



Organización
Internacional
del Trabajo

► Marco teórico y práctico para la transformación digital de la Derrama Magisterial

► Marco teórico y práctico para la transformación digital de la Derrama Magisterial



Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. Para consultar una copia de la licencia, véase <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>. El usuario podrá reproducir, compartir (copiar y redistribuir), adaptar (mezclar, transformar y desarrollar el contenido de la obra original), conforme a los términos detallados en la licencia. El usuario deberá citar claramente a la OIT como fuente del material e indicar si se han introducido cambios en el contenido original. No está permitido reproducir el emblema, el nombre ni el logotipo de la OIT en traducciones, adaptaciones u otras obras derivadas.

Atribución de la titularidad - El usuario deberá indicar si se han introducido cambios y citar la obra como sigue: *Marco teórico y práctico para la transformación digital de la Derrama Magisterial*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2025, © OIT.

Traducciones - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una traducción de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta traducción no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la traducción.*

Adaptaciones - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta adaptación no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una adaptación oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la adaptación.*

Materiales de terceros - Esta licencia Creative Commons no se aplica a los materiales incluidos en la presente publicación que, aunque no son de la OIT, están protegidos por derechos de autor. Si el material se atribuye a una tercera parte, el usuario que utilice dicho material será el único responsable de obtener las autorizaciones necesarias del titular de los derechos y de responder ante cualquier reclamación por vulneración de los derechos de autor.

Toda controversia derivada de la presente licencia que no pueda ser resuelta de manera amistosa será sometida a arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por el laudo arbitral resultante de dicho arbitraje, que resolverá con carácter definitivo dicha controversia.

Toda consulta sobre derechos y licencias deberá dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), a rights@ilo.org. Puede obtenerse información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT en: www.ilo.org/publns.

ISBN: 9789220427590 (impreso); 9789220427606 (PDF)

DOI: <https://doi.org/10.54394/JFHF5975>

Las denominaciones empleadas en las publicaciones y las bases de datos de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no implican juicio alguno por parte de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. Véase: www.ilo.org/descargo-de-responsabilidad.

Las opiniones y puntos de vista expresados en esta publicación incumben solamente a su autor o autores y no reflejan necesariamente las opiniones, puntos de vista o políticas de la OIT.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

► Índice

Resumen ejecutivo	7
Introducción: el libro blanco para la transformación digital	8
Capítulo 1. Análisis del sistema actual	9
El punto de inflexión estratégico: del diagnóstico a la acción	9
El diagnóstico de un modelo fragmentado	9
Un cimiento tecnológico fracturado	10
La fuga silenciosa de valor: el rostro humano del diagnóstico	10
El imperativo de una rearquitectura integral	11
Capítulo 2. Investigación de soluciones de IA y TI	12
La propuesta estratégica: una plataforma de bienestar basada en servicios catalizadores	12
El modelo de servicios catalizadores como solución estratégica	12
La arquitectura tecnológica para la plataforma de bienestar	13
Hacia una arquitectura con propósito social	14
Capítulo 3. Identificación de áreas clave para la modernización (propuestas estratégicas)	15
Las iniciativas fundacionales: cimientos para la transformación	15
Marcos de ejecución para la realidad operativa	16
El portafolio de servicios catalizadores: la nueva propuesta de valor	17
Capítulo 4. Desarrollo de un plan estratégico. Hoja de ruta para la transformación digital	19
Fase 1. Cimentación y demostración acelerada (Hoja de ruta 2026)	19
Fase 2. Escalabilidad y expansión (visión 2027 y más allá)	23
Capítulo 5. Implementación de un programa piloto (el chatbot de asesoría legal)	24
Metodología: agilidad táctica y soberanía estratégica	24
El prototipo en acción: funcionalidades y propuesta de valor	24
Análisis de impacto potencial: un triple beneficio estratégico	25
Lecciones aprendidas y hoja de ruta	26
Capítulo 6. Evaluación y escalamiento (próximos pasos y recomendaciones)	27
La gobernanza del cambio: el comité de transformación digital y bienestar	27
La hoja de ruta estratégica 2025-2027: fases y prioridades	28
Pilares habilitadores y modelo de sostenibilidad	29
Conclusiones: un plan para construir el futuro	30
Anexo 1. Glosario pedagógico para la transformación	31
Anexo 2. Propuesta de políticas para el uso ético y estratégico de la IA	33
Principios rectores	33
Gobernanza y marco vivo	34

