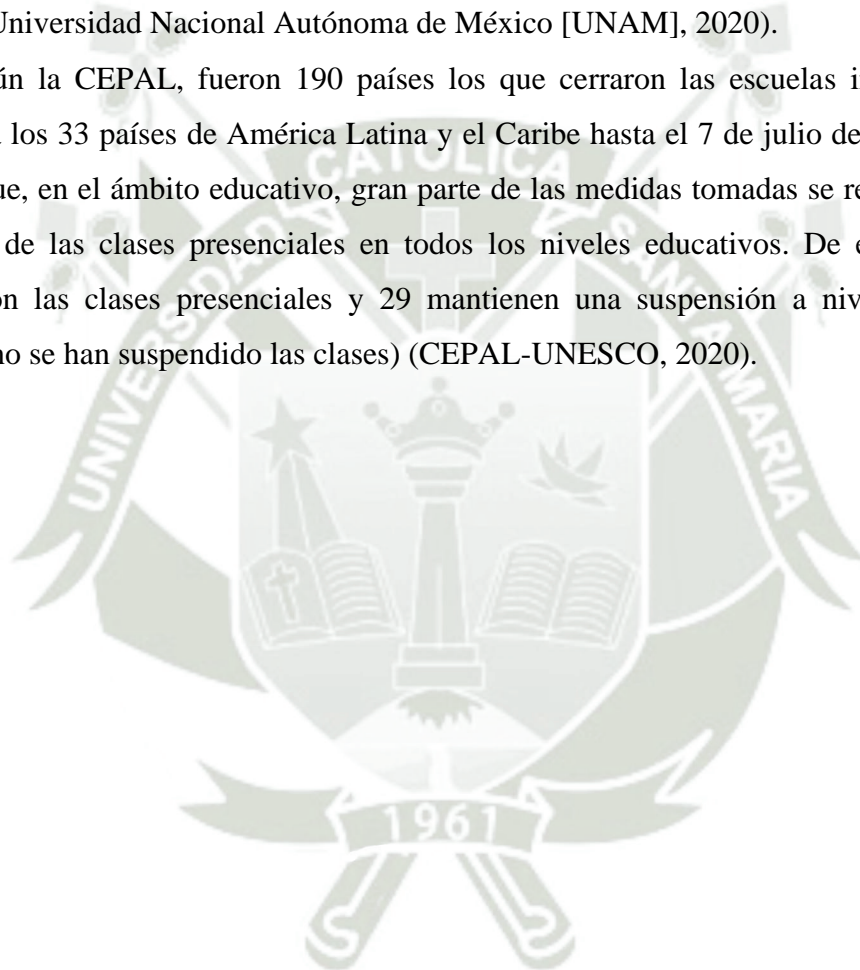
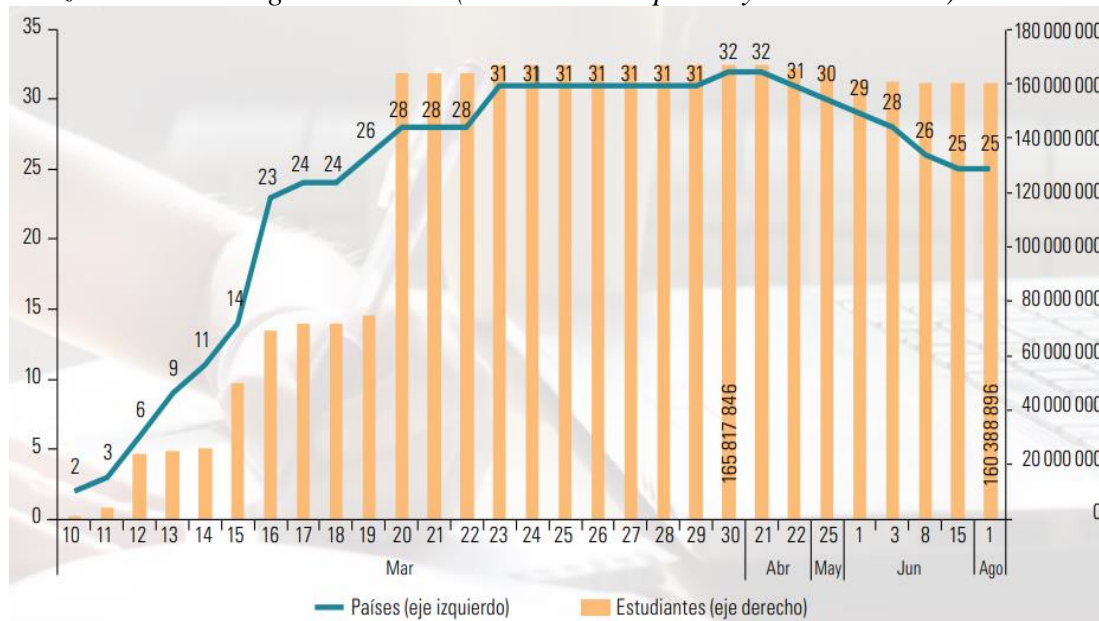


Figura 1

América Latina y el Caribe (33 países): países que han tomado medidas de suspensión de clases presenciales a nivel nacional y estudiantes afectados, por fecha, inicios de marzo a inicios de agosto de 2020 (En número de países y de estudiantes)



Nota. Adaptado de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), “¿Cómo estás aprendiendo durante la pandemia de COVID-19?” [en línea] <https://es.unesco.org/covid19/educationresponse>.

La ONU proyecta que 24 millones de estudiantes, desde primaria hasta la universidad, podrían abandonar las clases debido al impacto económico de la crisis sanitaria. El titular de la ONU, António Guterres, sostiene que las decisiones tomadas ahora al respecto tendrán un efecto duradero en cientos de millones de personas y en el desarrollo de sus países. Asimismo, la ONU advirtió en 2020 sobre una posible catástrofe generacional que podría resultar en la pérdida de un inmenso potencial humano, retroceder décadas de progreso y profundizar las desigualdades ya existentes. Esta situación tendría efectos devastadores en el desarrollo actual y futuro de millones de personas, deshaciendo años de esfuerzos en progreso social y educativo. Si no se toman medidas urgentes y efectivas, corremos el riesgo de malgastar recursos y talentos valiosos, además de exacerbar aún más las brechas y disparidades en nuestras sociedades (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2020).

Está en manos de los estados e instituciones crear ambientes adecuados para que la educación se reabra. Los estados deben generar presupuestos para ayudar en la educación de los

niños con mayor riesgo de quedar rezagados, desarrollando sistemas educativos progresistas que impartan educación de calidad para lograr un desarrollo sostenible.

Según el Banco Mundial (2020), la pandemia de COVID-19 (coronavirus) representa una amenaza para el avance de la educación en todo el mundo, ya que tiene dos impactos significativos:

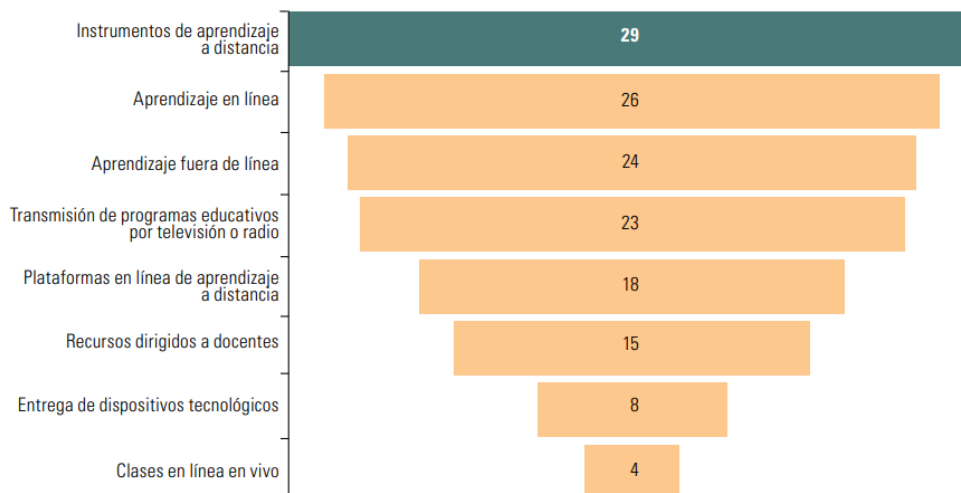
- El cierre prácticamente universal de las escuelas de todos los niveles.
- La recesión económica generada por las medidas de control de la pandemia.

Si no se realizan esfuerzos considerables para contrarrestar estos efectos, el cierre de escuelas provocará pérdidas de aprendizaje, aumento de la deserción escolar y mayor desigualdad. La crisis económica, que afecta a los hogares, agravará el daño debido a la reducción de la oferta y demanda educativa. Estos dos impactos tendrán, en conjunto, un costo a largo plazo sobre el capital humano y el bienestar.

Según el informe de la CEPAL-UNESCO (2020), también indica que en 29 de los 33 países de América Latina y el Caribe se han establecido formas de continuidad de los estudios en diversas modalidades a distancia. Entre ellos, 26 países implementaron formas de aprendizaje por Internet y 24 establecieron estrategias de aprendizaje a distancia en modalidades fuera de línea, incluidos 22 países en que se ofrece aprendizaje a distancia en ambas modalidades (fuera de línea y en línea), 4 que cuentan con modalidades exclusivamente en línea y 2 con modalidades solo fuera de línea.

Figura 2

América Latina y el Caribe (29 países): Estrategias de continuidad de estudios en modalidades a distancia (En número de países)

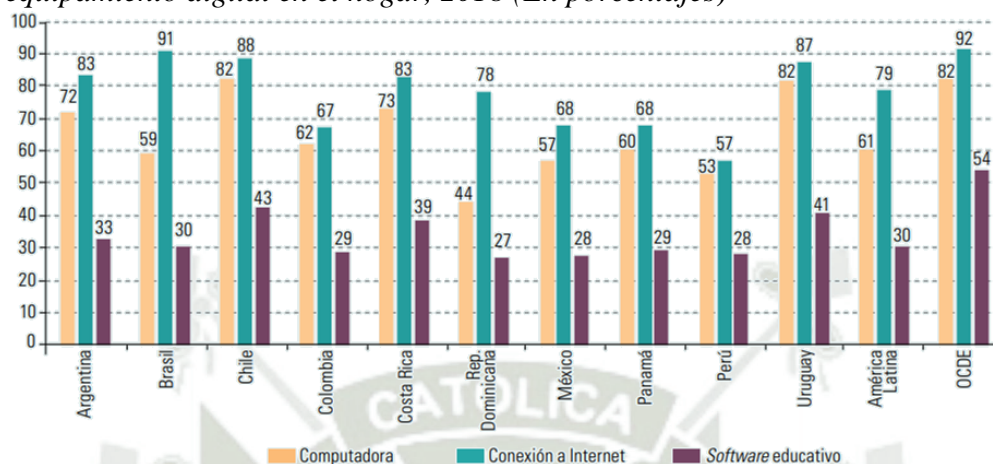


Nota. Adaptado de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina (SITEAL), “Sistematización de respuestas de los sistemas educativos de América Latina a la crisis de la COVID-19”, 2020 [en línea] https://www.siteal.iiep.unesco.org/respuestas_educativas_covid_19.

Según el mismo informe de la CEPAL, en 2018, aproximadamente el 80% de los estudiantes de 15 años que participaron en la prueba del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) en la región tenían acceso a Internet en sus hogares, pero solo un 61% disponía de acceso a una computadora (véase la figura 3). Solamente un tercio de los estudiantes contaba con software educativo en el hogar, en comparación con más de la mitad de los estudiantes, en promedio, de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). En general, los estudiantes de la región tienen menos equipamiento que sus pares en los países de la OCDE, y aunque la mayoría de ellos cuenta con conectividad, todavía existe un grupo considerable de estudiantes que están completamente excluidos, especialmente en los países con menos recursos.

Figura 3

América Latina (10 países) y promedio de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE): estudiantes de 15 años que tienen acceso a equipamiento digital en el hogar, 2018 (En porcentajes)



Nota. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos de Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA), 2018.

En el presente análisis, ampliamos la información sobre la provincia y el distrito de Arequipa, junto con sus diferentes indicadores poblacionales, educativos y económicos. Desde la experiencia personal del investigador, se puede afirmar que las dinámicas familiares han cambiado. Hace 20 años, la madre era la encargada del hogar y se dedicaba a la crianza de los hijos, disponiendo de tiempo para realizar tareas escolares con ellos, trabajos del hogar y otras responsabilidades. En la actualidad, ambos padres trabajan con horarios que van desde las 8 de la mañana hasta las 6 de la tarde para empleados de empresas privadas y de 7:30 a.m. a 2:00 o 3:00 p.m. para empleados de empresas públicas, aproximadamente. Para los comerciantes, que no tienen horarios fijos, el trajín diario podría sumergirlos en sus negocios más de 12 horas diarias. Esto ha llevado a que los hijos estén a cargo de los abuelos o, en muchos casos, se queden solos en casa por las tardes o tengan que ir al negocio de los padres. Esto ha generado la necesidad de que los padres busquen instituciones educativas que ofrezcan ventajas específicas.

De acuerdo con entrevistas realizadas a padres de familia y la experiencia propia del investigador, las principales ventajas buscadas por los padres son relacionadas con el costo de las pensiones, el cual debe estar al alcance de sus bolsillos. En segundo lugar, buscan que a sus

hijos no se les asignen muchas tareas, dado que llegan tarde a casa y están cansados. En tercer lugar, desean que la institución educativa sea cercana a su hogar, comercio o accesible en transporte público o privado para facilitar el uso de servicios de movilidad. Aunque podrían existir ventajas adicionales, estas tres son las más determinantes.

En el presente estudio, se centra en la UGEL Arequipa Norte, que está compuesta por 10 distritos: Arequipa, Cayma, Cerro Colorado, Huanca, Lluta, Sachaca, Tiabaya, Uchumayo, Yanahuara y Yura. Esta UGEL es la encargada del Distrito de Arequipa.

1.1.1. Efectos de COVID-19 en la educación.

Se hará referencia al documento de EY-Parthenon denominado "Educación básica y media superior en Colombia, México y Perú un año después de la pandemia", en el cual se menciona: A más de un año de la aparición del COVID-19 en Latinoamérica, la educación a distancia se ha convertido en la norma. Lo anterior ha supuesto un reto para las escuelas, los padres y los estudiantes con respecto al uso de nuevas herramientas tecnológicas, el desarrollo de capacidades complementarias y la adopción de una mentalidad diferente. Desde mayo de 2020, en EY-Parthenon se ha monitoreado el impacto de la pandemia para entender los efectos del cierre de escuelas, la evolución de la educación en línea y el futuro de los modelos de educación básica y media superior en Colombia, México y Perú (Estrada, 2021).

EY indica que la mayoría de los padres realizaron inversiones en conectividad a internet y dispositivos electrónicos en el hogar para facilitar la adaptación de sus hijos a la educación a distancia, sin embargo, las percepciones sobre las clases virtuales no han cambiado significativamente. La mayoría de los padres aún considera atractiva la educación en línea solo como una solución temporal y está dispuesta a enviar a sus hijos de vuelta a las escuelas presenciales una vez que estas reabran sus puertas. Uno de los principales temores revelados en la investigación es la falta de interacción entre estudiantes en el contexto de aprendizaje virtual.

Asimismo, se indica que, en comparación con el inicio de las cuarentenas, los padres reconocen que la mayoría de las escuelas han mejorado su oferta de educación a distancia, con contenidos y herramientas tecnológicas más robustas. Sin embargo, no todas las instituciones educativas han respondido de manera positiva a la pandemia, lo cual ha impactado negativamente tanto en su matrícula como en los precios. En EY-Parthenon proyectaron que el impacto financiero del COVID-19 en los centros educativos, desde básica hasta bachillerato, persistirá durante 2021. No obstante, a medida que se avanza hacia 2022, las escuelas podrán

capitalizar todos los recursos, talento humano y plataformas EdTech adquiridos durante el confinamiento, para expandir así su oferta de programas educativos de alta calidad, incluyendo opciones híbridas.

Los datos de este informe de EY se obtuvieron mediante la aplicación de más de 1,660 encuestas en línea a padres cuyos hijos asisten a escuelas de nivel básico hasta nivel medio superior, así como a través de entrevistas con participantes del sector educativo en Colombia, México y Perú.

El estudio también destaca que, a pesar de las mejoras implementadas por los colegios, la satisfacción de los padres con respecto al cambio de clases presenciales a clases en línea es baja. En particular, frente a la pregunta "¿Cómo ha cambiado la experiencia de aprendizaje de las clases presenciales a las clases en línea?", solo el 32% de los padres encuestados en Perú indica que ha mejorado, mientras que el 34% señala que ha empeorado. Esto sugiere que, a pesar de los esfuerzos, la percepción de una gran parte de los padres es que la calidad y efectividad del sistema de educación a distancia actual son inferiores en comparación con la modalidad presencial previa a la pandemia.

Según EY-Parthenon (2021), los padres valoran el desarrollo de habilidades tecnológicas en sus hijos, pero al mismo tiempo indican que los periodos prolongados frente a una pantalla y la falta de interacción con compañeros y profesores siguen siendo características poco atractivas. Con esto, señalan que las principales preocupaciones de los padres se centran en el desarrollo social. Este estudio también destaca que los hogares con hijos en escuelas tanto privadas como públicas han invertido en aspectos relacionados con la educación a distancia, especialmente en la contratación o mejora del servicio de Internet. Sin embargo, hay una diferencia significativa entre los estudiantes de escuelas privadas y aquellos de escuelas públicas.

En relación con las escuelas públicas, aproximadamente el 60% de los padres ha contratado o mejorado su servicio de Internet para adaptarse a la educación a distancia. Sin embargo, muchos hogares todavía no cuentan con los dispositivos necesarios. Específicamente, en Perú, solo el 19% de los hogares ha invertido en equipos, ya sea comprando una computadora o tableta, para facilitar las clases virtuales de sus hijos. Esto indica que, aunque ha habido cierto progreso en materia de conectividad, el acceso a dispositivos sigue siendo un desafío importante en los sectores de menores recursos.

Los teléfonos inteligentes han adquirido un papel fundamental en la facilitación de la educación virtual. Aproximadamente el 10% de los hogares con hijos en escuelas públicas han invertido en celulares, ya sea adquiriendo uno nuevo o mejorando el existente. Las plataformas educativas en línea más populares son WhatsApp y Zoom, ya que los estudiantes pueden acceder a ellas desde sus smartphones.

Además, la coyuntura económica afectada por el COVID-19 ha repercutido en los ingresos familiares, limitando así la capacidad de muchos hogares para invertir en recursos educativos digitales. De hecho, el 37% de las familias peruanas con hijos en instituciones públicas no ha podido realizar ningún tipo de inversión para apoyar la educación virtual.

Antes del confinamiento, cerca del 68% de los padres no habían considerado la educación en línea como método de enseñanza, y solo un 20% la consideraba atractiva. Sin embargo, después de casi un ciclo escolar con clases a distancia, los padres han aceptado estos nuevos formatos educativos. De hecho, el 53% de ellos ahora tiene una mejor percepción de la modalidad virtual, aunque la siguen viendo como una alternativa apenas temporal. La aceptación de la educación en línea como opción permanente continúa siendo baja, ya que los padres están preocupados por el limitado desarrollo de habilidades sociales que implica para los estudiantes.

En comparación con el inicio de la pandemia, en Perú ha aumentado ligeramente el porcentaje de personas que consideran atractiva la educación en línea, pasando del 15% al 19%. Sin embargo, este crecimiento es bastante moderado, sugiriendo que, a pesar de la experiencia con las clases virtuales durante los confinamientos, la percepción mayoritaria entre los padres sigue siendo que este formato educativo tiene limitaciones importantes en comparación con la modalidad presencial. La preferencia por el retorno a las aulas físicas en cuanto sea posible se mantiene bastante alta entre las familias peruanas.

En relación con plazos de pago flexibles y descuentos en las colegiaturas, los padres continuarán solicitando apoyo financiero a los colegios. Las instituciones educativas de Perú han sido de las más flexibles al atender estos pedidos de familias afectadas, considerando que los cierres de sedes se mantienen y la recuperación económica avanza a un ritmo lento. Aproximadamente el 30% de los padres encuestados declaró que el respaldo financiero recibido por parte de los colegios en relación con las pensiones ha sido igual o inferior al 10%. Esto

indica que, si bien ha habido cierta ayuda, muchas familias necesitan un alivio más significativo en los costos educativos debido al contexto actual.

Las instituciones educativas seguirán enfrentando dificultades financieras y necesitarán realizar ajustes en sus estructuras de costos. Los colegios tendrán que modernizar sus modelos de negocio y optimizar sus gastos para mantenerse operativos durante la crisis económica producida por el COVID-19. A medida que la tensión en las finanzas personales de los padres se mantenga o se agrave, estos se volverán más sensibles a los precios de las pensiones. Ante este panorama, las escuelas que no logren adaptarse y contener sus gastos operativos estarán en riesgo de entrar en graves problemas para asegurar su sostenibilidad.

Adicionalmente, los colegios necesitarán continuar invirtiendo en el desarrollo de sus capacidades tecnológicas y en la formación de sus docentes para mantener o mejorar su posicionamiento en el competitivo mercado educativo. Quienes no realicen estas inversiones estratégicas en infraestructura digital y entrenamiento de sus equipos educativos se enfrentan al riesgo de quedarse rezagados en cuanto a su oferta pedagógica e incapacidad de brindar educación de calidad mediante metodologías virtuales y a distancia. En un mundo transformado por la pandemia, la tecnología y nuevas metodologías llegaron para quedarse en el ámbito escolar.

La tecnología se convertirá en un criterio prioritario para los padres de familia al elegir un colegio para sus hijos. En cuanto al equipamiento educativo digital, este se está convirtiendo en un estándar, por lo que aquellas instituciones que logren implementar soluciones tecnológicas de manera eficiente en sus programas académicos podrán captar una porción más significativa del mercado estudiantil. Los colegios rezagados en materia de infraestructura y pedagogía virtual verán limitadas sus posibilidades de atraer o retener estudiantes, ante la preferencia de muchas familias por centros educativos actualizados tecnológicamente, después de experimentar los beneficios potenciales de este tipo de educación durante la pandemia.

