

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



**LA IMPORTANCIA DEL COMPLIANCE PARA LA GESTIÓN DE  
EMPRESAS ORIENTADAS AL SERVICIO DE EDUCACIÓN  
BÁSICA REGULAR EN EL PERÚ**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Magíster en Derecho  
de la Empresa  
que presenta:

***Susan Katherine Quintana Soto***

Asesora:

***Mariella del Carmen del Barco Herrera***

Lima, 2022

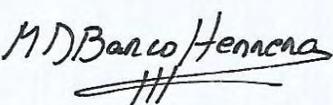
### Informe de Similitud

Yo, DEL BARCO HERRERA, MARIELLA DEL CARMEN, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis de investigación titulada LA IMPORTANCIA DEL COMPLIANCE PARA LA GESTIÓN DE EMPRESAS ORIENTADAS AL SERVICIO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN EL PERÚ de la autora QUINTANA SOTO, SUSAN KATHERINE, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 22%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 05/12/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 07 de marzo de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>DEL BARCO HERRERA, MARIELLA DEL CARMEN</u>	
DNI: 07834301	Firma 
ORCID: 0000-0003-1178-590X	

## RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas dedicadas al servicio de educación básica regular afrontan diversos retos dado los altos estándares de calidad que deben cumplir, la diversa normativa coherente con el interés superior del niño que generan riesgos legales que resultan de gran importancia prever, así como los volátiles criterios del gobierno de turno en torno a la educación, incluso generándose riesgos reputacionales que adquieren particular importancia en este sector empresarial. En este escenario el compliance se manifiesta como una herramienta de gran importancia en este sector, aportando a su competitividad, prestigio y trascendencia en el tiempo teniendo en cuenta los requerimientos de sus clientes y la importancia de sus usuarios, más aún si se observa que los fines y principios de las empresas educativas permiten una natural inserción de un programa de cumplimiento dada su estrecha relación con la ética en todos los niveles de la organización. Los efectos de la aplicación del compliance en empresas educativas a la vez alcanzan efectos positivos en la lucha contra la informalidad y lograrán un futuro real ejercicio del compliance empresarial en tanto que rebasará el cumplimiento preventivo de la comisión de infracciones y la obtención de sanciones en tanto que concientizará el cumplimiento por un espíritu empresarial competitivo y sobre todo ético.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
ÍNDICE .....	2
LISTA DE FIGURAS .....	4
LISTA DE TABLAS .....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE .....	12
1.1. Compliance – Marco Conceptual.....	12
1.1.1. La autorregulación en las empresas .....	12
1.1.2. Definición de compliance.....	13
1.1.3. Antecedentes del compliance.....	14
1.1.4. Ingreso del Compliance en el Perú.....	15
1.1.5. Factores a tomar en cuenta para decidir la implementación de un programa de compliance .....	19
1.1.6. Elementos de un programa de compliance: .....	19
1.1.7. Beneficios del Compliance .....	21
1.1.8. Reputación Corporativa .....	22
1.1.9. Riesgo Reputacional.....	22
1.1.10. Beneficio reputacional .....	22
1.1.11. Compliance y ética: .....	23
1.1.12. El posible fracaso del compliance en una empresa: .....	24
1.1.13. El compliance educacional .....	26
1.2. Sector Educativo y Educación Básica Regular de Gestión Privada.....	26
1.2.1. Sistema educativo peruano .....	26
1.2.2. Educación Básica Regular.....	27
1.2.3. Los principios de la educación .....	27
1.2.4. Los fines de la educación .....	27
1.2.5. La normativa en educación .....	28
1.2.6. El sector educativo y los niveles de corrupción .....	33
1.2.7. El sector educativo es un mercado en crecimiento .....	33
1.2.8. Características del sector educativo privado en la EBR .....	34
1.3. El Sujeto de la Prestación de Servicio .....	38
1.3.1. El consumidor final del servicio.....	38
1.3.2. El Interés superior del niño en la educación .....	38

CAPÍTULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	39
2.1. ¿Es realmente el sector educativo de gestión privada un mercado en crecimiento? – Houston, tenemos un problema.....	39
2.1.1. La oferta educativa.....	39
2.1.2. ¿Qué está sucediendo con la demanda? .....	39
2.2. Los riesgos en los centros educativos – Houston, tenemos más problemas. ....	42
2.2.1. ¿Realmente existen deficiencias del sector privado respecto a los requerimientos del Estado? 48	
2.3. La Reputación Corporativa en las empresas privadas de EBR – mitigar el riesgo reputacional. 49	
2.3.1. El riesgo reputacional en las empresas privadas de EBR .....	49
2.4. La pérdida de la inversión, la principal consecuencia de la comisión de riesgos:.....	51
2.4.1. La inversión privada en el sector educativo .....	51
2.5. La necesidad de una herramienta de gestión que resulte acorde con los fines y principios de la educación .....	55
CAPÍTULO III: DISCUSIÓN .....	56
3.1. El compliance como herramienta de gestión para las empresas que brindan servicios de EBR de gestión privada.....	56
3.2. El compliance al auxilio de las empresas de servicio de EBR de gestión privada. ....	56
3.3. De la aplicación del compliance en las empresas EBR .....	57
3.3.1. Gestión de riesgos.....	58
3.3.2. El oficial de cumplimiento .....	65
3.3.3. Procedimientos de denuncia: .....	65
3.3.4. Difusión .....	65
3.3.5. Monitoreo y evaluación continua: .....	66
3.4. Beneficios del compliance en una empresa de servicio de EBR .....	66
3.5. Un paso más allá: ¿Debería ser obligatoria para las empresas del servicio de EBR la instauración de un programa de cumplimiento? –Política Educativa de Compliance.....	68
3.5.1. Una Política Educativa de Compliance .....	69
CONCLUSIONES .....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS .....	77

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Indicadores Mundiales de Gobernanza, Perú Comparado con Promedios de la OCDE y de los Países de América Latina y el Caribe (OCDE, 2014).....	16
Figura 2: Evolución de la calidad de escuelas primarias y la matrícula en las mismas, periodo 1990-2016 (INEI, 2016).....	34
Figura 3: Padrón de IIEE al 14/07/2020 (ESCALE, 2020).....	35
Figura 4: Estudiantes IIEE al 17/07/2020 (ESCALE, 2020).....	36
Figura 5: Padrón de IIEE al 14/07/2020 (ESCALE, 2020).....	40
Figura 6: Evolución del número de centros educativos de EBR de gestión privada.....	41
Figura 7: Brechas IEP Privadas a Nivel Nacional.....	48
Figura 8: Ventas de Volkswagen 2013-2016.....	50
Figura 9: Compliance en empresa EBR.....	68

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Número de Servicios Educativos y Matrícula de Gestión Privada, según Rango de Pensión.....	37
Tabla 2: Opiniones de Directivos de Instituciones Educativas Privadas.....	44
Tabla 3: Resumen de costos de inversión y gastos pre operativos.....	52
Tabla 4: Resumen de inversión inicial en soles.....	40
Tabla 5: Riesgos inherentes en el proceso de contratación de nuevos docentes.....	60
Tabla 6: Riesgos inherentes en el proceso de renovación de Certificado ITSE.....	62

# INTRODUCCIÓN

## Tema y Problema de la Investigación

Las empresas educativas que brindan servicios de Educación Básica Regular (EBR) cumplen una función trascendental en las familias peruanas al ser el primer vehículo de la mayoría de estudiantes hacia el descubrimiento de conocimientos indispensables para su vida académica, e incluso más importante, cumplen una función social que será parte del resto de sus vidas, por encontrarse en un periodo de intensa formación de su personalidad.

El Estado ha cumplido su función de gratuidad educativa en EBR así como la universitaria según sus posibilidades, o según las “posibilidades” que cada gobierno ha decidido otorgar a este sector, lo cual nunca ha sido suficiente para la población. Se dio paso entonces a incentivar la inversión privada en educación, de modo que los centros educativos privados mitiguen las deficiencias del Estado ofreciendo un mercado que las atraiga y anime a arriesgar su patrimonio en este sector, y así sucedió.

Hoy en día, las empresas denominadas “centros educativos de EBR de gestión privada” forman gran parte del sector educativo en el Perú, representando un 27% de la oferta educativa; su incremento año tras año es una respuesta inmediata a la demanda de la educación privada, dado que son numerosas las familias que buscan educar a sus hijos en este tipo de centros educativos a pesar de la existente opción gratuita ofrecida por el Estado.

La presente investigación aborda la gestión empresarial de los centros educativos de EBR de gestión privada, de modo que puedan encontrar en el Compliance una herramienta de soporte que le permita desarrollarse y ser competitiva, dado que este tipo de servicio tiene altos requerimientos (legales, de infraestructura, etc.) exigidos por el Estado en función a la importancia de su consumidor final, el cual goza de una protección superior, lo cual implica que este tipo de empresas tengan elevados retos en cuanto a la calidad de su servicio; por ello, la decisión de invertir en el sector educativo resulta riesgosa dado que los montos invertidos pueden ser altos y su retorno no es inmediato, sino a mediano o largo plazo.

Sucede que las empresas educativas lidian con un marco legal bastante disperso producto de las políticas estatales de protección al menor que se han ido creando; asimismo, en este sector la

normativa se ha desarrollado de forma particularmente desordenada en un intento de cubrir vacíos o falta de regulación, al parecer, producto de políticas inestables a un sector tan importante y tan desatendido. Sin embargo, es preciso indicar que resulta inevitable que en este sector exista abundante normativa aplicable dado que gira en función a la protección del niño, lo cual es necesario e importante para aplicar el interés superior del que gozan. La normativa y parámetros que deben seguir las empresas de servicio educativo incluso se incrementarán de forma importante en un contexto en que un país deba afrontar problemas y situaciones como es una pandemia en tanto que se buscará que el derecho a la educación no se vea transgredido, así como el cuidado integral de los derechos del niño sigan siendo respetados. En ese escenario, diversas instituciones públicas, encabezadas por el Ministerio de Educación, han asumido la regulación y supervisión de los centros educativos de EBR de gestión privada. Siendo el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) uno de los principales testigos de la complicada evolución normativa que se ha desarrollado.

Además de las disposiciones propias de su sector a nivel administrativo, las empresas del sector educativo no están exentas del cumplimiento de la normativa laboral, tributaria, así como el ámbito penal donde la comisión de delitos por parte de los trabajadores o representantes podría significar el fin de su actividad comercial, si el sujeto pasivo resultara ser el consumidor del servicio (el estudiante), esto es por ejemplo, en casos como delitos contra la vida, el cuerpo y la salud, libertad sexual de menores o apología del terrorismo en centros educativos, existiendo casos concretos en tanto la normativa como los padres de familia condenan la actividad delictiva con la clausura o con no llevar a sus hijos al centro educativo; respecto a dicho ámbito penal también debe considerarse la aplicación de regulación en materia de responsabilidad administrativa de la persona jurídica (comúnmente llamada responsabilidad penal de la persona jurídica) respecto a delitos de cohecho, colusión, lavado de activos, tráfico de influencias o financiamiento del terrorismo. Las empresas del sector educativo no se encuentran exentas de esta regulación.

La ausencia de identificación de riesgos hace pasible que las empresas dedicadas al servicio educativo puedan cometer actos ilícitos incluso sin haberlo previsto, errores que parecieran mínimos pueden ser pasibles de sanciones dado que el perjudicado es un menor de edad lo cual conlleva a diversos perjuicios para la compañía.

Es importante mencionar que, a pesar de la normativa y disposiciones del Gobierno, la informalidad en el sector educativo aún se encuentra vigente y genera problemas al aparato estatal y los clientes del servicio, en tanto que no permite el control por parte del Estado para verificar la calidad educativa, infraestructura, respeto de derechos laborales, aplicación de tributos y la aplicación de cualquier normativa aplicable. En la presente investigación se tendrá en cuenta a las empresas que brindan servicios en EBR que tengan la autorización y permisos para su funcionamiento, sin embargo, las empresas del sector educativo pueden ser formales y aun así cometer actos de informalidad, incurriendo en actividades informales fuera de los permisos otorgados, lo cual resulta bastante común en nuestra realidad.

Resulta paradójico pensar que una empresa dedicada a la formación de personas, en quienes deben inculcar valores, respeto a su entorno y a su país, así como respeto a las normas de convivencia y las normas del gobierno resulte ser un lugar en el cual exista altos niveles de corrupción e incumplimiento normativo. Sin embargo, la realidad indica que lamentablemente que existen dichas deficiencias, conforme lo ha determinado el Plan Institucional Anticorrupción 2015-2016, iniciativa del Ministerio de Educación. Debemos tener en cuenta que, si bien la sociedad en general debe tomar conciencia de cumplimiento normativo, moral y respeto de normas, el sector educativo requiere de una cuota extra de moral e integridad en su actividad en tanto que, estas empresas están dedicadas a formar personas moral y académicamente.

En ese sentido, podemos observar que los centros educativos de EBR de gestión privada, no importando su tamaño, ubicación, el nivel socioeconómico de sus “clientes” (padres de familia) o estudiantes (usuarios del servicio), cuentan con una gran responsabilidad, que es la formación académica y la formación de personas en la etapa más delicada de su desarrollo, por lo cual están siendo constantemente observados y calificados por sus clientes. Por ello, estas empresas, además de una diligente gestión económica, dependen mucho de sus resultados y el prestigio que hayan alcanzado producto de su labor. Este prestigio está supeditado, en gran medida, a que el centro educativo ostente una trayectoria impoluta, dado que aquellos que asumen la contraprestación del servicio, es decir los padres de familia, tendrán la confianza de dejar a sus hijos en centros educativos que cuenten y demuestren una reconocida trayectoria y calidad moral para poder guiar a niños o adolescentes en su proceso de aprendizaje y formación. Es decir, la reputación de la compañía cobra especial importancia en este tipo de empresas.

El Compliance, término referido al “cumplimiento normativo” es un mecanismo preventivo dirigido a la observancia y cumplimiento de la normativa del sector al cual se aplica, su origen radica en el derecho anglosajón, y en los últimos años ha venido desarrollándose en el Perú para evitar riesgos de cumplimiento normativo que puedan exponer a las empresas a sanciones o a riesgos reputacionales. Se constituye entonces en una interesante herramienta de prevención, que permitiría a toda empresa identificar los riesgos propios de las operaciones en función a los que se deseen prevenir o mitigar, así como prevenir la transgresión de la normativa vigente e incluso la transgresión de normas internas. Los programas de cumplimiento, sin bien se encuentran articulados por normas internas y procedimientos, también son actualmente conocidos por los dotes de integridad y ética que deben contener, reflejándose en una cultura de cumplimiento que busca internalizar en la empresa valores que permitan que el cumplimiento de la ley y el correcto actuar sea parte de quienes conforman la empresa, incluyendo a sus trabajadores.

Podemos decir que los objetivos de los centros educativos de EBR de gestión privada coinciden con los requisitos que el especialista Enrique Bacigalupo ha considerado para un programa de cumplimiento, como son los valores éticos y una cultura de cumplimiento, es así que, un centro educativo, como empresa, y conforme a sus objetivos, no solo debe enfocarse a evitar la responsabilidad administrativa de la persona jurídica o de sus representantes, debe buscar también: ser y lucir lo suficientemente idóneo para impartir educación, lo contrario ocasionaría un gran perjuicio a la empresa en general (integrantes, actividades, sostenibilidad e imagen) por el tipo de servicio que otorga. Consideramos que no hay mejor conocedor de sus oportunidades de mejora, personal docente, personal administrativo y alumnado que los altos mandos y directivos del propio centro educativo para decidirse por una autorregulación que, significará sería una ventaja competitiva que aporte a su crecimiento.

### **Planteamiento de Hipótesis**

En función a lo mencionado podemos decir que:

El compliance puede ser la mejor herramienta de gestión de las empresas dedicadas al servicio educativo de EBR de gestión privada, teniendo en cuenta los riesgos a los que se ven expuestos y los elevados estándares de calidad que deben cumplir con motivo de que su consumidor final es un menor que goza de la protección del interés superior del niño, que en la empresa es el estudiante y usuario del servicio.

Un programa de compliance es trascendental para la gestión de empresas del sector educativo de EBR en tanto que, al ser un sector rigurosamente regulado, logrará mitigar los diversos riesgos que enfrenta este tipo de empresas. Existe una gran diversidad de normativa aplicable a empresas de servicio educativo: respecto a derechos del niño o adolescente, educación, criterios pedagógicos, calidad, protección al consumidor, infraestructura, seguridad, salud, regímenes laborales etc., podemos decir que los riesgos legales en este rubro y requieren de una atención bastante cuidadosa en todas sus aristas. Las sanciones a los riesgos legales pueden fácilmente acabar con la actividad de la empresa, por lo que las empresas de este sector requieren en definitiva una herramienta que pueda ayudar al grupo humano a no incidir en desaciertos que le generen consecuencias. En ese sentido, el Compliance resulta ser la solución a la exposición de sanciones y comisión de delitos, mediante medidas de prevención

El riesgo reputacional adquiere particular importancia en las empresas del sector educativo, los padres de familia, y los potenciales usuarios están atentos a la reputación del centro educativo donde han matriculado a sus hijos. Al caer una institución educativa en conductas que afecten de modo negativo su reputación se está generando una probable afectación a los ingresos de la empresa, dado que cabe la posibilidad del retiro de estudiantes, al conocerse de actos incurridos por el centro educativo que afecte su reputación e imagen, lo cual incidirá directamente en las matrículas y por lo tanto con las pensiones. El compliance nuevamente previene caer en este tipo de riesgos dado que lo tiene plenamente identificado, lo cual aportará a la continuidad del negocio.

El compliance, como herramienta de gestión y mecanismo de protección estimulará el cumplimiento normativo en este tipo de empresas, tanto en su sector como en el aspecto laboral o tributario. Es común observar que las empresas formales y con los permisos correspondientes del sector educativo de EBR acuden a la informalidad en diversos aspectos para incrementar sus ingresos como los casos de alquiler de local, venta de indumentaria, o actividades para lo cual no tienen permisos; esto, que ya podemos contar como un riesgo legal, afecta a la caja fiscal de un país. El compliance se convierte en una herramienta contra la informalidad, la cual al ser eliminada conlleva beneficios para todos.

El compliance, por su estrecha relación con la ética, mantendrá vigentes los principios y fines de la educación privada; lo cual resulta ser también su mejor publicidad. Al aplicarse de forma correcta e internalizando sus beneficios el compliance tendrá incluso resultados que rebasen la

prevención del incumplimiento normativo. Se menciona ello dado que el origen del compliance se encuentra en la lucha contra la corrupción, las malas prácticas y se enmarca en una cultura de cumplimiento y la ética se convierte en base fundamental para su eficacia; esto coincide con los fines de una buena educación como parte de la dignidad humana. La finalidad de la educación es la formación académica y la formación de personas íntegras, esto es, personas con ética y que respeten las normas de la sociedad en la que viven. En ese sentido y dada la coincidencia de estos fines y características, es el sector educativo el que debe encontrarse con la aptitud suficiente de instaurar un programa de compliance.

Al contar y ejecutar un eficaz programa de cumplimiento una empresa del sector educativo tiene mayor posibilidad de convertirse en una empresa competitiva en el mercado.

El instaurar el Estado incentivos (metaregulación) para empresas educativas del sector privado genera diversos efectos positivos: un sector educativo privado de mayor calidad, derechos de los niños y adolescentes mejor fiscalizados, formalización de empresas, y el inicio de una cultura de cumplimiento empresarial en el lugar donde mejor puede empezar, en las escuelas.

### **Objetivos**

En función a lo mencionado, el objetivo del presente trabajo es poder destacar los beneficios del compliance en la gestión de empresas del sector educativo por lo cual se deberá:

- Determinar la importancia del compliance en un sector altamente regulado como es el educativo, el cual asume diversos riesgos legales dado el consumidor final a que se dirige.
- Determinar la importancia del compliance en la gestión de riesgos reputacionales.
- Determinar si existe coincidencia entre los fines y principios del compliance y de las empresas que otorgan servicios de educación básica regular para lograr una óptima aplicación.
- Determinar si el compliance es la herramienta adecuada para la gestión de empresas que otorguen servicios de EBR.

Para ello deberá examinarse las características de este tipo de negocios y se deberá evaluar si un programa de cumplimiento puede prevenir a las empresas objeto de estudio de los diversos riesgos legales de los que se ven rodeados, previniendo con ello también ser víctimas de los riesgos reputacionales tan característicos en este servicio. Se buscará determinar si un programa de

compliance puede lograr el progreso de un centro educativo, de modo que pueda ser competitivo y con ello puedan beneficiarse no solamente los socios de la empresa, sino alumnos, trabajadores y padres de familia; no dejando de hacer notar los efectos en su formalización, lo cual sin duda es beneficioso para el fisco y el país.

### **Enfoque Metodológico**

El enfoque metodológico a ser utilizado será el de riesgos, teniendo en cuenta la gestión de riesgos legales y consecuentemente riesgos reputacionales dentro de este tipo de empresas; evaluando la incidencia de los derechos del niño dentro del marco constitucional para concebir la alta necesidad de normas para las empresas del sector educativo.

Para ello se deberá evaluar la necesidad de la elaboración de una matriz de riesgos para la inserción de un programa de cumplimiento dentro de la empresa educativa, de acuerdo al sector o sectores que necesitan ser atendidos y cuya atención generará la necesidad de otorgar mayor protección. Es así que, en caso la empresa de EBR requiera de una mayor atención respecto a la gestión educativa, podrá realizar una matriz de riesgos al respecto, así también, si dado el paradigma de atención que otorgue, requiera una matriz de riesgos relativos a la protección de datos, la matriz de riesgos deberá ser realizada con dicha finalidad.