Anexo 3. Modelo de gobernanza para la transformación y el bienestar sostenible	35
El Comité Estratégico de Transformación y Bienestar (CETB): motor ejecutivo	35
Composición multifuncional	36
Metodología ágil y estructura táctica	36
Anexo 4. Perfiles de puesto para nuevos roles clave (los actores)	37
El nuevo liderazgo para la transformación	37
Anexo 5. Plan estratégico de capacitación y adopción de IA	38
Principios y metodología pedagógica	38
Arquitectura del programa y objetivos de aprendizaje	38
Ejecución y medición	39
Anexo 6. Mapeo detallado con las directrices de la AISS	40
Metodología: del diagnóstico a la visión	40
Síntesis de hallazgos: las brechas críticas	40
Conclusión: una transformación de clase mundial	41
Anexo 7. Guía práctica para el relacionamiento y colaboración con el Estado	42
Principios rectores para la colaboración	42
Beneficios estratégicos y rol de incidencia	42
Gestión de riesgos y capacidades internas	42
Anexo 8. Marco de medición para la transformación	43
Una jerarquía de medición con propósito	43
Anexo 9. Preguntas frecuentes (FAQ) sobre la hoja de ruta	45

► Resumen ejecutivo

La pregunta fundamental que enfrenta la Derrama Magisterial no es si debe modernizarse, sino cuál es su rol en el siglo XXI. En un contexto donde los maestros del Perú enfrentan un estrés financiero que limita sus aspiraciones, navegan sistemas de salud laberínticos y luchan contra la ansiedad de un futuro incierto, ¿es suficiente que la institución continúe siendo un administrador eficiente de un fondo de retiro, un rol importante pero limitado en un contexto marcado por la transformación digital de los servicios?

La respuesta que articula este estudio, elaborado en el marco de la asistencia técnica de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), es un rotundo «no». La relevancia y sostenibilidad de la institución dependen de un cambio de paradigma. Cumplir con el mandato fundacional de «mejorar la calidad de vida de los maestros y sus familias» exige una evolución audaz: trascender su rol actual para convertirse en una plataforma de bienestar integral que acompaña al docente en los desafíos de su vida cotidiana.

El diagnóstico revela que la Derrama Magisterial opera con un modelo fragmentado, como un archipiélago de servicios en silos (créditos, hoteles, previsión) que no dialogan entre sí. Esta desarticulación genera una «fuga silenciosa de valor»: un costo real y humano para el maestro, que se ve forzado a navegar la burocracia en solitario, perdiendo tiempo, dinero y tranquilidad. La institución posee la capacidad de ayudar, pero su estructura actual se lo impide.

Frente a este imperativo de cambio, es clave explorar el camino de la transformación digital de los servicios, proponiendo como ejemplo ofrecer «servicios catalizadores». Este modelo innovador no busca que la institución reemplace los servicios públicos o privados, sino que actúe como un «navegador inteligente» que potencia la capacidad del maestro para acceder a ellos de manera eficiente. No se trata de construir hospitales, sino de guiar al docente a través del sistema de salud. No se trata de convertirse en una constructora masiva, sino de articular sus créditos con los bonos del Estado para que el sueño de la casa propia sea una realidad.

Este documento, concebido como el marco teórico de la transformación, presenta una hoja de ruta pragmática y por fases para convertir esta visión en una realidad medible y sostenible. Alineado con las rigurosas Directrices de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), el plan detalla:

- i. El diagnóstico (Cap. 1): La evidencia irrefutable que justifica la urgencia de la transformación.
- ii. La solución estratégica (Cap. 2 y 3): La definición del modelo de «servicios catalizadores» y las propuestas concretas para la transformación digital de la institución.
- iii. La hoja de ruta (Cap. 4): El plan de acción detallado, con fases, iniciativas y plazos para la ejecución.
- iv. La prueba de concepto (Cap. 5): La validación del modelo a través de un exitoso programa piloto.
- v. La sostenibilidad (Cap. 6): El modelo de gobernanza y medición de impacto (con indicadores clave de bienestar - KWI) para asegurar que el cambio perdure.