Los padres de alumnos en grados inferiores al 6to han tomado mayor conciencia sobre la relevancia de las capacidades tecnológicas como complemento educativo. Más del 60% de los encuestados afirma que dichas competencias digitales son ahora un factor clave al elegir un colegio para sus hijos. Asimismo, cerca del 30% indica que a partir de ahora considerarán este aspecto al momento de decidirse por una institución educativa. Esto refleja un cambio de mentalidad entre los padres de estudiantes menores, quienes anteriormente no solían dar tanto

peso a la integración de tecnología por parte de las escuelas, pero que ahora lo ven como un pilar necesario incluso en los primeros años de formación.

El análisis exhaustivo realizado por EY proporciona una visión completa de los efectos del COVID-19 en la educación. Este análisis será fundamental para identificar los impactos específicos en la Institución Educativa (IE) que se examinan detenidamente.

Es esencial contextualizarse, por lo que se aborda el entorno actual de la educación. Además, se introducen conceptos clave como estrategia, planeamiento estratégico, competencias, objetivos, entre otros, con el fin de conceptualizar de manera integral el análisis que se está llevando a cabo.

1.1.2. Educación.

Para el tema de Educación se revisa que dice la ley de educación 28044 (Reglamentación de la Ley General de Educación N° 28044 1, 2005).

1.1.1.1. Ley 28044

La educación es un derecho humano fundamental tanto para el individuo como para la sociedad. El Estado tiene el deber de garantizar el ejercicio de una educación de calidad e integral para todos, así como la universalización de la educación básica. La ciudadanía tiene la responsabilidad de contribuir al desarrollo educativo y el derecho a participar en él.

La educación es un servicio público. Cuando la provee el Estado es gratuita en todos sus niveles y modalidades, de acuerdo con la Constitución. En los niveles inicial y primario este servicio se complementa de manera obligatoria con programas de alimentación, salud y entrega de materiales educativos.

La educación se concibe como un proceso de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla durante toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al máximo desarrollo de su potencial, a la generación cultural y al desarrollo de la familia y comunidad en el ámbito local y global. Este proceso formativo se lleva a cabo en instituciones educativas y diferentes espacios de la sociedad.

El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres o tutores tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho a participar en su proceso educativo, así como a elegir las instituciones donde estudiarán, de acuerdo a sus valores y creencias.

La educación peruana tiene a la persona como centro y agente fundamental del proceso educativo. Se sustenta en los siguientes principios:

- La ética,
- La equidad,
- La inclusión,
- La calidad,
- La democracia,
- La interculturalidad,
- La conciencia ambiental,
- La creatividad y la innovación,

1.1.1.2. Universalización, calidad y equidad de la educación.

Con el fin de alcanzar la universalización, calidad y equidad en el sistema educativo, se implementa un enfoque intercultural y un modelo descentralizado, intersectorial, preventivo, compensatorio y recuperativo que propicie igualar las oportunidades para el desarrollo integral de todos los estudiantes y lograr resultados satisfactorios de aprendizaje. Estas acciones tienen el propósito de eliminar las brechas y barreras que limitan que los alumnos de distintos contextos y orígenes puedan gozar de una educación de alto nivel con resultados óptimos según sus capacidades.

1.1.1.3. La estructura del sistema educativo

El Sistema Educativo Peruano tiene un carácter integrador y flexible, dado que reúne y articula todos sus componentes, permitiendo a los estudiantes organizar su propio recorrido formativo. Además, este sistema posee capacidad de adaptación a las necesidades y demandas de la diversidad existente en el país. De esta manera, se busca que la educación sea pertinente y responda de la mejor forma a los distintos contextos regionales, culturales y socioeconómicos del Perú.

El Sistema Educativo comprende las siguientes etapas:

- Educación Básica
- Educación Superior

1.1.3. Educación básica regular.

Son objetivos de la Educación Básica:

- Formar integralmente al estudiante en sus dimensiones física, afectiva y cognitiva para construir su identidad personal y social, ejercer ciudadanía, desarrollar

actividades laborales y económicas que le permitan planificar su proyecto de vida y contribuir al desarrollo del país.

- Desarrollar capacidades, valores y actitudes que le permitan al estudiante aprender de forma permanente a lo largo de su vida.
- Promover aprendizajes en ciencias, humanidades, técnicas, cultura, arte, educación física, deportes, así como aquellos que posibiliten al estudiante el buen uso y aprovechamiento de las nuevas tecnologías.
- La Educación Básica tiene carácter obligatorio. Cuando es impartida por instituciones públicas del Estado, se brinda sin costo alguno de matrícula o pensión para los estudiantes.

La Educación Básica Regular comprende:

- Nivel de Educación Inicial
- Nivel de Educación Primaria
- Nivel de Educación Secundaria

1.1.4. La comunidad educativa

La comunidad educativa está integrada por estudiantes, padres de familia, docentes, directivos, personal administrativo, exalumnos y miembros de la localidad. Dependiendo de las particularidades de cada Institución Educativa, sus representantes forman parte del Consejo Educativo Institucional y participan en la formulación y puesta en marcha del Proyecto Educativo, en los ámbitos que a cada uno competen.

1.1.5. La gestión del sistema educativo

La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada.

1.1.6. La institución educativa

La Institución Educativa, es la principal instancia de gestión. En ella se da lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada.

Es finalidad de la Institución Educativa es el logro del aprendizaje y la formación integral de sus alumnos.

Las Instituciones Educativas, por el tipo de gestión, son:

- Públicas de gestión directa.
- Públicas de gestión privada.
- De gestión privada conforme al artículo 72° de la ley.

Las Instituciones Educativas Privadas son personas jurídicas de derecho privado, creadas por iniciativa de personas naturales o jurídicas, autorizadas por las instancias descentralizadas del Sector Educación. El Estado en concordancia con la libertad de enseñanza y la promoción de la pluralidad de la oferta educativa, reconoce, valora y supervisa la educación privada.

Las instituciones educativas privadas pueden contribuir a la educación pública con sus recursos, instalaciones y equipos, así como con el intercambio de experiencias de innovación.

1.1.7. La unidad de gestión educativa local

La Unidad de Gestión Educativa Local es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Está a cargo de un director que es designado previo concurso público, convocado por la Dirección Regional de Educación respectiva.

1.1.8. La dirección regional de educación

La Dirección Regional de Educación es un órgano especializado del Gobierno Regional responsable del servicio educativo en el ámbito de su respectiva circunscripción territorial. Tiene relación técnico-normativa con el Ministerio de Educación.

1.1.9. Oferta Educativa

La oferta educativa se refiere a la estructura académica y organizativa planteada por cada secretaría o autoridad educativa, y puesta en práctica por sus respectivas instituciones escolares, con el fin de atender las necesidades formativas de su población estudiantil. Es decir, constituye el conjunto de programas, servicios y modalidades de enseñanza diseñados para satisfacer los requerimientos educativos de los alumnos bajo su jurisdicción (Instituto Nacional de Sordos [INSOR], 2023).

La oferta educativa comprende todos los elementos y particularidades vinculados al servicio de enseñanza que se ponen a disposición para su utilización, sujeto a reglamentos y normativas específicas. Esta oferta se concreta en una propuesta de materias, programas

académicos, horarios y plantel docente, cuya utilidad es presentada a los potenciales consumidores o beneficiarios del servicio educativo. En resumen, la oferta educativa engloba todas las características académicas y operativas que una institución da a conocer públicamente con el fin de que sean aprovechadas por los estudiantes (Reyez, 2009).

La oferta educativa guarda una estrecha relación con la demanda educativa, configurándose a partir de las necesidades y requisitos educativos de la sociedad. Además de factores externos como demográficos, educativos, intereses y valores individuales, y las políticas estatales, también se ven influenciados por factores internos como planes, políticas y situaciones específicas de los programas de la institución educativa.

En su esencia, la oferta educativa busca satisfacer los intereses, habilidades y necesidades de los alumnos, con el objetivo de favorecer su desarrollo y formación. Podemos definirla como el conjunto de propuestas curriculares que se ofrecen a los estudiantes, adaptadas a sus intereses y características individuales. Es importante destacar que la oferta educativa varía según el nivel educativo, el país, la institución y el área de conocimiento.

Como se mencionó anteriormente, en nuestro país, la oferta educativa básica regular se clasifica en pública y privada. Un análisis de esta oferta debe llevarse a cabo por separado, considerando la situación actual de estos sectores, ya que intervienen de manera directa pero diferenciada en el entorno económico-social.

La evaluación de la oferta educativa tiene como propósito proporcionar una visión integral de los recursos disponibles en las instituciones educativas, así como de los procesos de gestión y prácticas que se desarrollan en ellas. Además, busca informar sobre los avances y dificultades enfrentados en el proceso de implementación curricular.

1.1.10. Demanda Educativa

La demanda educativa abarca las aspiraciones, necesidades y deseos de los ciudadanos en relación con la educación. Su conformación se ve influenciada por factores políticos, individuales, sociales y demográficos en la zona de estudio. La demanda educativa puede manifestarse de manera potencial o social, dependiendo de si se refiere al número de alumnos o al derecho de los padres a elegir un centro educativo.

Diversos factores inciden en la demanda educativa, entre ellos los familiares, institucionales, económicos, sociales y pedagógicos. En el sector educativo peruano, la demanda educativa se mide a través de la PEE, es decir, la Población en Edad Escolar. Las cifras

estadísticas son monitoreadas por el INEI en su encuesta de hogares, así como por el Ministerio de Educación mediante las UGEL. Para el caso específico del presente estudio, la UGEL Arequipa Norte realiza el seguimiento correspondiente.

1.1.11. Migración de Alumnos

Se define la migración de alumnos como el retiro voluntario de un estudiante, decidido ya sea por el estudiante mismo o por sus padres, con el propósito de ser matriculado en un colegio público, o viceversa.

Es importante destacar que este concepto difiere significativamente de la migración generada por estudiantes refugiados o aquellos que se trasladan de un país a otro debido a situaciones económico-sociales. En el contexto de esta tesis, no se abordará el tema de la migración provocada por factores como los experimentados por los hermanos venezolanos que han llegado a nuestro país en busca de un mejor futuro.

1.1.12. Estrategia

La estrategia, por su parte, está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios, es decir, responde al «cómo» alcanzarlos. Esta relación dialéctica establecida entre fines y medios desemboca en un propósito, en un designio o en una resolución, según sucede en cualquier comportamiento racional y no tan solo en el ámbito estratégico. Lo que caracteriza la estrategia radica en la manera peculiar con la que se hace cargo de su objeto que se podría denominar «el decir de un hacer» y en el estilo con el que enuncia el designio que preside las mecánicas operativas a las que dará origen. Se concentra en la forma de eludir o sortear una situación amenazante real en un contexto coyuntural determinado, que será dilucidado mediante un plan de acción. Por el contrario, el objeto de la táctica, como el de la logística, es el hacer en sí mismo o, como decía el gran estratega militar que fue Napoleón Bonaparte, la ejecución en su estado más puro del arte de la guerra (Baquer, 2000).

Se puede definir la estrategia en sentido amplio como el camino para conseguir un objetivo. Por lo que la estrategia, cuyo origen, como es bien conocido, es militar, se utiliza además de en la empresa, tanto en el ejército como el deporte, y otros entornos. Esta definición se sitúa en muchos niveles incluso dentro del campo de las decisiones empresariales, ya que comprendería desde una estrategia de diversificación de negocio hasta la forma de resolución de un problema puntual meramente operativo (Freije & Freije, 2009).

En su definición de la estrategia desde el management, Mintzberg (1989) afirmó que el concepto de estrategia ha sido definido de diversas formas, pero casi siempre gira en torno a la idea de un conjunto de lineamientos deliberados y conscientes que determinan las decisiones futuras. En la teoría de la gestión, la Chandler la define como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Todas estas definiciones conciben la estrategia como algo (a) explícito, (b) desarrollado consciente e intencionalmente, y (c) establecido antes de las decisiones específicas a las que se aplica. En términos simples, una estrategia es un "plan" premeditado.

Las estrategias son las líneas globales de acción para lograr las metas de la organización. Si las estrategias globales de la entidad no marcan objetivos ambiciosos y que implican una apuesta hacia el futuro, se estará “comunicando” que se debe “jugar sobre seguro, no arriesgarse e ir poco a poco” (Capriotti, 2009).

La estrategia, entendida por Baquer (2000) como ciencia de la distancia, comunica una intención con un comportamiento táctico, de tal manera que se sitúa en una posición central entre los fines y los medios, es decir, la táctica o ciencia del contacto. La acción, a su vez, debe estar compuesta de actos secuenciales y, así, el discurso lógico de la estrategia subordina y domina el terreno de la táctica. Con el fin de comenzar a encuadrar el concepto de planificación estratégica en el terreno en el que va a ser considerado a lo largo del presente libro —la comunicación, conviene comenzar a plantear algunos términos contextualizadores. También se tiene que considerar cualquier tipo de organización como un conjunto de seres humanos que interactúan entre ellos y con los de su entorno (Goldhaber, 1997). En estos mismos términos se expresó Mintzberg en 1978 que la formulación de estrategias en la mayoría de organizaciones puede entenderse como el resultado de la interacción entre tres fuerzas fundamentales: (a) un entorno en constante cambio, pero de forma irregular, con frecuentes disrupciones y grandes variaciones en su ritmo de transformación; (b) un sistema operativo organizacional o burocracia, cuyo principal propósito es estabilizar sus acciones, a pesar de las características cambiantes del entorno al que sirve; y (c) un liderazgo que tiene la función de mediar entre estas dos fuerzas opuestas, preservando la estabilidad del sistema operativo de la organización, pero a la vez asegurando su adaptación ante los cambios del contexto externo.

Según Henry Mintzberg (1989), hay cinco maneras de entender el concepto de estrategia, que en inglés comienzan con la letra P:

- Plan (Plan): Curso de acción conscientemente determinado. Guía o conjunto de guías para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado.
- Ploy (Estratagema o maniobra): Forma específica propuesta para superar a un oponente o competidor.
- Pattern (Patrón): Regularidades de comportamiento que ocurren en la práctica sin estar preconcebidas.
- Position (Posición): Forma de ubicar a la organización en el entorno. Representa una condición mediadora o calce (match) entre la organización y su entorno.
- Perspective (Perspectiva): Forma particular, inherente a la organización, de percibir el mundo. La estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo.

En 1972 Alfred Dupont Chandler profesor en la prestigiosa escuela de negocios de Harvard, definió la estrategia como la determinación de los objetivos y metas de una empresa a largo plazo, así como la definición del conjunto de acciones y recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

Actualmente, estrategia es un término que a menudo se define de forma imprecisa, ambigua y, en ocasiones, confusa. Y del que, frecuentemente, se abusa. Puede justificarse que ello sea así, toda vez que la teoría estratégica ha sufrido una gran convulsión interna como consecuencia de la revolución científica experimentada en la primera mitad del siglo XX. Un cambio así de radical ha permitido el aporte de un nuevo modelo analítico que en la praxis profesional ha alterado completamente la manera de pensar y de diseñar las estrategias, situación que, a fecha de hoy, puede afirmarse que aún no ha finalizado, como tampoco han finalizado los conflictos y las oportunidades que deparan un entorno convulso y en permanente cambio (Perez, 2001).

Estrategias la conceptualizan como anticipación, decisión, método, posición y como ventaja, marco de referencia, relación con el entorno. La estrategia no es más que el producto del pensar del hombre, ya que el pensamiento es una actividad intelectual y psicológica que nos vincula con la realidad mediante el conocimiento sensorial. Se origina a partir de un acto perceptivo en el que las cosas se manifiestan ante nosotros. Por lo tanto, parte de la percepción

sensorial. Requiere un esfuerzo consciente y una decisión de realizarlo, es decir, una actitud proactiva. Además, demanda capacidades de representación mental, esto es, de imaginación. El pensamiento necesita seguir un curso, un proceso lógico determinado. En resumen, es un acto consciente que nace de la percepción sensible, implica una actitud deliberada, involucra la imaginación y sigue un proceso estructurado para comprender la realidad (Ricarte, 1998).

No se trata principalmente de percibir lo que nadie más ha logrado percibir, sino de reflexionar y concebir ideas novedosas sobre aquello que es observable y evidente para todos. Es decir, la clave no radica en ver cosas que los demás no ven, sino en pensar de manera distinta, creativa y original sobre las mismas cosas que todos podemos ver y que forman parte de nuestra realidad compartida. Se refiere a la capacidad de cuestionar lo aparentemente obvio y desarrollar perspectivas, enfoques y razonamientos innovadores en torno a fenómenos o elementos que pueden pasar desapercibidos para la mayoría (Ricarte, 1998).

Por todo lo anterior se puede definir la estrategia como la acumulación de objetivos, metas y planes, que permitan llevar a cabo la misión y visión de la empresa, conservando los valores y la imagen de la institución ante los stakeholders.

1.1.13. Planeamiento estratégico

El plan estratégico de una empresa es la ruta para seguir para conseguir tus objetivos, es decir, es un plan de actuación que te ayuda a definir todo aquello que quieres conseguir en tu empresa y como lo vas a alcanzar (Trenza, 2019).

El autor Sainz De Vicuña (2012) define el plan estratégico de una organización como el documento principal en el que la alta dirección establece las decisiones estratégicas corporativas que se tomarán en el presente con miras a los próximos tres años (horizonte temporal más común para este tipo de planes). Su propósito es lograr que la organización sea más competitiva y pueda cumplir con las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa (Martinez & Milla, 2005).

Hendrix & Hayes (2009) emplean el acrónimo ROPE (research, objectives, programming, evaluation) y Kendall (1997) el de ROPES (research, adaptation, objectives, program, evaluation, stewardship) en sus respectivos modelos, mientras que Crifasi (2000) se decanta por el de ROSIE (research, objectives, strategy, implementation, evaluation).

Independientemente de la nomenclatura otorgada a las diversas etapas, hay que tener en cuenta que la planificación estratégica supone un proceso mucho más complejo que lo indicado por el acrónimo, y, así, Smith (2002) establece más subetapas o pasos (steps), que terminan por configurar un proceso en nueve etapas:

- 1.^a etapa: Investigación formativa
- 1. Análisis de la situación
- 2. Análisis de la organización
- 3. Análisis de los públicos
- 2.^a etapa: Estrategia
- 4. Establecer metas y objetivos
- 5. Formular las estrategias (acción)
- 6. Desarrollar los mensajes clave (estratégicos)
- 3.^a etapa: Tácticas
- 7. Seleccionar las tácticas
- 8. Implantar el plan de acción
- 4.^a etapa: Investigación evaluativa
- 9. Evaluar el plan estratégico

Margarida Kunsch, la profesora brasileña que ha trabajado en profundidad en el proceso de planificación estratégica de las relaciones públicas, considera que son las cuatro etapas clásicas marstonianas la base fundamental sobre la que se edifica la planificación estratégica de la función y señala que la Public Relations Society of America (PRSA) adopta esas cuatro etapas clásicas para avalar la eficacia de los programas de relaciones públicas inscritos en el premio Silver Anvil Awards, de tal forma que a) en la fase de investigación deben especificarse los procedimientos adoptados; b) en la de planificación, cuáles son los objetivos y los criterios adoptados para la elección de las estrategias; c) en la de ejecución, la manera en la que se ejecutó el plan, los materiales empleados, los ajustes realizados, las técnicas adoptadas para la obtención del apoyo de la dirección, las dificultades encontradas y la efectividad de los recursos aplicados, y, finalmente, d) en la evaluación, cómo fue medido el éxito y hasta qué punto se alcanzaron los objetivos inicialmente propuestos (Kunsch, 2005). Así, la profesora brasileña concluye que la aplicación de las relaciones públicas en las organizaciones exige una base científica que debe procesarse por medio de etapas, en un continuo encadenamiento de cuestiones, ideas,

búsquedas, etc., con el fin de hallar los mejores caminos para la eficacia de las acciones futuras, traducidas o materializadas en forma de planes, proyectos y programas (Kunsch, 2005).

La planificación estratégica es una metodología que permite integrar la comunicación con la estrategia corporativa y por encima de todo debe ser un instrumento operativo que proporcione la programación y la agenda de las acciones futuras, siempre al servicio de un objetivo claramente definido (Libaert, 2005).

A juicio de Thierry Libaert, el proceso de planificación, si se realiza de manera ágil y flexible, se basa en diez razones de peso que aconsejan su diseño e implantación:

- Proporciona el marco general para las acciones.
- Incrementa el valor de la comunicación.
- Aclara el papel que juega la comunicación en el seno de la actividad de la organización.
- Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.
- Combate la idea de la comunicación concebida como una simple herramienta.
- Permite la monitorización, el control y la evaluación.
- Permite la anticipación y el enfoque proactivo.
- Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.
- Evita las revisiones puntuales.
- Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambio de rumbo.

Es por lo que se puede decir que el plan estratégico es la ruta para seguir en el posicionamiento actual y futuro de la empresa, en este sentido el análisis detallado de los antecedentes, efectos de y a los Stakeholders, y el entorno socioeconómico serán la base para el presente análisis.