## **CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE**

### **1.1. Compliance – Marco Conceptual**

#### **1.1.1. La autorregulación en las empresas:**

Previamente a ingresar al orbe del compliance empresarial es importante entender la base en la que se gesta, siendo esta la llamada autorregulación. Este concepto ya ampliamente descrito por diversos especialistas surge en un ambiente en que la heterorregulación viene siendo el principal mecanismo utilizado por el Estado para el control y supervisión del actuar empresarial.

Sin embargo, también es ya conocida la premisa de que la heterorregulación resulta insuficiente para conducir y ordenar de manera eficaz la actividad de las empresas (Coca, 2013, p 45) por lo que la autorregulación resulta una adecuada estrategia en que el Estado encarga a los propios administrados su acogimiento a modelos de autorregulación y la ejecución de estos modelos.

Encontraremos tres formas de autorregulación:

#### **Autorregulación pura:**

También llamada autorregulación voluntaria, en que es la misma empresa la cual, con fines de eficacia o por una inclinación a la ética, determina, crea, implementa y se rige a sus propias normas. No podemos dejar de mencionar en este punto que una autorregulación pura, cuyo fin sea la búsqueda de ética, puede tener efectos positivos si es dada a conocer al público del modo correcto lo cual aporta a la reputación de una compañía.

#### **Metarregulación:**

Concerniente a los incentivos que el Estado otorga a las empresas para que se animen a optar por una autorregulación, asimismo se determinan parámetros mínimos que las empresas deberán seguir al establecer sus propias normas.

#### **Autorregulación regulada:**

Referida a que la implementación de determinada autorregulación no es voluntaria, en tanto que el aparato estatal, con la finalidad de evitar delitos o infracciones, determina normas que deben ser seguidas por los programas de autorregulación instaurados e implementados por las empresas (Espinoza, 2016, p. 5).

Es en la autorregulación donde se asientan las bases del compliance, pudiendo cada sistema legal adoptar la forma conveniente de acuerdo a su realidad, cultura o necesidades.

### **1.1.2. Definición de compliance**

”Compliance” como anglicismo estadounidense, es un término que puede traducirse de modo literal como cumplimiento, obediencia o conformidad con determinadas leyes, normas o códigos. Su origen no está delimitado por el ámbito jurídico dado que podemos encontrar esta palabra en expresiones relativas a la medicina y la farmacología respecto a la obediencia y toma correcta de prescripciones médicas.

En los países de habla hispana podemos referirnos al compliance como “cumplimiento normativo”. Como sucede casi siempre, la traducción literal de un término anglosajón no es la mejor manera de determinar sus alcances. El compliance abarca mucho más de lo que su término refiere, lo cual resulta importante para determinar sus verdaderos fines y su ámbito de aplicación.

En ese sentido, refiriéndonos a la gestión de una empresa, podemos empezar de modo general teniendo en cuenta al compliance como un “mecanismo interno de supervisión en la empresa, cuya finalidad es asegurar la observancia de la ley en las actividades corporativas” (García, 2014, p. 26), en tanto que, por medio del compliance, se dará especial observancia a la normativa aplicable al sector de modo que se cerciore de su cumplimiento. Asimismo, se debe notar su importancia como estrategia de gestión basada en una filosofía de prevención, lo cual contribuye a la valía de una compañía. (Peña, 2014 p. 5). Bacigalupo integra al concepto de compliance a una cultura basada en valores dentro de la empresa dada la lógica de que no existe una cultura de valores que se incline al incumplimiento del derecho (Bacigalupo, 2012 p. 46)

El compliance, cuyo objetivo será el cumplimiento normativo, tiene actualmente amplia presencia a nivel empresarial, independientemente de las medidas tomadas por el gobierno de turno en el ámbito penal. (Astudillo, 2015, p.256). Delimitar el concepto de compliance a la política criminal de un gobierno es parte del pasado.

El compliance se hará real mediante un programa de cumplimiento o programa de compliance el cual, conforme a los conceptos mencionados, deberá tener como fin el cumplimiento de normas establecidas por el Estado, tomando como base a la prevención, de modo que se tenga el control de los riesgos que existe en todo emprendimiento y desarrollo empresarial. Como puede verse, el compliance y el programa de cumplimiento del que se sirva, tendrá íntima relación con la gestión de riesgos. Asimismo, la cultura de cumplimiento aportará eficacia al programa, esto último de acuerdo a lo mencionado en la Sentencing Guidelines del año 2015.

### **1.1.3. Antecedentes del compliance**

Es unánime la opinión de que el “compliance” se originó en Estados Unidos de Norteamérica durante el transcurrir del siglo XX; diversos acontecimientos acompañaron e impulsaron sus inicios.

El objetivo predecesor y originario fue la lucha contra mafias, actos de corrupción, y el blanqueo de capitales (Enseñat, 2016, p. 21) es así que, al dirigirnos a los acontecimientos primigenios relacionados a las primeras señales de la existencia del compliance, deberemos tener en cuenta a la aprobación de La Pure Food and Drug Act del año 1906, pionera en protección al consumidor; la Federal Reserve Act de 1913, por el cual fue creado el Sistema de Reserva Federal; Clayton Antitrust Law, contra prácticas de empresarios que pudieran perjudicar a los consumidores; y la Banking Act, mediante la cual se establecían infracciones administrativas y penales respecto a transparencia y el uso de información privilegiada.

Asimismo, se crea la Foreign Corrupt Practices Act de 1977 y sus enmiendas nacida del Securities Exchange Commission por casos de fraude y soborno y el escándalo Watergate, por otro lado, la Foreign Corrupt Practices Act, pretende la prevención de actos delictivos.

Las Federal Sentencing Guidelines marcaron el hito de reconocer por primera vez los compliance programs, describiéndolos y considerando las circunstancias atenuantes sobre las sanciones o penas a aplicar; sin embargo, pudo notarse su insuficiencia al surgimiento del conocido caso Enron.

Enron contaba con los programas de cumplimiento establecidos por la Federal Sentencing Guidelines, y aun así se produjeron delitos ampliamente perjudiciales para los implicados. Es en esta situación en que, al reformarse las Federal Sentencing Guidelines, resalta la necesidad de una cultura organizativa de cumplimiento normativo de modo que los miembros de la empresa tengan el estímulo de dar efectivo y real cumplimiento del programa instaurado. (Carrión, 2014, p. 87). Había surgido con ello una nueva era para el compliance.

#### **Durante el siglo XXI:**

La Sarbanes Oxley Act - 2002 que buscaba la reforma de la contabilidad pública de las empresas con fines de evitar fraudes en contra de los inversionistas. Esta Ley surgió a partir de los ya

conocidos y escandalosos casos de Enron o Worldcom en que incluso la auditoría en las empresas dejó de ser confiable.

El Comité de Basilea, en el año 2005 elabora “El cumplimiento y la función de cumplimiento en los Bancos”, desarrollándose las bases y principios de los programas de cumplimiento en las empresas del sistema financiero.

El denominado Australian Standard for Compliance Programs AS 3806-2006 determinó requisitos para que puedan instaurarse programas de cumplimiento dentro de una empresa, para ello consideró necesarias determinadas buenas prácticas. Este documento constituyó un hito importante que dio paso a los estándares relacionados al Compliance. (Casanovas, 2018 (2), p. 3)

En ese sentido, tenemos a la ISO 19600 sobre Compliance Management Systems, culminada en el 2014, orientando al compliance como un sistema de gestión cuyas obligaciones pueden ser impuestas o voluntarias; es el estándar pionero en Compliance. (Casanovas, 2018 (2), p. 11). Asimismo, es importante considerar a la ISO 37001 sobre Anti-bribery Management Systems, culminada en el 2016 cuya finalidad es la prevención del soborno.

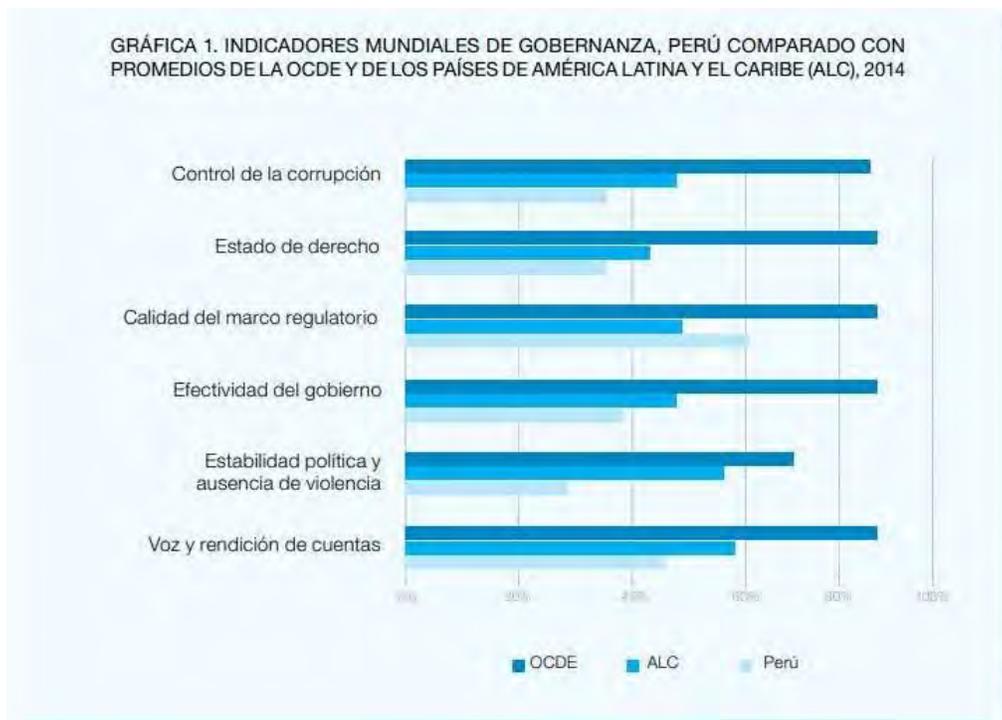
Finalmente, nos referiremos a la ISO 37301 del año 2021, la cual hace mención a los requisitos para el establecimiento de un Sistema de Gestión de Compliance, e incluso es certificable.

Hoy en día ya no podemos referirnos al compliance como un mecanismo nuevo, menos aun teniendo conocimiento de los años que viene evolucionando. Es probable que ese sea el motivo por el cual el compliance ha tenido una fácil dispersión y aplicación a nivel mundial.

#### **1.1.4. Ingreso del Compliance en el Perú**

Podemos decir que el surgimiento del Compliance en el Perú obedeció al interés del Estado Peruano por ser parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE y las ventajas que significa obtener una membresía plena a dicha organización. Para ello, el Estado Peruano solicitó su adhesión al OCDE en el año 2012, el mencionado organismo crea en el año 2013 el “Programa País” e invita al Perú a ser parte de este programa en abril de 2014, de modo que posteriormente sea posible la invitación al Perú para ser miembro. El proceso de implementación en el Perú del “Programa País” se formaliza en diciembre de 2014 con la firma de acuerdos del entonces Presidente de la República Ollanta Humala para la implementación del mencionado programa.

La OCDE indica en su Estudio sobre integridad en el Perú recomendaciones para la formulación de prácticas y políticas públicas, haciendo hincapié en los bajos niveles de gobernanza existentes en el país conforme al siguiente cuadro publicado:



*Figura 1: Indicadores Mundiales de Gobernanza, Perú Comparado con Promedios de la OCDE y de los Países de América Latina y el Caribe (OCDE, 2014)*

En base a ello, las recomendaciones se dirigieron de forma reiterada a la solución del problema de corrupción en el Perú. Asimismo, en reuniones de trabajo se indicó que Perú debía ser parte de la Convención Antosoborno de la OCDE como requisito para ser miembro, para la cual era necesario incorporar la responsabilidad autónoma de las personas jurídicas en nuestro marco normativo.

A nivel normativo, la promulgación de la Ley N° 30424 - Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional en abril de 2016 ha significado una renovación respecto a las consecuencias jurídicas aplicables a la empresa (persona jurídica) ante conductas delictivas de las personas naturales que lo conforman, existiendo la posibilidad de que la empresa, asuma penas que signifiquen un detrimento económico por el

pago multas, inhabilitación, cancelación de licencias, disolución o decomiso. La Ley que regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional fue ampliada por el Decreto Legislativo 1352 y reglamentada por el Decreto Supremo 002-2019-JUS.

En ese sentido, tenemos establecidos de forma expresa los delitos a los cuales puede aplicar la mencionada responsabilidad de las personas jurídicas:

- Cohecho activo transnacional
- Cohecho activo genérico
- Cohecho activo específico
- Financiamiento del terrorismo.
- Lavado de activos
- Tráfico de influencias
- Colusión

En la mencionada normativa se determina el eximente por la implementación de un modelo de prevención cuya instauración es voluntaria, siendo una herramienta para evitar la responsabilidad por la comisión de delitos en caso lo haya realizado previamente. Asimismo, la adopción de un modelo de prevención puede atenuar la pena si fue realizada con posterioridad a la comisión de delito.

El modelo de prevención debe contener los siguientes elementos:

- El encargado de prevención, que debe ser autónomo y debidamente designado.
- La identificación de riesgos para luego ser analizados y mitigados respecto a los delitos específicos ya mencionados.
- Procedimientos de denuncia.
- Difusión y capacitación, que implica la comunicación del modelo de prevención, y
- Evaluación y monitoreo del modelo establecido.

Incluso el Reglamento establece elementos adicionales que pueden considerarse, los cuales son:

- Políticas correspondientes a riesgos específicos, determinando los aspectos que pueden ser posibles y recurrentes según la actividad de la empresa.

- Registro de actividades y controles internos, los cuales están referidos al área y documentos contables y la adecuada y completa inserción de datos en ellos.
- Integración del modelo de prevención en los procesos comerciales, lo que incluye el uso de recursos y la relación con otras empresas.
- Auditoría, que puede ser una persona o grupo de personas.
- Implementación de procedimientos relativos a riesgos, que logrará impedir la continuidad del riesgo y su inmediata solución mediante sanciones, el reporte y la supervisión del ente encargado.
- Implementación de procedimientos de denuncia, con los aspectos necesarios que permita describir la información, brindar adecuada y suficiente protección a informante, el canal, y el mecanismo de recepción e información sobre el modo en que se realizará la investigación y cómo se darán a conocer los resultados

Finalmente, respecto a este cuerpo normativo sobre el modelo de prevención de la Responsabilidad Administrativa de la Persona Jurídica, es menester mencionar que dicho modelo de prevención está dirigido al impulso de la ética, una cultura de confianza y el cumplimiento normativo.

Adicionalmente, podemos decir que la preocupación por las consecuencias penales en la empresa no han sido el único incentivo para que el sector empresarial dirija su mirada a la implementación de programas de compliance, en tanto que se ha empezado a fijar disposiciones que responsabilizan a los representantes legales o accionistas frente a contravenciones a la norma, lo cual representa un gran estímulo a los propietarios de las empresas a establecer estrategias que ponerlas en riesgo o eviten hacerlos responsables y tengan que afrontar la responsabilidad con su propio patrimonio.

Sin embargo, no podemos dejar de mencionar que a nivel normativo observamos un primer paso hacia el establecimiento de programas de cumplimiento en el Código de Protección y Defensa del Consumidor promulgado en setiembre de 2010, como circunstancia atenuante especial de sanciones administrativas en la materia, estableciendo incluso, aunque de manera general, requisitos esenciales con los cuales debe contar dicho programa. Dicha norma refleja la alta relación de INDECOPI con el sector empresarial y el entendimiento de sus necesidades y falencias.

### **1.1.5. Factores a tomar en cuenta para decidir la implementación de un programa de compliance:**

En el Perú la implementación de un programa de compliance resulta ser voluntaria y la decisión de implementación debe responder a elementos y circunstancias que lo ameriten. En ese sentido se debe establecer:

–La probabilidad de cometer infracciones o delitos, teniendo en cuenta el impacto económico, legal o reputacional que pudiera tener una empresa.

–La actividad empresarial y si dicha actividad genera una mayor posibilidad de la comisión de infracciones. Ello implica los riesgos a los que la empresa está expuesta como parte de sus actividades comerciales.

–La complejidad de la estructura de la empresa.

Son dichos elementos los cuales serán de observación para decidir si se debe implementar un programa de compliance. Asimismo, es lógico que conviene realizarlo cuando el Estado requiera en la empresa el uso de compliance de forma obligatoria o teniendo en cuenta que el Derecho Penal debe reducir su ejercicio a lo estrictamente necesario (Clavijo, 2014, p. 663).

### **1.1.6. Elementos de un programa de compliance:**

Un programa de cumplimiento debe contar con elementos mínimos que hagan posible su efectividad. Compañías dedicadas a la implementación de este mecanismo coinciden en estos elementos que serán factores indispensables para diseñar el programa y que coinciden con lo establecido en la Ley 30424 y su Reglamento referido a los modelos de prevención cuyo fin es el de prevención, identificación riesgos de comisión de delitos.

#### **Gestión de riesgos:**

La gestión de riesgos en el proceso de implantación de un programa de compliance, siendo más específicos, la gestión de riesgos legales, está definitivamente ligado al conocimiento del marco legal aplicable a la gestión de la empresa, así como sus obligaciones relativas al campo de lo ético en una organización.

Para el manejo de riesgos legales es propicia la elección de una metodología que coincida con la estructura y características de la empresa (Casanovas, 2017, p.25) como el análisis de probabilidad de riesgo, así como la ocurrencia del riesgo.

Este elemento resulta de suma importancia y un esfuerzo que requiere un proceso estructurado en herramientas como mapas o matrices de riesgos que logran sintetizar la información y resultados recabados. Esta fase debe empezar por definir el contexto en el que se desarrolla la empresa y los stakeholders relacionados, lo que implica ubicarse en el marco legal e institucional en el que desarrolla, solo después de ello será posible la identificación de los riesgos legales que la empresa deberá analizar y valorar de modo que se establezca la probabilidad de la ocurrencia y el impacto que generará en la empresa. las medidas para controlar los riesgos, manejarlos, aceptarlos, revisarlos y actualizar cada cierto tiempo la información lograda.

Por otro lado, respecto a la gestión de riesgos debemos mencionar al ISO 31000:2018 pionero en estándares de gestión de riesgos, siendo su antecedente el ISO 31000 del año 2009. Esta importante norma no puede ser certificada, sin embargo, abarca importantes conceptos que deben ser tomados en cuenta al momento de la gestión, asignando a la Alta Dirección la responsabilidad sobre su administración. Se establece la importancia del liderazgo, los riesgos en la toma de decisiones. Define al riesgo como la consecuencia que genera la incertidumbre sobre los objetivos.

Asimismo, el modelo COSO ERM 2013 y COSO ERM 2017 pueden ser aunados para lograr en la empresa una mejor evaluación de los riesgos, así como la determinación de objetivos claros y posibles. COSO ha venido actualizándose hasta aportar en su última versión 20 principios a niveles generales y de procesos lo cual permite un mejor desarrollo y más detallado de la descripción de riesgos.

#### **El oficial de cumplimiento:**

En definitiva, un programa de cumplimiento necesita de un encargado que lo administre. Esto implica ser parte de todo el desarrollo del programa.

De acuerdo a Casanovas, la eficacia del Compliance depende de que la actuación del oficial de cumplimiento sea autónoma, lo cual dará paso a que su autoridad y legitimidad sea reconocida. (Casanova, 2015, p.6).

#### **Procedimientos de denuncia:**

Es importante que el programa de compliance cuente con medios idóneos que permitan el reporte de conductas que contravengan la normativa y la ética en la empresa, dichos medios deben

otorgar la confianza suficiente al reportador para que pueda poner en evidencia la situación sin temor a represalias y motivados por el compromiso con la empresa.

### **Difusión:**

El programa de cumplimiento debe ser correctamente difundido de modo que los miembros de la empresa puedan comprender sus obligaciones, el programa de compliance debe estar a su alcance.

### **Monitoreo y evaluación continua:**

Un programa de compliance debe ser continuamente observado y actualizado, de modo que se mantenga apto para hacer frente a los riesgos que la empresa afronta. (Casanovas, 2017, pp. 39)

#### **1.1.7. Beneficios del Compliance:**

Implementar un programa de cumplimiento debe conllevar a la obtención de beneficios de modo que las empresas se vean incentivadas a aceptar y trabajar en el funcionamiento de este mecanismo. De modo general, mencionaremos los siguientes beneficios que consideramos más importantes:

- 1.- En definitiva, la mitigación de riesgos legales será el principal beneficio de un programa de cumplimiento, en tanto que se identifican, analizan y controlan.
- 2.- Genera confianza en los stakeholders.
- 3.- Disminuye las posibilidades de fraude interno.
- 4.- Reducción de la informalidad.
- 5.- Aporta una cultura de ética e integridad en la empresa.
- 6.- Mejora reputación de la empresa.

Si bien la mitigación de riesgos legales mediante la prevención es el mejor aporte de los programas de compliance, debemos hacer una mención especial respecto a uno de los beneficios de esta herramienta que muchas veces es subestimado, nos referimos al beneficio reputacional.

### **1.1.8. Reputación Corporativa**

Es menester referirnos a la Reputación Corporativa para poder entender el beneficio reputacional que puede lograr un programa de cumplimiento en una empresa.

La Reputación Corporativa es definida por Post y Griffin como la apreciación en conjunto que los stakeholders tienen sobre una empresa.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que dicha apreciación tendrá origen en el actuar de la empresa, por lo tanto, existen dos facciones dentro de la conceptualización de la reputación corporativa, la primera constituida por el modo en que se muestra la empresa al exterior, y la segunda el modo en que los stakeholders conciben a la empresa desde el exterior, aportando cada stakeholder su punto de vista personal (Arbulú, 2019, p. 57).