Los anexos que acompañan el estudio no son complementarios, sino herramientas operativas para la ejecución: desde las políticas para el uso ético de la Inteligencia Artificial y el plan de capacitación para el talento humano, hasta el marco para la colaboración estratégica con las instituciones del Gobierno peruano.

Este documento es una invitación a liderar un cambio histórico. La urgencia es real, la hoja de ruta es clara y la oportunidad es inmensa. Es el momento de que la Derrama Magisterial utilice su legado de solidez para construir un futuro de bienestar tangible para cada maestro del Perú.

► Introducción: el libro blanco para la transformación digital

Este documento constituye el marco teórico para una reinversión profunda de la institución. No nace en un vacío, sino como una pieza clave en el proceso de mejora continua que la Derrama Magisterial ya ha iniciado, con la asistencia técnica de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y enmarcado en las mejores prácticas globales de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS).

El propósito de este trabajo es ofrecer a las autoridades de la Derrama Magisterial una visión condensada, autosuficiente y orientada a la acción. Sus hallazgos y recomendaciones buscan facilitar la toma de decisiones estratégicas.

La propuesta central que articula este plan es un cambio de paradigma fundamental: evolucionar desde una lógica de unidades de negocio fragmentadas hacia una plataforma de bienestar integral. Hoy, un maestro interactúa con un archipiélago de servicios inconexos; mañana, deberá interactuar con un ecosistema de acompañamiento que funcione como una red de soporte vital para él y su familia.

Este cambio se materializa a través de los «servicios catalizadores»: intervenciones estratégicas, mayoritariamente digitales, diseñadas no para sustituir los servicios actuales, sino para potenciar la capacidad del maestro para interactuar con ellos de manera más efectiva. El diagnóstico es claro: el principal «problema» del docente no es la ausencia de un hospital, sino la abrumadora complejidad para acceder a él. Un servicio catalizador ataca esa fricción. No se trata de construir, sino de guiar.

La inteligencia artificial y las nuevas tecnologías son el medio, no el fin. Este documento asume un enfoque transformador para que la institución se construya como un sujeto activo en los procesos de cambio. La pregunta no es si la Derrama Magisterial debe participar en la era digital, sino si será un actor protagonista que utiliza estas herramientas para cumplir su misión social o un sujeto pasivo que arriesga su relevancia. Este plan apuesta decididamente por lo primero.

Le invitamos a explorar la arquitectura de un puente realista y factible entre la realidad actual y una visión de futuro donde la Derrama Magisterial consolida su rol como el aliado más importante para el bienestar del magisterio peruano.

► Capítulo 1. Análisis del sistema actual

El punto de inflexión estratégico: del diagnóstico a la acción

Toda transformación exitosa y duradera debe partir de un reconocimiento honesto y profundo de sus cimientos. La Derrama Magisterial (DM) no es una entidad nueva; es una institución con un legado de inmenso valor, fundada por la propia representación sindical docente con el mandato inequívoco de «elevar su calidad de vida». Su solidez financiera, construida a lo largo de décadas de gestión prudente, su escala nacional con presencia en todo el territorio, y su diversificado portafolio de servicios son fortalezas indiscutibles y el pilar sobre el cual se debe edificar cualquier visión de futuro. Este análisis, por tanto, no nace de una crítica a su historia, sino de la constatación de que el modelo que garantizó el éxito en el pasado ha llegado a su límite natural de evolución.

Nos encontramos en un punto de inflexión estratégico. La pregunta que guía este diagnóstico no es si la DM ha sido importante, su importancia es innegable, sino cómo puede utilizar estas fortalezas para potenciar su relevancia en un siglo XXI con desafíos radicalmente diferentes. El mundo ha cambiado, las necesidades del magisterio han evolucionado, y la inacción ya no es una opción para preservar el statu quo, sino una decisión que conlleva el riesgo de una lenta pero inexorable pérdida de relevancia.