1.1.14. Políticas.

Pero ¿qué diferencias existen entre una política, una estrategia y un plan o programa de relaciones públicas? El establecimiento de las acotaciones terminológicas se hace de todo punto imprescindible para seguir avanzando adecuadamente. Para Xifra, una política de relaciones públicas sería un pronunciamiento formal de principios que aclara los lineamientos y obligaciones que asume la organización en sus relaciones con los distintos grupos de interés y públicos que conforman su entorno. En otras palabras, establece las orientaciones y los

compromisos que guiarán el vínculo y la interacción de la empresa con los diversos actores y partes interesadas con los que se relaciona en su actividad (Xifra, 2005). Por el contrario, una estrategia de relaciones públicas se define en Xifra (2005a) como una orientación o enfoque específico de intervención para abordar y resolver un problema determinado o para ejecutar un proyecto en particular. Por lo tanto, cada caso o situación de relaciones públicas requiere de su propia estrategia de comunicación diseñada a la medida, que establezca los lineamientos y acciones más adecuadas para enfrentar los desafíos y objetivos puntuales que se presenten. Por último, una campaña de relaciones públicas —que el autor catalán identifica como sinónimo de plan o de programa— sería un plan de comunicación es un grupo de actividades y proyectos diseñados para implementar una estrategia de intervención dirigida a una audiencia específica, generalmente con el objetivo de abordar y resolver un problema particular, y, citando a Laramée (1997), Xifra (2005a) definirá la campaña de relaciones públicas como un esquema conceptual estructurado de forma lógica y secuencial, donde se organizan los diversos elementos y acciones de comunicación que deben ejecutarse, con el fin de cumplir las metas comunicacionales y conductuales planificadas, y continuará sosteniendo que una campaña de relaciones públicas está conformada por una serie de instrumentos de comunicación, mientras que, en contraste, una estrategia plantea las orientaciones globales que darán solución a un problema existente o a una mejora de la situación. La política de relaciones públicas, en cambio, será la explicitación de unos principios generales, con ausencia total de los medios concretos que pertenecen al ámbito exclusivo de las campañas. El plan estratégico deberá imantar la brújula que oriente las relaciones del máximo órgano de gobierno de una organización con sus públicos internos y externos, y habrá que construirlas como si de un traje a medida se tratase, con vistas a hacer frente y poner remedio a los problemas de comunicación de la organización. Por tal motivo, será de todo punto necesaria la reflexiva elaboración de un plan estratégico que, mediante una serie de etapas establecidas, consiga alcanzar los objetivos previamente delineados por la alta dirección y el director en línea (Martín, 2011), de tal forma que el plan de comunicación se constituya en patrón de toma de decisiones corporativas con respecto a muy variados ámbitos (García, 1987).

Las políticas de comunicación integran la totalidad de las diversas actividades contingentes emprendidas en el seno de una organización y en la medida que son el resultado de la decisión de su máximo órgano de gobierno, son de obligado cumplimiento. Las políticas

configuran las respuestas a situaciones previamente diagnosticadas, en el formato de planes de acción. El hecho de que deba darse un diagnóstico previo obliga a un análisis exhaustivo de la realidad comunicacional y permite, posteriormente, diseñar las grandes líneas orientadoras de la acción futura y de sus prioridades (García, 1998). Se detecta como un hecho común que en la bibliografía especializada consultada se haga mención reiterada al concepto de políticas comunicativas. No lo es tanto que se detallen tipologías concretas, de ahí que la aportación que García Jiménez realiza en este sentido, si bien circunscrita exclusivamente al ámbito de la comunicación interna, cobre un especial interés. A título simplemente orientativo, cita las siguientes (García, 1998):

- La política de identidad y personalidad corporativas representa el núcleo fundamental de la comunicación interna, al integrar la filosofía y misión organizacional con el perfil de la propia identidad de la empresa.
- Política de benchmarking interno: Comparar las prácticas corporativas con los líderes de este u otros sectores, para introducir mejoras y establecer nuevos objetivos.
- Política de proyecto: Fomentar el sentido de pertenencia para que el público interno se integre y comparta el proyecto corporativo.
- Política de transparencia y puertas abiertas: Orientada a ganar credibilidad y confianza del capital humano.
- Política de orientación al cliente: Generar una cultura de servicio al cliente, identificada y medida mediante análisis.
- Política de anticipación y prevención: Propiciar comportamientos proactivos del público interno y mejor adaptabilidad al entorno cambiante.
- Política de motivación e implicación: Obtener efectos motivadores más allá de incentivos económicos, valorando las capacidades individuales.
- Política de cambio cultural: Utilizar la comunicación interna como motor de cambio.
- Política de gestión participada: Promover la comunicación vertical ascendente y descendente, integrando iniciativas del capital humano en planes estratégicos.
- Política de imagen interna: Lograr una imagen positiva entre el público interno, alineada con la imagen global deseada.
- Política de acción interáreas: Orientar la comunicación interna al estímulo de la comunicación horizontal e interdepartamental.

- Política de enriquecimiento laboral: Lograr la mejor adecuación y actualización continua del desempeño individual.
- Política de innovación: Fomentar estructuras de iniciativa mediante la comunicación interna, incentivar y premiar.
- Política de formación y conocimiento: Desarrollar el conocimiento como competencia esencial de los trabajadores y el diálogo interno.
- Política de concertación democrática: Trasladar la estructura democrática a las relaciones internas mediante reuniones participativas.
- Políticas de redimensión y nuevos entornos: Utilizar la comunicación interna para facilitar la comprensión y adaptación a cambios en el entorno y reorganizaciones.

1.1.15. Competencia Estratégica.

La competencia constituye un conjunto de conocimientos, prácticas, comportamientos y tipos de razonamientos adquiridos en función de lo aprendido y de lo vivido; es decir, es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que distinguen a personas y organizaciones. Así, las competencias son observables en situaciones cotidianas de trabajo y en situaciones de prueba (Chiavenato, 2011).

Los OKR u “objetivos y resultados clave” son una metodología para definir objetivos que ayuda a los equipos a establecer objetivos que se puedan medir. A pesar de que la mayoría de las empresas establecen sus objetivos, solamente el 16 % de los trabajadores cognitivos manifiestan que su empresa establece y comunica bien los objetivos corporativos. Para aumentar la participación de los empleados en la definición de los objetivos y ayudar a que los equipos establezcan objetivos ambiciosos, intenta establecerlos con los OKR (Martins, 2020).

Con esta definición se puede concluir que para la institución educativa es muy importante la implementación de OKR’s de tal manera que los objetivos de cada posición estén orientados al cumplimiento de las estrategias planteadas a mediano y largo plazo por la institución.

1.1.16. Coronavirus, COVID -19 o SARS-cov-2

Es muy importante conocer algunos conceptos sobre que es este virus, tales como los coronavirus constituyen un amplio grupo de virus que pueden infectar tanto a seres humanos como a animales. Cuando afectan a las personas, algunos coronavirus atacan directamente el

sistema respiratorio, provocando diversos tipos de resfriados. Sin embargo, también existe la posibilidad de que causen enfermedades más graves, como el MERS (Síndrome Respiratorio de Oriente Medio por Coronavirus). Uno de los coronavirus descubiertos recientemente es el COVID-19, el cual ha sido declarado pandemia mundial por la Organización Mundial de la Salud (Pérez, 2023).

Se han encontrado muchos conceptos de que se trata, como los siguientes:

- Los coronavirus son una amplia familia de virus que se encuentran tanto en animales como en humanos. Algunos infectan al ser humano y se sabe que pueden causar diversas afecciones, desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS) (UNAM, 2020).
- Los coronavirus (CoV) son una amplia familia de virus que pueden causar diversas afecciones, desde el resfriado común, hasta infecciones respiratorias graves (Archivo General de la Nación, 2021).

El Instituto Smithsonian en colaboración con la OMS ha desarrollado una guía rápida de respuestas para jóvenes de 8 a 17 años titulada «COVID-19: ¿Cómo puedo protegerme a mí mismo y a los demás?» la cual tiene como fin el enseñar a los jóvenes desde el punto de vista científico y ayudar a tomar medidas contra este virus; en este artículo se menciona que a medida que enfrentamos la COVID-19 como sociedad global, puede ser un desafío expresar con palabras lo que sentimos como adultos y aún más difícil tratar estos sentimientos con los jóvenes. Mientras los jóvenes bajo su cuidado revisan esta guía con usted, pueden surgir interrogantes complejas: ¿Qué es la COVID-19? ¿Qué sucede en el mundo y cómo se siente la gente al respecto? ¿Cómo el distanciamiento, el lavado de manos y cubrirnos la nariz y boca nos ayudan a protegernos? ¿Cómo impacta la COVID-19 a familias y comunidades? ¿Cómo mantenerse informado sobre la COVID-19 marca la diferencia? ¿Qué acciones puedo tomar ahora para protegerme a mí mismo y a otros? Usted no necesita tener las "respuestas" a estas preguntas. Lo más importante que puede ofrecer a los jóvenes es honestidad y seguridad (Smithsonian, 2020).

En este documento se analizan los efectos de este Virus en la educación, ya algunas organizaciones internacionales como la ONU se pronunciaron diciendo que las consecuencias de la pandemia de COVID-19 en el ámbito educativo podrían representar un enorme

desaprovechamiento del potencial humano y echar por tierra los avances logrados en décadas de esfuerzos (Volpe, 2020), asimismo el Banco Mundial dice que la pandemia mundial del COVID-19 (coronavirus) supone un riesgo para el progreso educativo a nivel global, debido a dos impactos importantes: 1) El cierre casi total de centros educativos de todos los niveles. 2) La recesión económica provocada por las medidas de control implementadas para contener la pandemia (Banco Mundial, 2020).

Por ejemplo, Forbes México hace una descripción más cruda sobre este tema indicando que como resultado de la pandemia y las brechas educativas que generará, millones de jóvenes ingresarán a la fuerza laboral con menos habilidades y herramientas, enfrentando un entorno económico desafiante (Méndez, 2020).

1.1.17. Reactiva Perú

Según la página Web del Gobierno del Perú indica: El Programa de Garantías del Gobierno Nacional “Reactiva Perú”, creado mediante Decreto Legislativo 1455, y modificado mediante Decreto Legislativo 1457, es un programa sin precedentes en nuestro país. Su objetivo principal es dar una respuesta rápida y efectiva a las necesidades de liquidez que enfrentan las empresas ante el impacto del COVID-19. A través de este programa, se otorgan garantías a las empresas para que puedan acceder a créditos de capital de trabajo y cumplir con sus obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios. Durante la pandemia, la tasa de interés promedio en el Reactiva Perú fue de 1,36%, en línea con la tasa de referencia del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) que se ubicaba en 0,25%. Si bien aún se está evaluando, el nuevo Reactiva Perú se espera que arranque con un monto de entre S/500 y S/1.000 millones en créditos, ajustándose según la demanda. Este programa beneficia a diversos sectores productivos, incluyendo empresas pesqueras, agroexportadoras, manufactureras y negocios medianos.

Para acceder al Programa Reactiva Perú, se debe cumplir con ciertos requisitos. A continuación, se detallan los principales:

- **Deudas tributarias:** Tu empresa no debe tener deudas tributarias exigibles en cobranza coactiva que superen 1 UIT (S/5,150.00) hasta el 29 de febrero de 2020, por periodos tributarios anteriores al 2020. Si a la fecha de solicitud del crédito, la deuda tributaria en cobranza coactiva no supera dicho límite, se considera cumplido este requisito.

- **Clasificación crediticia:** La empresa debe estar clasificada en el Sistema Financiero, en la central de riesgo de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS), en la categoría de “Normal” o “Con Problemas Potenciales” (CPP) hasta el 29 de febrero de 2020.
- **Distribución de dividendos:** Durante la vigencia del crédito otorgado, la empresa no debe distribuir dividendos ni repartir utilidades, excepto el porcentaje correspondiente a sus trabajadores.
- **Empresas excluidas:** Las empresas vinculadas a las Entidades del Sistema Financiero (ESF) no pueden ser beneficiarias del programa, tampoco las empresas comprendidas en el ámbito de la Ley N° 30737.

Además, en el Reglamento Operativo se establecen otros criterios de elegibilidad o de exclusión para el programa, los cuales se pueden verificar en línea:

- **Consulta RUC:** Accede a la opción Reactiva Perú - Deuda en Cobranza Coactiva sin necesidad de clave SOL.
- **Consulta de Reportes:** Ingresa con tu clave SOL y conoce el Reporte de deuda exigible mayor a 1 UIT y el Reporte Tributario para Terceros. También puedes enviarlos al correo que necesites.
- **Garantía:** La garantía cubre el saldo pendiente de pago del crédito otorgado, con una cobertura que varía desde 80% hasta 98%, dependiendo del monto del crédito.

El plazo del crédito que obtiene la garantía de “Reactiva Perú” es de 36 meses, incluyendo un periodo de gracia de hasta 12 meses, y el monto máximo del crédito por empresa beneficiaria es de S/10 millones (Gobierno del Perú, 2022).

1.2. Antecedentes investigativos

1.2.1. Locales

Pacheco (2022) El aislamiento social y su influencia en el desarrollo de habilidades sociales en estudiantes de educación básica regular Arequipa 2020, Universidad Nacional de San Agustín, Perú.

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del aislamiento social en el desarrollo de habilidades sociales en niños de nivel primario de la institución educativa Virgen María de Monserrat, distrito de Paucarpata, Arequipa 2020. Consideró como muestra a 65 estudiantes del nivel primario de la Institución Educativa Virgen María de Monserrat, a quienes

aplicó un cuestionario virtual; para la variable habilidades sociales ha sido elaborado específicamente para el estudio y para la segunda variable se tomó el cuestionario de aislamiento social en pandemia de Casullo, adaptado por Cabrera 2020, ambos instrumentos se sometieron al juicio de expertos para determinar la validez de su contenido y se analizó la consistencia interna del mismo a través del coeficiente Alfa de Cronbach logrando un 0.83. Asimismo, corresponde a un tipo de investigación descriptiva correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal; para el procesamiento de datos utilizó el procesador estadístico de las ciencias sociales SPSS (versión 26.0). Finalmente se determinó que, el aislamiento social influye significativamente en el desarrollo de habilidades sociales en niños de nivel primario de la institución educativa Virgen María de Monserrat, distrito de Paucarpata, Arequipa 2020. Con un nivel de $-0,512$, demostrando una influencia negativa media, donde a mayor aislamiento social menor desarrollo de habilidades sociales, bajo el contexto de crisis sanitaria de COVID – 19, siendo que el aislamiento social perjudicó el desarrollo de habilidades sociales en los niños.

El desarrollo de las habilidades sociales de los niños se vio afectadas con el COVID-19, el conocer estos efectos como los analiza Pacheco ayuda a tener claro cuán importante fue el COVID-19 en nuestra localidad y los efectos que este trajo a la EBR. El antecedente ayuda a enfocar mucho mejor el análisis tomando en cuenta si es que la IEP como un negocio día cabida a mejorar o minimizar el impacto del COVID-19.

Fernández (2021) Gestión administrativa y desempeño laboral en una entidad educativa de Arequipa en la coyuntura de COVID-19, Revista de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, Perú.

El propósito de la investigación fue definir la relación existente entre las variables de gestión administrativa y el desempeño laboral en docentes de la Institución Educativa “Andenes de Chilina”, Arequipa, 2020. Metodológicamente, es una investigación de tipo pura, también conocida como fundamental. El nivel de investigación fue correlacional, donde se determinó la relación entre las dos variables objeto de estudio. Se trabajó bajo el método hipotético-deductivo con enfoque cuantitativo y de corte transversal, debido a que se realizó la medición una sola vez en el tiempo. Se contó con una población muestral de 28 docentes de ambos sexos, los cuales se encuentran dentro de los niveles educativos básicos (inicial, primaria y secundaria). En los resultados obtenidos, según la prueba estadística de correlación de Pearson aplicado a las variables en estudio: gestión administrativa y desempeño laboral, se consiguió un $r = 0.834$

(correlación positiva alta) con un nivel 0.000 de significancia, el cual fue menor que el valor esperado ($p < 0.05$). Fue por esta razón que se aceptó la hipótesis alterna, rechazando la hipótesis nula formulada. Se concluyó que existe una relación positiva y significativa entre gestión administrativa y desempeño laboral docente en la Institución Educativa “Andenes de Chilina”, Arequipa, 2020.

Al igual que en los antecedentes anteriores, el conocer el desempeño docente ayuda a tener claro el impacto del COVID-19 en la misma localidad del estudio, los efectos y consecuencias que esto trajo a los docentes ayuda a identificar coincidencias u otros efectos similares en la IEP en estudio.

1.2.2. Nacionales

Meza, Torres y Mamani-Benito (2020) Gestión educativa como factor determinante del desempeño de docentes de educación básica regular durante la pandemia COVID-19, Puno-Perú, Apuntes Universitarios, Puno.

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el efecto de la gestión educativa sobre el desempeño docente en profesores de Educación Básica Regular del departamento de Puno, durante la Pandemia COVID-19. Corresponde a una investigación de enfoque cuantitativo, alcance explicativo y diseño no experimental, que contó con la participación de 650 docentes de 10 Unidades de Gestión Educativa Local, a quienes se les aplicó una escala de percepción de la gestión educativa y un cuestionario de autoevaluación del desempeño docente, ambos válidos y confiables; los análisis se realizaron en base a un nivel de significancia del 5% y nivel de confianza del 95%. Los resultados dan cuenta de una correlación directa y significativa entre la variable gestión educativa y desempeño docente ($r = .623$, $p < .05$), de igual forma con las dimensiones gestión institucional ($r = .523$, $p < .05$), Gestión pedagógica ($r = .499$, $p < 0.05$), Gestión administrativa ($r = .611$, $p < .05$) y Gestión comunitaria ($r = .514$, $p < .05$). Aunado a esto, el modelo de regresión lineal múltiple explica el efecto que tiene la variable gestión educativa y sus dimensiones, sobre el desempeño docente en los profesores de Puno. Se concluye que la gestión educativa, que puede ser entendida como el fortalecimiento de los Proyectos Educativos y el enriquecimiento de los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales, es un factor determinante que explica el nivel de desempeño que logran los profesores de Educación Básica Regular de Puno durante la Pandemia COVID-19.

En el ámbito del estudio también es muy importante conocer el impacto del COVID-19 en la gestión educativa, en este antecedente se habla de una localidad como puno, muy cercana y con muchas similitudes a nuestra localidad. La gestión educativa muestra el desempeño de docentes los cual impacta en los estudiantes y por ende en las IE tanto públicas como privadas. El impacto que se muestra en este antecedente ayudara para tener en cuenta la gestión de la IEP en investigación.

Orbegoso, Rafael y Moreno (2021) *La educación en el Perú en tiempos de pandemia COVID-19*, Revista Lex de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, Perú.

El presente artículo permite observar como la educación debe ser vista como un derecho y que ha estado presente en el transcurso de la historia constitucional del país como un sueño anhelado por muchas generaciones; así mismo la pandemia ocasionada por el SARS-CoV-2 ha demostrado que nadie está preparado para adaptarse a los nuevos cambios que trae consigo la tecnología, la ciencia y los tiempos que vivimos, pero sobre todo muestra el gran reto que se debe asumir en la labor docente. Frente a este panorama se hace una reflexión sobre cómo enfrentar a esos nuevos retos que trae ya el presente siglo XXI. Se parte de la base legal en el aspecto educativo, donde la educación debe concebirse como un derecho, se habla también de la gratuidad de la enseñanza en todos los niveles educativos y la ansiada calidad educativa que tanto se añora. Además, se menciona sobre la educación en el espacio virtual en el Perú donde es posible desarrollar contenidos actitudinales, incluso se propone un método y estrategias en el marco de la Educación remota. Finalmente se tuvo como conclusión que si bien la pandemia de la COVID-19 ha acrecentado aún más la brecha digital, trayendo consigo grandes desventajas, también ha hecho posible ver este panorama como la oportunidad para demostrar que con esfuerzo, dedicación, autoaprendizaje y compromiso se puede contrarrestar dichos efectos, transformando las debilidades en oportunidades.

Como bien lo dice UNICEF y en este antecedente la educación es un derecho fundamental de los niños, por lo cual el presente antecedente ayuda a tener claro el análisis que hace Orbegoso y Moreno sobre el impacto del COVID-19 y la educación en el Perú en el ámbito virtual y el impacto en la EBR.

1.2.3. Internacionales

Salcedo (2021) Impacto del COVID-19 en la educación pública en el nivel de básica primaria en el departamento del meta, Universidad Militar “Nueva Granada”, Bogotá.

El estudio tuvo como objetivo poner en evidencia el impacto social que se generó en la educación pública a partir de la declaración de la pandemia, especialmente en el nivel de básica primaria, de esta manera, se buscó determinar las consecuencias que ocasiona en los estudiantes, las dificultades en el modelo educativo implementado durante la pandemia y las falencias que presenta el sistema educativo en educación virtual, también busca proponer estrategias que permitan mitigar dicho impacto, que trajo consigo problemas de interrupción del aprendizaje, aumento en la deserción escolar e incremento de la desigualdad estudiantil. De igual modo, se trata de una investigación de tipo documental, cuyas fuentes son bibliográficas y documentales, realizado bajo el método cuantitativo y cualitativo, deductivo y analítico de acuerdo a los hallazgos, el documento está orientado en la línea de investigación, competencias en educación superior del centro de investigaciones de la facultad de Ciencias Económicas. Además, se menciona que la enfermedad conocida como Sars-cov2 (COVID-19), es una enfermedad que se transmite vía aérea de persona a persona originada en la ciudad de Wuhan, China, el día 11 de marzo de 2020, siendo declarada pandemia por la Organización Mundial de la Salud. Por lo tanto, Colombia adopta medidas sanitarias inmediatas encaminadas a garantizar la salud de la población. Asimismo, el Ministerio de Educación Nacional, por medio de Circular N. 020 del 16 de marzo de 2020, determina adecuar el calendario académico en la educación preescolar, básica y media, iniciando el proceso de receso estudiantil y vacaciones para los educadores, teniendo fecha de reactivación de trabajo escolar en casa el 20 de abril de 2020, con nuevas metodologías que se apoyen en contenidos digitales. Es precisamente esta situación la que ocasionó el mayor impacto en la educación, teniendo en cuenta que una vez fue declarada la pandemia, se dejó en manos de los educadores la responsabilidad del aprendizaje de los estudiantes, ya que, el ministerio de educación no contaba con planes de contingencia y por lo tanto, tampoco existía ningún modelo educativo alternativo al presencial, a esta compleja situación, se suma la dificultad de que los estudiantes de instituciones públicas, difícilmente cuentan con acceso a internet y medios virtuales, es por ello, que el objetivo final de la investigación, fue brindar estrategias o soluciones que puedan ser implementadas por el estado en la educación pública y que sirvan de soporte para el avance de la conectividad nacional, fortaleciendo la educación como la herramienta más eficiente para reducir la desigualdad, la pobreza y ayudar al crecimiento económico de los territorios, en especial Colombia, como un país en vías de desarrollo.

El conocer la experiencia de otras latitudes ayudara a entender el impacto del COVID-19 en la educación. El estudio ayuda a enmarcar y centrar nuestra investigación teniendo como referencia lo sucedido en la Universidad Militar “Nueva Granada” en Bogotá, Colombia. Las políticas aplicadas en el contexto de esta universidad ayudaran a determinar si el impacto del presente estudio es aplicable no solo a nivel local sino internacional.

García (2020) COVID-19 y educación primaria y secundaria: repercusiones de la crisis e implicaciones de política pública para América Latina y el Caribe, UNICEF, Estados Unidos.