### **1.1.9. Riesgo Reputacional**

Se puede definir el riesgo reputacional como la probabilidad de que determinado evento afecte la Reputación Corporativa de una empresa, si bien no puede tener una medida económica exacta, la eventualidad de que la empresa afronte una merma en su valor significa un efecto importante. El riesgo reputacional surge cuando la compañía decepciona la confianza de un stakeholder o no se puede desempeñar conforme a sus expectativas (Garicano, 2011, p.102)

Cuando se incide en un riesgo reputacional, serán los interesados los que determinen el nivel de afectación del riesgo en la reputación corporativa, según la reacción que asuman. (Arbulú, 2019, p. 67).

### **1.1.10. Beneficio reputacional:**

Los expertos en programas de cumplimiento afirman que los efectos del compliance también pueden crear retornos de inversión, siendo que las empresas observarán una notoria mejora en la imagen y reputación de la empresa, como una nueva forma de retorno a lo invertido en la implementación del programa de cumplimiento. (Cámara de Comercio de Lima, 2019, p. 11.).

Juan Arbulú hace referencia a que una óptima reputación corporativa logra beneficios concretos como incremento monetario y de su valor comercial, así como una protección ante periodo de dificultades o crisis.

El beneficio reputacional pocas veces puede ser cuantificable, ello dependerá del tipo de empresa que goce de este beneficio.

#### **1.1.11. Compliance y ética:**

La ética está íntimamente relacionada por la moral y el buen comportamiento, hasta el punto que los términos ética y la moral muchas veces son usados de modo indistinto. Siendo que la ética es todo un campo de estudio tal como lo menciona Láscaris en Abarca, quien precisa la diferencia entre los términos moral y ética, refiriendo que la moral serán a las reglas que gobiernan una sociedad y la ética como la disciplina que estudia a la moral (Abarca, 1991 p. 91)

Coincide con este parámetro Rafael Gamba (1989,28), dice que ética es la parte de la filosofía que estudia las leyes de la licitud o moralidad de los actos y su fundamento; en tanto que Adolfo Sánchez Vázquez señala que ética es la teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad.

Yubiry T., (1999:1) “...la ética, es un compromiso individual, que nace en la persona y para la persona; esta es la base educativa sobre la cual debe continuar todo el esfuerzo y acción por parte de educadores y orientadores.” Compromiso que a la vez es social puesto que la comunidad se forma a partir de la individualidad.

Para que los programas de compliance sean efectivos se debe caminar del lado de la ética y la responsabilidad social corporativa. La ética es parte de la autonomía de los miembros de la empresa quien deberá guiarse por sus principios, distinguiendo la opción moralmente correcta incluso ante circunstancias que no fueron normadas. (Remacha, 2016, pp. 12)

La ética permite dar un paso más allá que evitar una sanción, tienen la voluntad de actuar buscando el bienestar general.

Podemos decir entonces que la estrecha relación entre ética y compliance ha sido definida de diversos modos, es así que las conductas éticas han sido consideradas como el objetivo principal del compliance por la Universidad de Valladolid en su publicación, mientras que para Martha Remacha la ética es el elemento con el que debe ser aplicado el compliance para que pueda observarse su eficacia y la integridad de comportamientos. También encontramos que para Abad Saldaña la ética es promovida por el compliance.

En ese sentido, queda claro que el vínculo de ética y compliance es innegable e ineludible, el compliance no solamente debe servirse de la ética como eje, sino también debe promoverla, de ese modo se logran beneficios adicionales, como es el clima de confianza en una empresa y entre los agentes relacionados. Sin embargo, como veremos en el siguiente punto, podremos observar que es justamente la ética un fundamento de crítica del compliance.

#### **1.1.12. El posible fracaso del compliance en una empresa:**

El compliance ha afrontado diversas y, algunas veces, justificadas críticas a su implementación, lo cual pone en cuestión si hacer uso de este mecanismo es realmente beneficioso y justificado, dado que, si bien sus objetivos representan algo positivo para la empresa y la sociedad, estos objetivos no necesariamente serán el resultado de los esfuerzos que implica instaurar un programa de cumplimiento.

En este punto mencionaremos algunos argumentos utilizados para cuestionar los programas de cumplimiento:

##### **Requiere un alto grado de ética:**

Este argumento resulta contrario a la implementación de un programa de compliance dado que implica que el nivel de ética debe ser superior al alcance del más alto beneficio económico para la empresa. Lo que no sería una virtud muy común en el mundo empresarial.

Al respecto, en el artículo *Compliance está despegando en América Latina. ¿Pero funciona?* Publicado en la versión virtual de la conocida revista Americas Quartely, el médico psiquiatra y psicoanalista argentino José Eduardo Abadi hace mención a que la ambición y la competencia son los pilares de numerosas empresas, no importando que ello quiera decir que puedan llegar a la ilegalidad.

Lo mencionado anteriormente ya era previsto por el fenecido Milton Friedman en los años 70, al titular su artículo publicado en la revista The New York Times: La Responsabilidad Social de una empresa es incrementar sus ingresos.

El caso que probablemente refleje muy bien este punto frágil del compliance es el acontecido en el año 2015 en la empresa Volkswagen y el software ilegal instalado en los vehículos que

comercializaba de modo que aprobaban los exámenes de emisiones contaminantes cuando en realidad no superaban los estándares establecidos.

Dicho actuar fue ampliamente criticado por economistas y abogados que mostraron su indignación en diversos medios. El economista Enrique Dan menciona al respecto que el caso Volkswagen nos lleva a creer en la autorregulación de las empresas resulta ingenuo, en tanto que, existía una clara falta de ética en ingeniería, era lógico que el área de Responsabilidad Social corporativa de la empresa Volkswagen tenía conocimiento de lo que venía sucediendo, en ese sentido, debemos dar cara a que la Responsabilidad Social Corporativa no funciona en tanto que lo real es que las empresas se orientan a la maximización del beneficio.

Cabe indicar que Volkswagen registró una importante caída de 35% en Bolsa durante los primeros días de conocerse el bochornoso suceso. Asimismo, tuvo que provisionarse 6,5000 millones de euros para lograr administrar la crisis en la que la empresa había caído, además de 51000 millones de euros que fue el resultado de la pérdida en bolsa en el rubro automovilístico. Evidenciando con ello la caída de la empresa producto de una importante mella en su reputación. De su recuperación hablaremos más adelante.

### **El problema de los puestos de cumplimiento:**

La existencia de subordinación de el o los encargados del programa de compliance es innegable. El catedrático Paulo Busato considera que, a pesar de que se ha reiterado la independencia del área encargado del programa de cumplimiento, el oficial de cumplimiento sigue siendo un trabajador que labora bajo un contrato. (Busato; 2017, pp. 4). Bajo ese punto de vista es complicado pensar en una real autonomía de los oficiales de cumplimiento. Asimismo, es posible poner en duda la importancia del oficial de cumplimiento y su autonomía en tanto que su relación laboral o contractual es eminentemente privada. Si el empleador considera que su oficial de cumplimiento no está realizando bien su trabajo entonces puede decidir según se lo permite el derecho laboral o civil.

Al respecto, los catedráticos José Luis Fernández Fernández y Raúl López Martínez hacen hincapié a la “levedad” del oficial de cumplimiento, al hacerse público el despido de Noelia Romero, quien fuera el compliace officer del Club Barcelona ante el caso Barcagate, según el cual el club habría pactado el pago a la empresa I3 Ventures por la defensa reputacional de la

Directiva del club y la realización de una campaña de desprestigio a aquellos no relacionados. Dicha situación creó dudas y desconfianza respecto al programa de cumplimiento adoptado por el Club, que había sido de los pioneros en implementar uno al ser parte del grupo de empresas de primer nivel existentes en el país.

Por otro lado, también se ha hecho mención a que los programas de cumplimiento son una vía para desviar responsabilidades penales e incluso se ha referido que los programas de cumplimiento no son más mecanismos que en realidad benefician a las consultoras, por lo cual la estrategia de marketing es tan alta.

Las críticas al compliance deben tener la importancia que merecen, dado que pueden reflejar las debilidades más evidentes de este mecanismo, por lo que deben ser evaluadas en cada caso concreto en que el programa se esté aplicando.

### **1.1.13. El compliance educacional**

El compliance aplicado al sector educación no es un tema frecuentemente desarrollado, sin embargo, se debe observar su importancia dado que es un sector altamente regulado. Daniel Calvacante y Jose Covac refieren que el compliance educacional tiene una función trascendental en las empresas de dicho sector por la alta observancia de conducta ética que se requiere, auxilia en la gestión del riesgo por tratarse de un mercado en demasía competitivo, haciendo mención al manejo no solamente de riesgos legales, sino también de códigos de conducta, evitando cualquier pérdida de reputación en la empresa frente a sus sensibles clientes o consumidores creando una mayor confianza respecto a los mismos. Se debe tener en cuenta la importancia de compliance educacional, en tanto que permite la identificación del riesgo según el sector, así como un mejor tratamiento de conflicto de intereses de aquellos que forman parte del negocio.

## **1.2. Sector Educativo y Educación Básica Regular de Gestión Privada**

### **1.2.1. Sistema educativo peruano**

El sistema educativo peruano se encuentra bajo la administración del Ministerio de Educación. Se encuentra dividida en dos etapas: educación básica y educación superior.

La Educación Básica tiene como objetivos principales:

- El desarrollo integral del estudiante.
- Despliegue de sus potencialidades

- Desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores fundamentales para su actuación en la sociedad.

La educación básica regular puede otorgarse en las modalidades:

- Educación básica especial
- Educación básica regular
- Educación básica alternativa

En el presente trabajo tomaremos en cuenta a la educación básica regular por ser la más usual.

### **1.2.2. Educación Básica Regular**

Dentro de la organización de la educación básica como medio de introducción de aprendizajes necesarios para la actuación de las personas en la sociedad encontramos a la educación básica regular, la cual es el tipo de educación dedicada a menores que atraviesan la niñez y la adolescencia y que estudian en los niveles que corresponden según su evolución física, afectiva y cognitiva desde su natalicio (Minedu, 2016, p.88). En ese sentido, podemos decir que la Educación Básica Regular está reconocida por la Ley General de Educación Ley N° 28044, esta modalidad comprende la educación inicial, primaria y secundaria; y cada uno de estos niveles deben cumplir sus objetivos diferenciados en el menor.

### **1.2.3. Los principios de la educación**

En el Perú la educación gira en torno al individuo y se sustenta una serie de principios, como son la ética, equidad, inclusión, calidad, democracia, interculturalidad, conciencia ambiental y la creatividad e innovación.

Se debe notar que el principio inicial es la ética, la cual incluye la promoción de valores, y el respecto a las normas de convivencia como fortalecedor de la conciencia moral individual y vía para una sociedad en la cual se aplique la responsabilidad ciudadana. Así lo han determinado nuestros legisladores en la Ley General de Educación.

### **1.2.4. Los fines de la educación**

Los fines de la educación resulta un tema amplio y complejo para educadores, sociólogos, antropólogos, etc. Consideramos importante que toda persona relacionada al ámbito educativo

conozca los fines a los que se dirige; es así que se tiene aceptada la concepción de Rousseau de que la formación integral del hombre será de vital importancia para la educación. Respecto a los fines de la educación peruana, se han establecido dos, el primero dirigido a la persona y el segundo dirigido a la sociedad:

**a) La formación de personas:**

En este punto destaca que las personas sean capaces de lograr su realización ética, sin dejar de lado lo intelectual, físico y espiritual.

**b) Contribución a la formación de la sociedad:**

Siendo que esta sociedad debe desarrollarse en democracia y valores, resolviendo el problema álgido de la pobreza.

En la práctica de orientación no se debe olvidar, tal como lo afirma Abarca (1991:100) que, “Al desempeñar su trabajo en relación directa con seres humanos, el orientador tiene responsabilidades éticas y legales y en caso de no cumplirlas, puede enfrentar juicios por negligencia profesional, con la consiguiente pérdida de prestigio profesional”. De ahí la importancia de estimular en las personas el desarrollo del pensamiento y el análisis reflexivo de diversos dilemas morales, que aumente las competencias de los futuros profesionales para enfrentarse con estas responsabilidades.

### **1.2.5. La normativa en educación**

El sector educativo, a nivel normativo, tiene la particularidad de encontrarse ampliamente regulado, ello se debe a la protección que el Estado busca para los menores en el país.

En principio, debemos tener cuenta que las instituciones educativas privadas, al igual que toda empresa, se rigen por la normativa societaria, tributaria o laboral aplicable a las compañías peruanas, existiendo las variaciones respecto a su condición de microempresas, pequeñas empresas o no mypes, así como los regímenes tributarios aplicables.

Asimismo, se debe notar que, en materia penal a los delitos que pudieran ser cometidos contra menores, lógicamente les corresponden penas mayores a los casos en que el adulto es una víctima, como es el caso del Artículo 176° del Código Penal referido a tocamientos, actos de connotación sexual o actos libidinosos sin consentimiento, el Artículo 183-A y 183-B sobre Pornografía infantil o proposiciones a niños, niñas y adolescentes con fines sexuales. Haciendo referencia al servicio

docente en instituciones de educación básica, se hace especial hincapié sobre la inhabilitación del profesional por actos específicos en perjuicio de niños, niñas y adolescentes o incluso la simple calidad de educador puede agravar la pena en casos de tráfico ilícito de drogas. Los lamentables casos de violación sexual de menores de edad se generalizan a la aplicación de cadena perpetua.

Al respecto la normativa está orientada a establecer, de todos los modos posibles y de forma permanente, medios de protección a favor de los menores, como es el Decreto de Urgencia N° 019-2019, por el cual se establecieron medidas para los profesores y personal administrativo de las instituciones educativas, de modo que se proceda a su destitución y separación del vínculo laboral o contractual que se encuentren ejerciendo, encaso tengan condena por 17 delitos diferentes e incluso aplicando separaciones preventivas con la sola denuncia presentada en contra del profesor o personal administrativo.

Además, las instituciones educativas deben dar especial observancia a la **Ley N° 27337 – Código de los Niños y Adolescentes** y todas las disposiciones respecto a sus derechos, se menciona el derecho a la educación y establece los componentes de la educación básica que el Estado debe garantizar en que los Directores son parte fundamental al momento de reportar situaciones perjudiciales para el menor.

Dirigiéndonos a la normativa específica del sector, debemos señalar a la Ley N° 28044 - Ley General de Educación y su Reglamento aprobado con Decreto Supremo N° 011-2012-ED en la cual se establece el sistema educativo de modo general, su estructura, tipos y entidades que lo dirigen.

Asimismo, tenemos al Reglamento de Educación Básica Regular aprobado por Decreto Supremo N° 013-2005-ED el cual, establece disposiciones respecto a esta modalidad de educación, como las políticas pedagógicas, diseño curricular, evaluación de aprendizajes, entre otros, lo cual es el principio de todo el esquema ya establecido para el desarrollo de las actividades de las escuelas. Define también los niveles inicial, primaria y secundaria con sus objetivos y organización.

Dichas disposiciones generales deben ser aplicadas por las Instituciones Educativas tanto públicas con privadas.

Para las empresas del sector educativo de gestión privada se tiene, desde 1995, la Ley N° 26549 – Ley de los Centros Educativos Privados, de modo que le sea posible a una persona natural o jurídica la creación de centros educativos; un año después se promulgó la Ley de Promoción de la Inversión Privada en la Educación por el Decreto Legislativo 882 que surge ante la falta de capacidad del Estado para acoger a todos los estudiantes del país que iban aumentando en número.

Se ha establecido el Reglamento de Infracciones y Sanciones para Instituciones Educativas particulares por Decreto Supremo N° 004-98-ED donde podemos encontrar los procedimientos para aplicar las sanciones relacionadas al Decreto Legislativo 882, configurándose las infracciones leves, graves y muy graves de este sector. Para poder aplicar este reglamento se promulgó la Resolución Ministerial N° 0181-2004-ED en el año 2004, por el cual se establecen procedimientos para la aplicación del Reglamento de infracciones y Sanciones para Instituciones Educativas Particulares.

A partir del año 2006 contamos con el Reglamento de Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica y Educación Técnico-Productiva aprobada por Decreto Supremo N° 009-2006-ED, con normas específicas referidas a la autorización y organización de las empresas educativas privadas.

Listamos algunos ejemplos de normativa específica a las que las Instituciones Educativas deben poner especial atención en el desarrollo de sus actividades:

- Resolución Ministerial N° 0028-2013-ED (26-01-2013) Disponen que las Instituciones Educativas Públicas y Privadas que presten servicios en el nivel de Educación Inicial de la Educación Básica Regular, excepcionalmente, podrán autorizar el ingreso y/o permanencia del niño o niña hasta un año mayor de la edad cronológica establecida al inicio del año escolar
- Ley 27665 – Ley de Protección a la Economía Familiar.
- Resolución Viceministerial N° 0008-2011-ED (16-02-2011) Aprueban “Normas sobre acciones para educación preventiva ante el Dengue en las Instituciones Educativas Públicas y Privadas”

- Decreto Supremo N° 018-2007-ED (10-07-2007) Aprueban Reglamento de la Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa
- Decreto Supremo N° 007-2008-MIMDES (23-12-2008) Aprueban Plan de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad 2009 - 2018 y conforman Comisión Multisectorial Permanente encargada de su monitoreo y seguimiento.
- Decreto Supremo N° 010-2012-ED (03-06-2012) Aprueba el Reglamento de la Ley N° 29719, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las Instituciones Educativas
- Decreto Supremo N° 017-2012-ED (30-12-2012) Aprueban Política Nacional de Educación Ambiental
- Decreto Supremo N° 004-2014-MINEDU (31-05-2014) Crean el Programa Nacional de Infraestructura Educativa – PRONIED
- Resolución Ministerial N° 0386-2006-ED (10-07-2006) Aprueban Directiva sobre Normas para la Organización y Aplicación del Plan Lector en las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular
- Resolución Ministerial N° 0425-2007-ED (21-09-2007) Aprueban Normas para la Implementación de Simulacros en el Sistema Educativo, en el marco de la Educación en Gestión de Riesgos
- Ley N° 29694 (03-06-2011) Ley que protege a los consumidores de las prácticas abusivas en la selección o adquisición de textos escolares.
- Resolución Viceministerial N° 011-2019-MINEDU - Resolución Viceministerial que aprueba la Norma Técnica denominada “Norma que regula los instrumentos de gestión de las instituciones educativas y programas de educación básica”.

Es importante notar la reciente regulación sobre Instituciones Educativas Privadas de Educación básica, establecida mediante Decreto Supremo N° 005-2021-MINEDU, la cual deroga el Decreto Supremo 004- 98-ED, que aprueba el Reglamento de Infracciones y Sanciones para Instituciones Educativas Particulares y el Decreto Supremo N° 009-2006-ED que aprueba el Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva, modificado por los Decretos Supremos N° 007-2017-MINEDU y N° 010-2019-

MINEDU. En el que se establecen sanciones que van desde la amonestación hasta el cierre de la empresa.

### **Infraestructura:**

Independientemente de la normativa general existente respecto a infraestructura proveniente del Ministerio de Vivienda y las especificaciones realizadas por los Municipios de acuerdo a su competencia, el Ministerio de Educación ha emitido normativa que delimita la construcción y mantenimiento de locales educativos. Las EBR de gestión privada deberán tener en cuenta esta normativa para sus instalaciones:

- Resolución de Secretaría General N° 172-2017-MINEDU – Resolución de Secretaría General que aprueba “Lineamientos para la organización y funcionamiento pedagógico de espacios educativos de Educación Básica Regular”.
- Resolución Ministerial N° 009-2019-MINEDU – Resolución Ministerial que aprueba la Norma Técnica “Disposiciones para la Ejecución del Programa de Mantenimiento de Locales Educativos”.
- Resolución de Secretaría General N° 302-2019-MINEDU - Resolución de Secretaría General que aprueba la Norma Técnica denominada “Disposiciones para la Implementación de la Gestión del Riesgo de Emergencias y Desastres en el Sector Educación”.
- R.S.G. N° 239-2018-MINEDU 03-10-2018 “Norma Técnica de Criterios Generales de Diseño para Infraestructura Educativa”
- Resolución Viceministerial N° 084-2019-MINEDU 12-04-2019 Norma Técnica “Criterios de Diseño para Locales Educativos de Primaria y Secundaria
- Resolución Viceministerial N° 208-2019-MINEDU 20-08-2019 Norma Técnica “Criterios de Diseño para Locales Educativos de Primaria y Secundaria
- Resolución Viceministerial N° 104-2019-MINEDU 30-04-2019 “Criterios de Diseño para Locales Educativos del Nivel de Educación Inicial”
- Resolución Viceministerial N° 164-2020-MINEDU 02-09-2020 “Criterios de Diseño para mobiliario educativos de la Educación Básica Regular”

Tal es así que cada componente de la infraestructura en educación como puertas, ventanas, pisos, muros, pintura, techos, barandas, mobiliario, etc. cuentan con especificaciones a seguir

establecidas por el MINEDU. En ese aspecto, la normativa también es dispersa, por lo que se ha emitido la Resolución Viceministerial N° 043-2020.MINEDU de fecha 13 de febrero de 2020, con el cual se pretende consolidar un solo cuerpo normativo sobre la materia y uniformizar criterios respecto al mobiliario educativo, conforme lo explica su exposición de motivos.