El diagnóstico de un modelo fragmentado

El análisis integral de la institución revela una conclusión central e ineludible: la Derrama Magisterial opera con un modelo fragmentado, donde existe una sinergia subóptima entre su rol de negocio, que genera los recursos, y su misión de bienestar, que le da propósito. La estructura se asemeja a un archipiélago de servicios que funcionan en silos, generando una brecha cada vez más profunda entre la promesa institucional y la experiencia real del afiliado. Este diagnóstico, validado en múltiples sesiones de trabajo con las propias gerencias, se manifiesta en cuatro síntomas estructurales clave que se retroalimentan negativamente:

- i. **Silos operativos:** Las unidades de negocio (Créditos, Hoteles, Vivienda, Previsión Social) operan con un alto grado de autonomía, funcionando como feudos independientes, cada una con sus propias bases de datos, procesos, cultura y prioridades. Para el afiliado, esta fragmentación se traduce en una experiencia fracturada, confusa y a menudo frustrante. Un maestro que enfrenta una emergencia familiar que requiere un crédito no interactúa con «la Derrama», sino que se ve obligado a navegar un laberinto burocrático, contando su historia primero a Previsión Social y luego a Créditos, como si fueran dos empresas distintas que no se comunican entre sí. Internamente, esta fragmentación es la raíz de una ineficiencia sistémica: se duplican esfuerzos, se generan reportes manuales para cruzar información inconsistente y, de manera crítica, se impide tener una visión 360° del afiliado, un prerequisite indispensable para cualquier servicio personalizado y proactivo.
- ii. **Desalineamiento de Recursos Humanos:** La distribución del personal es la radiografía más honesta de las prioridades reales de la organización. Mientras las unidades de negocio como Créditos y Negocios e Inversiones concentran el 46,7 por ciento del personal, las áreas directamente vinculadas a la misión de bienestar, como Previsión Social y DM Formación, apenas alcanzan el 11,6 por ciento. Esta asimetría revela una organización con un «músculo» financiero y administrativo bien desarrollado, pero con una capacidad «atrofiada» para la innovación social. La DM es competente para administrar sus negocios existentes, pero carece de los perfiles y equipos necesarios (expertos en salud pública, diseñadores de experiencia de usuario, gestores de impacto social) para diseñar, pilotear y escalar los nuevos servicios de bienestar que esta transformación digital demanda.

- iii. Inteligencia de negocios con visión parcial:** La institución posee una notable «inteligencia comercial» para optimizar sus productos financieros, pero carece de «inteligencia social». Es capaz de predecir con sofisticación el riesgo de mora de un crédito, pero no de identificar qué maestros están en mayor riesgo de sufrir estrés financiero o burnout. Los datos existen, pero no se explotan con un propósito de bienestar. El análisis de más de 20 000 solicitudes anuales de asesoría legal, por ejemplo, revela patrones claros de problemas administrativos recurrentes que enfrentan los docentes ante las Unidades de Gestión Educativa Local (UGELs). Sin embargo, esta información se trata como una estadística de atención, en lugar de ser utilizada como «inteligencia social» para proponer soluciones preventivas y sistémicas. Esta ceguera selectiva crea un círculo vicioso: al no entender las causas de la precariedad, la institución reacciona ofreciendo créditos de emergencia, en lugar de haber invertido en prevenir el problema.
- iv. Planificación estratégica invertida:** El proceso de planificación opera de abajo hacia arriba, *bottom-up*, consolidando las iniciativas y presupuestos de cada silo en lugar de partir de una dirección estratégica unificada y descendente, es decir *top-down*. Este método, por su propia naturaleza, es incapaz de producir un cambio de paradigma; solo puede generar mejoras incrementales dentro de la lógica existente. El resultado es un plan estratégico que es la suma de las partes, pero que carece de la coherencia, la ambición y la sinergia de una visión verdaderamente institucional, perpetuando así el modelo fragmentado.