Más de 144 millones de estudiantes en América Latina y el Caribe completaron cerca de 5 meses sin asistir a la escuela como consecuencia de las medidas de salud pública tomadas por los gobiernos ante la pandemia del COVID-19. La crisis sanitaria ha representado un choque triple para los niños, niñas y adolescentes debido al cierre prolongado de escuelas, el encierro por las medidas de confinamiento, y la pérdida de seguridad económica en los hogares. Este choque triple tiene repercusiones en el corto y largo plazo que comprometen el desarrollo de toda una generación. Si bien los gobiernos de la región han puesto en marcha estrategias de educación a distancia que buscan mantener cierta continuidad en el aprendizaje y bienestar de los niños y adolescentes, estas soluciones han llegado de manera desigual y pueden agudizar aún más las brechas educativas que existían en la región antes de la pandemia. La atención de la emergencia educativa requiere que los gobiernos centren sus esfuerzos en garantizar el aprendizaje y bienestar de los niños y adolescentes, y trabajen en cuatro ejes prioritarios: 1) planear la reapertura de escuelas con sentido de urgencia, 2) desarrollar una estrategia que asegure el aprendizaje de todos los estudiantes en medio del nuevo contexto en donde no todas las horas de instrucción serán de manera presencial, 3) mantener el rol protector de la escuela y garantizar servicios que han sido interrumpidos, y 4) asegurar el bienestar emocional de la comunidad educativa (profesores, familias y estudiantes). Implementar estas acciones de manera oportuna requiere proteger los presupuestos de educación en la región, promover la cooperación entre países y la articulación entre el sector educativo y otros sectores. Esta crisis fue una oportunidad para repensar y construir un sistema educativo que cierre las brechas y contribuya a desarrollar el máximo potencial de todos los niños y adolescentes de la región. Para ello, se debe manejar la emergencia con visión de largo plazo, de manera que las inversiones estén encaminadas a reconstruir un sistema educativo que asegure el aprendizaje de los estudiantes, particularmente los más vulnerables.

UNICEF vela por los derechos y el acceso a la educación en todo el mundo, es por lo que este antecedente ayuda a entender las repercusiones mundiales del COVID-19 y su impacto en la educación enfocando nuestra investigación en el ámbito mundial a través del análisis brindado por UNICEF y todos los países en donde ellos tienen injerencia.



CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2.1. Tipo, diseño y nivel de investigación

El presente estudio es de tipo básica ya que es generar conocimiento y no busca directamente aplicaciones prácticas de los resultados obtenidos, aunque estos puedan tener implicaciones prácticas a largo plazo (Hernández et al., 2014). El estudio es de diseño no experimental ya que solo se observarán las variables en su ambiente natural, información estadística del INEI, Ministerio de Educación (MINEDU), otros; será longitudinal ya que se recabará información del periodo 2019 al 2020; nivel descriptivo ya que con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández et al., 2014). Asimismo, el estudio tiene un enfoque mixto, ya que se realizó utilizando diversas fuentes de información y tipos de datos: primeramente, bases de datos que proporcionaron datos cuantitativos, que son información numérica y medible. Por otro lado, las entrevistas aportaron datos cualitativos, que son descripciones detalladas, opiniones y perspectivas subjetivas de los participantes (Hernández et al., 2014).

2.2. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación

2.2.1. Técnicas

La técnica de investigación que se utilizó fue la observación y la entrevista.

2.2.2. Instrumentos

Se empleó el análisis documental para comprender el contexto en el que se vio afectado la IEP en los periodos 2019 y 2020, para este instrumento, se recolectó información de bases de datos de alumnas, familias, matriculados, traslados, ingresos por concepto de servicio educativo y cuota de ingreso, morosidad, encuestas de salidas por COVID-19, etc.

Como instrumento para profundizar los hallazgos respecto a la situación del periodo 2019 a 2020, se utilizó la guía de entrevista semiestructurada, la cual se aplicó a la directora de la IEP.

Además, a continuación, se presenta la operacionalización de las variables:

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
COVID-19		Grado de inmovilización social obligatoria	Análisis documental
		Nivel de cierre de negocios no esenciales	
		Grado de cambio al trabajo remoto	
		Nivel de disminución de la demanda	
		Nivel de crisis financiera	
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA	Ingresos percibidos	Grado de digitalización	Análisis documental Entrevista
		Nivel de ingresos mensuales percibidos por concepto de pensión en el periodo 2019 y 2020	
	Matrículas educativas	Tasa de morosidad de pago de pensiones educativas en el periodo 2019 y 2020	
		Número de alumnos por nivel educativo en el periodo 2019 y 2020	
		Importe de pensión por servicio educativo en el periodo 2019 y 2020	
		Cuota de ingreso en el periodo 2019 y 2020	
		Traslados de alumnos por niveles educativos en el periodo 2019 y 2020	

Nota. Adaptación propia basada en la presente investigación.

2.3. Campo de Verificación

2.3.1. *Ámbito*

El estudio se realizó en una IEP de EBR comprendida en la UGEL Arequipa Norte, distrito de Arequipa, provincia de Arequipa, región de Arequipa.

2.3.2. *Unidades de estudio*

Las unidades de estudio para el presente trabajo de investigación fueron los alumnos de la IEP de EBR.

2.3.3. *Temporalidad*

El estudio se realiza en el periodo del mes enero 2023 hasta el mes de setiembre del 2023.

2.3.4. *Población*

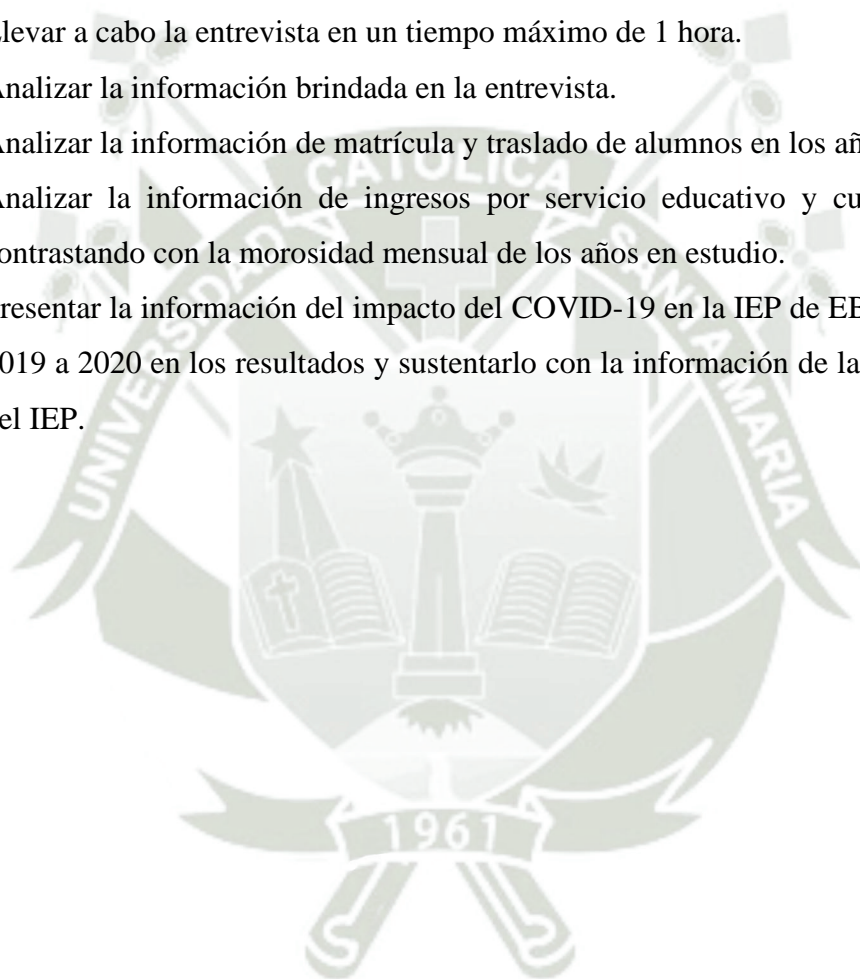
Para el presente estudio se tomó como población a los datos históricos del IEP de EBR en 2019 y 2020.

2.3.4.1. *Muestra y procedimiento de muestreo*

La muestra del estudio al ser data secundaria se va a analizar los ingresos, egresos, moras, matrículas, cuotas de ingreso, en el periodo 2019 y 2020.

2.4. Estrategia de recolección de datos

- La recolección de datos iniciará con la consulta a la IEP en las bases de alumnas, familias, matriculados, trasladados, ingresos por conceptos de servicio educativo y cuotas de ingresos, morosidad, encuestas de salida, etc. de los años en estudio.
- Armar la guía de entrevista.
- Solicitud de entrevista a la IEP.
- Coordinar con la directora horarios disponibles.
- Llevar a cabo la entrevista en un tiempo máximo de 1 hora.
- Analizar la información brindada en la entrevista.
- Analizar la información de matrícula y traslado de alumnos en los años en estudio.
- Analizar la información de ingresos por servicio educativo y cuota de ingreso, contrastando con la morosidad mensual de los años en estudio.
- Presentar la información del impacto del COVID-19 en la IEP de EBR en el periodo 2019 a 2020 en los resultados y sustentarlo con la información de las bases de datos del IEP.



CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis del Macroentorno

El análisis PESTEL se presenta como una herramienta estratégica que permite al investigador evaluar todos los factores externos que influyen en la IEP ya sea en su operatividad como en la planificación. En el contexto de Arequipa, Perú, durante los años 2019 y 2020, este análisis toma relevancia particular debido a la pandemia de COVID-19 y los efectos en el sector educativo. Para ello desarrollaremos los 6 factores:

3.1.1. Factores Políticos.

Las políticas de aislamiento dictadas por el gobierno fueron recibidas inicialmente como temporales de muy corto plazo; más al pasar los días se concluyó que estas continuarían por un plazo indeterminado. La falta de transparencia del gobierno llevó a que las IEP no tuvieran, al inicio de la inmovilización obligatoria, una visión de cuáles serían las consecuencias y efectos que se generarían en su sector. La incertidumbre generada por el gobierno llevó a que las IEP tomaran decisiones rápidamente en búsqueda de generar alternativas de solución para mantener el servicio educativo brindado a los PFFF.

Las políticas gubernamentales de respuesta a la pandemia tuvieron un impacto significativo en la gestión de las instituciones educativas, obligándolas a adaptarse rápidamente a la enseñanza virtual y a cumplir con las directrices de salud pública. El gobierno peruano emitió 16 documentos oficiales en materia de política educativa durante la pandemia. Según Ortiz et al. (2023) en su investigación denominada “Educación y COVID-19: análisis de las políticas educativas en el Perú” concluyen que sus hallazgos indican que el sistema educativo reaccionó ante la emergencia mediante un conjunto de políticas y estrategias temporales, con el objetivo de asegurar la continuidad del servicio educativo, principalmente a través de la educación a distancia. Además, las acciones gubernamentales abordaron aspectos pedagógicos, curriculares, tecnológicos y de gestión docente. Sin embargo, se evidenció la falta de un plan que tuviera en cuenta las condiciones reales de conectividad de la población estudiantil.

Las medidas si bien tuvieron un efecto significativo, generaron efectos colaterales en los estudiantes, PFFF e inclusive las IE.

3.1.2. Factores Económicos.

En el ámbito económico, la crisis sanitaria afectó los presupuestos de las familias y, por ende, la capacidad de las instituciones para mantener su estructura financiera ante la disminución de ingresos por matrículas.

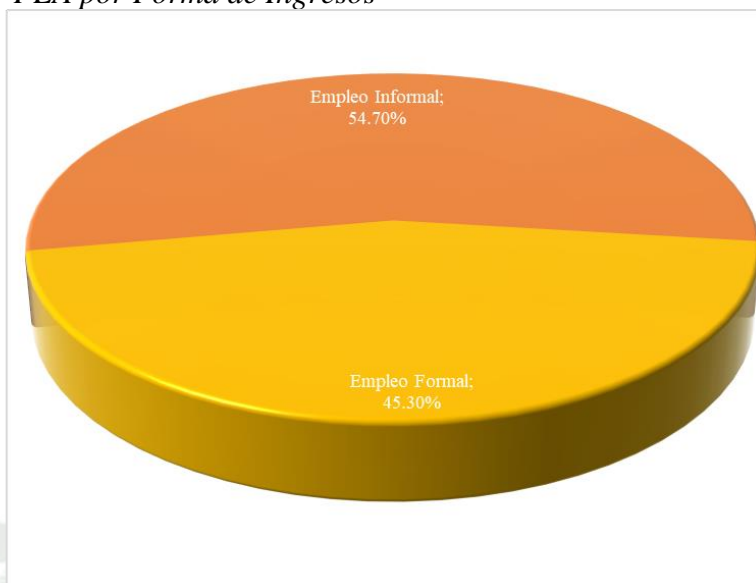
De acuerdo con Ocasio et al. (2021), se encontró que las condiciones económicas forman parte de los desafíos y dificultades que las instituciones han enfrentado debido a la aparición de la pandemia. Es así como el efecto en las familias fue importante considerando que las medidas de inmovilización obligatoria afectó a las personas independientes, negociantes, profesionales independientes, etc. Los cuales vieron afectados sus oportunidades de generar negocio y por ende recursos económicos. Algunas otras que tenían empleos fueron afectados con menores ingresos por su posición de comisionistas o que por las leyes laborales emitidas por el gobierno las empresas se acogieron a la suspensión perfecta.

La inmovilización obligatoria prolongada en Perú generó que algunas empresas como las IE tuvieran retraso en la captación de sus ingresos, las cuales fueron generadas tanto por la inmovilización, la falta de recursos económicos y los temas de salubridad pública.

Una parte crucial para el desarrollo de esta investigación es comprender la capacidad adquisitiva de las familias, es decir, los ingresos que les permiten costear una educación privada para sus hijos. Para obtener esta información, se recurre al INEI, cuyo informe sobre la evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento señala lo siguiente: En el Perú, la Población en Edad de Trabajar (PET) se estima en 25 millones 250 mil 700 personas en el año 2021. La PET se subdivide en la Población Económicamente Activa (PEA), también conocida como Fuerza de Trabajo, que alcanzó los 18 millones 149 mil 400 personas; compuesta a su vez por la PEA ocupada (17 millones 120 mil 100 personas) y la PEA desocupada (1 millón 29 mil 300 personas). Además, la Población Económicamente Inactiva (PEI) se sitúa en 6 millones 679 mil 600 personas.

En términos de la percepción de ingresos, se observa que el 54.7% de la PEA obtiene sus ingresos de manera informal, mientras que solo el 45.3% lo hace de manera formal (Figura 4).

Figura 4
PEA por Forma de Ingresos

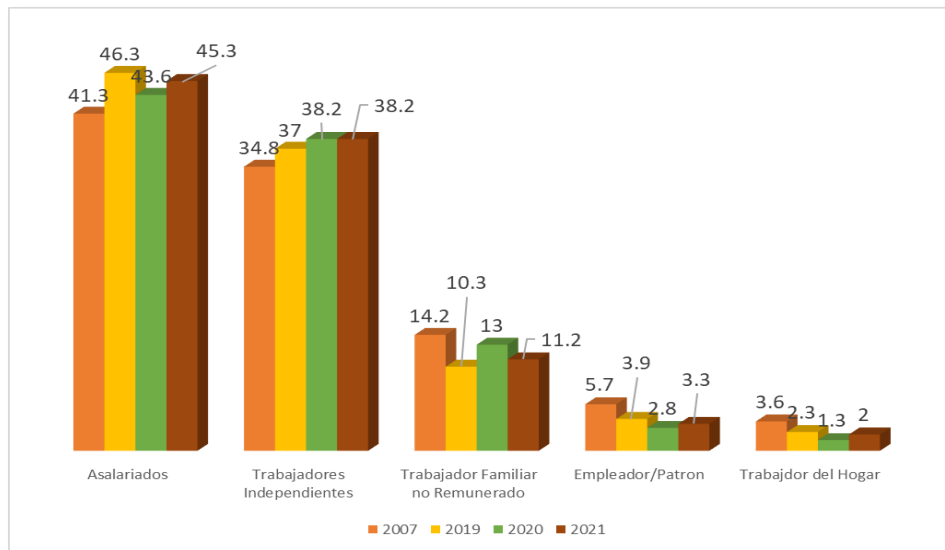


Nota. Perú Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos en Perú. Adaptado de INEI (2022).

La tasa de actividad que viene a ser el cociente entre la PEA (población en condición de ocupados o buscando un trabajo) con la Población en Edad de Trabajar (14 y más años) se ubicó en 71,9% en el año 2021, siendo esta inferior a la registrada en el año 2007 (73,8%). A lo largo del periodo analizado, 2007- 2022, la tasa de actividad de los hombres (80,9%) ha sido mayor al registrado en las mujeres (63,0%), en promedio las mujeres tienen menos probabilidades de participar en el mercado de trabajo, sufren un déficit de participación de 17,9 puntos porcentuales respecto de los hombres.

En el periodo 2007-2022 se aprecian cambios en la composición de la población ocupada por situación del empleo. La población ocupada asalariada incrementó su participación en 26,5 puntos porcentuales, al pasar de 41,3% en el 2007 a 67.8% en el 2021, cabe mencionar que en referencia al 2019 (69.9%) se mantuvo en 2.1 puntos porcentuales por debajo de lo registrado ese año prepandémico; mientras que, la participación de los Trabajadores Familiares No Remunerados disminuyó, al pasar de 14,2% a 11,2% en el periodo analizado. También se puede observar que los trabajadores independientes incrementaron su participación en 2,6 puntos porcentuales, al pasar de 34,8% (2007) a 38,2% (2021).

Figura 5
Población ocupada según situación de empleo 2007-2020



Nota. Perú Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos en Perú. Adaptado de INEI (2022).

En el año 2021, el ingreso promedio mensual por trabajo se situó en 1321,5 soles corrientes. En el periodo 2020-2021, el ingreso por trabajo creció a una tasa promedio anual de 4,6%.

Figura 6
Evolución del Ingreso Promedio Mensual



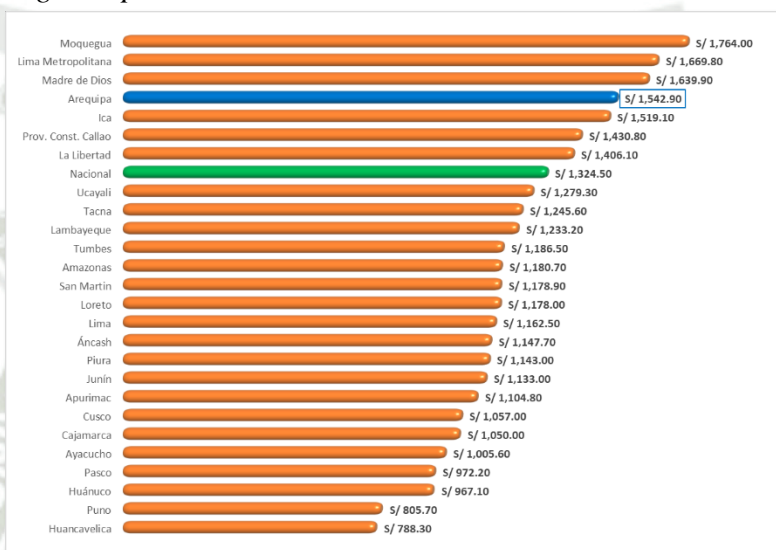
Nota. Perú Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos en Perú. Adaptado de INEI (2022).

- Ingreso promedio mensual por departamento
- En el año 2021, los ocupados residentes en la provincia de Moquegua (S/1764.0), Lima Metropolitana (S/1669.8), Madre de Dios (S/1639.9), Arequipa (S/1542.9), Ica

(S/1519.1), Provincia Constitucional del Callao (S/1430.8) y La Libertad (S/1406.1) registran ingresos por trabajo superiores al promedio nacional (S/1327.5). Por otro lado, los ocupados residentes en Huancavelica (S/788.3), Puno (S/805.7) y Cajamarca (S/967.1) presentan niveles de ingreso provenientes del trabajo inferiores al promedio nacional.

Figura 7

Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según departamento 2021

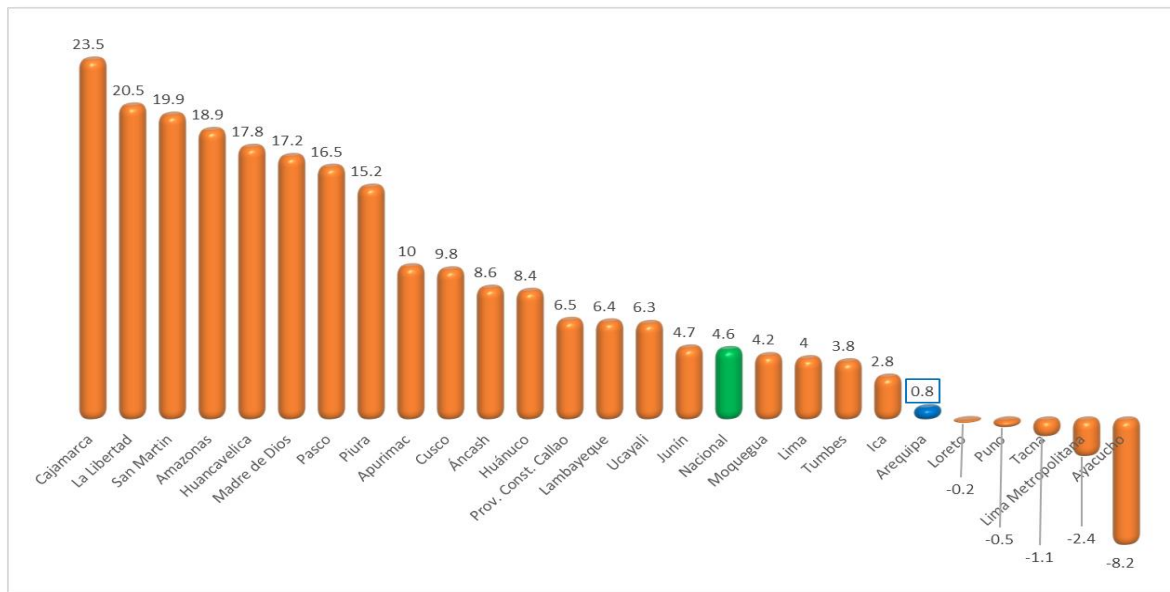


Nota. Perú Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos en Perú. Adaptado de INEI (2022).