La normativa en educación resulta diversa y desordenada, siendo que tenemos un esquema de parches normativos que tratan de solucionar vacíos de la norma o actividades que no deberían realizarse como la informalidad o excesos. Asimismo, estas soluciones han generado consecuencias o no logrado su objetivo (Balarin, 2017, p.34).

#### **1.2.6. El sector educativo y los niveles de corrupción**

Las empresas que otorgan servicios educativos en EBR, a pesar de su sector, encuentra en su desenvolvimiento altos niveles de corrupción. Los esfuerzos para evitar esta situación son limitados, lo cual finalmente genera consecuencias al usuario del servicio, los estudiantes, quienes deben ser objeto de protección por parte el Estado y de la ciudadanía en general.

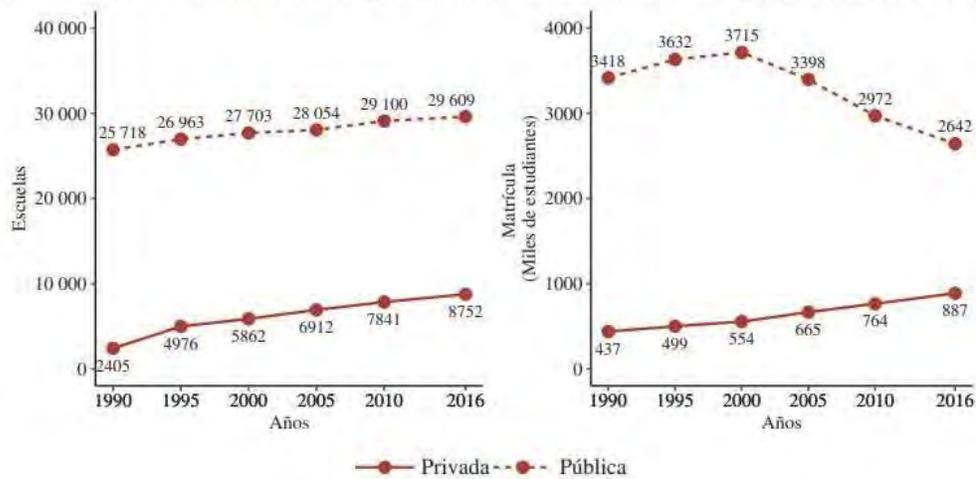
El Plan Institucional Anticorrupción 2015-2016 fue aprobado Ministerio de Educación con la finalidad de lograr que los agentes participantes en el sistema educativo actúen con mayor probidad. Sin bien es un documento que no tuvo continuidad, evidenció casos de faltas, delitos y casos de corrupción dentro de la esfera educativa. Las denuncias por incumplimiento de funciones, abuso de autoridad, violencia, clima institucional, resistencia al cumplimiento de órdenes, actos de inmoralidad, cobros indebidos, presentación de documentos falsos, condicionamiento de matrículas, mal uso de recursos y bienes, incluso peculado, malversación de fondos, colusión, negociación incompatible y cohecho fueron parte del análisis de este Plan para poder combatirlos.

Podemos notar que el sector educativo requiere de herramientas que logren un cambio que pueda aplicarse en ambientes donde deben formarse los ciudadanos éticos y con valores democráticos (Alvarado, 2018, p.18) . Ética en todo nivel y sector es lo que hace falta.

#### **1.2.7. El sector educativo es un mercado en crecimiento**

Diversos autores señalan la importancia numérica del sector educativo privado de Educación Básica Regular y por lo general se ha referido a este servicio como un mercado en crecimiento.

*Evolución de la cantidad de escuelas primarias y la matrícula en las mismas, periodo 1990-2016*



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

*Figura 2: Evolución de la calidad de escuelas primarias y la matrícula en las mismas, periodo 1990-2016 (INEI, 2016)*

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática, se observa desde el año 1990 hasta el 2016, que el número de escuelas del nivel primario de gestión privada ha ido en aumento, asimismo, durante esos mismos años, el número de alumnos matriculados en el sector privado se fue incrementando.

Se observa también un franco descenso en las matrículas de alumnos en el sector público desde el año 2000 hasta el 2016 a pesar de que las escuelas públicas aumentaron en número. Es lógico entonces deducir que en más de 25 años el mercado del servicio educativo de EBR de gestión privada se ha incrementado de modo importante, así como la demanda y la preferencia de los usuarios.

Sin embargo, de acuerdo a lo mencionado por María Balarín en su análisis de la situación de la educación privada en el Perú, esta evolución no se debe a políticas de Estado sino en respuesta a la opinión de padres de familia de que la educación pública no es del todo exitosa en la educación de los niños (Balarin, 2017, p. 28). Asimismo, se hace mención a que, además de los problemas ya existentes respecto a normas, la administración del Estado es débil y genera contradicciones.

### **1.2.8. Características del sector educativo privado en la EBR**

En este punto procedemos a enumerar las principales características del sector educativo de gestión privada según los datos que consideramos más relevantes, de modo que puedan ser

analizados posteriormente respecto a la importancia de su desarrollo. Es menester tener en cuenta que, en este ítem, así como durante toda la presente investigación, se está haciendo referencia a centros educativos de EBR de gestión privada formales o medianamente formales, por lo cual son parte de la estadística oficial del MINEDU y el ESCALE.

**a.- Público al que se dirige:**

Para poder describir a la EBR de gestión privada es importante tener en cuenta el público al que va dirigido, el cual podría no ser el motivo de su existencia, pero en definitiva es el elemento necesario para que éste pueda subsistir. Este elemento será el alumnado al que brinda sus servicios. La EBR depende de la población cuya edad corresponde a los niveles inicial, primaria y secundaria, es decir, hasta los 15 o 16 años.

**b.- Cantidad:**

Las empresas que brindan servicios de EBR actualmente representan gran parte del servicio educativo. Las estadísticas oficiales del año 2020 demuestran la importancia numérica de los centros educativos privados: De los 108,239 centros educativos existentes en el país dedicados a la educación básica regular (suma de inicial, primaria y secundaria) 25,874 son centros educativos de gestión privada.

SEGÚN GESTIÓN			
PÚBLICO		PRIVADA	TOTAL
51	SUPERIOR UNIVERSITARIA	92	143
517	SUPERIOR NO UNIVERSITARIA	578	1,095
812	TÉCNICO PRODUCTIVO	1,133	1,945
827	BÁSICA ESPECIAL	99	926
1,425	BÁSICA ALTERNATIVA	1,148	2,573
9,770	SECUNDARIA	5,440	15,210
29,851	PRIMARIA	9,091	38,942
42,744	INICIAL	11,343	54,087

Fuente: Padrón de IIEE al 14/07/2020. Bases administrativas SUNEDU

Figura 3: Padrón de IIEE al 14/07/2020 (ESCALE, 2020)

### c.- Nivel de matrículas:

La demanda del servicio educativo de gestión privada es bastante significativa; al año 2020, de 7,834,543 estudiantes correspondientes a EBR, 1,710,166 estudian en centros educativos particulares.

SEGÚN GESTIÓN			
PÚBLICO		PRIVADA	TOTAL
6,124,377	BÁSICO REGULAR*	1,710,166	7,834,543
1,278,260	INICIAL*	350,893	1,629,153
2,825,303	PRIMARIA*	810,820	3,636,123
2,020,814	SECUNDARIA*	548,453	2,569,267
12,159	BÁSICA ESPECIAL*	1,065	13,224
149,751	BÁSICA ALTERNATIVA**	65,425	215,176
151,416	TÉCNICO PRODUCTIVO**	100,633	252,049
177,178	SUPERIOR NO UNIVERSITARIA**	349,150	526,328
412,763	SUPERIOR UNIVERSITARIA*	1,079,707	1,492,470

Fuente: SUNEDU / Censo Educativo 2019 / SIAGIE (avance al 17/07/2020)

Figura 4: Estudiantes IIEE al 17/07/2020 (ESCALE, 2020)

### d.- Mercado Laboral

Actualmente los centros educativos EBR de gestión privada significan una fuente importante de trabajo para docentes y personal administrativo, ello se refleja en los datos correspondientes al año 2020. (Ver Anexo A)

Según el Censo Escolar del Ministerio de Educación, respecto al sector objeto de estudio, los centros educativos EBR de gestión privada otorgan de manera formal 140,713 puestos de trabajo a docentes a nivel nacional. Ello independientemente del personal administrativo que también prestan servicios en esas empresas.

### e.- Heterogéneo

Existen múltiples escenarios si hablamos de centros educativos EBR de gestión privada, lo cual le otorga la característica de heterogeneidad, es parte de la realidad que algunos de estos centros educativos pueden brindar resultados positivos deseados por sus clientes y otros no. Asimismo, la contraprestación por el servicio resulta bastante diversa como puede observarse:

**Tabla 1**

*Número de Servicios Educativos y Matrícula de Gestión Privada, según Rango de Pensión*

<b>RANGO DE PENSIONES</b>	<b>INICIAL</b>		<b>PRIMARIA</b>		<b>SECUNDARIA</b>	
	N° SSEE	Matrícula	N° SSEE	Matrícula	N° SSEE	Matrícula
<b>De S/ 0 a S/100</b>	2,230	106,007	1,969	179,182	1,086	116,034
<b>De S/ 101 a S/200</b>	4,790	206,349	3,710	317,561	1,662	138,945
<b>De S/ 201 a S/300</b>	2,259	112,525	1,844	217,672	1,300	150,749
<b>De S/ 301 a S/500</b>	963	58,147	770	140,380	743	135,502
<b>De S/ 501 a más</b>	464	37,658	367	110,836	352	100,417

Adaptado de: SIAGIE (2019)

Se puede obtener diversos datos del SIAGIE, que es el aplicativo que El Estado pone a disposición de las Instituciones Públicas y Privadas en el cual se registran diversos datos respecto a la organización de la escuela o colegio, estudiantes, matrículas, evaluaciones y otros. En el cuadro obtenido del ESCALE, que utilizó datos del SIAGIE del año 2019 puede observarse que la mayoría de centros educativos particulares realizan cobros de S/. 101 soles a S/.200 soles. Este dato resulta de suma importancia, dado que podemos deducir que la mayoría de centros educativos particulares son pequeñas y microempresas, y que también son dirigidas a un sector de la población cuyas posibilidades económicas son limitadas. Sin embargo, también existen empresas educativas que ofrecen su servicio por una contraprestación mucho mayor.

### **1.3. El Sujeto de la Prestación de Servicio**

#### **1.3.1. El consumidor final del servicio**

Dado lo considerado por el código del consumidor vigente, el consumidor final del servicio serán los padres y los alumnos, en tanto que la prestación del servicio se realiza en beneficio propio y del grupo familiar. En base a ello se debe notar la importancia de dicho consumidor final, el cual merece protección constitucional por el Estado y por todo ciudadano.

#### **1.3.2. El Interés superior del niño en la educación.**

El interés superior del niño se establece desde instrumentos internacionales como la Convención sobre los Derechos del Niño, en que dispone que el Estado en general debe tener una “consideración primordial” al interés superior del niño de modo que se garantice la protección del menor. Es así que la Constitución Política del Perú dispone en su artículo 4 la especial protección que se debe al niño y al adolescente.

Dichos dispositivos aplican tanto al sector público como el privado, debiendo las empresas del sector educativo privado aceptar la finalidad suprema en el ejercicio de sus actividades y teniendo en cuenta que la educación es parte del desarrollo integral de la persona humana, de acuerdo a artículo 13 de nuestra Carta Magna. La educación es un derecho que resulta ser la vía para poder ejercer otros derechos, dado que le da la posibilidad de actuar en sociedad, asimismo.

Es importante notar la importancia que otorgan los tribunales peruanos a la educación para la formación del ciudadano al establecer que sin la debida protección y promoción del derecho fundamental a la educación, el sentido mismo de la dignidad humana y de los derechos en ella directamente fundados, se torna esencialmente debilitado e ineficaz, pues la libertad sin conocimiento, lejos de fortalecer la autonomía moral del ser humano, lo condena a la frustración que genera la ausencia de la realización personal. (EXP. N.º 00538-2019-PA/TC).

Teniendo en cuenta ello, los colegios privados, deben estar dotados y convencidos del cumplimiento de los dispositivos que protegen a los principales consumidores: Los estudiantes.

## **CAPÍTULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. ¿Es realmente el sector educativo de gestión privada un mercado en crecimiento? –**

#### **Houston, tenemos un problema**

##### **2.1.1. La oferta educativa**

Es sencillo mencionar que el sector educación se encuentra en crecimiento si lo vemos en líneas generales y según las estadísticas observadas en el capítulo anterior. Asimismo, del padrón de Instituciones Educativas del 2008 al 2018 del MINEDU que observamos en el Anexo II del presente trabajo, se tiene que la oferta educativa en EBR se ha incrementado con el transcurrir de los años, existiendo hasta el año 2018 un total de 106 886 centros educativos, entre públicos y privados (Ver Anexo B). Durante dicho periodo se han incrementado casi 19,000 centros educativos.

A ello le agregamos la información obtenida en el capítulo anterior que hace notar que la oferta educativa, en EBR actualmente es de 108,239 centros educativos, es decir, en franco aumento. Si bien estamos haciendo mención tanto a la oferta pública como privada, es lógico pensar que el aumento de la oferta corresponde a un aumento de demanda de servicio educativo, sea este gratuito o no.

##### **2.1.2. ¿Qué está sucediendo con la demanda?**

Es importante echar un vistazo a los usuarios del servicio, es decir, al alumnado objeto de la oferta educativa. Según el cuadro elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) donde se puede observar que la población usuaria del servicio educativo de EBR se encuentra decreciendo paulatinamente (Ver Anexo C).

Es decir, según la estructura de la población por edad las personas que tienen edad entre 0 y 14 años representaban en los años 50 un 41,5% de la población peruana, lo cual se ha ido reduciendo en el año 2000 a un 34,5%, en el 2020 a un 24,9% y la proyección al 2070 es un descenso al 15,5% de la población (INEI, 2019, p.34). La demanda se va reduciendo.

#### **La evolución actual del número de matriculados en centros educativos de EBR de gestión privada**

El MINEDU presentó un consolidado de las matrículas escolares desde el año 2008 hasta 2018 donde podemos observar de forma detallada los datos correspondientes a los alumnos matriculados en ERB diferenciando a los de gestión pública y los de gestión privada, dichos datos se detallan en la tabla 4, esta información se complementa con los cuadros correspondientes a los años 2019 y 2020, de modo que podamos obtener los datos actuales, (Ver Anexo D).

De acuerdo a los datos del MINEDU, se tiene que la cantidad de alumnos que se van matriculando en el sector educativo de EBR de gestión privada ha mostrado un menor crecimiento comparado con años anteriores al 2013. El sector público, que hasta el año 2012 había mostrado bajas en sus matrículas está recuperando alumnado.

Punto aparte de ello, el dato correspondiente al 2020 muestra de manera dramática la baja de matrículas en el sector privado, lo cual demuestra el efecto real de la pandemia en este sector.

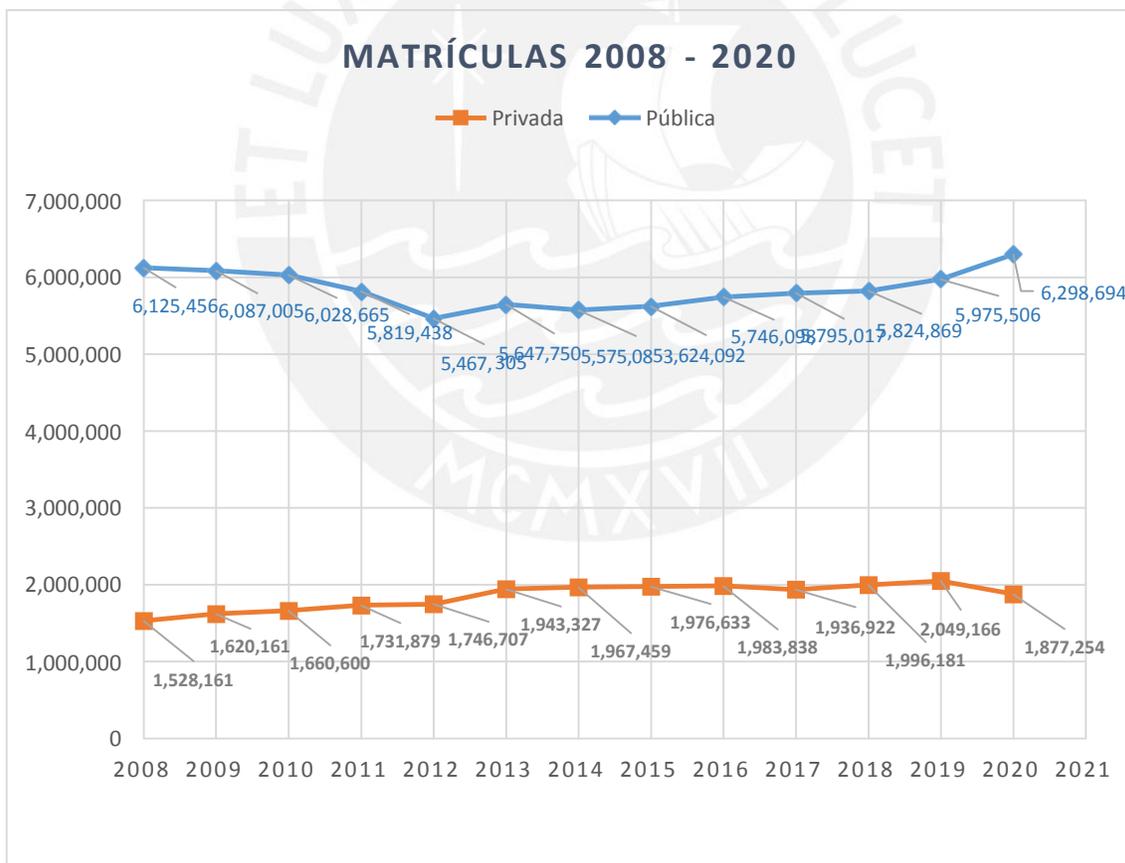


Figura 5: Padrón de IIEE al 14/07/2020 (ESCALE, 2020)

## Evolución actual del número de centros educativos de EBR de gestión privada

Por otro lado, los centros educativos particulares vienen aumentando en cantidad, aunque nuevamente, el incremento es menor a años anteriores al 2015. Mientras que el incremento de alumnos matriculados en instituciones públicas ha venido recuperándose.

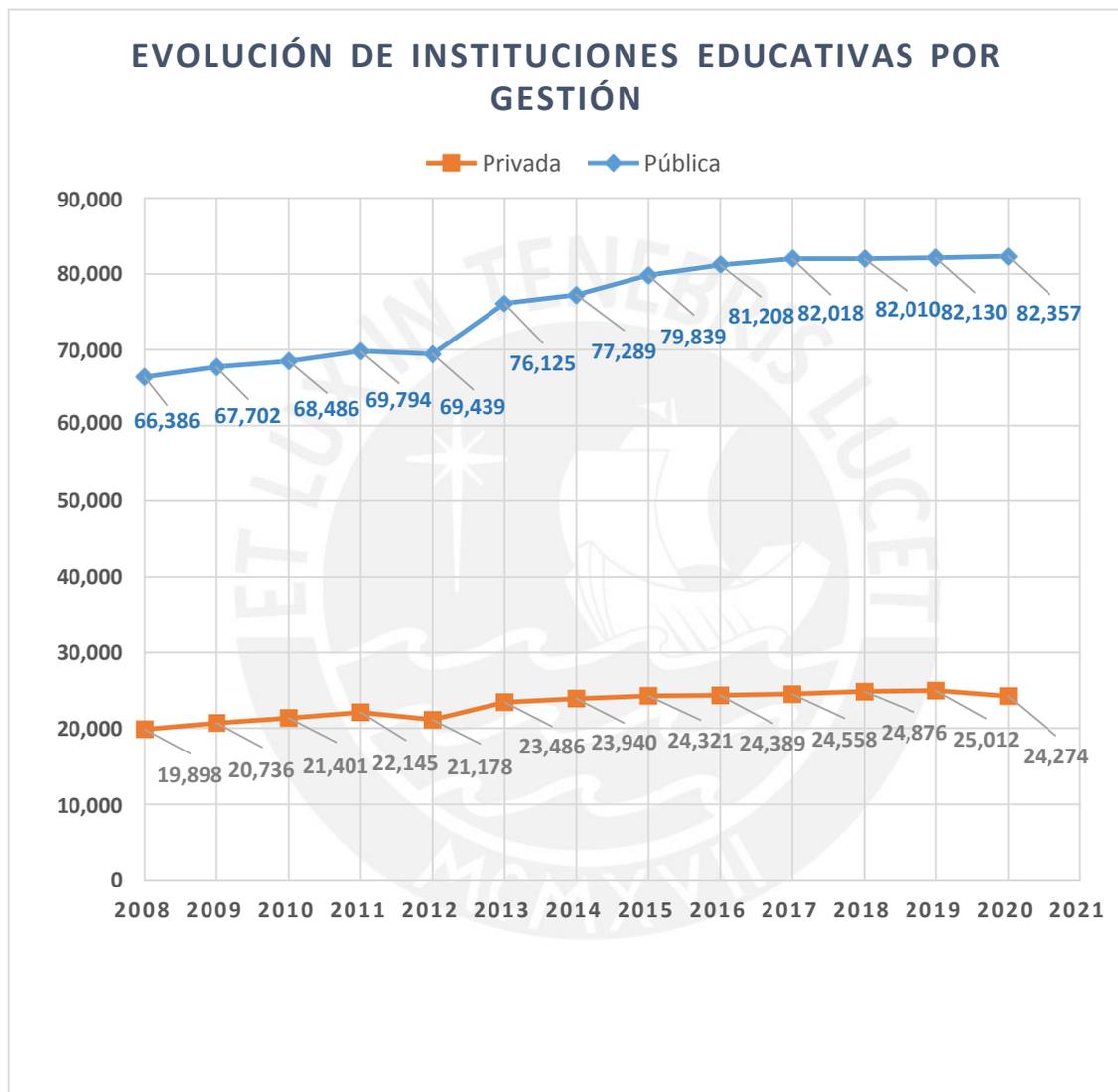


Figura 6: Evolución del número de centros educativos de EBR de gestión privada

De los datos recabados, respecto a la disminución de la población en edad de recibir EBR, así como el poco incremento de la cantidad de matriculados en escuelas o colegios particulares podemos decir que el mercado del servicio educativo de EBR de gestión privada no tiene el crecimiento de años atrás. Y situaciones imprevistas con una pandemia puede generar mayores

estratos en este sector, lo cual se ve reflejado en los números del año 2020, en que gran cantidad de alumnos trasladaron sus matrículas a la gestión pública durante el año pasado. Ello demuestra la fragilidad de este sector.