Un cimiento tecnológico fracturado

Esta fragmentación del negocio se refleja y se ve exacerbada por un cimiento tecnológico igualmente fracturado e inestable. Los problemas tecnológicos de la DM no son fallos aislados, sino la manifestación de una falta de arquitectura y gobernanza a nivel institucional. El problema más crítico y estructural es la ausencia de una Base de Datos Única del Afiliado (BDUA). No existe una «única fuente de la verdad» sobre el maestro; cada unidad de negocio mantiene sus propios registros, a menudo inconsistentes, incompletos o desactualizados. Esta «ceguera institucional» no solo genera ineficiencias masivas y frustración en el afiliado, sino que hace estratégicamente imposible implementar servicios que requieran una comprensión holística del docente.

Adicionalmente, el diagnóstico reveló una alarmante deuda técnica, con equipos críticos de la infraestructura (servidores, almacenamiento) operando sin soporte del fabricante por más de una década. Esto no es un riesgo abstracto; es el equivalente a operar el patrimonio de los maestros sobre una base que podría colapsar en cualquier momento, representando una amenaza inminente para la seguridad de los datos y la continuidad de las operaciones. Esta obsolescencia, además, genera una «parálisis para la innovación», ya que es imposible construir servicios modernos sobre una infraestructura anclada en el pasado.

La fuga silenciosa de valor: el rostro humano del diagnóstico

Esta desarticulación interna tiene un costo humano real, tangible y cotidiano para el magisterio, una «fuga silenciosa de valor». La DM no causa los problemas de fondo (la complejidad del sistema de salud, la desregulación del mercado educativo), pero su estructura actual le impide cumplir su misión de proteger a sus afiliados frente a ellos. Esta fuga se manifiesta en las áreas más críticas para la calidad de vida del maestro:

Salud: La falta de un servicio de orientación para navegar el complejo sistema de salud (EsSalud, SIS) resulta en gastos de bolsillo en servicios privados que pudieron ser prevenidos, demoras en la atención y una enorme carga de estrés. Un maestro que no sabe cómo gestionar una referencia o interpretar un diagnóstico puede terminar pagando una consulta privada costosa, no por elección, sino por desesperación y falta de información. Esta fuga no es solo económica; es una pérdida de salud, de tiempo productivo y de tranquilidad familiar que impacta directamente en su capacidad para enseñar.

- **Educación:** El impacto es intergeneracional y profundo. Las familias invierten significativos recursos en academias y centros de estudio privados de calidad incierta, desconociendo por completo las oportunidades de excelencia que ofrecen las universidades públicas de primer nivel (UNI, San Marcos, La Molina) o los beneficios estatales a los que tienen derecho, como la 'Beca Hijos de Docentes' de PRONABEC. La falta de una orientación estratégica es una oportunidad perdida de un valor incalculable. La DM podría estar, paradójicamente, financiando a través de sus créditos una educación de menor calidad, cuando podría ser el catalizador que potencie la movilidad social de la familia magisterial hacia la educación pública de excelencia.
- **Vivienda:** El enfoque tradicional de la DM, centrado en la venta de un número limitado de inmuebles, no aborda el problema mayoritario, es decir, la calidad del «hábitat saludable». Una vivienda con hacinamiento, mala iluminación o sin un espacio adecuado para que el docente prepare su trabajo pedagógico, impacta directamente en la salud física (enfermedades respiratorias), mental (estrés) y en su desempeño profesional. El cambio de paradigma debe ir hacia la asistencia técnica masiva, de bajo costo y alto impacto, para la mejora del hábitat existente, donde vive la gran mayoría de maestros.
- **Asuntos legales:** La falta de una orientación legal inicial, clara y accesible, coloca al maestro en una posición de extrema vulnerabilidad frente a un aparato administrativo a menudo lento, confuso e ineficiente. Como demuestran las más de 20,000 consultas anuales que atiende la DM, el docente no litiga por casos complejos, sino que lucha a diario por el reconocimiento de derechos básicos ya establecidos (cálculo de CTS, bonificaciones, licencias). Esta indefensión genera un enorme estrés y una carga emocional que afecta su paz mental y su capacidad para concentrarse en su labor en el aula.