En el periodo 2020-2021, el ingreso promedio proveniente del trabajo experimenta incrementos en la mayoría de los departamentos. Destacan notables aumentos en Cajamarca (23.5%) y La Libertad (20.5%) entre los principales, por otro lado, cinco departamentos presentan una disminución en los ingresos por trabajo de los ocupados residentes: Loreto (0.2%), Puno (0.5%), Tacna (1.1%), Lima Metropolitana (2.4%) y Ayacucho (8.2%).

Figura 8

Variación porcentual de los ingresos promedio según departamento 2021/2020

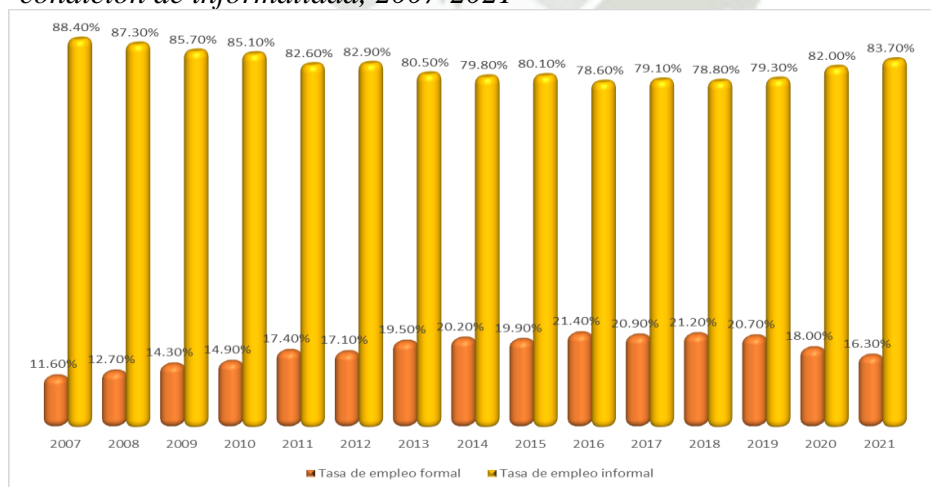


Nota. Perú Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos en Perú. Adaptado de INEI (2022).

En el periodo 2007-2020, la tasa de informalidad laboral se redujo en 5.3 puntos porcentuales, descendiendo de 88.4% en el año 2007 a 83.7% en el año 2021. Es relevante señalar que, en comparación con el año 2019 (79.3%), aumentó en 4.4 puntos porcentuales.

Figura 9

Población ocupada en condición de trabajador independiente, según condición de informalidad, 2007-2021



Nota. Perú Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos en Perú. Adaptado de INEI (2022).

3.1.3. Factores Sociales.

La pandemia exacerbó las desigualdades existentes, evidenciando la brecha digital y la necesidad de recursos educativos accesibles para todos los estudiantes. El tema de salubridad pública afectó a miles de personas en todo el territorio nacional, Según el MINSA (2020) la pandemia de COVID-19 en Perú ha tenido un impacto significativo. Aquí están los datos relevantes para el año 2020:

- Fecha de llegada del virus: El virus llegó a Perú el 6 de marzo de 2020, cuando un hombre de 25 años que había viajado a España, Francia y la República Checa dio positivo.
- Medidas de control: El 15 de marzo de 2020, el presidente Martín Vizcarra anunció un confinamiento a nivel nacional, cerrando las fronteras, restringiendo los vuelos domésticos y prohibiendo las operaciones comerciales no esenciales, excepto las instalaciones de salud, tiendas de comestibles, farmacias y bancos.
- Total de personas muestreadas: Se realizaron 20,414,072 pruebas de COVID-19 en Perú. (al 02/01/2021)
- Casos sintomáticos positivos: Hubo 2,239,421 casos confirmados de COVID-19. (al 02/01/2021)
- Resultado negativo: Se obtuvieron 18,174,651 resultados negativos en las pruebas. (al 02/01/2021)
- Positividad acumulada: La tasa de positividad acumulada fue del 11.0%. (al 02/01/2021)
- Altas: 2,220,089 personas se recuperaron de la enfermedad. (al 02/01/2021)
- Defunciones confirmadas por COVID-19: El número de fallecimientos relacionados con COVID-19 fue de 2,220,0891 (al 02/01/2021).

3.1.4. Factores Tecnológicos

El desafío fue enorme, ya que se requería una rápida digitalización y capacitación tanto para estudiantes como para docentes, lo que a su vez generó oportunidades para innovar en métodos de enseñanza y aprendizaje.

EY indica que la mayoría de los padres realizaron inversiones en conectividad a internet y dispositivos electrónicos en el hogar para facilitar la adaptación de sus hijos a la educación a distancia, sin embargo, las percepciones sobre las clases virtuales no han cambiado significativamente. La mayoría de los padres aún considera atractiva la educación en línea solo

como una solución temporal y está dispuesta a enviar a sus hijos de vuelta a las escuelas presenciales una vez que estas reabran sus puertas. Uno de los principales temores revelados en la investigación es la falta de interacción entre estudiantes en el contexto de aprendizaje virtual (Estrada, 2021).

El estudio también destaca que, a pesar de las mejoras implementadas por los colegios, la satisfacción de los padres con respecto al cambio de clases presenciales a clases en línea es baja. En particular, frente a la pregunta "¿Cómo ha cambiado la experiencia de aprendizaje de las clases presenciales a las clases en línea?", solo el 32% de los padres encuestados en Perú indica que ha mejorado, mientras que el 34% señala que ha empeorado. Esto sugiere que, a pesar de los esfuerzos, la percepción de una gran parte de los padres es que la calidad y efectividad del sistema de educación a distancia actual son inferiores en comparación con la modalidad presencial previa a la pandemia. (Estrada, 2021)

Así como indica el informe de EY, el efecto en los docentes es igual, en donde para poder continuar con el servicio educativo las IE migraron a las clases virtuales, ocasionando que los docentes tuvieran que hacer inversiones en conectividad a internet y mejoras en sus dispositivos electrónicos buscando aquellos que tuvieran una cámara y medios suficientes para poder realizar las sesiones virtuales con sus estudiantes.

Sumado a los diferentes incidentes que se presentaban en las sesiones virtuales, las capacitaciones a docentes se tuvieron que realizar por los medios disponibles: llamadas a celulares, mensajes de texto, WhatsApp, video llamadas, etc.

Para continuar con el servicio las IEP tuvieron que contratar servicios de video conferencia ya sea ZOOM, MS Teams, Meet, entre otros. Esto implicó toda una estrategia al desplegar una infraestructura tecnológica interna, dando acceso y capacitación a docentes, personal administrativo, estudiantes y PFFF.

Las herramientas para brindar las sesiones virtuales pudieron diversificarse con las herramientas de comunicación o video conferencia, buscando el mejor aprendizaje de los estudiantes.

Muchas de las IEP adquirieron servicios de comunicación con los PFFF y estudiantes, mediante plataformas que permitiesen comunicar a los estudiantes-PFFF con sus docentes, que no fueran solo las sesiones virtuales; también esto sirvió para tener comunicación entre la IE

con los PPF, brindando comunicaciones en línea, avances y desarrollo de las actividades lectivas durante y fuera de las sesiones virtuales.

En Perú, al igual que en el resto del mundo, la educación básica escolar experimentó un cambio radical de 180 grados debido a la pandemia en ese año. Por primera vez a nivel nacional, las clases se han impartido de forma remota a través de radio, televisión e Internet con el programa "Aprendo en Casa". Esta nueva modalidad ha generado nuevas oportunidades, pero también ha planteado problemas y desafíos que afectan especialmente a miles de niñas y adolescentes en zonas rurales, que sufren las consecuencias de la brecha educativa, económica y de género.

El Instituto Peruano de Economía y el Comercio publicaron en agosto de 2020 un artículo en el que se hace referencia a datos estadísticos del INEI, según los cuales el 32.1% de los hogares cuenta con una computadora, el 35.9% tiene acceso a internet fijo. En contraste, la proporción de hogares equipados con una televisión (80.7%), radio (51.7%) o al menos un celular (92.1%) es mucho mayor, lo que refuerza la importancia de la estrategia multiplataforma (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2020). Es por todo esto que el Estado decide implementar el programa "Aprendo en Casa".

3.1.5. Factores Ambientales.

En cuanto a los factores ambientales, las instituciones tuvieron que considerar nuevas medidas de sostenibilidad y seguridad en sus infraestructuras para eventualmente volver a la presencialidad.

El mantener el servicio educativo en ocasiones representó un gran reto para las IEs, el brindar un soporte emocional y en salud a toda la comunidad fueron retos muy importantes. Los efectos fueron desde que las instalaciones deberían estar preparadas para la atención a PPF y estudiantes en cualquier momento, hasta tener las medidas para el personal que trabajaba presencialmente, en ocasiones algunas IEs tuvieron personal docente en sus instalaciones brindando el servicio desde los equipos de la IEs, para ello se tenía que tener todo un esquema previsional, sumado a los requerimientos del MINEDU con reportes frecuentes sobre el estado de la comunidad educativa (casos confirmados, fallecidos, hospitalizados, vacunados, pruebas generadas y resultado de las mismas, etc.). El mantener las previsiones medioambientales con fumigaciones frecuentes de las instalaciones, sobre todo cuando se detectaba un caso. Hasta las

medidas de seguridad ambiental, como lugares de desecho de mascarillas y otros, separados de los desechos comunes.

Con las medidas brindadas por el gobierno las IE presentaron grandes retos al pensar en el regreso a la presencialidad, lo cual significaba medidas sanitarias en los ambientes de la IE, las medidas de distanciamiento obligatorio del personal administrativo, docente y estudiantes. La implementación de estas medidas generó nuevos retos para las IE buscando mantener el servicio, pero a su vez brindando la seguridad a los usuarios (personal administrativo, docente, estudiantes y PPDF). Para este año el gobierno no autorizó el regreso a la presencialidad, más las IE generaron previsiones de cara a esta.

3.1.6. Factores Legales.

Finalmente, los aspectos legales, relacionados con las regulaciones educativas y de salud, tuvieron que ser cuidadosamente monitoreados para asegurar el cumplimiento y la adaptación a las nuevas normativas.

Una de las leyes que se emitió en el 2020 fue la de la devolución de la cuota de ingreso en las IEP, está regulada por normativas específicas:

- Decreto de Urgencia N.º 002-2020:
 - De acuerdo con este decreto, los estudiantes que decidan retirarse de una IEP tienen el derecho a que se les devuelva su cuota de ingreso.
 - Esta modificación está estipulada en el artículo 16 de la Ley de Centros Educativos Privados.
- Normativa vigente:
 - Según la Ley N.º 26549 y su reglamento aprobado por el D.S. 005-2021-MINEDU, la cuota de ingreso es reembolsable si el estudiante decide retirarse de la IEP.
 - Esto aplica a todas las familias usuarias del servicio educativo que resuelvan un contrato o acuerdo de prestación de servicio educativo vigente con una IEP que cobra dicha cuota.

Esta ley generó un impacto negativo en las IEP considerando que en 2020 se registró una disminución de estudiantes por la resolución ministerial N.º 178-2020-MINEDU del 29 de abril del 2020, en la cual se autorizó la creación de una plataforma para el registro de solicitudes para estudiar excepcionalmente en una Institución Educativa Pública en EBR los Representantes legales de los estudiantes podían solicitar la matrícula del estudiante que inicialmente estaba

matriculado en una IEP. Esta migración de estudiantes al estado no solo disminuía los ingresos de las IEP, sino que también generaba que los PPF de estos estudiantes solicitaran la devolución de sus cuotas de ingreso.

Otra de las normas que afectó a las IEP, fue la Suspensión Perfecta de Labores (SPL) como una medida durante el estado de emergencia, la cual:

- La SPL es una pausa temporal en las obligaciones del trabajador para prestar servicios y, al mismo tiempo, permite a la empresa suspender el pago de la remuneración mensual sin romper el vínculo laboral.
- Duración máxima: Puede aplicarse por un máximo de 90 días calendario según el Decreto de Urgencia 038-20202.
- Derechos del trabajador:
 - Durante la suspensión, tú y tu familia mantienen la cobertura del seguro de ESSALUD, incluso si no has aportado los cinco meses mínimos requeridos por ley.
 - Puedes acceder a beneficios como el retiro del CTS, la disposición del fondo de AFP y el subsidio de Essalud1.
- Reglamento: El Gobierno emitió el reglamento de la SPL para establecer las condiciones que los empleadores deben cumplir antes de aplicar esta medida.

Esta ley generó que PPF perdieran la capacidad de pago que mantenían antes de la inmovilización obligatoria, permitió también que la IEP pudieran tener una herramienta a usar para el caso de personal no esencial en la prestación del servicio educativo.

3.2. Análisis del Microentorno

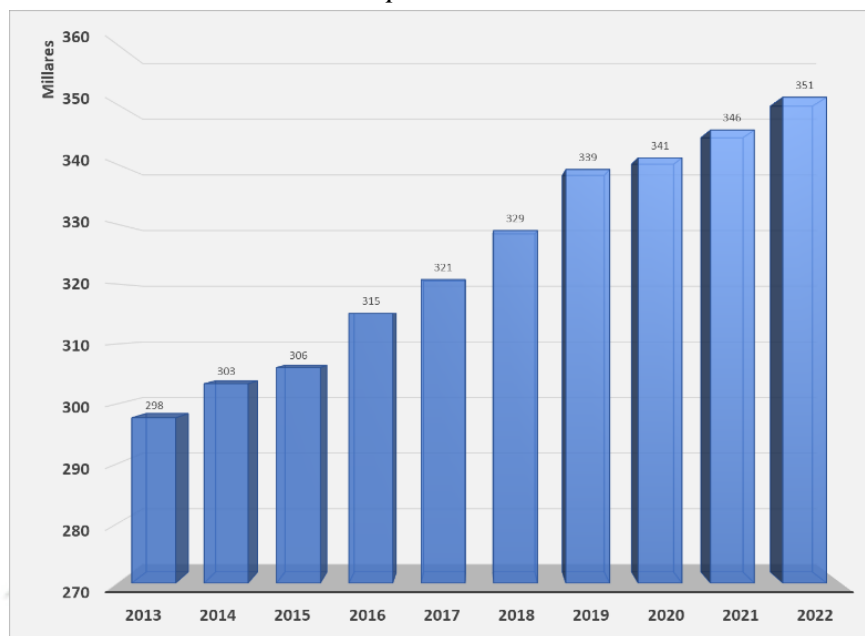
El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter es una herramienta estratégica que permite evaluar el entorno competitivo de una industria o sector. Aplicaremos este modelo al contexto de una institución educativa en Arequipa, considerando el año 2020.

3.2.1. Rivalidad entre competidores existentes:

- En Arequipa, hay varias instituciones educativas que ofrecen servicios de educación superior. La rivalidad entre ellas puede ser alta debido a la competencia por estudiantes y recursos.
- Factores como la calidad de la enseñanza, la reputación de la institución y la oferta de programas académicos influyen en esta rivalidad.

Cabe destacar que también existe una división por gestión y dependencia de las Instituciones Educativas (IE), desagregadas en Públicas de Gestión Directa (IEPGD), Públicas de Gestión Privada (IEPGP) y Privadas (IEP). Ante esto, las estadísticas de la Calidad Educativa (ESCALE) nos muestran el crecimiento de alumnos matriculados en los últimos años, pasando de 297,655 en 2013 a 351,242 alumnos matriculados en 2022 (Figura 10).

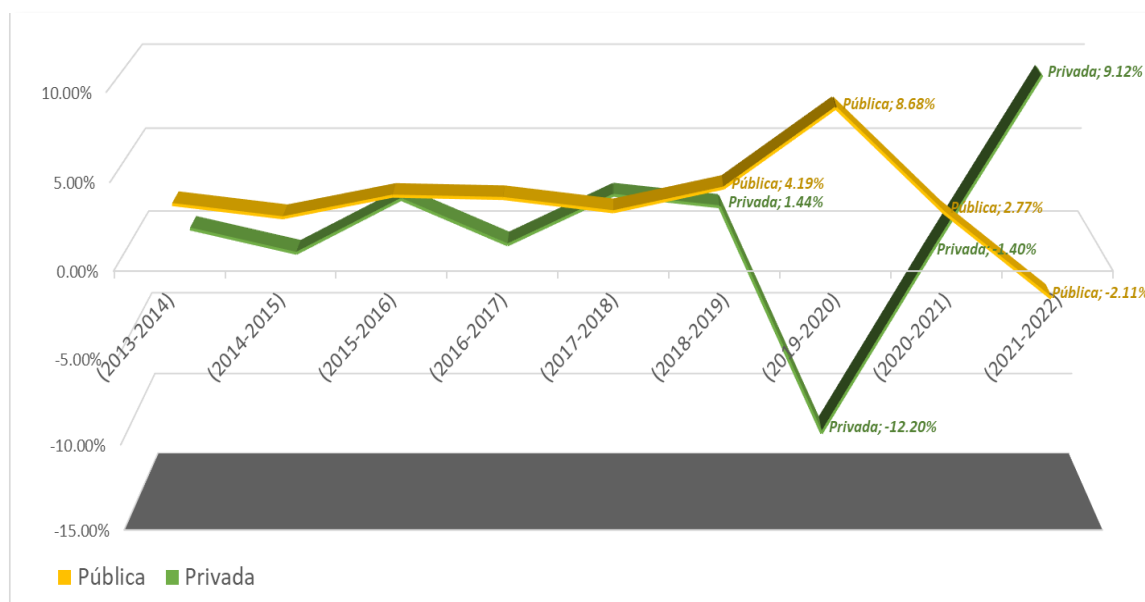
Figura 10
Total Alumnos Matriculados por Año



Nota. Número de alumnos matriculados en todos los niveles para la Región Arequipa desde 2013 al 2022. Adaptado de ESCALE (2023).

Se observan la variación interanual de matrículas en este segmento, donde en el 2020 el sector privado experimentó una contracción del 12.20%, mientras que el sector público registró un crecimiento del 8.68%. Se desprende de la Figura 11 que en 2019 y 2020 el sector público fue el que más creció, sin embargo, esta tendencia se revierte para el año 2022, donde el sector privado experimentó un crecimiento del 9.12%, mientras que el sector público se contrajo en un 2.11%.

Figura 11
Variación Interanual de matrículas en EBR

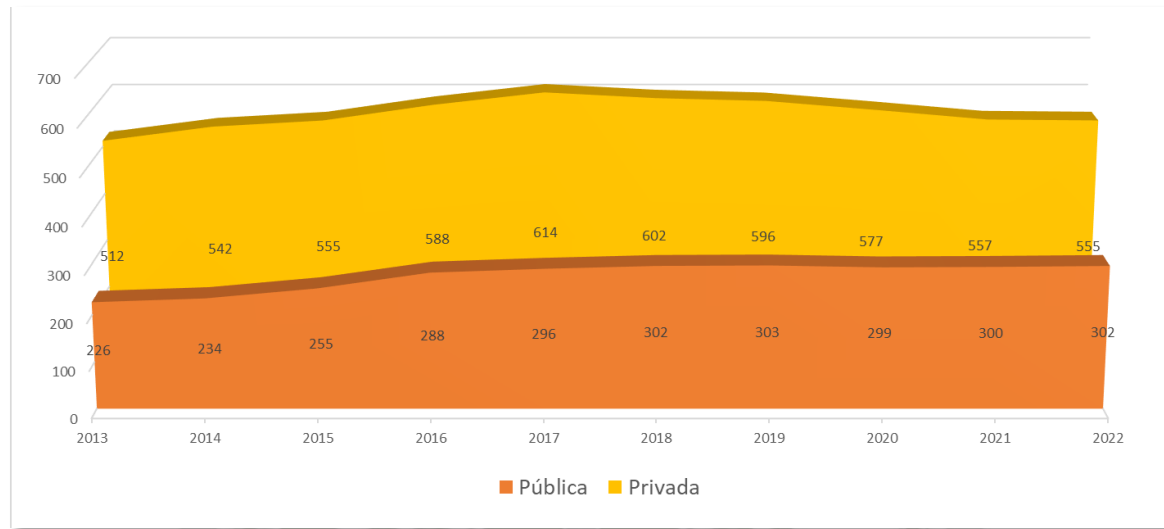


Nota. Variación interanual de matrículas en la educación básica regular para la UGEL Arequipa Norte por tipo de Gestión Educativa, desde el 2013 al 2022. Adaptado de ESCALE (2023).

En la UGEL Arequipa Norte, se cuentan con 738 Instituciones Educativas (IE) en el año 2013, y esta cifra ha aumentado a 857 IE para el 2022. A diferencia de la DREA, aquí las Instituciones Educativas Privadas (IEP) representan el 64.76%. Se puede observar que la tendencia en las IE privadas es decreciente a partir del 2017, alcanzando su punto más alto con 614 IE. En cuanto a las IE públicas, la tendencia creciente se ha mantenido desde el 2013, con ligeras contracciones para 2020 y 2021 (Figura 12).

Figura 12

Numero de IE Autorizadas UGEL Norte



Nota. Número de IE autorizados a brindar servicios en la UGEL Arequipa norte, por gestión educativa para los años del 2013 al 2022. Adaptado de ESCALE (2023).

3.2.2. Amenaza de nuevos competidores:

- La entrada de nuevas instituciones educativas en Arequipa podría afectar la dinámica del mercado. Sin embargo, las barreras de entrada (como la inversión inicial, la acreditación y la infraestructura) pueden limitar la amenaza de nuevos competidores.

Las barreras de ingreso de nuevos actores en el sector educación está regulado mediante el Decreto Supremo Nro. 005-2021-Minedu de fecha 28 de febrero del 2021, en la cual se puede ver en el artículo 10 todos los requisitos que debe cumplir la Persona Natural o Persona Jurídica para poder obtener una autorización de funcionamiento, las principales es contar con la propiedad del inmueble en donde se brindará el servicio educativo e información de los ambientes y materiales que se usarán en el servicio. Estas y otras barreras hacen que la amenaza de nuevos competidores sea muy escasa.