## **2.2. Los riesgos en los centros educativos – Houston, tenemos más problemas.**

En el capítulo anterior hemos podido reconocer la diversidad normativa que rodea al sector educativo de EBR de gestión privada, por el interés superior de su consumidor final, por lo que tenemos lo siguiente:

Se genera un escenario en que toda norma relacionada a los menores de edad puede ser identificada como riesgos legales en la empresa dado que, el cuidado y la atención al menor es permanente y sus derechos, que son múltiples e importantes, deben ser respetados en todo espacio, contexto y lugar, lo que incluye al centro donde reciben los servicios educativos, así como la totalidad del personal en general que labora en este tipo de empresas. Esto incluye altos riesgos legales en materia penal; riesgos legales relacionados a los niños y adolescentes como los relativos a seguridad, salud, trabajo, y otros; riesgos legales relativos a la protección del consumidor en tanto que la falta de idoneidad puede abarcar cualquier omisión a la normativa.

Asimismo, la regulación correspondiente a infraestructura es amplia y bastante específica, la cual, además realiza indicaciones sobre el mobiliario y sus características, siendo responsabilidad de los centros educativos de EBR de gestión privada seguir cada una estas indicaciones.

El bienestar del menor ha causado que este tipo de empresas deba estar atento a los riesgos legales de manera minuciosa. A todo esto, debemos mencionar que el Estado ha hecho poco por reparar la situación, en tanto que la normativa creada no fue parte de una política normativa en el sector, por lo cual las normas presentan un alto grado de desorden y falta de lógica respecto a la cronología en que fueron creadas. Sin embargo, no se debe dejar de notar la creación de Decreto Supremo 005-2004, el cual Reglamenta la Ley de Instituciones Educativas Privadas, estableciéndose

Al igual que reconocidos analistas de la normativa del sector educativo, INDECOPI ha reconocido la complejidad normativa del sistema educativo, por lo cual tuvo la iniciativa de crear el Manual de Supervisión de Centros Educativos Particulares, haciendo mención a la heterogeneidad del servicio, a la complejidad que significa administrar un colegio, la falta de conocimiento de todos los Derechos que pudieran tener los consumidores y la dificultad que se genera a la administración para poder fiscalizar según sus funciones.

No es extraño deducir de ello el menor crecimiento que están experimentando los centros educativos particulares, los cuales se encuentran en una etapa en que diversas instituciones vienen fiscalizándolos y multándolos por actividades que incluso pueden parecer simples errores como no contar con un Plan de Convivencia Democrática o pedir útiles que no consideran que corresponda al servicio educativo (RPP, 2019). Pero la normativa educativa es así.

Finalmente, un escenario de pandemia realza este tipo de riesgos legales, en tanto que la realidad ha demostrado que, respecto a los derechos de jóvenes y adolescentes, las medidas de protección, avaladas por normas y decretos, serán aún más abundantes y estrictas.

En el siguiente cuadro recabamos algunas opiniones de Directivos de Instituciones Educativas Privadas respecto a la normativa, supervisiones y riesgos que pueden afrontar, así como la necesidad de una herramienta de gestión que pueda darles soporte:

**Tabla 2***Opiniones de Directivos de Instituciones Educativas Privadas*

<b>Pregunta</b>	<b>Consuelo Carbajal I.E.P. Niño Belen</b>	<b>Gianina Camac Macasi I.E.P. Trisquel</b>	<b>Rodolfo Miranda I.E.P. High School of Dreams</b>	<b>Sandra Rudas Tinoco I.E.P. Garabatos</b>	<b>Waldir Riese Cañari I.E.P. Trileniun UNI</b>
¿Qué opina sobre la normativa del sector educativo?	Todos debemos regirnos a las normas, pero nos perjudicamos los más pequeños e ignoramos. Hace dos o tres años no teníamos acceso al Ministerio de educación en las capacitaciones o reuniones, se nos hacía difícil.	La normativa es contradictoria respecto a las exigencias entre sector público y privado	Creo que es necesaria, pero algunas interfieren con nuestra autonomía.  Hay empresas grandes que pueden cumplir, pero a las pequeñas se les hace más complicado el cumplimiento de la normativa.	La normativa, es un saludo a la bandera, son tantos documentos que piden, no es efectivo, no debe ser cantidad sino calidad, eso no es en beneficio para los niños, la normativa debe ser flexible, de acuerdo al contexto. Se basan en la normativa para el estado, es contradictorio, ni los estatales cumplen, el MINEDU debe ser más flexible y normar de acuerdo a la realidad de cada lugar.	El Estado debe buscar la regulación, el control y establecer las reglas de juego con claridad. La normativa privada permite la gestión. Los cambios como la pandemia hacen que las leyes sean anticuadas o requieran renovarse. Las escuelas debemos cumplir en lo mínimo suficiente. Para evitar sanciones, hay muchas brechas. Fácil sería poder cumplir al 100% si tuviéramos la capacidad económica. A las pequeñas, la dificultad las liquida, por lo que han tenido que agruparse. No han crecido lo suficiente para implementar todos los mecanismos que solicitan.
¿Qué opina sobre el control que realizan las	Las supervisiones son interesantes, pero cada escuela diferente realidad,	Es excesivo y contradictorio. El sector privado, por la competencia se	Hay algunos temas que no les compete, como en lo económico, le	Es bueno, el peruano está acostumbrado a ser supervisado. Es efectivo, aprendes y enseñas, es bueno	La pandemia hizo que nos recordaran. No nos habían supervisado por años. Debe haber todo un programa,

<p>autoridades del sector educación?</p>	<p>tenemos que contextualizar la currícula. Ayuda cuando no es sancionador. Es de ayuda, sin embargo tengo temor de caer en una infracción.</p>	<p>debe dar mejor calidad en educación.</p>	<p>compete más a SUNAT, imagino que lo hacen para recabar datos. Te piden información de matrículas, costo, cuantas pensiones al año, cuotas de ingreso o no.</p>	<p>ser monitoreado. Se debe inculcar los valores y cumplimiento en niños.</p>	<p>muchas escuelas se esfuerzan por cumplir. Parece que a UGEL lo hace por cumplir sus estadísticas.</p>
<p>¿Sería beneficioso contar con un programa de cumplimiento normativo que permita identificar, prevenir y manejar situaciones de infracción a normativa interna y externa?</p>	<p>Sería interesante contar con un programa de cumplimiento, es importante estar protegidos. Las infracciones a las que incurrimos en diversas infracciones quitan tiempo y dinero. Problemas pueden haber, pero estos problemas distraen nuestro trabajo y orientación a los niños,</p>	<p>Sería bueno, definitivamente, somos nuevos y aún pequeños. Sería genial que las UGELES nos apoyaran en eso. Y que no solo sea iniciativa de promotoría.</p>	<p>Sería interesante, si es para prevenir. Dependería de la economía, del costo.</p>	<p>Sería importante, porque podemos desconocer de diferentes cosas, sería importante organizar el cumplimiento de normas en el rubro y también en el aspecto laboral, dado que incluso son los docentes los que incumplen, pero luego se van y se quejan ante el Mintra. Sería interesante, pero depende de la economía y del costo.</p>	<p>Obviamente, por que buscamos tener la menor cantidad de retrasos y fallas, en metas, contamos con herramientas, si hay algo más poderoso sería genial. Tener cero conflictos es un objetivo.</p>
<p>¿Ha identificado los riesgos empresariales que afronta su empresa?</p>	<p><b>Riesgos legales laborales:</b> los maestros no quieren ingresar a planilla, y normas del sector. <b>Riesgos sociales:</b> Discriminación <b>Riesgos financieros:</b></p>	<p><b>Riesgos financieros:</b> Pago de pensiones (Mi pensión no es cara y aun así los padres no pagan).</p>	<p><b>Riesgos legales:</b> Sobre el cobro de pensiones. <b>Riesgos financieros:</b> El pago de pensiones y se pierde el presupuesto. <b>Riesgos Operativos:</b></p>	<p><b>Riesgos legales.</b> Sobre el consumidor. <b>Riesgos Financieros:</b> Ante la deserción de alumnos, que genera un quiebre de la empresa. <b>Riesgos políticos:</b></p>	<p><b>Riesgos legales.</b> Permisos y licencias sobre infraestructura. <b>Riesgos Operativos:</b> Riesgos respecto al personal trato Y enseñanza <b>Riesgos financieros:</b> Las pensiones al inicio eran un</p>

Pago de pensiones.

**Riesgos reputacionales:**

Lo anterior afecta a nuestra imagen.

Los padres se respaldan en las normas para incumplir.

Los niños no tienen mayor culpa. Se espera un cambio.

Abusos a los padres.

**Riesgos políticos:**

Según el gobierno.

**Riesgo Social:**

Pandemia: varias cerraron

**Riesgo reputacional:**

Es lo más importante que puede tener una institución educativa.

Incertidumbre, inestabilidad

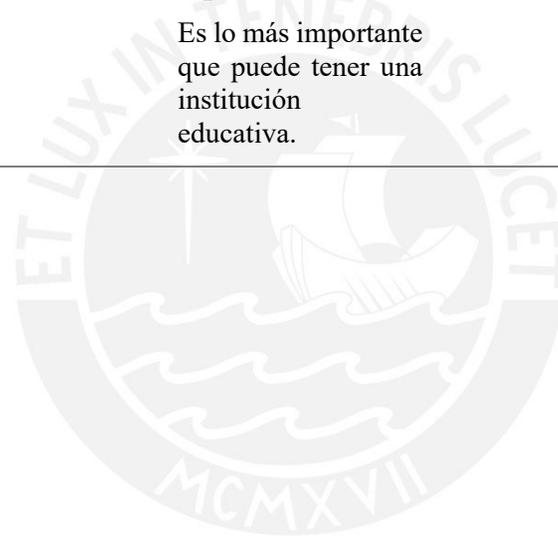
**Riesgo reputacional:**

La Reputación es 100% importante, porque genera el efecto multiplicador. Vendes tu imagen y la imagen de tus profesionales incluso del alumnado.

por problema. Se tuvo que Bancarizar los pagos.

**Riesgo reputacional:**

No queremos conflictos que desmedren nuestro Prestigio. La educación es muy sensible. Educación es para personas éticas y moralmente conscientes.



Se puede observar que, si bien la normativa es aceptada por la mayoría de empresas del sector educativo, reconociéndose su necesidad a favor de la protección del menor, los riesgos legales son los mayormente identificados por dichas empresas, en tanto que resulta un sector bastante regulado y constantemente supervisado por diferentes entidades del estado y todo el favor de la protección del menor.

En la entrevista formulada, los directivos identificaron los más frecuentes **riesgos legales**:

Normativa Laboral: Podemos tener un acercamiento a la normativa laboral en empresas del sector educación, al tener la opinión de que los maestros se resisten al ingreso a planilla. Ello es debido a las bajas remuneraciones al docente, el ingreso a planilla significa reducir sus ingresos inmediatos al retenerse el monto correspondiente a su pensión en ONP o AFP. Las empresas deben lidiar con esta contingencia de modo que sus docentes entiendan el beneficio del ingreso a planilla, más aún cuando la empresa está obligada a ello.

Debemos adherir a ello, el hecho de que las empresas educativas tienen una alta cantidad de personal, de los cuales son pocos los que tienen la opción de trabajar mediante un contrato de locación de servicios.

Normativa relativa al consumidor: La protección del estado al consumidor cobra real importancia en materia educativa, toda omisión a la atención y desarrollo del menor resulta una falta al deber de idoneidad de las empresas educativas. Ello incluye también a la modalidad de cobro de pensiones, lo que no debe interferir con el derecho a la educación del usuario.

Normativa relativa a la infraestructura: Una preocupación constante en la comunidad educativa es el cumplimiento de normas de infraestructura, dado que son detalladas y diversas, la edad y nivel del alumnado determinará las medidas y los espacios aplicables en la infraestructura y el mobiliario, las conexiones eléctricas, el número de pisos construidos, el material usado, etc. serán de relevancia y objeto de supervisión. Ello se intensifica en un tiempo de pandemia.

Asimismo, debemos observar que los riesgos financieros cobran importancia en este sector, en tanto que se indica que el principal riesgo financiero considerado es el que se genera en el pago de pensiones, lo cual, es importante notar, se genera también en el aspecto normativo, en tanto que

no se puede condicionar el servicio al pago de la pensión, lo cual es una de las mayores características que diferencia las empresas educativas de cualquier otro tipo de empresas. Es así que, incluso los métodos de cobro se verán regulados, actualmente por el artículo 53.5 del Decreto Supremo N° 005-2021-Minedu.

Es importante notar la aceptación que los Directores conciben sobre la aplicación de una herramienta de apoyo para el cumplimiento de las diversas aristas del sector, sin embargo, es aún poco conocida. Asimismo, se solicita apoyo para su implantación en capacitaciones y costo.

### 2.2.1. ¿Realmente existen deficiencias del sector privado respecto a los requerimientos del Estado?

Otorgar una respuesta al respecto depende de las supervisiones que realiza el Estado y la calidad de dichas supervisiones, en tanto que el monitoreo realizado está encargado a diversos empleados del Estado cuya preparación en el sector es importante para realizar dichas diligencias. Hasta el momento se pueden tener los siguientes datos a nivel nacional:

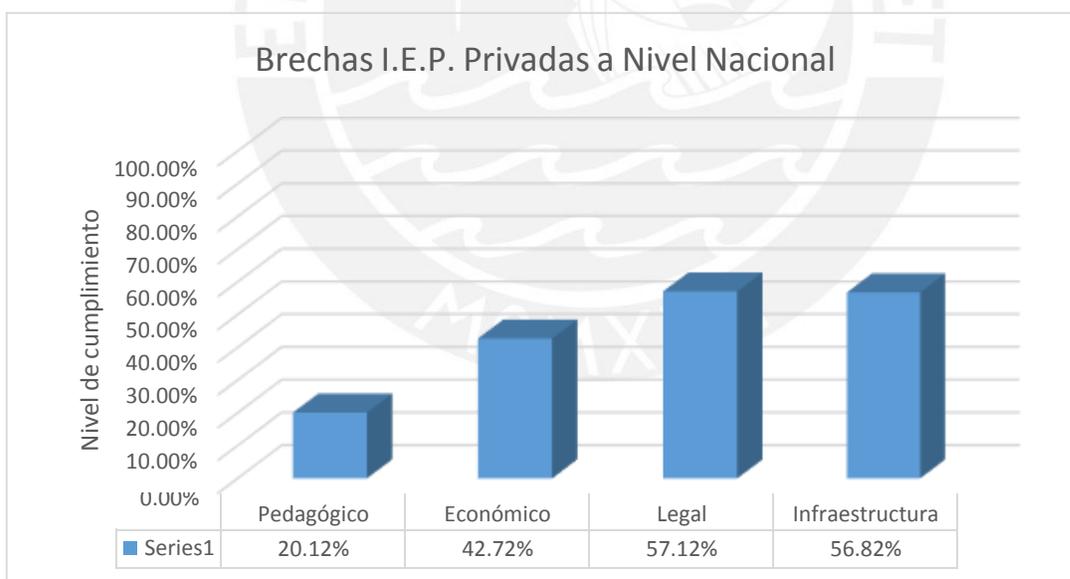


Figura 7: Brechas IEP Privadas a Nivel Nacional

En función al cuadro observado, se tiene que las Empresas Privadas que otorgan servicios educativos en el nivel básico aún están lejos de lograr los requerimientos normativos que establece el Estado. Resultado importante cerrar las dichas brechas con dos fines primordiales: Lograr que

el estudiante tenga acceso a una educación de calidad de modo íntegro, y que las empresas educativas logren adecuarse a las exigencias normativas de modo que se evite incurrir en infracciones y posteriores sanciones.

### **2.3. La Reputación Corporativa en las empresas privadas de EBR – mitigar el riesgo reputacional.**

La reputación corporativa cobra vital importancia en empresas del sector educativo, en principio, porque se trata de un servicio. En las empresas que ofrecen servicios la reputación resulta altamente significativa dado la intangibilidad del bien y el valor del ejercicio profesional de los trabajadores. (Olmedo y Martínez, 2011)

En ese sentido, no estamos ante casos en que el cliente observa en un solo acto un producto en concreto para poder calificar si la empresa es digna de su confianza o no. Será necesario “ser parte de la experiencia” para poder concluir si se siente satisfecho con lo recibido. Difícil situación en que se coloca al consumidor dado que, al existir una asimetría de información, debe arriesgar su tiempo y dinero sin saber a ciencia cierta la calidad del producto final.

Es en ese momento que la reputación corporativa se erige y evidencia una de sus mejores funcionalidades, ser parte fundamental de la decisión del cliente, es decir, ser un motivo de la contratación entre las partes y causa de la contraprestación que recibirá la empresa.

El servicio educativo es uno de los mejores ejemplos de lo explicado, constituyendo su reputación un activo de gran importancia. Motivo por el cual gran parte de su clientela tomará el riesgo de confiarles no solo la formación académica de sus hijos, más importante que eso, toman el riesgo de confiarles su seguridad, desarrollo emocional y su integración a la sociedad; lo que incluye el respeto y la aplicación de toda la normatividad aplicable en beneficio de los menores de edad que cursan esta etapa.

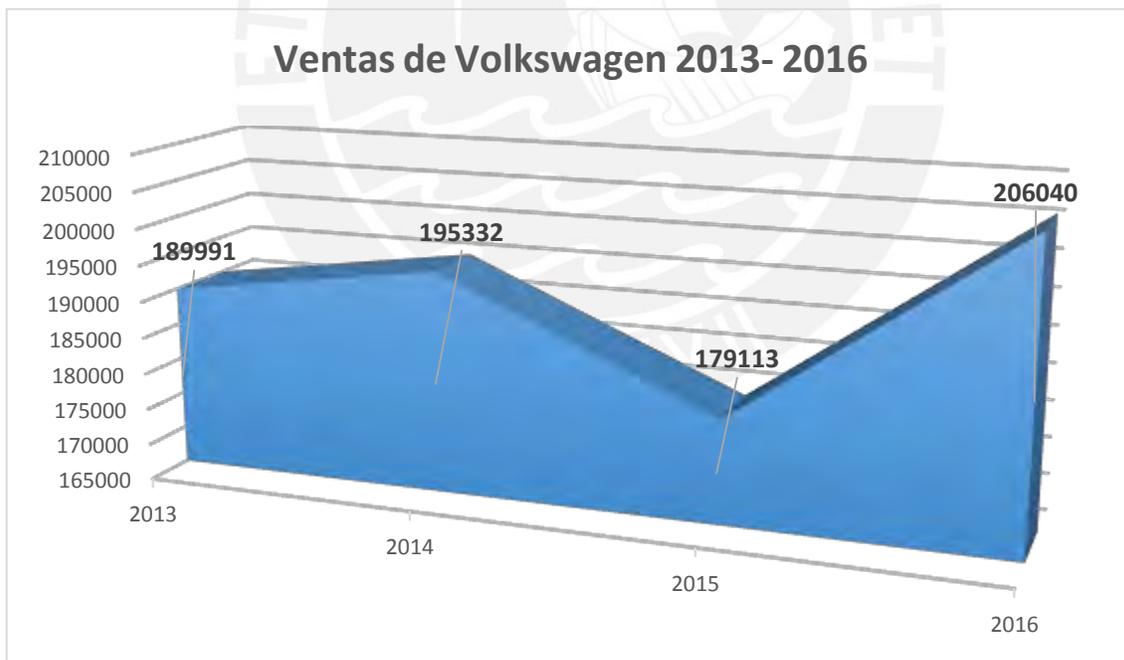
#### **2.3.1. El riesgo reputacional en las empresas privadas de EBR**

Teniendo en cuenta que la reputación corporativa forma parte del ADN de todo centro educativo de EBR de gestión privada que busque su crecimiento y competitividad, sería riesgoso en demasía

dejar que la reputación de un centro educativo privado se vea dañada por actos ilícitos o el incumplimiento de normativa relativa a su sector.

La experiencia citada en el primer capítulo de empresas como Volkswagen, que maneja un giro y sector empresarial muy diferente al de las empresas educativas, ha demostrado que el riesgo reputacional no es el mismo en todo tipo de empresas, en tanto que, a pesar del escándalo en el que se vio envuelto respecto a sus productos, o el ánimo de engaño respecto a contaminantes,

Volkswagen logró superar la situación, siendo su mayor consecuencia las provisiones y pérdidas monetarias para gestionar la crisis y las pérdidas en bolsa, pero el riesgo reputacional no causó los estragos que sí causaría en otro tipo de empresas, dado que, al cabo de un tiempo, y gracias a una adecuada gestión del riesgo, Volkswagen logró superar en tiempo récord su posicionamiento en el mercado logrando uno de sus mejores niveles de ventas en su siguiente periodo:



*Figura 8: Ventas de Volkswagen 2013-2016*

Esta recuperación puede darse en el tipo de empresa como las que funcionan en la industria automotriz, sin embargo, en empresas educativas de EBR de gestión privada, el dañar el intangible reputación, donde el usuario del servicio es el menor de edad, puede causar una sanción más allá de la monetaria o a la sanción administrativa, en este caso los clientes del servicio difícilmente otorgarán nuevamente la confianza a la empresa, originando incluso su cierre definitivo.