El imperativo de una rearquitectura integral

El análisis detallado del sistema actual conduce a una conclusión ineludible y urgente: las mejoras incrementales, la optimización de procesos dentro de los silos existentes o la simple compra de nueva tecnología no serán suficientes. El diagnóstico no revela fallos de ejecución aislados que puedan corregirse con ajustes menores, sino una falla arquitectónica sistémica. Intentar construir servicios modernos sobre esta base sería como intentar ejecutar un sistema operativo de última generación en un hardware de hace veinte años: el resultado sería el colapso.

La institución se encuentra en un punto de inflexión que demanda más que una modernización: exige una rearquitectura integral de su modelo de servicio, de su estructura organizativa y de su plataforma tecnológica. No se trata de hacer lo mismo más rápido, sino de hacer algo fundamentalmente diferente para poder cumplir, de manera relevante y tangible, la promesa de bienestar que el magisterio peruano necesita y merece en el siglo XXI.

► Capítulo 2. Investigación de soluciones de IA y TI

La propuesta estratégica: una plataforma de bienestar basada en servicios catalizadores

Tras establecer el imperativo de una rearquitectura integral, este capítulo presenta una propuesta de solución. La adopción de Inteligencia Artificial (IA) y nuevas tecnologías no puede ser un fin en sí mismo, sino una respuesta a una filosofía de uso anclada en un propósito humano. La tecnología sin una misión clara conduce a inversiones costosas y soluciones irrelevantes. Por ello, la Derrama Magisterial debe actuar como una mediadora crítica y estratégica entre la promesa tecnológica y la realidad del magisterio. Esto significa asumir la responsabilidad de «traducir» el potencial de la IA en herramientas que resuelvan problemas reales, asegurando que cada implementación sea una fuerza para la equidad y no para la exclusión, y que siempre ponga el bienestar del docente por encima de la mera modernización.

El modelo de servicios catalizadores como solución estratégica

Frente al diagnóstico de un modelo fragmentado, la solución más potente no es que la DM intente competir o reemplazar los servicios que el Estado u otros privados ofrecen. Intentar replicar la infraestructura de salud o educación sería financieramente inviable y una desviación de su misión. La propuesta de transformación digital es un cambio en los servicios que busca evolucionar para convertirse en un «catalizador».

Un servicio catalizador no es el que presta el servicio final (la consulta médica, la clase universitaria), sino el que, como un aditivo inteligente, asegura que el maestro y su familia accedan al mejor servicio posible, en las mejores condiciones posibles. Su función es eliminar las barreras de información, burocracia y conocimiento que hoy generan la «fuga silenciosa de valor». En lugar de construir un policlínico, se crea una aplicación que «traduce» la jerga médica, explica los derechos del paciente y guía al docente paso a paso en el laberinto de EsSalud. En lugar de financiar masivamente universidades privadas, se desarrolla una plataforma que orienta a los hijos de los maestros sobre cómo postular exitosamente a las universidades públicas de excelencia y a becas estatales a las que tienen derecho, pero que a menudo desconocen.

Este modelo es la solución idónea por tres razones clave que se refuerzan mutuamente:

- i. Es fiel a la misión social: Reconecta a la DM con su propósito fundacional de una manera tangible y cotidiana. Aborda los problemas reales que el maestro enfrenta cada mes, transformando la relación de una puramente transaccional (un crédito, un aporte) a una de acompañamiento y confianza. Al convertirse en un aliado indispensable en el día a día, la DM construye un tipo de lealtad y valor percibido que ningún producto financiero por sí solo podría lograr.
- ii. Es financieramente sostenible: Es un modelo inherentemente más eficiente y escalable. La inversión se centra en tecnología y talento especializado, activos que pueden servir a miles de afiliados con un costo marginal bajo. Se concibe como un sistema híbrido con supervisión humana, una sinergia donde la IA se encarga del 80 por ciento de las consultas frecuentes y repetitivas, liberando el valioso tiempo del talento humano para que se enfoque en el 20 por ciento de los casos complejos que requieren empatía, juicio crítico y estrategia. Esta optimización radical no solo reduce costos, sino que revaloriza el rol de los colaboradores.
- iii. Fortalece lo público: Este principio es fundamental. El modelo evita la lógica de la privatización. Al empoderar al maestro con información y herramientas, se le convierte en un ciudadano más efectivo. Un docente bien informado que exige sus derechos en un establecimiento de salud o en

una UGEL no solo resuelve su problema, sino que contribuye a elevar los estándares de todo el sistema. La DM se posiciona así como un defensor de lo público, fortaleciendo el sistema desde el lado de la demanda.