3.2.3. Poder de negociación de los proveedores:

- Los proveedores en este contexto son principalmente los docentes y el personal administrativo. Su poder de negociación depende de la demanda de sus servicios y su especialización.
- Las instituciones educativas deben asegurarse de atraer y retener talento docente para mantener la calidad de la enseñanza.

3.2.4. Poder de negociación de los estudiantes (clientes):

- Los estudiantes tienen opciones para elegir entre diferentes instituciones educativas. Su poder de negociación se basa en factores como la calidad de la educación, la ubicación, los costos y las oportunidades de empleo después de la graduación.
- Las instituciones deben ofrecer valor agregado para atraer y retener a los estudiantes.

3.2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos:

- Los servicios educativos en línea y otras formas de aprendizaje no tradicionales pueden ser considerados sustitutos. La pandemia de COVID-19 aumentó la relevancia de estas alternativas.
- Las instituciones deben adaptarse a las tendencias digitales y ofrecer una experiencia educativa diferenciada para contrarrestar esta amenaza.

Una IEP en Arequipa debe considerar estos factores al diseñar su estrategia para mantener su competitividad y satisfacer las necesidades de sus estudiantes en un entorno dinámico.

3.3. Análisis de la empresa de estudio

3.3.1. Recursos y capacidades

3.3.1.1. Recursos tecnológicos disponibles antes y durante la pandemia

Dentro de los recursos tecnológicos que mantenía la empresa en el 2019 se debe mencionar: computadoras en todas las aulas, retroproyectors en todas las aulas, equipos de audio para todas las aulas, dos salones de cómputo, equipos varios para brindar el servicio en diferentes áreas administrativas; todos estos permitían mantener el servicio educativo a la altura de lo requerido por la comunidad (estudiantes, PPF, docentes, etc.). Adicionalmente a finales del 2019 se contrató servicio de una plataforma educativa que tiene la funcionalidad de comunicación, información académica, calendario de actividades y otras que permitían tener a los PPF comunicados con la IEP a la distancia. También se generó un convenio con un Partner de Microsoft para contar con los aplicativos de Office 365 y una nueva plataforma para brindar una capacitación tecnológica acorde con el avance tecnológico mundial.

En el 2020 se pone en operación la plataforma educativa, mostrando a la comunidad todos los beneficios que esta podía brindar, plataforma que permitió mantener una comunicación cercana entre estudiantes, PPF, docentes e IEP. La plataforma de Office 365 dio acceso a MS Teams plataforma que ayudó a brindar las sesiones de clase virtuales mediante video

conferencias, esta plataforma juntamente con el resto de las aplicaciones de Office 365 dio acceso a estudiantes, PPF, docentes, personal administrativo, personal directivo y demás para que se pueda llevar de una mejor manera las actividades lectivas.

3.3.1.2. Capacitaciones al personal docentes para la enseñanza la línea

La IEP mantenía capacitaciones a su personal de manera continua ya sea en el mes de febrero y las semanas de vacaciones de las estudiantes, estas capacitaciones tenían como temas principales: pedagógicos, recursos tecnológicos, administrativos y recreacionales. Estos para febrero del 2020 tuvieron un pequeño cambio se consideró la capacitación del personal en la nueva plataforma educativa. Mas luego de la inmovilización obligatoria en marzo, se generaron capacitaciones intensivas en Office 365 tomando como principal plataforma MS TEAMS, estas capacitaciones se dieron en la segunda quincena de marzo y de una manera constante para poder poner en operación la plataforma el primer día hábil del mes de abril. Las capacitaciones en las diferentes herramientas se mantuvieron en el transcurso del año, tanto a nivel grupal como personal, buscando que todo el personal tuviera las mismas capacidades y habilidades en el uso e implementación de metodologías educativas.

3.3.2. Resultados y Efectividad

3.3.2.1. Evaluar el desempeño académico durante el periodo de la pandemia

El desarrollo de las actividades lectivas mediante la plataforma MS TEAMS tuvo que ser de acuerdo con lo normado por MINEDU y las condiciones de nuestras estudiantes, muchas de ellas al inicio con equipos algo antiguos con problemas de conectividad y comunicación, pero con el transcurrir del año se mejoró la comunicación. Las sesiones de clase se cortaron a solo 30 minutos y se dieron actividades de reforzamiento usando las herramientas que ponía a nuestra disposición MS TEAMS y la plataforma de Office 365. Con las dificultades presentadas y las sesiones más cortas se pudo lograr el mismo nivel académico que el año 2019; importante mencionar que MINEDU dio normas que ayudaron con el reforzamiento a las estudiantes con menor aprovechamiento, además dio normas de no repitencia de las alumnas, esto no se aplicó en la IEP considerando que las notas se mantuvieron dentro de lo aceptable sin alumnas en el área de repitencia.

3.3.2.2. Satisfacción de los estudiantes y PPFf durante la pandemia

De acuerdo con lo normado por el MINEDU al finalizar el año 2020 se hicieron encuestas tanto a estudiantes como a PPFf, estas se aplicaron la última semana de dictado de clases.

Para el caso de los estudiantes, respondieron el 80% de la población, indicando el 90% que el servicio educativo brindado era Excelente y Muy bueno, mientras solo un 1% indico que era malo.

En el caso de los PPFf el 95% indico que el servicio educativo fue Excelente y Muy bueno, mientras que solo el 1% indico que fue malo.

Las principales condiciones que llevaron a estos niveles de aceptación en las encuestas se reflejaron en: primero el compromiso de los docentes en el aprendizaje de sus hijas, y segundo el aplicativo que permitió la continuidad del servicio.

3.4. Análisis de Sostenibilidad del colegio para el periodo COVID

3.4.1. Financiero

Como se mostrará líneas abajo la IEP generó estrategias para poder continuar con el servicio educativo, las principales fueron: reducción de salarios del personal, control de costos operativos, control de mora, entre otras.

Los temas operativos del área financiera fueron los más afectados considerando que al 2019 el pago de planillas, pago a proveedores, entre otros se realizaban en persona en las instituciones financieras (Caja Municipal de Arequipa y BCP), en febrero del 2020, sumado a las plataformas que se contrató para servicio educativo, se contrató la plataforma TELECREDITO del BCP, inicialmente como prueba y desde la movilización obligatoria se transformó en el medio para realizar las transacciones financieras generando los pagos electrónicos de planillas, transferencias a proveedores, transferencias interbancarias y otras, las cuales ayudaron a mantener el aislamiento social, y cuidar la salud del personal que realizaba estas transacciones personalmente en las instituciones financieras.

Desde el 2017 todos los pagos por concepto de pago de pensiones se realizaron en la Caja Municipal de Arequipa lo cual permitió tener un medio de recaudación constante, manteniendo el aislamiento social y todas las medidas de atención que tuvieron las Instituciones financieras por el COVID-19. Se analizará líneas adelante sobre cuál fue el resultado de estas actividades.

3.4.2. Académico

- **Adaptaciones del currículo o metodologías de enseñanza:** El tema curricular no se modificó del 2019 al 2020, más si el tema de la duración de las sesiones de clases virtuales versus las presenciales.
- **Plataformas digitales para la enseñanza:** La plataforma educativa y de video conferencia ayudaron a mantener la calidad del servicio educativo.
- **Capacitaciones para que los docentes se adapten a la enseñanza virtual:** las capacitaciones a los docentes se iniciaron en febrero y con mayor intensidad en el mes de marzo; no quedando ahí, ya que al final de cada bimestre (vacaciones de las estudiantes) se continuo con capacitaciones grupales y durante cada periodo capacitaciones personales a docentes que tenían dificultades o que requerían mejorar sus habilidades para mantener el nivel educativo.

3.4.3. Operacional

- **Mantenimiento de instalaciones:** Los mantenimientos generales son programados por en el mes de enero y febrero, como se mostrará en el análisis posterior. Los mantenimientos adicionales son generados a necesidad durante el año.
- **Mantenimiento durante los periodos de confinamiento y retorno parcial:** Si bien las instalaciones no se utilizaron, se mantenían activas y se prepararon para iniciar en cualquier momento las sesiones presenciales. Asimismo, es importante comentar que para poder brindar el servicio el personal administrativo y directivo mantuvo su atención presencial (con restricciones), estas para poder brindar soporte tanto a docentes, estudiantes y PPF; así como para mantener el servicio en las diferentes plataformas que se comentaron en acápite anteriores.
- **Protocolos de seguridad:** El mantener los servicios educativos conllevó a que el personal que asistía personalmente a la IEP mantuviera los protocolos de seguridad como fue áreas de desinfección, equipos varios sanitarios, aislamiento obligatorio y otros dictados por la autoridad competente. Estos a su vez generaron estrategias a ser implementadas por la IEP en caso se retornará a la presencialidad.

3.4.4. Social y comunitario

- **Reuniones bimestrales virtuales con padres:** La plataforma MS TEAMS permitió adicionalmente a las sesiones de clases virtuales de las estudiantes, el mantener

reuniones con los PPFf para poder comentar los avances académicos y escuchar sus inquietudes y/o necesidades para poder reforzar el servicio educativo.

- **Sesiones de apoyo emocional a padres, estudiantes y personal docente/administrativo:** La IEP mantiene un área de psicología y apoyo emocional, las cuales mantuvo una actividad activa durante el periodo en el que se brindó el servicio. El soporte emocional en el 2020 fue generado mediante la plataforma MS TEAMS, en donde se agendaban reuniones con estudiantes, PPFf y docentes, buscando mantener la estabilidad emocional de la comunidad educativa.
- **Apoyo espiritual:** el apoyo espiritual fue brindado por el personal directivo, mediante la plataforma MS TEAMS se agendaron en las cuales se brindó una escucha y ayuda emocional.

3.4.5. Tecnológico

- **Infraestructura digital, inversión en alguna plataforma educativa para las clases en línea:** Como se comentó en acápite anterior las plataformas ayudaron a brindar el servicio educativo en el 2020, si bien se contaba con las plataformas, la inmovilización obligatoria llevó a que se tuviera que generar procesos y estructuras en estas plataformas para poder brindar el servicio, las estrategias y decisiones tuvieron que ser tomadas desde la forma en la cual se brindaría el servicio hasta como sería la infraestructura dentro de la plataformas para que sea adecuada y de fácil acceso de la comunidad educativa.
- **Acceso a internet, distribución de dispositivos tecnológicos a docentes:** Como se comentó en acápites anteriores el acceso a internet generó una serie de inconvenientes como conectividad o equipos tecnológicos. Los docentes que tuvieron problemas de conectividad tuvieron que ir a las instalaciones de la IEP para poder brindar el servicio educativo desde los recursos disponibles.

Como conclusión podemos decir que las estrategias y herramientas aplicadas para mantener el servicio educativo fueron las más adecuadas, gracias a ellas la satisfacción de estudiantes y PPFf fue muy aceptable.

3.5. Un análisis de morbilidad y mortalidad en el periodo y rango de educación básica en su área de influencia

De acuerdo con los requerimientos del MINEDU, se enviaron reportes de morbilidad y mortalidad mensualmente de la comunidad educativa. En ellos podemos resumir que del 100% de padres de familia ninguno falleció, más el 10% de estos estuvieron en cuidados intensivos, el 100% fue contagiado ya sea en sus centros laborales como en el entorno familiar.

En el caso de los estudiantes el 100% fue infectado en su entorno, no se tuvo casos en cuidados intensivos.

En el caso del personal, se tuvo que el 90% fue infectado en su entorno familiar y ningún caso de gravedad.

Hasta enero de 2021, la situación de la pandemia de COVID-19 en Arequipa, Perú, fue la siguiente:

- Total de casos confirmados: Arequipa reportó 2,239,421 casos sintomáticos positivos de COVID-19.
- Total de fallecimientos: El número de personas fallecidas debido al coronavirus en Arequipa fue de 5,595.
- Hospitalizaciones: En ese momento, había 962 pacientes hospitalizados en la región.
- Positividad acumulada: La tasa de positividad acumulada fue del 11.0%.
- Recuperados: 850 pacientes recibieron el alta médica, lo que elevó el total de recuperados a 215,953 (equivalente al 92% de los casos positivos diagnosticados).
- Comparado con las estadísticas de la ciudad, la IEP no se afectó con mortalidad de su comunidad.

Más adelante se realizará el análisis financiero, en referencia a los recursos colocados por el estado como reactiva Perú, además, se debe comentar que se trata de una IEP sin fines de lucro la cual tiene como promotoría a una fundación, por ende, los representantes legales no cuentan con facultades para poder obtener financiamiento de terceros, solo se financia su operación con recursos generados por la IEP.

3.6. Resultados descriptivos

Tabla 2

Cuota de Ingreso

Año	2017	2018	2019	2020
Importe	S/ 1,200	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500

Nota. Adaptación propia basada en la presente investigación.

Tabla 3

Traslados

	2020	Importe
Inicial	10	S/ 14,000.00
Primaria	24	S/ 25,200.00
Secundaria	27	S/ 20,250.00
Total		S/ 59,450.00

Nota. Adaptación propia basada en la presente investigación.

Según la tabla 4 la IEP se generan egresos de S/ 59,450 por concepto de estudiantes retirados de la IEP, por un total de 61 estudiantes retirados en ese año entre enero y diciembre. Esto se debió a que el estado peruano dio una norma que obligaba a las IEP devolver la parte proporcional de las cuotas de ingreso en caso la alumna sea trasladada a otra IE ya sea privada o pública, eso generó que la IEP tenga este nivel de egreso de S/ 59,450 por los pagos proporcionales por este concepto. Si bien la cuota de ingreso no generó una variación en importa el efecto se debe principalmente a las devoluciones por este concepto. Importante hay que indicar que la ley no es retroactiva lo cual no genero un egreso mayor.

Tabla 4

Número de alumnos por nivel

	2017	2018	2019	2020(en-fb)	2020(*)
Inicial	49	38	39	39	29
Primaria	215	206	186	170	162
Secundaria	134	129	124	105	97

Nota. (*) desde la inmovilización. Adaptación propia basada en la presente investigación.

Según la tabla 5 la IEP mantuvo una tendencia en la reducción de estudiantes año a año desde el 2017 al 2019, en un rango promedio del 7.58%; en cambio del 2019 al 2020 se registró una reducción del 17.48% en las matrículas. Esto se debió al efecto COVID-19, generando que, si bien la IEP disminuyó a febrero en 35 alumnas, el efecto COVID-19 casi duplicó esta pérdida de alumnado, los factores fueron principalmente la falta de confianza en la IEP, los PPF

consideraron que no podría continuarse con la educación de sus hijos por la inmovilización, el segundo porque los PPF vieron afectadas sus fuentes de ingresos prefiriendo trasladar a sus hijos a colegios públicos en donde no tendría que solventar una pensión.

Tabla 5

Ingresos Mensuales por concepto de pensión

	2017	2018	2019	2020	2020(*)
Inicial	S/ 14,700.00	S/ 12,540.00	S/ 12,870.00	S/ 14,040.00	S/ 7,308.00
Primaria	S/ 75,250.00	S/ 78,280.00	S/ 70,680.00	S/ 71,400.00	S/ 54,432.00
Secundaria	S/ 53,600.00	S/ 55,470.00	S/ 53,320.00	S/ 49,350.00	S/ 36,472.00
Total	S/ 143,550.00	S/ 146,290.00	S/ 136,870.00	S/ 134,790.00	S/ 98,212.00

Nota. (*) ingreso real. Adaptación propia basada en la presente investigación.

Según la tabla 6 la IEP percibió S/143,550 en el año 2017, S/146,290 en el 2018, S/136,870 en el 2019 y S/134,790 proyectados para el 2020 de los cuales solo se percibieron S/98,212 en este mismo año. Como se puede ver año a año se generó una reducción de 2% promedio en los ingresos, más en el 2020 la reducción fue mayor llegando al 28.24% de disminución en referencia al 2019. Esto se debió a que el estado peruano norma que si no se brinda el servicio educativo no se puede exigir el pago por un servicio no prestado, lo cual generó que en el año 2020 no se percibirán ingresos en el mes de marzo y en los subsiguientes se tenga que hacer algunos ajustes en el importe de los pagos por concepto de pensiones.

Tabla 6

Importe de Pensión por servicio educativo

	2017	2018	2019	2020	2020(*)
Inicial	300	330	330	360	252
Primaria	350	380	380	420	336
Secundaria	400	430	430	470	376

Nota. (*) desde la inmovilización. Adaptación propia basada en la presente investigación.

Tabla 7

Ingresos percibidos por la IEP en el 2019

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Proyección	S/134,790.00		S/134,790.00	S/134,790.00	S/134,790.00	S/134,790.00	S/134,790.00	S/134,790.00	S/134,790.00	S/134,790.00	S/134,790.00	S/134,790.00	S/1,347,900.00
Reales	S/134,790.00		S/121,311.00	S/121,311.00	S/121,311.00	S/119,963.10	S/118,615.20	S/118,615.20	S/118,615.20	S/118,615.20	S/114,571.50	S/114,571.50	S/1,187,499.90
Pagos atrasados	S/219,435.00	S/-	S/-	S/673.95	S/17,522.70	S/808.74	S/1,684.88	S/21,162.03	S/3,302.36	S/18,735.81	S/9,502.70	S/38,617.34	S/331,445.49
Morosidad			10.00%	10.00%	10.00%	11.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	15.00%	15.00%	11.90%

Nota. Adaptación propia basada en la presente investigación.

Con respecto a los ingresos reales como proyectados en el 2019, según la tabla 8 la IEP como se puede apreciar los ingresos proyectados versus los ingresos reales se mantienen dentro de lo previsto por la IEP, siendo lo proyectado de S/ 134,790 por los 10 meses de pago de pensiones. Esto se debió a que los pagos por concepto de pensiones fueron constantes de acuerdo con la tendencia de los años anteriores, considerando siempre que los meses que se recauda más son los primeros meses de dictado de clases, mientras que los últimos son los que menos se recauda.

Con respecto al pago de pensiones (mora) en el 2019, según la tabla 8 la IEP el porcentaje de retraso en el pago de pensiones (morosidad) se mantuvieron dentro del 11.90% promedio. Esto se debió a las constantes en la morosidad en el pago de los servicios educativos, la cual tiene la misma tendencia que los años anteriores, en los primeros meses la mora es baja y conforme va avanzando el año la mora es superior. Es importante recalcar que la recuperación de esta mora se da principalmente en el mes que se entrega reportes de avance académico de los estudiantes (libretas de notas) de tal manera que el PPF pueda ver cómo va su menor hijo.

Tabla 8

Ingresos percibidos por la IEP en el 2020

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Proyección	S/98,212.0 0		S/98,2 12.00	S/98,2 12.00	S/98,2 12.00	S/98,212 .00	S/98,2 12.00	S/98,212 .00	S/98,212.0 0	S/98,212 .00	S/98,212.00	S/98,212.0 0	S/982,12 0.00
Reales	S/98,212.0 0		S/-	S/14,7 31.80	S/23,5 70.88	S/41,249 .04	S/61,8 73.56	S/61,873 .56	S/62,855.6 8	S/62,855 .68	S/63,837.80	S/64,819.9 2	S/457,66 7.92
Pagos atrasados	S/160,400. 10		S/-	S/-	S/-	S/50,088 .12	S/53,1 32.69	S/46,650 .70	S/36,151.8 4	S/25,859 .22	S/31,938.54	S/49,420.2 8	S/453,64 1.49
Morosidad			100%	85%	76%	58%	37%	37%	36%	36%	35%	34%	53%

Nota. Adaptación propia basada en la presente investigación.

Con respecto a los ingresos reales como proyectados en el 2020, según la tabla 9 la IEP a diferencia del 2019, en el 2020 no se percibieron ingresos en el mes de marzo y el resto del año se proyectó ingresos por S/ 98,212 o cual no se pudo cumplir, importante mencionar que la proyección que se muestra es la ajustada después de la inmovilización obligatoria. Esto se debió a que en primer lugar que en el mes de marzo solo se dictaron 3 días de clases de los cuales dos fueron de inducción y acompañamiento, por lo que la IEP toma la decisión de no cobrar este mes a los PPF al no prestarse el servicio, de acuerdo con lo normado por el estado peruano. El segundo punto es que la IEP considerando el efecto COVID-19 y a recomendación del estado peruano, genera un descuento en las pensiones de 30% en el nivel inicial y 20% en los niveles primaria y secundaria; a pesar de ello se generaron traslados de estudiantes a instituciones públicas o dejaron de estudiar (nivel inicial).

Con respecto al pago de pensiones (mora) en el 2020, según la tabla 9 la IEP el retraso en el pago de pensiones (morosidad) llegó a rangos promedio de 48.74%, teniendo picos como abril del rango de 85%. Esto se debió a la inmovilización obligatoria, lo cual genera que muchas familias pierdan la principal fuente de ingresos, el 49% de familias tenían como principal fuente de ingreso negocio propio, otro tanto perdió sus trabajos (empleados de empresas) ya sea por suspensión perfecta, fin de contrato o despido. Todo esto llevo a que las familias, en los primeros meses de la inmovilización, vean afectados sus flujos de fondos ocasionando a la IEP una alta morosidad

que se va aliviando o mejorando hacia el fin de año. Al igual que en el año anterior se ve que existe recuperación de mora en los meses que se entregan los reportes de avance académico de los estudiantes.

Tabla 9

Gastos en 2019

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos Reales	S/136,870.00		S/121,311.00	S/121,311.00	S/121,311.00	S/119,963.10	S/118,615.20	S/118,615.20	S/118,615.20	S/118,615.20	S/114,571.50	S/114,571.50	S/1,324,369.90
Pagos atrasados	S/219,435.00			S/673.95	S/17,522.70	S/808.74	S/1,684.88	S/21,162.03	S/3,302.36	S/18,735.81	S/9,502.70	S/38,617.34	S/331,445.49
Total Ingresos	S/356,305.00	S/-	S/121,311.00	S/121,984.95	S/138,833.70	S/120,771.84	S/120,300.08	S/139,777.23	S/121,917.56	S/137,351.01	S/124,074.20	S/153,188.84	S/1,655,815.39
Gastos Generales	S/65,000.00	S/65,000.00	S/65,000.00	S/65,000.00	S/65,000.00	S/65,000.00	S/115,000.00	S/65,000.00	S/65,000.00	S/65,000.00	S/65,000.00	S/115,000.00	S/880,000.00
Infraestructura		S/300,000.00											S/300,000.00
Devolución C/I													
Total Gastos	S/65,000.00	S/365,000.00	S/65,000.00	S/65,000.00	S/65,000.00	S/65,000.00	S/115,000.00	S/65,000.00	S/65,000.00	S/65,000.00	S/65,000.00	S/115,000.00	S/1,180,000.00
Déficit	S/291,305.00	-S/365,000.00	S/56,311.00	S/56,984.95	S/73,833.70	S/55,771.84	S/5,300.08	S/74,777.23	S/56,917.56	S/72,351.01	S/59,074.20	S/38,188.84	S/475,815.39

Nota. Adaptación propia basada en la presente investigación.