Como ejemplo de lo mencionado tenemos, en el ámbito internacional, al lamentable caso de la Escuela Primaria de Sandy Hook, donde producto de un tiroteo en el año 2012 fenecieron niños y adultos, así como el consecuente suicidio del asesino. Ante dicho evento es ni siquiera impensable que un centro educativo pueda continuar sus actividades, por lo que fue ordenada su demolición después de suceso.

El caso del Centro Educativo de nivel inicial Coloreando en Rosario – Argentina, nos ejemplifica el nivel de desconfianza irreparable que generó los actos violentos de parte de la Directora de la institución. Los padres de familia al recibir la noticia de dichos eventos retiraron del Jardín inicial a sus hijos, la Directora no esperó a las investigaciones para anunciar que no continuaría con el negocio. Como se observa los casos de pérdida de reputación de este tipo de empresas puede tener consecuencias irreversibles.

#### **2.4. La pérdida de la inversión, la principal consecuencia de la comisión de riesgos:**

Los centros educativos que brindan servicios de EBR de gestión privada, ante una mala gestión de sus riesgos legales y los efectos en su reputación pueden causar el cierre de aulas y de la misma empresa. Es necesario considerar que la inversión en este sector implica montos elevados, largas gestiones y el conocimiento de que la inversión no tendrá un pronto retorno. Perder este tipo de empresas causaría en realidad una gran pérdida para sus inversores.

##### **2.4.1. La inversión privada en el sector educativo**

Los montos de inversión que deben realizar los inversores que apuesten por el sector educativo de gestión privada son por lo general altos dado el conjunto de requerimientos que realiza el Estado respecto a licencias, infraestructura, mobiliario, condiciones de seguridad, como se verá mas adelante.

Ahora, para determinar la inversión que realizarán los empresarios para incursionar en el ámbito educativo se debe tomar en cuenta el público al que va dirigido, tamaño del local, y los servicios que van a ofrecer.

En la presente investigación tomaremos como referencia a proyectos de inversión respecto a centros educativos EBR como podrá observarse en el caso 1 y 2, cuyas pensiones son altamente accesibles pero que cumplan con los requerimientos mínimos que una institución educativa debe ofrecer, dado que, como mencionamos anteriormente, son objeto de nuestra investigación las instituciones educativas de EBR que son formales y cumplen los denominados requisitos mínimos por los cuales han obtenido las licencias y permisos por parte de las autoridades competentes.

### **Caso 1.- Centro educativo de nivel inicial con servicios de niños de 3, 4 y 5 años.**

En tanto que los centros educativos EBR pueden ofrecer los niveles inicial, primaria o secundaria; podemos echar un vistazo a la inversión (pre-operativa) a realizar para la puesta en marcha de una institución educativa que ofrece servicios del nivel inicial en edades solamente de 3 a 5 años, teniendo en que su proyección respecto al cobro de pensiones es de S/. 350.00 soles mensuales.

### **Tabla 3**

*Resumen de costos de inversión y gastos pre operativos*

#### **Resumen de costos de inversión y gastos pre operativos**

<b>Descripción</b>	<b>Importe en S/</b>
Construcción y habilitación	241.200
Equipos y mobiliarios	89.100
Gastos pre operativos	15.250
Gastos de personal	8.750
Costos de operación (CIF)	17.570
<b>Total</b>	<b>371.870</b>

Fuente: Braco & Echaiz & Valdivia Barturén (2016).

Cabe indicar que, en el cuadro observado, solamente se ha considerado gastos de construcción y habilitación sin adicionar algún gasto respecto a compra de terreno o gastos de alquiler, dado que el estudio realizado perfila a un centro educativo que pagará un alquiler mensual en los meses siguientes. En caso se desee comprar un terreno para poder realizar las actividades educativas, definitivamente el costo pre operativo se incrementará de forma considerable.

Asimismo, no se ha tomado en cuenta aún a otros gastos como pago de arrendamiento, pago de personal, teniendo en cuenta que los gastos de personal indicados en el cuadro están referido a la gestión pre operativa. Es así que, durante el año los gastos para el funcionamiento de este centro educativo de nivel inicial se incrementarán desde el primer año mínimamente respecto a pago de planilla de docentes, psicólogo, enfermera, auxiliares y personal administrativo, así como el pago de servicios y arrendamiento.

**Caso 2.- Centro educativo con proyección a brindar servicios educativos en los tres niveles de EBR en un periodo de tres años.**

En este segundo caso observamos la inversión respecto a la puesta en marcha de un centro educativo EBR con proyección a ser un complejo educativo que cuente con los niveles inicial, primaria y secundaria. El estudio tuvo en cuenta los precios de inmuebles correspondientes al año 2016 en el Cono Norte de Lima. La pensión que pretende cobrar es de S/. 800.00 soles:

**Tabla 4**

*Resumen de inversión inicial en soles*

	<b>Año 0</b>
Activos tangibles	1,796,411
Activos intangibles	37,800
Capital de trabajo	3,111,208
<b>Total</b>	<b>4,945,419</b>

Adaptado de: Cubas & Reinoso (2016)

Este caso contempla aspectos bastante reales como son los siguientes:

- Al inicio de sus operaciones el centro educativo contará solamente con dos aulas del nivel inicial y tres aulas en el nivel primario.
- Se considera que los primeros tres años no se tendrán suficientes ingresos que cubran los gastos operativos y pagos a personal, por lo que consideran en su inversión inicial un capital de trabajo elevado.
- Las construcciones futuras para la ampliación de niveles significarán egresos posteriores.

Hemos observado dos casos diferentes en que la inversión es pequeña en el primer caso y mediana para el segundo. El trabajo y la inversión que requiere la puesta en marcha de un centro educativo debe protegerse mediante mecanismos que aseguren su vigencia en el mercado mediante el manejo de riesgos legales y en resguardo de su preciada Reputación Corporativa.

En función a ello podemos decir que el costo de inversión en educación privada es alto, teniendo en cuenta los gastos en permisos, infraestructura, equipos, espacios obligatoriamente amplios y las medidas de seguridad obligatorias para la atención a niños, incluso una pequeña empresa que decida iniciarse desde “abajo” (pero de modo formal) hará un considerable desembolso para el cumplimiento de los requisitos establecidos para instituciones educativas privadas. Después de los gastos realizados, tienen una importante serie de egresos permanentes que deberán realizar durante el año en ejercicio.

Este tipo de inversión es de largo aliento. En ese proceso de crecimiento y desarrollo la gestión del Gerente y Directivos resulta de seguimiento constante al actuar del personal y las medidas implantadas para cada decisión y actividad, recordemos que en la educación básica regular estamos tratando con menores de edad. De esto depende la confianza que ponga el cliente en este tipo de empresas, dado que probablemente esté poniendo en manos del centro educativo a lo más valioso que considere tener como son sus hijos o parientes.

Qué sucedería si después de toda la inversión, trabajo y organización se determina que alguno de los docentes venía cometiendo actos contra el pudor de menores, o que personal administrativo otorgó dádivas al personal de Defensa Civil con el fin de dar por subsanadas observaciones relativas a la seguridad de los alumnos, o incluso que un tutor o consejero estuvo implicado en delitos de apología de terrorismo.

La empresa probablemente vería su final dado que los clientes no podrían confiar la seguridad de sus hijos o apoderados en empresas cuyo personal o infraestructura signifiquen un peligro para ellos. Ello tiene como consecuencia inmediata la reducción de matrículas y pensiones, lo que es el sustento de la empresa educativa.

## **2.5. La necesidad de una herramienta de gestión que resulte acorde con los fines y principios de la educación.**

El sector educativo no ha centrado aún sus esfuerzos en encontrar mecanismo que permitan la mitigación de riesgos legales y en consecuencia los riesgos reputacionales, esto lo ha realizado de manera empírica y de acuerdo a las circunstancias, buscando el servicio de solucionadores como abogados que puedan asesorarlos ante cualquier eventualidad, por lo que es necesario encontrar una herramienta que sea de fácil aceptación en la comunidad educativa donde va a funcionar, por lo que, además de la mitigación de riesgos legales producto de la amplia normativa y el cuidado diligente de su buena reputación corporativa, es necesario y sería bastante beneficioso que dicha herramienta tenga elementos afines al sector educativo de modo que su implantación se realice de manera natural y no como un ejercicio fiscalizador.

## CAPÍTULO III: DISCUSIÓN

### **3.1. El compliance como herramienta de gestión para las empresas que brindan servicios de EBR de gestión privada.**

El compliance, en tanto su función principal es el cumplimiento normativo y la prevención de riesgos legales, es la herramienta más adecuada para uno de los principales problemas que tienen los centros educativos de EBR de gestión privada, que se traduce en una regulación dispersa, específica y abundante. Los actos ilícitos que podrían cometer este tipo de empresas desembocan en multas y sanciones que representan un perjuicio económico, pero lo más grave es el perjuicio en su reputación.

El compliance abarca y desarrolla conceptos como reputación corporativa y riesgo reputacional, que cobran vital importancia en empresas que brindan servicios educativos. Por lo cual puede intervenir del modo adecuado para mitigar y tratar este tipo de riesgos.

Teniendo en cuenta la poca experiencia con la que cuentan los centros educativos respecto a mecanismos de prevención de riesgos, es necesario que la herramienta a utilizar pueda adaptarse a este tipo de instituciones, esto es, el compliance. Para ello debemos observar que, la actividad educativa tiene como fines principales a la realización ética de las personas y su desarrollo en democracia y valores; asimismo, cuenta con principios específicos, la ética el principal y primero de ellos. En ese sentido, sabemos que hoy en día es muy difícil desligar a la ética del concepto de compliance pero también que es esa misma falta de ética la causa de sus críticas.

Sin embargo, es el sector educativo el que debe tener mayor entendimiento de los conceptos de ética y valores, al ser ellos los que lo imparten. Además, el sector educativo, en especial el de EBR está habituado al cumplimiento de reglas y normas, todo el personal convive con ellas, hace de las normas de convivencia su día a día y enseña a seguirlas. Este tipo de empresas son el ambiente perfecto donde debe desarrollarse el compliance.

### **3.2. El compliance al auxilio de las empresas de servicio de EBR de gestión privada.**

Al analizar los datos estadísticos respecto a las empresas que brindan servicio de EBR de gestión privada hemos podido ser testigos de su fragilidad, gran cantidad de estas empresas fueron

en su momento un respiro para El Estado que no se abastecía con la demanda del servicio educativo, así como la calidad que se requería. Sin embargo, el desorden normativo y la falta de una política seria de Estado ha puesto en aprietos al sector, que ya no tiene los niveles de crecimiento que tenía hasta antes del 2015. Aunado a ello, la heterogeneidad del servicio educativo respecto a nivel educativo ha mellado en una confianza que tenían plenamente ganada.

El sistema educativo privado no es tan fuerte como se pensaba, lo demuestra sus circunstancias en una época de pandemia en que El Estado apertura vacantes de manera casi libre en pro del Derecho a la Educación, pero dejando sin herramientas a los colegios privados para el cobro de los adeudos. La crisis no es para todos, pero podemos concluir que sufren la mayoría al observar que, según los datos estadísticos del SIAGIE, gran cantidad de centros educativos de gestión privada son pequeñas empresas.

Durante este año ya varios centros educativos de EBR han cerrado sus puertas, asimismo es conocido y lo menciona el Grupo Educación al Futuro respecto al riesgo de 3000 Instituciones Educativas de cierre por morosidad en el artículo periodístico de RPP noticias de mayo del presente año, otras empresas educativas resisten y se niegan a perder la inversión realizada bajo la duda de la situación del año siguiente, y otros a la fecha tienen ya una reputación ganada y son lo suficientemente competitivos para superar la embestida.

El compliance, además de la prevención de riesgos apunta a que la empresa sea competitiva e íntegra, los mejores elementos para los colegios de educación privada. Asimismo, Los cambios producto de la pandemia harán, en definitiva, que las normas educativas continúen en el mismo camino de tratar de cubrir vacíos en busca del bienestar del niño o adolescente. Las Empresas de EBR privadas deben estar preparadas, de repente el compliance ya no es una simple herramienta, puede convertirse en una necesidad.

### **3.3. De la aplicación del compliance en las empresas EBR**

La aplicación del compliance en las empresas EBR resulta una opción altamente viable desde la identificación de riesgos por parte del inversor, siendo que durante el desarrollo de la presente investigación se han identificado los riesgos no solo legales, sino también la importancia del riesgo reputacional, por lo cual el compliance se encargará de la debida gestión de dichos riesgos, mitigándolos o controlándolos/gestionando riesgos de modo que, en base a una matriz de riesgos

puedan identificarse sus probabilidades y consecuencias en la empresa. Deberá evaluarse las características de la empresa educativa, el contexto interno y externo donde opera, así como los proveedores y el mercado.

Por otro lado, también se deberá poner atención al tamaño de empresa educativa que desea aplicar un compliance program, de modo que el compliance aplicará el principio de proporcionalidad de acuerdo a los recursos que emplee en su giro (Casanovas (3), 2018), para lo cual se deberá recordar que el compliance es una herramienta que debe adecuarse a la empresa y no lo contrario.

Sin embargo, si será posible la aplicación de programas completos de cumplimiento según todos los elementos como son:

### **3.3.1. Gestión de riesgos:**

Al respecto las I.E.P. tienen identificados riesgos comunes y que pueden generar detrimentos significativos en la economía de la empresa. En esta etapa es muy valiosa la elaboración de un mapa de riesgos, conforme la ISO 19600 de modo que se pueda identificar de modo correcto y evaluar los riesgos comunes de la empresa. Es así que se podrán realizar matrices de riesgo respecto a diversos temas, por ejemplo:

Infraestructura: Evitar el incumplimiento sobre normas relativas al mobiliario, características del inmueble, distanciamiento, señalización, iluminación, espacio mínimo de los salones y entre carpetas, ventilación y otros.

Cobro de pensiones: Identificar los riesgos respecto a métodos de cobro, entrega de documentos, acceso de estudiantes que no tengan pagadas sus pensiones. Lo contrario generaría denuncias graves.

La gestión de riesgos debe ser aplicada por métodos y herramientas que permitan lograr una correcta identificación.

En los siguientes cuadros se detallarán los riesgos inherentes a dos de los procesos más comunes aplicables a una empresa que brinda servicios EBR, tenemos en principio a la contratación de nuevos docentes y luego el trámite de obtención de certificado ITSE, cabe indicar que, después de calcular la probabilidad y el impacto del riesgo inherente se ha otorgado niveles de efectividad a

la medida de control del riesgo, de modo que podamos obtener el riesgo residual según el método COSO que nos permite detallar con mayor precisión los riesgos por proceso.



**Tabla 5**

*Riesgos inherentes en el proceso de contratación de nuevos docentes*

Proceso	Descripción del Riesgo Inherente	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Riesgo inherente normalizado	Nivel de Riesgo	Medida de Control	Efectividad	Riesgo Residual
<b>Contratación de nuevos docentes</b>	Que se realice la convocatoria sin la debida anticipación.	3	5	15	4	Alto	Reafirmar constantemente el personal docente con el que se trabajará. Verificar futuros requerimientos por crecimiento de la empresa o incremento de trabajo.	4	1
	Que los requisitos del personal estén poco definidos en la convocatoria.	2	4	8	3	Medio	Delimitar los requisitos de convocatoria de acuerdo al manual de funciones.	5	0.6
	Que los postulantes presenten sus documentos a diferentes personas de la empresa- Pérdida de documentos de postulantes.	2	3	6	3	Medio	Establecer un único encargado para la recepción de documentos. (Recepcionistas o Secretaria) Establecer una vía única virtual para la recepción de documentos	4	0.75
	Que los postulantes renuncien a su postulación ante pruebas de clase modelo	3	4	12	4	Alto	Dar aviso en la convocatoria que la presentación de una clase modelo es obligatoria.	2	2
	Deserción del postulante después de haber sido seleccionado	2	5	10	3	Medio	Reafirmar constantemente el deseo del postulante de ser parte del centro educativo	2	1.5
	Que se contrate a un postulante que presentó documentos falsos.	2	5	10	3	Medio	Revisar la formalidad de documentos en SUNEDU o Institución de estudios.	4	0.75

Que se realice la contratación docentes recomendados sin cumplimiento de requisitos.	2	3	6	3	Medio	Los recomendados deben participar de la convocatoria y proceso de selección.	5	0.6
Que se contrate a un docente que no cumpla con los requisitos establecidos en la convocatoria	2	5	10	3	Medio	El equipo encargado de la convocatoria debe revisar la compatibilidad entre el postulante y los requisitos del nuevo docente	5	0.6
Que se contrate a un docente que haya tenido alguna participación con el terrorismo, delito de violación sexual o tráfico ilícito de drogas.	1	5	5	3	Medio	El Director verificará el REGIEP. Se requerirán antecedentes penales y judiciales al docente seleccionado según Ley 29988 y Reglamento.	4	0.75
Que no se formalice debidamente la contratación según normas laborales.	3	5	15	4	Alto	Realizar los contratos dentro de las 24 horas, reportar a MINTRA y en el PLAME.	3	1.3
Que no se registre en el SIAGIE al docente contratado.	2	4	8	3	Medio	El encargado del SIAGIE debe tener como función el registro en el sistema. Aviso de parte de Gerencia sobre la contratación de un nuevo personal al encargado de SIAGIE.	4	0.75
Que el método de enseñanza del docente no sea bien recibido por los padres de familia y no considere el servicio como idóneo.	2	5	10	3	Medio	Verificar en la clase modelo que el método de enseñanza es el ofrecido por la empresa. Verificar en las sesiones de aprendizaje el método de enseñanza.	4	0.75
Que el docente muestre en el primer día malos tratos con los usuarios del servicio o del cliente.	2	5	10	3	Medio	El proceso de selección incluirá pruebas psicológicas.	3	1

Que el docente contratado incurra en frecuentes faltas a las normas internas del centro educativo.	2	4	8	3	Medio	Registrar las faltas incurridas y enviar memorándums dentro del periodo de prueba, así como aplicar sanciones.	4	0.75
Renuncia del docente después de la contratación.	2	5	10	3	Medio	Indicar en el contrato el plazo de vigencia del contrato y establecer en cláusula que debe realizarse con un plazo suficiente de antelación.	2	1.5

**Tabla 6**

*Riesgos inherentes en el proceso de renovación de Certificado ITSE*

Proceso	Descripción del Riesgo Inherente	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Riesgo inherente normalizado	Nivel de Riesgo	Medida de Control	Efectividad	Riesgo Residual
<b>Renovación de Certificado ITSE para establecimientos objeto de inspección de riesgo alto.</b>	Que el profesional encargado (ingeniero civil o arquitecto) no tenga la suficiente experiencia en gestión de renovación de Certificados ITSE.	2	5	10	3	Medio	Seleccionar el profesional encargado con requisitos y experiencia mínima.	4	0.75
	Que el profesional encargado requiera una contraprestación muy elevada o aumente su tarifa después del contrato.	2	4	8	3	Medio	Realizar un contrato de locación de servicio con un monto establecido.	4	0.75
	Que los plazos establecidos en el TUPA no puedan cumplirse.	1	5	5	3	Medio	Anticipar los documentos y arreglo de infraestructura antes de iniciar el trámite.	3	1

Que la infraestructura actual se encuentre demasiado deteriorada representando un peligro a la integridad de los alumnos.	2	5	10	3	Medio	Constante renovación y refacción de infraestructura.	4	0.75
Que se encuentren errores de construcción de cimentación o declives del profesional que construyó inicialmente.	2	5	10	3	Medio	Prestar atención a los indicios de errores de cimentación como rajaduras o desniveles.	3	1
Que los vecinos hayan elevado construcciones que afecten la infraestructura del local educativo	3	5	15	4	Alto	Avisos y cartas a los vecinos que realicen construcciones afectando la construcción del local educativo.	3	1.3
Que el mobiliario se encuentre desgastado.	3	3	9	3	Medio	Cuidado, constante renovación y reparación.	3	1
Que se reduzca el aforo por ambiente por cambios en la normativa.	4	5	20	5	Extremo	Poner atención a la nueva normativa	1	5
Desgaste o vencimiento de herramientas como extintores, detectores de humo y señalizaciones.	5	1	5	3	Medio	Prestar atención a herramientas y señalizaciones conforme pasa el tiempo.	1	3
Que las conexiones eléctricas, sistema de puesta a tierra, de agua e internet no se encuentren funcionando o se encuentren en el límite de su funcionamiento.	2	5	10	3	Medio	Constante mantenimiento del sistema eléctrico, agua e internet.	3	1
Que se hayan realizado cambios en la infraestructura que no coincidan con el plano original.	3	4	12	4	Alto	Evitar realizar cambios permanentes en infraestructura sin el plazo	4	1

Que la Municipalidad exceda los plazos para la calificación del expediente de renovación y demora en asignación del encargado.	5	4	20	5	Extremo	Realizar constante seguimiento del trámite de renovación.	2	2.5
Exceso de carga laboral del o los inspectores encargados.	5	3	15	4	Alto	Verificar que el trámite de renovación no sea retrasado por priorizar otras solicitudes.	2	2
Que existan criterios diferenciados con el inspector respecto al deterioro del mobiliario e inmobiliario.	5	3	15	4	Alto	Prever un mayor control de calidad del normal respecto a mobiliario e inmobiliario.	2	2
Que se desapruere el trámite en la primera inspección y reprogramación.	5	3	15	4	Alto	Ejecutar todas las recomendaciones del profesional encargado.	1	4
Que el inspector requiera dádivas para la aprobación.	4	4	16	4	Alto	Señalar de forma expresa la prohibición de dádivas y sobornos a funcionar públicos en la normativa interna y Código de Ética.	2	2
Que desaprueren por segunda vez durante la inspección del trámite.	1	5	5	3	Medio	Levantar en su totalidad las observaciones de la primera inspección.	3	1
Que demora para la entrega del Certificado ITSE	4	3	12	4	Alto	Realizar seguimiento al trámite.	1	4

### **3.3.2. El oficial de cumplimiento:**

El oficial de cumplimiento o la selección de un equipo que permita la ejecución de un programa de cumplimiento, lo cual resulta de amplia utilidad dado que su experiencia profesional en la materia será imprescindible, además de sus dotes de moralidad, siendo alejado de antecedentes que lo desacrediten moralmente. (Casanovas, 2017, p. 42-43) En el caso de las empresas EBR un oficial de cumplimiento, será de gran importancia para cubrir todas las aristas necesarias que se requiera en el amplio ámbito educativo en protección del menor. Según el riesgo identificado, deberá conocer y estar al tanto de la normativa vigente que puede ser incluso detallada, como los casos de infraestructura, en las medidas, y medidas del mobiliario de menores según la edad. Sin embargo, el análisis costo-beneficio de la contratación de un oficial de cumplimiento resulta de suma importancia, en tanto que las pequeñas o microempresas podrían encontrarse con costos elevados que no son posibles de afrontar, por lo que la administración puede tomar funciones de compliance respecto a riesgos determinados.

### **3.3.3. Procedimientos de denuncia:**

Un canal de denuncias resulta una herramienta sumamente útil en este tipo de empresas, en tanto que permitirá a trabajadores, padres de familia, e incluso a los alumnos el reporte de conductas que alteren la normativa que rige dentro y fuera de la empresa. Las características probablemente más valiosas del canal de denuncias será que es anónimo, confidencial y objetivo, lo cual resulta extremadamente útil para evitar represalias a docentes, administrativos, padres de familia o alumnos.

### **3.3.4. Difusión:**

La difusión del programa de cumplimiento es trascendental en una empresa que otorga servicios EBR, y con mayor detenimiento en los alcances de la cultura ética que se instaura. Este elemento debe ser de aplicación natural en este tipo de empresas, en tanto que la concientización es parte permanente de este rubro empresarial, aunado a ello, es un sector que se encuentra habituado a normas internas, normas de convivencia, Por lo cual su difusión será rápida y de fácil aceptación.

La capacitación permanente, donde se actualizará y otorgará la información relevante, será dirigida a todos los participantes de la empresa hasta sus usuarios, dado que será de gran

importancia para hacer realidad el funcionamiento del canal de denuncias gracias al conocimiento de riesgos y el modelo empresarial que se gesta. Ello incluso es de amplia utilidad como publicidad en este tipo de empresas, dado que se anuncia de manera general que la empresa ostenta un elevado nivel ético en todas las áreas y niveles del centro educativo, lo que otorga seguridad al usuario y al cliente de que el servicio recibido es completo e íntegro.

### **3.3.5. Monitoreo y evaluación continua:**

La evaluación continua será de suma importancia, teniendo en cuenta que se trata de normativa que aplicará al menor y este escenario es siempre cambiante, el canal de denuncias no siempre será la opción del personal o de los usuarios.

Consideramos perfectamente aplicable en sistemas de gestión de compliance en el caso de empresas EBR la aplicación de ciclo de Deming, siendo necesaria la planificación (plan) de mejoras constantes que mantengan a la empresa al tanto de los cambios y novedades de la situación del usuario en el ambiente cultural, normativo y según el contexto aplicable. El hacer (do) aportará a la ejecución de lo planificado. La verificación de aquello que se aplicó como mejora (check) debe ser permanente y finalmente Act (actuar) respecto a los resultados obtenidos.

La autoevaluación que puede desarrollarse en el ciclo Deming es de suma importancia dado que, en el caso de las empresas educativas, éstas deben esforzarse en lograr resultados en sus usuarios cuyo ambiente y situación pueden ser diferentes a los usuarios de otras empresas educativas, dependiendo del lugar donde se encuentran, sus ingresos económicos o los problemas existentes en diversas sociedades. Ello nos permite notar que el sistema de compliance no puede ser fácilmente copiado de otras empresas del mismo rubro.

Como se puede observar, la implantación de programas de cumplimiento resulta de suma importancia en una empresa EBR. La variedad de riesgos refleja la necesidad de sus herramientas para un correcto funcionamiento, lo cual evitará infracciones, multas, sanciones y el menoscabo de la reputación corporativa de este tipo de empresas, y lo más importante, otorgar un servicio de calidad al usuario, es decir los estudiantes.

### **3.4. Beneficios del compliance en una empresa de servicio de EBR**

Si bien el compliance puede ser adecuadamente aplicado a una empresa de servicio EBR de gestión privada debemos especificar los beneficios a nivel empresarial que encontramos en el uso de esta herramienta:

**La sostenibilidad en el tiempo:** La adecuada gestión de riesgos permite que la empresa educativa sea sostenible financieramente y perdurable en el tiempo, ello le otorga estabilidad aporta a la buena reputación corporativa, intangible importante en este tipo de empresas.

**Protección de marca:** La aplicación de compliance en una empresa educativa es característica del servicio que ofrece, lo cual, junto a la aplicación de ISOs y certificaciones eleva su nivel de prestigio.

**Confianza del cliente y grupos de interés:** Como ya hemos mencionado, la confianza del cliente es parte fundamental en este sector, ello incrementa las posibilidades de una mayor demanda de mi servicio diferenciado que gracias al compliance se ha diferenciado de otros. Por otro lado, la confianza que se genere en terceros interesados será de gran beneficio, en tanto que se lograrán acuerdos beneficiosos o proyectos de crecimiento también gracias a la confianza que se ha generado.

**Cultura organizacional de vanguardia:** Teniendo en cuenta que en nuestro país el compliance no ha sido aún difundido ampliamente, aplicarlo logrará una cultura organizacional diferenciada de otras ofertas del mismo rubro lo cual se evidencia en los procesos internos y externos. Creando un clima de confianza y cumplimiento en todos los niveles de la organización.

Finalmente, también podemos considerar como un beneficio el eximente que se logra producto de su aplicación según la Ley N°30424, en caso de que la empresa incurra en los delitos especificados por la norma, o aquellos que vayan a determinarse en un futuro conforme los modelos de prevención sean considerados en diferentes normativas.

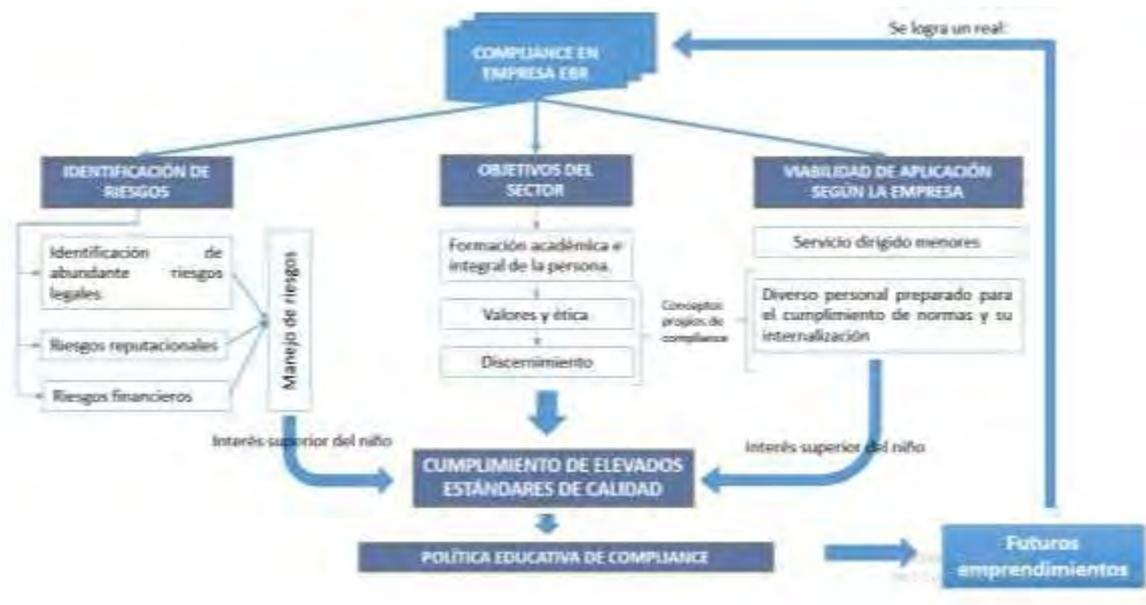


Figura 9: Compliance en empresa EBR

Notamos los beneficios logrados en la empresa gracias a la aplicación del compliance, teniendo en cuenta que el manejo de riesgos será de suma importancia en su administración. Asimismo, es sumamente positiva la coincidencia de los objetivos del sector educativo y el compliance, que encuentran en la ética el eje para el logro de una óptima cultura organizacional, existiendo en un centro educativo personal preparado que dedican su ejercicio profesional a la adquisición, concientización y difusión de conocimientos. Ello cumplirá con las expectativas del cliente, logrando la empresa ser sostenible y desarrollar una reputación corporativa positiva ante la exigencia de idoneidad del servicio a menores de edad (niños y adolescentes), cuya atención exige elevados estándares de calidad.

### 3.5. Un paso más allá: ¿Debería ser obligatoria para las empresas del servicio de EBR la instauración de un programa de cumplimiento? –Política Educativa de Compliance.

El compliance es muchas veces tomado como una moda o un make up compliance que nos da la percepción de que una empresa cumple con un alto estándar de compliance para la tranquilidad de sus stakeholders, sus conceptos relativos a la ética han sido objeto de críticas dado que los empresarios por lo general no ponderan la ética sobre el máximo beneficio de la empresa.

El alto nivel de cultura ética que requiere un buen programa de compliance es ciertamente difícil de alcanzar, pero si quisiéramos dar el primer paso para la formación de una cultura ética: ¿Dónde deberíamos empezar?

Los centros educativos de educación básica regular constituyen el alma mater del conocimiento e introducen al estudiante a la sociedad, es evidente que una de las primeras enseñanzas respecto a cultura y ética será en las escuelas.

Dar un paso más allá significaría lograr un verdadero compliance libre de las críticas tradicionales, libre de los cuestionamientos respecto a su veracidad, de modo que no tengamos que enfrentar frías realidades como se dieron a conocer en los casos de Volkswagen y el Club Barcelona que hemos descrito anteriormente. Sin embargo, cambiar la mentalidad de las personas cuyos objetivos, metas, y prioridades ya se encuentran plenamente definidos.

En ese sentido, solamente se lograría un compliance cuyo eje es la ética si es que lo ejercen personas que han sido instruidos con ese modo de vida, que implica saber e internalizar bases relativas a un espíritu empresarial competitivo, preventivo, controlador de riesgos, pero sobre todo ético. Y ello es algo que se va madurando con los años, cuanto más temprano mejor.

Como ya hemos mencionado anteriormente, el compliance está íntimamente relacionado con la educación dado que sus objetivos son similares respecto a la ética, integridad y la valía de dicha herramienta en el sector, por lo que sus fines no deben ser subestimados. Si realmente se quieren cambios en un Estado y en todo nivel se debe saber que es un trabajo de largo aliento. Aspirar a tener empresarios competitivos, preventivos y con bases éticas que los sitúan incluso por encima de la norma es un sueño, pero podría convertirse en un reto si es que se adoptaran las políticas correctas; sin embargo, ello implica que el Estado haga justamente aquello que no ha podido hacer en educación por muchos años: establecer políticas educativas a largo plazo.

### **3.5.1. Una Política Educativa de Compliance**

Teniendo en cuenta que, las políticas educativas son importantes medios por los cuales el Estado puede gestionar los conocimientos a ser impartidos a los estudiantes. Consideramos que un país como el nuestro requiere de una Política Educativa de Compliance, por la cual genera en el estudiante una base de emprendimiento y acorde con el correcto actuar que implica la ética.

Una política educativa de compliance puede dar inicio mediante la instalación de programas de compliance en las escuelas, de modo que los docentes, personal administrativo, directores

y socios sean parte de la visión de compliance que van a impartir. Ello generará además externalidades positivas como es una formalización completa del centro educativo

Las UGEL's se encargan de la capacitación y posterior supervisión de los programas que las escuelas desarrollarán. La política puede incluir asesorías directas de oficiales de cumplimiento experimentados.

Como segunda parte de la Política Educativa de Compliance, el gobierno ordenará, por medio del MINEDU, considerar al Compliance como tema de gestión empresarial obligatorio en la malla curricular de los centros educativos de EBR, observándose sus beneficios en los futuros emprendimientos de empresarios que tengan un conocimiento previo del compliance en una empresa.



## CONCLUSIONES

- El compliance es una importante herramienta de gestión de las empresas dedicadas al servicio educativo de educación básica regular, es decir, a las Instituciones Educativas privadas, teniendo en cuenta el adecuado manejo de riesgos y los elevados estándares de calidad que deben cumplir con motivo de que su consumidor final es un menor que goza de la protección del interés superior, lo cual cobra vital importancia en el sector.
- El compliance es una herramienta adecuada de gestión para las empresas de educación básica regular de gestión privada, en tanto que la demanda de este tipo de educación ha mostrado una desaceleración en su crecimiento, por lo que se requiere de los procesos propios del compliance que aportarán competitividad, estabilidad, seguridad y prevención de riesgos a la empresa.
- El compliance soluciona, mediante su principal función preventiva de riesgos normativos, uno de los grandes problemas de la gestión educativa, que es el manejo de la dispersa normativa existente aplicable al sector, lo que incluirá normas relativas a infraestructura, derechos del consumidor, laboral, civil, penal y administrativa; cabe indicar que dicha normativa se encuentra justificada por la importancia del menor como consumidor. Los riesgos legales que se generan son un problema que puede conllevar a la imposición de multas y sanciones que perjudican a las empresas de educación básica regular de gestión privada, más aún a las pequeñas empresas y micro empresas.
- El compliance, al mitigar los riesgos legales de los centros educativos de EBR de gestión privada, contribuye a la buena reputación corporativa, previniendo el riesgo reputacional, habiendo determinado la importancia del prestigio en empresas de servicios educativos, lo cual se evidencia en el crecimiento o decrecimiento de los ingresos generados por la contraprestación del servicio respecto a matrículas y pensiones.
- El compliance coincide con los fines y principios de la educación por lo que su implementación en las empresas de educación básica regular de gestión privada debe resultar un proceso natural y de fácil aceptación para el personal. Teniendo en cuenta también que los personales de las empresas educativas han hecho de las normas un modo de vida que se encarga de impartir al alumnado que debe internalizarlas.
- El compliance, como herramienta de gestión, evitará que las empresas de EBR formales, incurran en actos de informalidad, lo que conlleva a beneficios para la

ciudadanía relativa a ingresos a la caja fiscal, convirtiéndose el compliance en una herramienta contra la informalidad.

- Es posible pensar en una Política Educativa de Compliance, que logrará formar empresarios competitivos con cultura ética, para ello es necesario que el gobierno apueste por un plan educativo de largo plazo en coordinación con las UGEL's. Esto generará una futura real aplicación del compliance en empresas.
- Al contar y ejecutar un eficaz programa de cumplimiento una empresa del sector educativo tiene mayor posibilidad de convertirse en una empresa competitiva en el mercado, en tanto que logrará su trascendencia en el tiempo gracias a un prestigio suficiente, y un mejor manejo de riesgos que resulta en menores egresos.



## BIBLIOGRAFÍA

- Abad, G. (2019). El Criminal Compliance: la Responsabilidad Penal de las personas jurídicas y el cumplimiento normativo. *Advocatus. Derecho Penal Económico y Compliance*. Recuperado de: <file:///C:/Users/HP/Downloads/4576-Texto%20del%20art%C3%ADculo-17349-1-10-20191112.pdf>
- Abarca, A. (1991) “Ética profesional del orientador.” *Revista Educación*. Vol. 15, 2. San José, Costa Rica. 1991. Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Astudillo, G. (2015) Hacia la implementación de los programas de cumplimiento (compliance) en el Perú. *Temas de Derecho Penal Económico: Empresa y Compliance Anuario de Derecho Penal 2013 -2014*, 233-258. Recuperado de: [07 Guillermo Astudillo Meza.pdf](07_Guillermo_Astudillo_Meza.pdf) ([unifr.ch](http://unifr.ch))
- Bacigalupo, E. (2012). "Compliance" y derecho penal: Prevención de la responsabilidad penal de directivos y de empresas: delitos societarios, falseamiento de cuentas anuales e informes económicos , responsabilidad de los auditores, administración desleal , corrupción en las relaciones comerciales , código de buen gobierno y responsabilidad de los administradores, imposición de acuerdos sociales abusivos , responsabilidad penal de las personas jurídicas . Buenos Aires, Argentina: Hammurabi.
- Busato, P. (2017). Lo que no se dice sobre criminal compliance. *Revista Electrónica de estudios Penales y de la Seguridad*. Recuperado de: [Paulo Cesar Busato Lo que no se REEPS.pdf](Paulo_Cesar_Busato_Lo_que_no_se_REEPS.pdf) ([ejc-reeps.com](http://ejc-reeps.com))
- Casanovas, A. (2015). Cinco cuestiones clave sobre: El rol de Compliance Officer. Serie de Tests de Compliance. Recuperado de: [Test Compliance 12.pdf](Test_Compliance_12.pdf) ([assets.kpmg](http://assets.kpmg))
- Casanovas, A. (2) (2018). Estándares Internacionales en Compliance: ISO 19600 e ISO 37001. Serie Compliance Avanzado – 7. Recuperado de: [www.kpmgcompliancelegal.es](http://www.kpmgcompliancelegal.es)
- Casanovas, A. (coordinador). (2017). Libro blanco sobre la función de Compliance. Madrid, España: ASCOM. Recuperado de: <https://www.asociacionCompliance.com/new2017/wpcontent/uploads/2017/08/Libro-Blanco-Compliance-ASCOM.pdf>

Congreso de la República. (20, abril de 2016). Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional. Ley N° 30424. DO: [Diario Oficial El Peruano].

Carrión, A. (2014). Criminal Compliance: De la ley de EE . UU. de prácticas corruptas en el extranjero, el riesgo de las empresas de acción internacional y la trascendencia de los programas de cumplimiento. Lima, Perú: ECB Ediciones.

Casanovas, A. (2015). Cinco cuestiones clave sobre: El rol de Compliance Officer. Serie de Tests de Compliance. Recuperado de: [Test Compliance 12.pdf \(assets.kpmg\)](#)

Casanovas, A. (2) (2018). Estándares Internacionales en Compliance: ISO 19600 e ISO 37001. Serie Compliance Avanzado – 7. Recuperado de: [www.kpmgcumplimientolegal.es](http://www.kpmgcumplimientolegal.es)

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2020). ABC del Compliance Corporativo. Medellín. Recuperado de: <http://tigo-une.com/compliancetigoune/wp-content/uploads/2020/02/Abc-del-compliance-corporativo.pdf>

Clavijo, C. (2014). Criminal compliance in the peruvian criminal law. Derecho PUCP, (73), 625-647

Cavalcante & Covac (2015) “Compliance como boa prática de gestão no ensino superior”. Editorial Sao Paulo.

Luisi, V. (2001). “La naturaleza y los fines de la educación en el contexto de la reforma”. Revista electrónica diálogos educativos. Recuperado de: <file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-LaNaturalezaYLosFinesDeLaEducacionEnElContextoDeLa-2095851.pdf>

Balarin, M. (2017). La Trayectoria Reciente y Situación Actual de la Educación Privada en el Perú. Lima, Perú. Recuperado de: <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/6038/La%20trayectoria%20reciente%20y%20situaci%C3%B3n%20actual%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20privada%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019) PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950 – 2070. Boletín de Análisis Demográfico N° 38. Lima. Perú. Recuperado de: [INEI :: Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950-2070”. Boletín de Análisis Demográfico N°38.](#)

- Ministerio de Educación. (2020). Guía General “Parámetros de Mantenimiento de la infraestructura Educativa”. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/p/pdf/guia-general-parametro-de-mantenimiento.pdf>
- Ministerio de Educación. (2018). Tipología y caracterización de las escuelas privadas en el Perú (Estudios Breves N.º 3). Lima: Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes. Recuperado de: [EB03.pdf \(minedu.gob.pe\)](#)
- Braco & Echaiz & Valdivia Barturén (2016) “Puesta en marcha de un centro educativo de nivel inicial”. (Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración). Universidad del Pacífico – Escuela de Postgrado. Recuperado de: [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1853/Jose\\_Tesis\\_maestria\\_2016.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1853/Jose_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1)
- Cubas & Reinoso (2016) “Plan de Negocio para la Creación de un Colegio Privado Bilingüe en el Cono Norte de Lima Metropolitana” (Tesis). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – Escuela de Postgrado. Recuperado de: [Plan de negocio para la creación de un Colegio Privado Bilingüe en el Cono Norte de Lima Metropolitana \(upc.edu.pe\)](#)
- La insoportable levedad del compliance officer. (13 de julio de 2020). Iusport. Recuperado de: <https://iusport.com/art/109668/la-insoportable-levedad-del-compliance-officer>
- Cámara de Comercio de Lima (2019). El reto es cambiar la cultura en la sociedad. La Cámara (573). Recuperado de: [https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion882/edicion\\_882.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion882/edicion_882.pdf)
- Indecopi supervisó 435 colegios e impuso multas por 34 millones de soles. (23 de octubre de 2019). RPP. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/indecopi-superviso-435-colegios-e-impuso-multas-por-34-mil-200-soles-campana-escolar-escuelas-noticia-1226222?ref=rpp>
- Dans, E. (27 de setiembre de 2015). Volkswagen and the Failure of Corporate Social Responsibility. Revista Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/enriquedans/2015/09/27/volkswagen-and-the-failure-of-corporate-social-responsibility/#4153bcd54405>
- Friedman, M. (13 de setiembre de 1970). Friedman doctrine—The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits.. The New York Times. Recuperado de:

<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

orial Folio. Barcelona: Folio.