Según la tabla 10 la IEP registró sus mayores egresos en los meses de enero y febrero con S/ 65,000 y 365,000, más el resto del año fue de S/ 65,000. Esto se debió a que la mayoría de los costos para brindar el servicio educativo son constantes, como son planilla, servicios, etc. Esto es constante e igual a los años anteriores ya que la IEP mantiene su nivel de planilla y a pesar de tener una mínima cantidad de alumnos trasladados, ello no reduce en promedio los gastos generados por servicios ya que son por luz, agua, teléfono e internet, además de gastos menores adicionales que siempre pueden generarse por el servicio prestado. En los meses de enero y febrero la IEP genera gastos por mejoramiento, reparación y/o adecuación de las instalaciones, ambientes, etc. de la IEP para mantener y mejorar

el servicio brindado a los estudiantes y padres e familia, buscando siempre brindar una buena experiencia tanto en aprendizaje como en ambientes.

Tabla 10
Gastos en 2020

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembr e	Total
Ingresos Reales	S/134,790.00		S/-	S/14,731.80	S/23,570.88	S/41,249.04	S/61,873.56	S/61,873.56	S/62,855.68	S/62,855.68	S/63,837.80	S/64,819.92	S/592,457.92
Pagos atrasados	S/160,400.10		S/-	S/-	S/-	S/50,088.12	S/53,132.69	S/46,650.70	S/36,151.84	S/25,859.22	S/31,938.54	S/49,420.28	S/453,641.49
Total Ingresos	S/295,190.10	S/-	S/-	S/14,731.80	S/23,570.88	S/91,337.16	S/115,006.25	S/108,524.26	S/99,007.52	S/88,714.90	S/95,776.34	S/114,240.20	S/1,046,099.41
Gastos Generales	S/65,000.00	S/65,000.00	S/65,000.00	S/55,000.00	S/55,000.00	S/55,000.00	S/95,000.00	S/55,000.00	S/55,000.00	S/55,000.00	S/55,000.00	S/95,000.00	S/770,000.00
Infraestructura		S/350,000.00											
Devolución C/I						S/59,450.00							S/59,450.00
Total Gastos	S/65,000.00	S/415,000.00	S/65,000.00	S/55,000.00	S/55,000.00	S/114,450.00	S/95,000.00	S/55,000.00	S/55,000.00	S/55,000.00	S/55,000.00	S/95,000.00	S/1,179,450.00
Déficit	S/230,190.10	-	-	-	-	-	S/20,006.25	S/53,524.26	S/44,007.52	S/33,714.90	S/40,776.34	S/19,240.20	-
		S/415,000.00	S/65,000.00	S/40,268.20	S/31,429.12	S/23,112.84							S/133,350.59

Nota. Adaptación propia basada en la presente investigación.

Según la tabla 11 la IEP tuvo gastos por S/ 65,000 en enero, S/ 415,000 en febrero, S/ 65,000 en marzo y el resto del año fueron de S/55,000. Esto se debió a la inmovilización obligatoria por el COVID-19 genero la posibilidad de que las empresas puedan negociar con sus colaboradores la posibilidad de una reducción en sus haberes brutos, la IEP generó un consenso y todo el personal (directivo, administrativo, docente y de servicios) se redujo sus haberes en un promedio de 20% lo cual generó una disminución desde abril a diciembre y el primer semestre del 2021. Esta disminución se generaba por el descuento generado a los PPF en sus pensiones mensuales. Mas los gastos generados en febrero subieron considerando una propuesta de mejora y retención de estudiantes que planteo la dirección general de la IEP.

3.7. Resultados inferenciales

Tabla 11

Ingresos por concepto de pensión en 2019 y 2020

	Año 2019		Año 2020		T	p
	M	DE	M	DE		
Ingresos por concepto de pensión	45,623	29,660	44,930	28,930	0.03	0.978

Nota. Adaptación propia basada en la presente investigación.

M = media, DE = desviación estándar

Se observa en la Tabla los resultados de la prueba T de student según los ingresos por concepto de pensión de la muestra, el resultado muestra no ser estadísticamente significativo, puesto que el valor p es mayor a 0.05. Debido a que la media de ingresos percibido por concepto de pensiones entre los años 2019 y 2020 es marginal considerando que en el 2019 la media era de S/45,623 y para el 2020 fue de S/44,930, por lo cual se puede entender que es un evento aislado y puntual.

Tabla 12

Ingresos mensuales por concepto de pensión en 2019 y 2020

	Año 2019		Año 2020 (desde la inmovilización social obligatoria debido al COVID-19)		T	p
	M	DE	M	DE		
Ingresos mensuales por concepto de pensión	45,623	29,664	32,737	23,783	4	0.589

Nota. Adaptación propia basada en la presente investigación.

M = media, DE = desviación estándar

Se observa en la Tabla los resultados de la prueba T de student según los ingresos por concepto de pensión desde la inmovilización social obligatoria debido al COVID-19 de la muestra, el resultado muestra no ser estadísticamente significativo, puesto que el valor p es mayor a 0.05. Esto debido a que si bien la media de los ingresos por concepto de pensiones mensuales disminuye esta es marginal considerando que en el 2019 la media era de S/45,623 y para el 2020 fue de S/ 32,737 por lo cual se considera que es un evento aislado y puntual.

Tabla 13
Ingresos reales de Enero a Diciembre

	Año 2019		Año 2020		T	p
	M	DE	M	DE		
Ingresos reales de Enero a Diciembre	110,191	35,079	46,323	30,458	4.76	0,000

Nota. Adaptación propia basada en la presente investigación.

M = media, DE = desviación estándar

Se observa en la Tabla los resultados de la prueba T de student según los ingresos reales mensuales de enero a diciembre de la muestra, el resultado muestra ser estadísticamente significativo, puesto que el valor p es menor a 0.05. Por lo que se puede mencionar que en cuanto al año 2019 tiene mayor presencia (M = 110,191) a diferencia del año 2020 (M=46,323). Esto se debe a que los ingresos reales se vieron afectados por la inmovilización obligatoria generando un caída en los ingresos reales mensuales debido principalmente a la falta de cobro por el concepto de pensiones en el mes de marzo del 2020 y el alto nivel de mora en el resto de los meses.

Tabla 14
Ingresos reales de marzo a Diciembre

	Año 2019		Año 2020		T	p
	M	DE	M	DE		
Ingresos reales de Marzo a Diciembre	118,750	2,498	45,767	24,412	9,41	0,000

Nota. Adaptación propia basada en la presente investigación.

M = media, DE = desviación estándar

Se observa en la Tabla los resultados de la prueba T de student según los ingresos reales de marzo a diciembre de la muestra, en cuanto al resultado esta muestra tener un resultado estadísticamente significativo, puesto que el valor p es menor a 0.05. Por lo que se puede mencionar que en cuanto al año 2019 hay una mayor presencia (M = 118,750) a diferencia del

año 2020 ($M = 45,767$). Esto se debe a que, a diferencia de los ingresos reales de enero a diciembre, aquí si se ve el efecto del mes de marzo (no cobrado) y la acentuada mora en los meses de abril a diciembre. Si bien la recuperación de las moras se da en los meses de entrega de reportes académicos esto genero una falta de ingresos en la IEP para poder cubrir sus gastos. Es importante comentar que en enero y febrero lo que se cobra es matrícula y en los meses de enero a marzo son las pensiones por el servicio educativo.

Tabla 15

Total de Gastos de Enero a diciembre

	Año 2019		Año 2020		T	p
	M	DE	M	DE		
Total, de Gastos de Enero a Diciembre	98,333	86,164	98,288	101,824	0,00119	0,999

Nota. Adaptación propia basada en la presente investigación.

M = media, DE = desviación estándar

Se observa en la Tabla los resultados de la prueba T de student según gastos de enero a diciembre de la muestra, en cuanto al resultado muestra no ser estadísticamente significativo, puesto que el valor p es mayor a 0.05. Esto se debió a que los mayores gastos se realizan en el mes de enero y febrero, que son principalmente temas de infraestructura, pintado, adecuación de los ambientes de la IEP, mantenimiento, reparación y reposición de equipos (PC, proyectores y otros) y el resto del año los gastos son fijos ya que son pagos de haberes y servicios básicos necesarios para el brindar el servicio educativo. Al analizar cada año podemos ver que la media es similar (diferencia de -45 entre el año 2019-2020); más la DE para el 2020 es 18% mayor a la del 2019, debido principalmente a que los mayores gastos se dan en el mes de febrero y que en el 2020 se redujo los gastos fijos desde abril hasta diciembre.

Tabla 16

Total de Gastos de Marzo a diciembre

	Año 2019		Año 2020		T	p
	M	DE	M	DE		
Total de Gastos de Marzo a Diciembre	75,000	21,082	69,945	22,610	0,517	0.611

Nota. Adaptación propia basada en la presente investigación.

M = media, DE = desviación estándar

Se observa en la Tabla los resultados de la prueba T de student según gastos de marzo a diciembre de la muestra, en cuanto al resultado muestra no ser estadísticamente significativo, puesto que el valor p es mayor a 0.05. Esto a consecuencia de que los gastos son fijos en estos

meses, es decir constantes en el tiempo (solo son gastos corriente y haberes que permiten brindar el servicio educativo) ya que no existen inversiones, como si se da en el mes de febrero. Es importante comentar que la DE para el 2020 es 7% mayor que la del 2019 por el efecto ya comentado de la disminución de los haberes del personal.

Tabla 17
Morosidad

	Año 2019		Año 2020		T	p
	M	DE	M	DE		
Morosidad	10	5	45	31	-3.86	0,000

Nota. Adaptación propia basada en la presente investigación.

M = media, DE = desviación estándar

Se observa en la Tabla los resultados de la prueba T de student según la morosidad mensual de la muestra, el resultado muestra ser estadísticamente significativo, puesto que el valor p es menor a 0.05. Por lo que se puede mencionar que en cuanto al año 2020 hay una mayor presencia (M = 0.45) a diferencia del año 2019. Esto debido a que la mora generada en el 2020 es muy superior en todo el año a la generada en el 2019, como se puede apreciar en los cuadros de mora en el 2019 la mora fue de un promedio del 11.9% mientras que para el 2020 supera con creces este porcentaje llegando a un promedio de 53%, siendo el efecto es muy significativo.

3.8. Discusión

En la presente investigación se analizó el impacto del COVID-19 en la educación básica regular de una IEP que está comprendida en la UGEL Arequipa Norte, distrito de Arequipa, en los años 2019 a 2020. Según los resultados hallados se aprueba la hipótesis del investigador que indica que es probable que el COVID-19 haya impactado negativamente en la educación básica regular de una IEP que está comprendida en la UGEL Arequipa Norte, distrito de Arequipa, en los años 2019 a 2020. Los resultados hallados difieren con la investigación de Fernandez (2021) quien halló el nivel de la gestión administrativa tiene un impacto del 71.43% para el existe una relación directa en la gestión administrativa y la IEP, al realizar nuestro estudio podemos ver que son estadísticamente significativos ya que el factor externo COVID-19 tiene un efecto sobre la IEP tanto en los ingresos, en el número de estudiantes y la morosidad en la IEP.

En la investigación se buscó identificar el impacto del COVID-19 en los ingresos percibidos por la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020. Se obtuvieron los resultados siguientes: con respecto a la prueba T de student de los ingresos por concepto de

pensión en el año 2019 y 2020, el resultado muestra no ser estadísticamente significativo, puesto que el valor p es mayor a 0.05; la prueba T de student con respecto a los ingresos reales mensuales de enero a diciembre del año 2019 y 2020, el resultado muestra ser estadísticamente significativo al igual que en el periodo de marzo a diciembre de los mismos periodos, puesto que el valor p es menor a 0.05. Los resultados hallados difieren con la investigación de Fernández (2021) quien halló que la relación de la gestión de planificación es del 60.71% cuando de acuerdo a nuestra investigación la IEP tenía una planificación, pero el efecto del COVID-19 obligo a cambiar todos lo planificado y adaptarse a la nueva cotidianidad. Esto se ve reflejado en que a inicios del 2020 se mantenía 314 estudiantes y para marzo se redujo a 288, adicionalmente que las sesiones de clases se llevaban presencialmente y se tuvo que migrar a la virtualidad en un 100%, con el impedimento no planificado de capacitación a los docentes en las diferentes herramientas y didácticas disponibles para el desarrollo de las sesiones virtuales y poder brindar un buen servicio educativo

En la investigación se buscó identificar el impacto del COVID-19 en el pago de pensiones educativas en la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020. Se obtuvieron los resultados siguientes: con respecto a la T de student sobre el pago de pensiones educativas de enero a diciembre en los años 2019-2020 se pudo identificar que son estadísticamente significativos, pues el valor p es mayor a 0.05; para el caso de los ingresos por el pago de pensiones en los meses de marzo a diciembre de igual manera son estadísticamente significativos, puesto que el valor de p es mayor a 0.05. Los resultados hallados difieren con la investigación de Fernández (2021) en el cual indica que en la gestión de control es de 75%, cuando vemos que en este caso la disminución de los ingresos de la IEP se debe básicamente a los efectos del COVID-19 en las familias y su economía, ocasionado que tengan que retirar a los estudiantes de la IEP ya sea para llevarlos a la Educación pública o solo para que dejen de estudiar. Adicionalmente se ve que el efecto en los ingresos también pasa por que las familias vieron afectadas sus fuentes de ingresos con la inmovilización obligatoria decretada por el estado.

En la investigación se buscó identificar el impacto del COVID-19 en las matrículas por nivel de la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020. Los resultados hallados de la T de student indica que el resultado es estadísticamente representativo, pues el valor de p es menor al 0.05 para el caso del número de estudiantes matriculados entre enero y marzo del

2019-2020; en el caso de los estudiantes matriculados para los meses de marzo a diciembre la T de student muestra que no son estadísticamente representativas ya que el valor de p es mayor a 0.05. todo esto considerando que si bien las matrículas en el año escolar son en los meses de febrero y marzo el COVID-19 ocasionó que el estado peruano diera normas para que entre los meses de marzo y abril las familias que tuvieran problemas pudieran migrar a sus hijos a la educación pública, ocasionado la disminución del número de estudiantes en la IEP, por ende, el efecto multiplicador ocasionó un impacto en los ingresos.

En la investigación se buscó identificar el impacto del COVID-19 en las cuotas de ingresos a la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020. Con lo cual se pudo obtener los resultados como se vieron en líneas arriba, en donde se observa que en la prueba T de student, el resultado muestra no ser estadísticamente significativo, puesto que es mayor a 0.05. considerando que en los meses de abril a diciembre y considerando que el estado peruano dictó la norma que, si un estudiante de la EBR de una institución privada se retiraba antes de culminar su secundaria, la IEP deberá devolver el proporcional de los años no estudiados en la IEP de la cuota de ingreso, lo cual generó un egreso no previsto en la IEP, el cual sumado a la falta de ingresos pudo afectar directamente a la IEP.

CONCLUSIONES

Primera conclusión: Se concluye que el COVID-19 ha impactado negativamente en la educación básica regular de una IEP que está comprendida en la UGEL Arequipa Norte, distrito de Arequipa, en los años 2019 a 2020. Se ha podido identificar que el efecto del COVID-19 en la IEP tiene muchas aristas, en donde podemos identificar: La primera es el efecto en la IEP en la capacitación de ingresos esto principalmente a la disminución de estudiantes debido a la falta o disminución de ingresos en las familias; la segunda es por esta falta o disminución de ingresos en las familias ha generado un efecto multiplicador en la IEP; la tercera es por la mora generada por esta falta o disminución de ingresos en la familia obligo a la IEP a tomar medidas para mantener el nivel educativo pero con menos ingresos; finalmente el COVID-19 también ha tenido un impacto en los ingresos por cuota de ingreso.

Segunda conclusión: Se concluye que el impacto del COVID-19 fue significativo en los ingresos percibidos por la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020. Los ingresos fueron los más afectados en el año de estudio, como bien se indicó esto se debió a la inmovilización obligatoria decretada por el estado peruano por el COVID-19, la cual llevo a que las familias tuvieran falta o disminución de ingresos por las actividades que realizaban, ocasionando que los ingresos en la IEP se vieran afectados en gran medida ya sea por la falta cumplimiento con los compromisos por el pago de pensiones, como la lenta recuperación de estos pagos en el transcurso del tiempo.

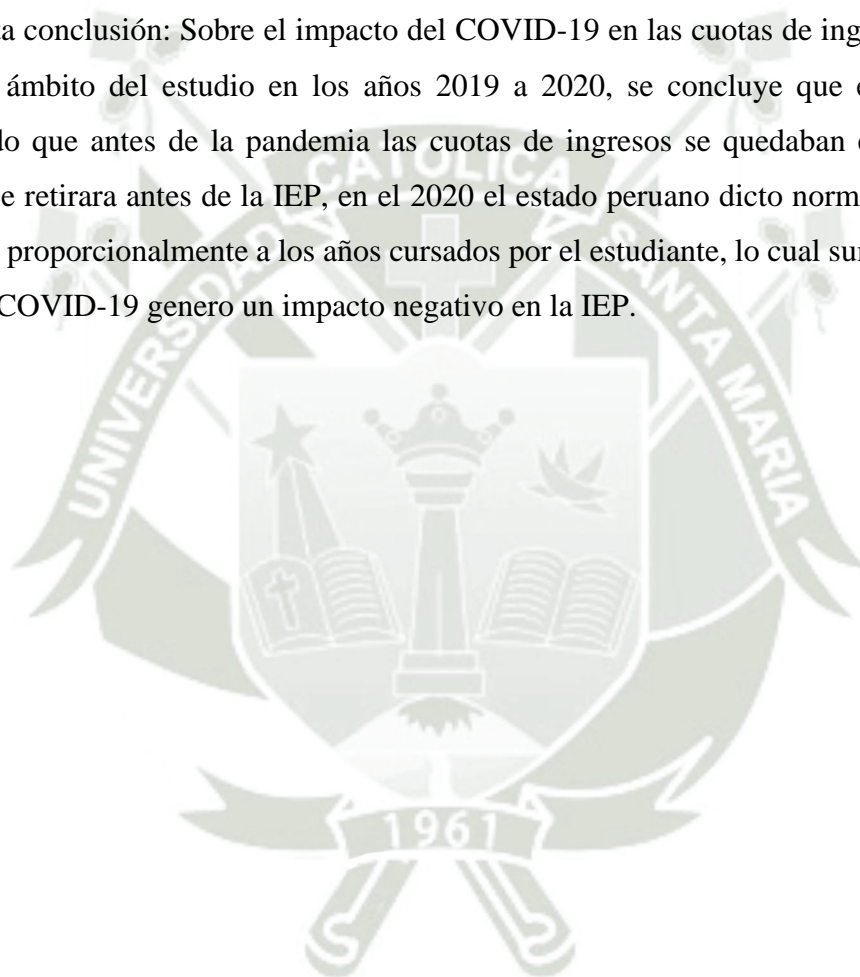
Tercera conclusión: Se concluye que el impacto del COVID-19 fue significativo en los egresos por la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020. Los egresos se vieron afectados por las normas dadas por el estado peruano en el tema de devolución de la parte proporcional de las cuotas de ingresos para las alumnas retiradas, adicionalmente estos si bien disminuyeron por convenio laboral, pero el resto se mantuvo constante y teniendo en cuenta la morosidad generada en el cobro de pensiones, el efecto en la IEP es que se tuvieron que echar mano a ahorros destinados para otros fines que los corrientes.

Cuarta conclusión: Se concluye que el impacto del COVID-19 fue significativo en el pago de pensiones educativas en la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020. Considerando que, por la falta o disminución de los ingresos de las familias, estas generaron retraso en el pago de las pensiones escolares de sus hijos. La IEP mantuvo el servicio educativo virtual con un costo diferente al presencial, pero igual genero un costo, ya sea en

capacitación, implementación y desarrollo de la forma de enseñar para que en la virtualidad los estudiantes aprovechen como si fuera la educación presencial.

Quinta conclusión: También se puede decir que el impacto del COVID-19 es significativo en las matrículas por nivel de la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020. El COVID-19 generó una reducción en el número de estudiantes matriculados en la IEP, esto debido a la falta o disminución de los ingresos de las familias, originando la migración de estudiantes a la educación pública.

Sexta conclusión: Sobre el impacto del COVID-19 en las cuotas de ingreso a la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020, se concluye que es significativo, considerando que antes de la pandemia las cuotas de ingresos se quedaban en la IEP así el estudiante se retirara antes de la IEP, en el 2020 el estado peruano dictó normas para que esta se devuelva proporcionalmente a los años cursados por el estudiante, lo cual sumado a los otros efectos del COVID-19 generó un impacto negativo en la IEP.



RECOMENDACIONES

Primera recomendación: Si bien el impacto del COVID-19 es puntual, podemos recomendar que la planificación en la IEP no solo debe basarse en el corto plazo, deberá tenerse en cuenta el largo plazo, como también todas aquellas posibilidades o riesgos en los cuales esta inmersas las familias de los estudiantes, recordemos que dependerá de los ingresos de estos que la IEP pueda cumplir con lo planificado. Es también importante que dentro de la organización la IEP cuente con un equipo de control de riesgos, los cuales deben encargarse de monitorear a los stakeholders y todos aquellos riesgos en que pueda estar inmersa la IEP. La dirección general de la IEP debe estar llevada por una persona que, si bien conozca del tema académico, pero que tenga especialización en temas administrativos que pueda ayudar a tener muy en cuenta la relación cliente empresa y poder tomar medidas cercanas y adecuadas en caso de ser requerida. El control es otro de los temas que son importantes en la gestión de toda empresa y las IEP no deben dejar de tenerlo en cuenta, muchas de ellas son constituidas como sin fines de lucro, pero recordemos que viven gracias a los ingresos percibidos por las pensiones educativas que cobra, además que hoy en día la educación está evolucionando a pasos agigantados, lo cual demanda que las IEP hagan inversiones adecuadas y pertinentes, es ahí donde el órgano de control (FINANZAS) ayudara a que la IEP pueda generar los recursos necesario y las inversiones pertinentes para mantener el adecuada servicio educativo.