Post, J. E. y Griffin J. J. (1997): Corporate reputation and external affairs management. Corporate Reputation Review. Vol.1. pp. 165-171.

Martínez, I. M. & Olmedo, I. (2013): La reputación como fuente de competitividad en las PYMES de servicios ¿cómo optimizar su gestión?. Economía Industrial N° 389. Pp. 125-134.

Dirección de la Empresa, vol. 44, pp. 59-77.

Remacha, M (2016). Compliance, Ética y RSC. Recuperado de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0411.pdf>

Sáiz, P. & Armentilla, M. (2010). Compliance: Cómo gestionar los riesgos normativos en la empresa. Navarra: Thomson Reuters-Aranzadi.

Sáiz, C. et al. (2015). Compliance: cómo gestionar los riesgos normativos en la empresa. Navarra, España: Thomson Reuters Aranzadi.

Presidencia de la República del Perú. (06, Enero de 2017). Decreto Legislativo que amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas. Decreto Legislativo N° 1352. DO: Diario Oficial El Peruano.

OCDE. (2014) Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú. Resultados y recomendaciones. Recuperado de: <https://www.oecd.org/gov/ethics/peru-estudio-integridad-folleto.pdf>

Torres, Z (2014). “Introducción a la Ética”. Colonia San Juan Tlihuaca, México: Grupo Editorial Patria

World Compliance Association (2019): Guía de implementación de compliance para pymes. “Manual práctico de implementación”. Recuperado de: [http://www.worldcomplianceassociation.com/documentacion/Guia\\_Compliance\\_web\\_compressed.pdf](http://www.worldcomplianceassociation.com/documentacion/Guia_Compliance_web_compressed.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO A: Mercado Laboral de Empresas Que Otorgan Servicios De Educación Básica Regular

#### PERÚ: NÚMERO DE DOCENTES EN EL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA, SEGÚN ETAPA, MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO, 2020

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
<b>Total</b>	<b>565,095</b>	<b>404,383</b>	<b>160,712</b>	<b>397,769</b>	<b>167,326</b>	<b>238,922</b>	<b>165,461</b>	<b>158,847</b>	<b>1,865</b>
<b>Básica Regular</b>	<b>513,816</b>	<b>373,103</b>	<b>140,713</b>	<b>349,578</b>	<b>164,238</b>	<b>210,517</b>	<b>162,586</b>	<b>139,061</b>	<b>1,652</b>
Inicial 1/	95,306	63,922	31,384	67,291	28,015	36,150	27,772	31,141	243
Primaria	213,618	154,199	59,419	142,242	71,376	83,478	70,721	58,764	655
Secundaria	204,892	154,982	49,910	140,045	64,847	90,889	64,093	49,156	754
<b>Básica Alternativa</b>	<b>12,584</b>	<b>8,738</b>	<b>3,846</b>	<b>11,994</b>	<b>590</b>	<b>8,229</b>	<b>509</b>	<b>3,765</b>	<b>81</b>
<b>Básica Especial</b>	<b>4,470</b>	<b>4,138</b>	<b>332</b>	<b>4,283</b>	<b>187</b>	<b>3,955</b>	<b>183</b>	<b>328</b>	<b>4</b>
<b>Técnico-Productiva</b>	<b>9,036</b>	<b>5,776</b>	<b>3,260</b>	<b>8,224</b>	<b>812</b>	<b>5,049</b>	<b>727</b>	<b>3,175</b>	<b>85</b>
<b>Superior No Universitaria</b>	<b>25,189</b>	<b>12,628</b>	<b>12,561</b>	<b>23,690</b>	<b>1,499</b>	<b>11,172</b>	<b>1,456</b>	<b>12,518</b>	<b>43</b>
Pedagógica	3,669	2,563	1,106	3,535	134	2,429	134	1,106	0
Tecnológica	20,735	9,334	11,401	19,411	1,324	8,053	1,281	11,358	43
Artística	785	731	54	744	41	690	41	54	0

Nota: Corresponde a la suma del número de personas que desempeñan labor docente, directiva o en el aula, en cada institución educativa, sin diferenciar si la jornada es de tiempo completo o parcial.

1/ Excluye promotoras educativas comunitarias a cargo de programas no escolarizados

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Censo Escolar.

**ANEXO B: Oferta Educativa**

**CENTROS EDUCATIVOS, SEGÚN NIVEL Y MODALIDAD, 2008 – 2018**

<b>Nivel / Modalidad</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Total</b>	<b>92 370</b>	<b>93 720</b>	<b>94 954</b>	<b>96 611</b>	<b>94 947</b>	<b>104 467</b>	<b>106 039</b>	<b>109 076</b>	<b>111 281</b>	<b>112 728</b>	<b>113 069</b>
<b>A. Educación básica regular</b>	<b>87 992</b>	<b>88 438</b>	<b>89 887</b>	<b>91 939</b>	<b>90 617</b>	<b>99 611</b>	<b>101 229</b>	<b>104 160</b>	<b>105 597</b>	<b>106 576</b>	<b>106 886</b>
Educación inicial	38 472	39 717	40 490	41 961	42 173	48 444	49 637	52 120	53 105	53 687	53 671
Educación primaria	36 567	36 566	36 949	37 198	35 917	37 753	37 888	38 068	38 221	38 387	38 532
Educación secundaria	12 953	12 155	12 448	12 780	12 527	13 414	13 704	13 972	14 271	14 502	14 683
<b>B. Educación no universitaria</b>	<b>1 116</b>	<b>1 133</b>	<b>1 117</b>	<b>1 008</b>	<b>943</b>	<b>1 002</b>	<b>977</b>	<b>1 008</b>	<b>1 042</b>	<b>1 073</b>	<b>1 059</b>
Formación magisterial	341	329	317	213	188	218	197	197	199	195	189
Educación tecnológica	732	762	759	756	720	748	742	774	806	842	831
Educación artística	43	42	41	39	35	36	38	37	37	36	39
<b>C. Educación especial</b>	<b>456</b>	<b>459</b>	<b>462</b>	<b>461</b>	<b>441</b>	<b>469</b>	<b>472</b>	<b>479</b>	<b>500</b>	<b>870</b>	<b>876</b>

<b>D. Educación técnico productiva</b>	<b>2 161</b>	<b>2 013</b>	<b>1 849</b>	<b>1 862</b>	<b>1 644</b>	<b>1 853</b>	<b>1 803</b>	<b>1 827</b>	<b>1 808</b>	<b>1 826</b>	<b>1 800</b>
<b>E. Básica alternativa</b>	<b>645</b>	<b>1 677</b>	<b>1 639</b>	<b>1 341</b>	<b>1 302</b>	<b>1 532</b>	<b>1 558</b>	<b>1 602</b>	<b>2 334</b>	<b>2 383</b>	<b>2 448</b>

Fuente: Ministerio de Educación (MINEDU) - Padrón de Instituciones Educativas.



## ANEXO C: La Demanda Educativa

### 3.21 POBLACIÓN TOTAL AL 30 DE JUNIO DE CADA AÑO, SEGÚN SEXO Y GRUPO DE EDAD, 2005 – 2021

Sexo y grupo de edad	Población al 30 de junio					
	2005	2010	2015	2016	2017	2021
<b>Total</b>	<b>27,810,540</b>	<b>29,461,933</b>	<b>31,151,643</b>	<b>31,488,625</b>	<b>31,826,018</b>	<b>33,149,016</b>
0 – 4	2,983,020	2,958,307	2,861,874	2,845,845	2,831,055	2,778,083
5 – 9	2,959,627	2,938,148	2,922,744	2,909,263	2,891,287	2,818,583
10 - 14	2,950,813	2,926,874	2,914,162	2,913,285	2,913,810	2,892,095
15 - 19	2,830,976	2,894,913	2,887,529	2,886,860	2,886,546	2,886,490
20 - 24	2,590,945	2,736,208	2,828,387	2,835,930	2,839,017	2,841,983
25 - 29	2,430,912	2,485,715	2,661,346	2,689,337	2,715,239	2,784,291
30 - 34	2,133,781	2,327,388	2,411,781	2,444,792	2,485,122	2,636,893
35 - 39	1,866,815	2,040,580	2,258,372	2,284,457	2,302,392	2,394,758
40 - 44	1,617,653	1,784,657	1,977,630	2,023,192	2,072,765	2,235,355
45 - 49	1,327,896	1,544,094	1,725,353	1,763,893	1,803,078	1,973,730
50 - 54	1,089,835	1,262,267	1,486,312	1,525,756	1,562,831	1,711,981
55 - 59	865,030	1,029,294	1,205,103	1,247,403	1,293,000	1,468,240
60 - 64	689,276	804,729	967,702	1,000,958	1,034,068	1,182,125
65 - 69	556,478	623,443	736,059	764,379	794,999	924,236
70 - 74	416,934	480,926	545,659	563,472	582,918	676,992
75 - 79	274,041	336,472	394,230	405,372	416,026	468,841
80 y más	226,508	287,918	367,400	384,431	401,865	474,340

**Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36.**

**ANEXO D: Evolución de Matriculados en Empresas EBR de Gestión Privada**

**MATRÍCULA ESCOLAR**

**MATRÍCULA ESCOLAR EN EL SISTEMA EDUCATIVO, SEGÚN NIVEL, MODALIDAD Y SECTOR, 2008 – 2018**

(Miles de personas)

<b>Nivel / modalidad y Sector</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Total</b>	<b>8 574.1</b>	<b>8 598.7</b>	<b>8 560.9</b>	<b>8 380.8</b>	<b>8 029.6</b>	<b>8 471.3</b>	<b>8 400.4</b>	<b>8 475.0</b>	<b>8 668.6</b>	<b>8 728.9</b>	<b>8 815.8</b>
Sector Público	6 571.4	6 493.7	6 430.7	6 204.7	5 830.8	6 043.2	5 968.1	6 016.8	6 187.2	6 276.4	6 312.7
Sector Privado	2 002.7	2 105.0	2 130.3	2 176.1	2 198.8	2 428.1	2 432.3	2 458.2	2 481.4	2 452.5	2 503.1
<b>A. Educación Básica Regular (EBR)</b>	<b>7 809.3</b>	<b>7 707.2</b>	<b>7 689.3</b>	<b>7 551.3</b>	<b>7 214.0</b>	<b>7 591.1</b>	<b>7 542.5</b>	<b>7 600.7</b>	<b>7 729.9</b>	<b>7 731.9</b>	<b>7 821.1</b>
Educación inicial	1 290.8	1 367.7	1 393.8	1 373.6	1 387.1	1 585.1	1 631.0	1 659.9	1 685.1	1 699.1	1 730.8
Sector Público	984.4	1 031.9	1 047.6	1 006.8	1 002.4	1 123.1	1 154.1	1 180.2	1 207.3	1 237.1	1 254.3
Sector Privado	306.4	335.7	346.2	366.9	384.7	462.0	476.9	479.7	477.8	462.0	476.4
Educación primaria	3 839.7	3 754.5	3 735.3	3 643.1	3 436.2	3 504.2	3 455.0	3 474.5	3 528.8	3 498.5	3 546.7
Sector Público	3 122.5	3 020.9	2 971.6	2 849.8	2 646.5	2 653.4	2 584.3	2 596.1	2 641.8	2 630.5	2 644.7
Sector Privado	717.2	733.6	763.7	793.3	789.6	850.7	870.7	878.4	887.0	868.0	902.0
Educación secundaria	2 678.8	2 585.0	2 560.2	2 534.5	2 390.7	2 501.8	2 456.5	2 466.3	2 516.1	2 534.3	2 543.6
Sector Público	2 094.2	2 034.1	2 009.5	1 962.9	1 818.4	1 871.2	1 836.7	1 847.8	1 897.0	1 927.4	1 925.8
Sector Privado	584.6	550.8	550.7	571.7	572.3	630.6	619.9	618.6	619.0	606.9	617.7

<b>B. Educación No Universitaria</b>	<b>361.4</b>	<b>366.3</b>	<b>367.7</b>	<b>374.4</b>	<b>376.8</b>	<b>389.9</b>	<b>389.7</b>	<b>420.4</b>	<b>444.1</b>	<b>498.0</b>	<b>508.3</b>
Formación magisterial	46.9	32.3	22.2	13.8	17.5	22.1	23.3	25.8	29.8	37.2	44.8
Sector Público	24.0	16.8	14.3	10.1	14.5	16.6	17.9	18.0	20.0	25.6	31.0
Sector Privado	22.9	15.5	8.0	3.7	2.9	5.4	5.4	7.8	9.8	11.6	13.8
Educación tecnológica	307.9	328.2	340.0	355.6	354.8	363.2	361.4	389.4	408.3	454.1	455.1
Sector Público	101.3	101.2	101.0	105.3	104.0	106.0	109.4	109.7	117.3	141.5	138.3
Sector Privado	206.6	227.0	239.1	250.3	250.8	257.2	252.0	279.7	291.1	312.6	316.7
Educación artística	6.6	5.8	5.4	4.9	4.5	4.6	5.0	5.2	6.0	6.7	8.4
Sector Público	6.0	5.2	5.1	4.6	4.2	4.2	4.7	4.8	5.6	6.3	8.1
Sector Privado	0.6	0.6	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4
<b>C. Educación Especial</b>	<b>21.9</b>	<b>21.3</b>	<b>20.8</b>	<b>18.3</b>	<b>17.4</b>	<b>18.5</b>	<b>19.0</b>	<b>18.9</b>	<b>19.6</b>	<b>19.9</b>	<b>20.2</b>
Sector Público	17.8	17.5	16.7	14.9	14.4	15.3	16.0	16.0	16.8	17.8	18.4
Sector Privado	4.1	3.8	4.1	3.4	3.0	3.1	3.0	2.9	2.8	2.0	1.8
<b>D. Educación Técnico Productiva</b>	<b>296.9</b>	<b>289.6</b>	<b>262.5</b>	<b>244.3</b>	<b>230.4</b>	<b>257.8</b>	<b>244.7</b>	<b>231.1</b>	<b>248.5</b>	<b>253.8</b>	<b>249.9</b>
Sector Público	137.5	135.6	129.6	119.5	113.3	126.9	123.4	122.9	136.2	144.6	145.9
Sector Privado	159.4	154.0	132.9	124.8	117.1	130.9	121.3	108.2	112.3	109.2	104.0
<b>E. Básica Alternativa</b>	<b>85.0</b>	<b>214.4</b>	<b>220.7</b>	<b>192.5</b>	<b>190.9</b>	<b>214.1</b>	<b>204.5</b>	<b>203.9</b>	<b>226.5</b>	<b>225.3</b>	<b>216.4</b>
Sector Público	84.2	130.5	135.4	130.9	113.0	126.3	121.7	121.3	145.3	145.6	146.2
Sector Privado	0.8	83.9	85.3	61.7	78.0	87.7	82.8	82.6	81.3	79.7	70.2

Fuente: Ministerio de Educación - MINEDU - Censo Escolar.

**PERÚ: MATRÍCULA EN EL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA, SEGÚN ETAPA, MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO, 2019**

Etapa, modalidad y nivel Educativo	Total	Gestión		Área		Sexo		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Masculino	Femenino	Urbana	Rural	Urbana	Rural
<b>Total</b>	<b>9,038,947</b>	<b>6,472,861</b>	<b>2,566,086</b>	<b>7,812,539</b>	<b>1,226,408</b>	<b>4,523,105</b>	<b>4,515,842</b>	<b>5,263,130</b>	<b>1,209,731</b>	<b>2,549,409</b>	<b>16,677</b>
<b>Básica Regular</b>	<b>8,024,672</b>	<b>5,975,506</b>	<b>2,049,166</b>	<b>6,808,118</b>	<b>1,216,554</b>	<b>4,079,916</b>	<b>3,944,756</b>	<b>4,775,094</b>	<b>1,200,412</b>	<b>2,033,024</b>	<b>16,142</b>
Inicial	1,768,758	1,281,096	487,662	1,463,680	305,078	895,542	873,216	978,213	302,883	485,467	2,195
Primaria	3,667,092	2,728,891	938,201	3,040,744	626,348	1,867,065	1,800,027	2,109,683	619,208	931,061	7,140
Secundaria	2,588,822	1,965,519	623,303	2,303,694	285,128	1,317,309	1,271,513	1,687,198	278,321	616,496	6,807
<b>Básica Alternativa</b>	<b>215,176</b>	<b>149,751</b>	<b>65,425</b>	<b>214,004</b>	<b>1,172</b>	<b>111,150</b>	<b>104,026</b>	<b>148,656</b>	<b>1,095</b>	<b>65,348</b>	<b>77</b>
<b>Básica Especial</b>	<b>20,722</b>	<b>19,010</b>	<b>1,712</b>	<b>20,662</b>	<b>60</b>	<b>11,737</b>	<b>8,985</b>	<b>18,950</b>	<b>60</b>	<b>1,712</b>	<b>0</b>
<b>Técnico- Productiva</b>	<b>252,049</b>	<b>151,416</b>	<b>100,633</b>	<b>248,402</b>	<b>3,647</b>	<b>88,053</b>	<b>163,996</b>	<b>148,111</b>	<b>3,305</b>	<b>100,291</b>	<b>342</b>

<b>Superior No Universitaria</b>	<b>526,328</b>	<b>177,178</b>	<b>349,150</b>	<b>521,353</b>	<b>4,975</b>	<b>232,249</b>	<b>294,079</b>	<b>172,319</b>	<b>4,859</b>	<b>349,034</b>	<b>116</b>
Pedagógica	52,225	34,937	17,288	51,027	1,198	14,901	37,324	33,739	1,198	17,288	0
Tecnológica	467,826	136,307	331,519	464,590	3,236	212,928	254,898	133,187	3,120	331,403	116
Artística	6,277	5,934	343	5,736	541	4,420	1,857	5,393	541	343	0

Fuente: (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2021)

**PERÚ: MATRÍCULA EN EL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA, SEGÚN ETAPA, MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO, 2020**

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Sexo		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Masculino	Femenino	Urbana	Rural	Urbana	Rural
<b>Total</b>	<b>9,077,978</b>	<b>6,808,747</b>	<b>2,269,231</b>	<b>7,054,635</b>	<b>2,023,343</b>	<b>4,538,594</b>	<b>4,539,384</b>	<b>4,808,390</b>	<b>2,000,357</b>	<b>2,246,245</b>	<b>22,986</b>
<b>Básica Regular</b>	<b>8,175,948</b>	<b>6,298,694</b>	<b>1,877,254</b>	<b>6,195,133</b>	<b>1,980,815</b>	<b>4,152,314</b>	<b>4,023,634</b>	<b>4,337,388</b>	<b>1,961,306</b>	<b>1,857,745</b>	<b>19,509</b>
Inicial	1,719,617	1,332,108	387,509	1,275,988	443,629	870,110	849,507	891,824	440,284	384,164	3,345

Primaria	3,797,340	2,900,583	896,757	2,847,511	949,829	1,930,510	1,866,830	1,959,984	940,599	887,527	9,230
Secundaria	2,658,991	2,066,003	592,988	2,071,634	587,357	1,351,694	1,307,297	1,485,580	580,423	586,054	6,934
<b>Básica Alternativa</b>	<b>197,965</b>	<b>146,252</b>	<b>51,713</b>	<b>190,918</b>	<b>7,047</b>	<b>98,413</b>	<b>99,552</b>	<b>140,019</b>	<b>6,233</b>	<b>50,899</b>	<b>814</b>
<b>Básica Especial</b>	<b>21,247</b>	<b>19,829</b>	<b>1,418</b>	<b>20,698</b>	<b>549</b>	<b>13,103</b>	<b>8,144</b>	<b>19,292</b>	<b>537</b>	<b>1,406</b>	<b>12</b>
<b>Técnico-Productiva</b>	<b>249,655</b>	<b>178,754</b>	<b>70,901</b>	<b>230,999</b>	<b>18,656</b>	<b>82,570</b>	<b>167,085</b>	<b>162,346</b>	<b>16,408</b>	<b>68,653</b>	<b>2,248</b>
<b>Superior No Universitaria</b>	<b>433,163</b>	<b>165,218</b>	<b>267,945</b>	<b>416,887</b>	<b>16,276</b>	<b>192,194</b>	<b>240,969</b>	<b>149,345</b>	<b>15,873</b>	<b>267,542</b>	<b>403</b>
Pedagógica	45,209	31,147	14,062	43,364	1,845	12,927	32,282	29,302	1,845	14,062	0
Tecnológica	380,668	127,048	253,620	366,780	13,888	174,181	206,487	113,563	13,485	253,217	403
Artística	7,286	7,023	263	6,743	543	5,086	2,200	6,480	543	263	0

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Censo Educativo.