Segunda recomendación: El control de los ingresos es muy importante dentro de toda empresa y las IEP no son la excepción, a si sean sin fines de lucro, ya que estos representan la posibilidad de continuar con el servicio brindado, el monitorear los efectos en las económicas de las familias es de vital importancia, en ello el área de gestión de riesgos y control son las llamadas a realizar los análisis y seguimientos correspondientes para generar acciones oportunas en la captación de ingresos y minimizar la posibilidad de moras como las generadas en el 2020.

Tercera recomendación: Los egresos son también algo fundamental, si bien se piensa que por brindar la educación virtual muchos de ellos desaparecen, está demostrado en esta investigación que no es así, disminuyen algunos, pero se generan otros por la forma en que se brindara el servicio. Es por lo que la dirección general deberá generar acciones para mantener los recursos tecnológicos aprendidos en la pandemia y adaptarlos a la educación que se viene impartiendo, de tal manera que la IEP pueda estar preparada para cualquier evento, además que

con estas nuevas tecnologías podemos brindar mayores aprendizajes y generar habilidades en los estudiantes de cara a su ingreso a la vida laboral.

Cuarta recomendación: El control se debe dar no solo en el seguimiento a los ingresos, mas también debe darse para promover e incentivar a los padres de familia con el cumplimiento oportuno del pago de sus pensiones, pudiendo generar: descuentos por pago anticipado los cuales pueden ir de una cuota por el pago del año hasta porcentajes de cuota por el pago antes de la fecha; beneficios por el pago puntual que podrían ser desde matrícula preferente descuento especial con los proveedores de libros, Útiles de escritorio, uniformes y otros; También podrían generarse acciones llámese llamadas, chat bots y otros, que permitan recordar a los padres de familia con atrasos la fecha de vencimiento de los mismos solicitando se pongan al día; también el acceso restringido a actividades extracurriculares por falta de cumplimiento de obligaciones pecuniarias.

Quinta recomendación: La planificación nos lleva a que la dirección general de la IEP tenga en cuenta los niveles de matrículas históricos en la IEP, para con ello generar acciones que permitan incrementar estos, ya sea en época regular como en lo sucedido en el 2020. Las acciones pueden ir desde el punto de planificar toda una estrategia de marketing y relacional con los stakeholders, así como con las entidades que puedan ayudar a que la imagen institucional se refuerce en el ámbito de su acción, generando nuevos estudiantes en los diferentes niveles educativos. Hoy en día el marketing en las redes sociales es muy potente por que muestran las acciones que genera la IEP, dando a conocer todas las habilidades y educación que se llevan los estudiantes al tomar el servicio educativo.

Sexta recomendación: Es muy importante tener presente que la ley de la devolución de las cuotas de ingreso está vigente, por ello esta debe mantenerse en un fondo distinto al de los ingresos por el servicio de la IEP. Es muy importante que la IEP tenga claro que la cuota de ingreso es una barrera de entrada para segmentar su mercado, pero también es claro que la empresa deberá repensar si esta es la única manera de segmentar su mercado después de ver que la morosidad se generó por un efecto impensado. La dirección general deberá de tomar decisiones a largo plazo sobre este punto, en donde pueda definir si se mantiene esta barrera de entrada para seguir segmentado el mercado o se puede optar por muchas otras herramientas de análisis de ingresos o verificación de capacidad de pago en centrales de riesgo de las familias que formaran parte de la IEP.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Agiles, P. (2023). *¿Qué es SCRUM?* Obtenido de Proyectos Agiles: <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>

Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración.* Editorial UOC.

Archivo General de la Nación. (2021). *Conoce qué es el coronavirus COVID-19.* Obtenido de Archivo General de la Nación: <https://www.gob.pe/institucion/agn/campa%C3%B1as/1352-conoce-que-es-el-coronavirus-covid-19>

Banco Mundial. (2020). *Pandemia de COVID-19: Impacto en la educación y respuestas en materia de políticas.* Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/topic/education/publication/the-covid19-pandemic-shocks-to-education-and-policy-responses>

Banco Mundial. (2020). *Pandemia de COVID-19: Impacto en la educación y respuestas en materia de políticas.* Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/topic/education/publication/the-covid19-pandemic-shocks-to-education-and-policy-responses>

Baquer, A. (2000). *¿En que consiste la estrategia?* Ministerio de Defensa.

Capriotti, P. (2009). *Brandig Corporativo.* Colección de Libros de la Empresa.

Casanova, S. (2023). *Samuel Casanova efectividad en equipos de desarrollo.* Obtenido de Samuel Casanova: <https://samuelcasanova.com/2014/11/el-tablero-kanban-kanban-board/#:~:text=Tablero%20Kanban%20%28Kanban%20Board%29%20Kanban%20es%20un%20metodolog%C3%ADa,estos%206%20principios%3A%20Visualizar%20el%20flujo%20de%20trabajo>

Castellano, G., & Herrero, R. (2019). *Plan estratégico en competencias gerenciales desde la gestión directiva para el desarrollo efectivo del proyecto educativo intergral comunitario.* Universidad de Carabobo. Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/8011>

Cebolla, A., Enrique, A., Alvear, D., Soler, J., & García-Campayo, J. (2017). *Psicología positiva contemplativa: Integrando MINDFULNESS en la psicología positiva. Papel del Psicólogo, 38(1), 12-18.* doi:<https://doi.org/10.23923/pap.psicol2017.2816>

- CEPAL-UNESCO. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*.
Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45904-la-educacion-tiempos-la-pandemia-covid-19>
- Chandler, A. (1972). *Strategies et structures de l'entreprise*. D'Organisation.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeamiento Estratégico*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Córdova, M. (2012). *Gestión Financiera*. Ecoe Ediciones.
- Crifasi, S. (2000). Everything's coming up Rosie. *Public Relations Tactics*, 7(9), 1-9.
Obtenido de <https://www.proquest.com/trade-journals/everythings-coming-up-rosie/docview/205142732/se-2>
- Cuenca, J. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol III La investigación estratégica preliminar*. Editorial UOC.
- David, F. (2013). *Administración estratégica*. Pearson educación.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación Mexico.
- Durango, E., Bejarano, C., & Sánchez, E. (2022). Realidades, retos y perspectivas de los estudiantes de educación básica y media en el contexto de aprendizaje remoto de emergencia (ARDE) en Colombia. Corporación Universitaria Minuto de Dios. doi:<http://dx.doi.org/10.26620/uniminuto/978-958-763-600-0>
- El Montonero. (02 de 09 de 2020). *Colegios privados del Perú, los mejores de América Latina*. Obtenido de Educación: <https://elmontonero.pe/educacion/colegios-privados-del-peru-los-mejores-de-america-latina>
- Escudero-Vílchez, E., & Arribasplata, L. (2022). *Crisis sanitaria y su influencia en el desempeño docente y aprendizaje de estudiantes de educación básica, puente piedra 2021*. Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/80623>

Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE). (2023). *ESCALE - MINEDU*. Obtenido de ESCALE: <http://escale.minedu.gob.pe/>

Estrada, Á. (14 de 06 de 2021). *EY Pathenon*. Obtenido de EY Pathenon: https://www.ey.com/es_mx/education/basica-y-media-superior-un-ano-despues-de-la-pandemia

Feelingperu. (2023). *¿Qué es la metodología ágil?* Obtenido de Feelingperu: <https://feelingperu.com/que-es-la-metodologia-agil/#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20C3%A1gil%20es%20un%20tipo%20de%20proceso,de%20equipos%20autoorganizados%20y%20multifuncionales%20y%20sus%20clientes.>

Fernandez, D. (2021). Gestión administrativa y desempeño laboral en una entidad educativa de Arequipa en la coyuntura de COVID-19. *Economía & Negocios*, 3(1), 47–62. doi:<https://doi.org/10.33326/27086062.2021.1.1041>

Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. UNID Editorial Digital.

Foncubierta-Rodriguez, M.-J., & Sanchez-Moreno, J.-M. (2019). Hacia la felicidad laboral: atender motivaciones y eliminar «temores digitales». *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 239-257. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5045/504560640004/504560640004.pdf>

Freije, A., & Freije, I. (2009). *La Estrategia Empresarial como Método*. Desclée de Brower S.A.

García, J. (1987). *Formulación de estrategias en la empresa*. CIES.

García, J. (1998). *La comunicación interna*. Díaz de Santos.

García, S. (2020). COVID-19 y educación primaria y secundaria: repercusiones de la crisis e implicaciones de política pública para América Latina y el Caribe. Obtenido de unicef: <https://www.unicef.org/lac/media/16851/file/CD19-PDS-Number19-UNICEF-Educacion-ES.pdf>

Goberino del Perú. (01 de 11 de 2020). *MINSa*. Obtenido de Situación actual COVID-19 Perú 2020: <https://www.gob.pe/institucion/minsa/informes-publicaciones/1893889-situacion-actual-covid-19-peru-2020>

Gobierno del Perú. (27 de 04 de 2022). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Reactiva Perú: <https://www.gob.pe/institucion/mef/campa%C3%B1as/1159-reactiva-peru>

Goldhaber, G. (1997). *Organizational Communication*. Logos.

Guerra, F. (2018). *Estrategias de negociación*. Grupo Editorial Patria.

Hendrix, J., & Hayes, D. (2009). *Public Relations Cases*. Wadsworth.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

IEBS. (2023). *Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>

IEP Nuestra Señora del Rosario. (2020). *Colegio del Rosario*. Obtenido de www.colegiodelrosario.edu.pe

IEP-La-Salle. (10 de 2020). *La Salle*. Obtenido de www.lasalle.edu.pe

IEP-San-Jose. (10 de 2020). *San Jose*. Obtenido de www.csj.edu.pe

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *INEI*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). *Perú Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos*. Lima: INEI. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1870/libro.pdf

Instituto Nacional de Sordos [INSOR]. (2023). *Oferta Educativa*. Obtenido de INSOR Educativo: <https://educativo.insor.gov.co/oferta/>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2020). *Educación en los tiempos del COVID-19*. Obtenido de Instituto Peruano de Economía: <https://www.ipe.org.pe/portal/educacion-en-los-tiempos-del-covid-19-aprendo-en-casa/>

Kendall, R. (1997). *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation*. Allyn & Bacon.

Kunsch, M. (2005). *Planejamento de relacoes publicas na comunicacao integrada*. Summus.

Laramée, A. (1997). *La communication enviromental: de la Problématique á lévaluation*. Téléuniversité.

Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional: como definir y organizar la estrategia de comunicación*. Limusa.

- Longa, V. (2014). Estrategias y políticas de empresa. UNED.
- Lovelock, C. (2011). *Administración de Servicios*. Pearson educación.
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Grupo Editorial Patria.
- Mantilla, K. (2018). Como hacer un plan estrategico de comunicación Vol. I Un modelo de planificación estratégica, paso a paso. Editorial UOC.
- Marca, G. (2018). Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. IV La investigación estratégica de evaluación. Editorial UOC.
- Marciniak, R. (07 de 01 de 2013). *Gestion Empresarial*. Obtenido de ¿Qué es un plan estratégico?: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Martín, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencias & Análisis*, 1(1), 101-114. doi:<https://doi.org/10.24265/cian.2011.n1.07>
- Martinez, D., & Milla, A. (2005). La elaboración del plan estrategico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Diaz Santos.
- Martins, J. (2020). *¿Qué son los OKR y cómo implementarlos en tu proyecto?* Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/okr-meaning>
- Méndez, N. (2020). *El Covid-19 y la Educación*. Obtenido de Forbes Mexico: <https://www.forbes.com.mx/el-covid-19-y-la-educacion/>
- Meza, L., Torres, J., & Mamani-Benito, O. (2020). Gestión educativa como factor determinante del desempeño de docentes de educación básica regular durante la pandemia Covid-19, Puno-Perú. *Apuntes Universitarios*, 11(1), 23–35. doi:<https://doi.org/10.17162/au.v11i1.543>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2023). *Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE)*. Obtenido de MINEDU: <http://escale.minedu.gob.pe/>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2023). *Ministerio de Educación*. Obtenido de MINEDU: www.gob.pe/minedu
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2023). *Reglamentación de la Ley General de Educación Nro. 28044*. Lima: MINEDU. Obtenido de <https://www.ccec.edu.pe/files/pdfs/Reglamento-Ley-N-28044.pdf>
- MINSA. (2021). *Alerta Epidemiológica*. Lima-Perú: MINSA.

Mintzberg, H. (1989). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Librería Editorial Inmobiliaria.

Oliveira, A. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. II Públicos y Stakeholders*. Editorial UOC.

Orbegoso, V., Rafael, B., & Moreno, L. (2021). La educación en el Perú en tiempos de pandemia COVID-19. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política*, 19(28), 1-16. doi:<http://dx.doi.org/10.21503/lex.v19i28.2337>

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI]. (1994). *Informe OEI*. Obtenido de Secretaría General de la OEI: <https://www.oei.es/historico/quipu/peru/index.html#sis>

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI]. (2006). *Sistema Educativo de Perú Datos Mundiales de Educación 2006*. Obtenido de OEI: <https://www.oei.es/historico/quipu/peru/index.html#sis>

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI]. (2011). *Sistema Educativo de Perú. Datos Mundiales de Educación 2006*. Obtenido de OEI: <https://www.oei.es/historico/quipu/peru/index.html#sis>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2020). *El impacto del COVID-19 en la educación podría desperdiciar un gran potencial humano y revertir décadas de progreso*. Obtenido de Noticias ONU: <https://news.un.org/es/story/2020/08/1478302>

Ortiz Portocarrero, A., Egúsqiza Loayza, R., & Iguñiz Echeverría, M. (23). Educación y COVID-19: análisis de las políticas educativas en el Perú. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(2), 1-22. doi:<https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.2.3365>

Pacheco, J. (2022). El aislamiento social y su influencia en el desarrollo de habilidades sociales en estudiantes de educación básica regular Arequipa 2020. Universidad Nacional de San Agustín. Obtenido de <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/547fc829-a799-4881-948b-c399ddb5e1fe>

Pérez, M. (2023). *Definición de Coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de Concepto Definición: <https://conceptodefinicion.de/coronavirus-covid-19/>

Perez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Ariel.

Reyez, R. (2009). *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales*. Universidad Complutense de Madrid.

- Ricarte, J. (1998). *Creatividad y comunicación persuasiva*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Rivera-Ladino, A., Jiménez-Gonzales, G., & Gaibao-Pérez, M. (2019). Las condiciones de bienestar laboral en una empresa. *Prospectiva*, 1(28), 203-226. doi:<https://doi.org/10.25100/prts.v0i28.7225>
- Robbins, S. (2018). *Administración*. Pearson educación.
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 177-184. Obtenido de <https://papelesdelpsicologo.es/pdf/2773.pdf>
- Salcedo, P. (2021). *Impacto del COVID 19 en la educación pública en el nivel de básica primaria del Departamento del Meta*. Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38724/SalcedoGarz%C3%B3nPaulaXimena2021.pdf>
- Santos, D. (02 de 05 de 2014). *Educación del Futuro: ¿Cómo Preparar a los Jóvenes para lo que Viene?* Obtenido de Educación del Futuro: <https://www.goconqr.com/es/examtime/blog/educacion-del-futuro/>
- Smith, R. (2002). *Strategic Planning for Public Relations*. Jhon Wiles & Sons.
- Smithsonian. (2020). *COVID-19! How Can I Protect Myself and Others?* Obtenido de Smithsonian: <https://ssec.si.edu/covid-19>
- Solomon, M. (2017). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson educación.
- Trenza, A. (27 de 02 de 2019). *Plan estratégico*. Obtenido de <https://anatreza.com/definiciones/plan-estrategico/>
- Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Norte. (2023). *UGEL Arequipa Norte*. Obtenido de UGEL: <https://www.ugelarequipanorte.gob.pe/>
- Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (2020). *Centro de Estudios Mexicanos UNAM-CHINA*. Obtenido de <https://china.unam.mx/2020/02/17/que-es-el-covid-19/>
- Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (2020). *COVID-19: impacto, desafíos y oportunidades para la Educación*. Obtenido de UNAM Campus: <https://unamglobal.unam.mx/covid-19-impacto-desafios-y-oportunidades-para-la-educacion/>

Volpe, D. (2020). El impacto del COVID-19 en la educación podría desperdiciar un gran potencial humano y revertir décadas de progreso. Obtenido de Cultura y Educación: <https://news.un.org/es/story/2020/08/1478302>

Xifra, J. (2005). Planificación estartéctica de las relaciones públicas. Paidós.



ANEXOS

Anexo N° 1 Guía de entrevista

Cargo:

Nombre y apellidos:

Edad:

Fecha:

1. ¿Cómo percibió los ingresos en el periodo 2019 a 2020? ¿Del 1 al 10 que tanto considera que impactó el COVID-19 en los ingresos de la IEP?
2. ¿Cuáles fueron los motivos principales por los que su institución dejó de recibir estudiantes dentro del periodo 2019 a 2020?
3. ¿De los motivos expresados en la pregunta anterior cual es que mas afecto a la IEP y cuál es el efecto inmediato y a largo plazo que detectó?
4. ¿Cuáles fueron las medidas tomadas por la IEP ante el COVID-19 y las normas dadas por el Gobierno Central sobre la educación Privada?
5. ¿Qué políticas se generaron en la IEP para mitigar los efectos en los ingresos percibidos por la prestación de servicios?
6. ¿Qué efectos se generaron con las políticas implementadas?
7. ¿Dentro de las políticas implementadas por la IEP, como se trató el tema del costo de las pensiones educativas?
8. ¿Qué medidas se tomaron sobre el costo de las pensiones educativas?
9. ¿Qué efectos tuvieron estas medidas en los ingresos percibidos por IEP?
10. ¿Cómo se implementaron y cuál fue el seguimiento para que cumplan su objetivo estas medidas?
11. ¿Se realizó algún tipo de encuesta o termómetro sobre el efecto de las medidas a las familias de la IEP?
12. ¿Cuál fue el efecto en las matrículas por el impacto del COVID-19?
13. ¿Si hablamos de antes de la inmovilización y dentro de ella que efectos se pudieron identificar?
14. ¿Cuál fue el efecto generado por la inmovilización por el COVID-19 en las matrículas de alumnos?

15. ¿Cuál fue el seguimiento realizado a los motivos de traslados de los alumnos por concepto del COVID-19?
16. ¿Qué y cómo se vio afectado cada nivel por la disminución en las matrículas por la inmovilización?
17. ¿Cuál fue la política que se aplicó en la IEP sobre la cuota de ingreso por nuevos alumnos?
18. ¿Cuánto fue el ingreso por este concepto en los años de estudio?
19. ¿Qué efecto generó el COVID-19 en las cuotas de ingreso?
20. ¿Qué efecto generó en los ingresos de la IEP la norma dada por el Gobierno Central sobre la devolución de la cuota de ingreso a las alumnas que se trasladaron?
21. ¿A la fecha sigue siendo una constante este tema?
22. ¿Qué análisis puede darnos sobre el desarrollo del año 2020 en pandemia?
23. ¿Qué puntos fuertes puede identificar sobre la IEP y su participación en la educación de sus alumnos?
24. ¿Se realizó alguna encuesta de satisfacción a las familias y alumnas? ¿Cuál fue el resultado?
25. ¿Qué acciones repetiría y cuáles no repetirían en caso se suscitara una situación como la vivida en el 2020?
26. ¿Cuáles son sus conclusiones finales sobre el año 2020?

Anexo N°2 Matriz de consistencia

Tabla 18

Matriz de consistencia

PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Interrogante general: ¿En qué medida el COVID-19 impacta en la IEP de EBR que está comprendida en la UGEL Arequipa Norte, distrito de Arequipa, en los años 2019 a 2020?	Objetivo general: Analizar el Impacto del COVID-19 en la educación básica regular de una IEP que están comprendida en la UGEL Arequipa Norte, distrito de Arequipa, en los años 2019 a 2020.	Hipótesis general: Dado que, la pandemia de COVID-19 representó una grave amenaza para los avances educativos logrados a nivel global en las últimas décadas, debido a que generó dos fuertes impactos: por un lado, el cierre temporal prácticamente generalizado de centros de estudios en todos los niveles de formación y, por otro lado, la recesión económica producida por las medidas de contención de la crisis sanitaria. Es probable que el COVID-19 haya impactado negativamente en la educación básica regular de una IEP que está comprendida	Variable independiente COVID-19 Dimensiones • COVID -19 Variable dependiente Institución Educativa Privada Dimensiones • Ingresos percibidos. • Matrículas educativas	Tipo: Básica Diseño: No experimental longitudinal Enfoque: Mixto Nivel: Descriptivo Técnica: Observación y entrevista Instrumento: Análisis documental entrevista semiestructurada Muestra: La muestra del estudio al ser data secundaria se va a analizar los ingresos, egresos, moras, matrículas, cuotas de ingreso, en el periodo 2019 y 2020.
Interrogantes específicas: a) ¿Se podrá identificar el impacto del COVID-19 en los ingresos percibidos por la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020? b) ¿Se podrá identificar el impacto del COVID-19 en los egresos por la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020? c) ¿Se podrá identificar el impacto del COVID-19 en el pago de pensiones educativas en la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020? d) ¿Se podrá identificar el impacto del COVID-19 en las matrículas por nivel de la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020?	Objetivos específicos: a) Identificar el impacto del COVID-19 en los ingresos percibidos por la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020. b) Identificar el impacto del COVID-19 en los egresos por la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020. c) Identificar el impacto del COVID-19 en el pago de pensiones educativas en la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020. d) Identificar el impacto del COVID-19 en las matrículas por nivel			

e) ¿Se podrá identificar el impacto del COVID-19 en las cuotas de ingreso a la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020?

de la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020.

e) Identificar el impacto del COVID-19 en las cuotas de ingreso a la IEP de EBR en el ámbito del estudio en los años 2019 a 2020.

en la UGEL Arequipa Norte, distrito de Arequipa, en los años 2019 a 2020.

Nota. Adaptación propia basada en la presente investigación.