- iv. Adoptar este modelo resuelve elegantemente la «identidad dual» de la institución. Los servicios (créditos, hoteles) no desaparecen; su propósito se reorienta. Su rentabilidad se convierte en el motor financiero que garantiza la sostenibilidad de los servicios catalizadores, creando una sinergia donde el éxito financiero se traduce directamente en un mayor impacto social.

La arquitectura tecnológica para la plataforma de bienestar

La arquitectura tecnológica propuesta es una consecuencia directa del modelo catalizador. No es un plan de modernización por la modernización en sí misma, sino un diseño intencionado donde cada componente sirve a la misión. Se erige sobre un cimiento indispensable y no negociable: la Base de Datos Única del Afiliado (BDUA). Esta iniciativa no es un proyecto técnico, sino una decisión estratégica para dismantelar los silos. Sin esta «única fuente de la verdad», cualquier servicio personalizado es inviable y la institución permanecería ciega a la realidad integral del maestro.

Sobre esta base sólida, la arquitectura se sostiene en dos pilares funcionales:

Pilar 1: Construir una inteligencia social proactiva

El objetivo es una evolución profunda: pasar de una inteligencia comercial (vender más) a una inteligencia social (servir mejor). Significa utilizar los datos no para optimizar transacciones, sino para entender y anticipar las necesidades humanas.

- IA generativa y LLMs (El Consejero Virtual): Esta tecnología es la clave para materializar los consejeros virtuales, asistentes de IA capaces de ofrecer orientación 24/7 en lenguaje natural, actuando como la primera línea de apoyo para el magisterio.

Se proponen cuatro consejeros iniciales: a) Asistente legal virtual: empodera al docente brindándole orientación inmediata sobre sus derechos y asistiéndolo en la redacción de documentos para trámites ante UGELs, reduciendo su vulnerabilidad frente a la burocracia; b) Navegador del Sistema de Salud: actúa como un «traductor» y guía en el ecosistema de salud, ofreciendo orientación informativa (no clínica) para entender procedimientos, conocer derechos como paciente y gestionar recordatorios para el cuidado de enfermedades crónicas o campañas de prevención; c) Asesor financiero personal: trasciende el simple cálculo de un crédito para convertirse en una herramienta de educación y planificación que fomenta la resiliencia económica. Permite simular el impacto de decisiones financieras en el presupuesto familiar y ofrece consejos para mejorar el historial crediticio; y d) Orientador vocacional: se convierte en un aliado estratégico para la familia, guiando a los hijos de los maestros hacia la educación superior de calidad. Conecta sus aptitudes con la oferta de universidades públicas de excelencia y datos reales del mercado laboral, optimizando la inversión familiar y potenciando la movilidad social.

- *Big data* y analítica predictiva: Aplicar machine learning a los datos permitirá pasar de un modelo reactivo a uno preventivo. En lugar de esperar a que un maestro incurra en mora, un algoritmo puede analizar patrones de comportamiento (aumento de créditos de bajo monto, cambios en la frecuencia de aportes) para identificar un riesgo de sobreendeudamiento y ofrecer proactivamente un curso de educación financiera. En lugar de solo registrar licencias por enfermedad, el análisis de datos agregados y anónimos puede detectar una alta incidencia de estrés en una región específica, permitiendo lanzar una campaña de salud mental focalizada y pertinente.

Pilar 2: Desplegar servicios de manera ágil, segura y soberana

El objetivo es tener la capacidad de entregar estos servicios de forma rápida, segura y autónoma a todos los afiliados del país.

- *Cloud Computing* (la Nube): La respuesta directa y contundente a la «deuda técnica» del diagnóstico. Migrar de una infraestructura física, obsoleta y vulnerable a un modelo en la nube no es una actualización, es un salto estratégico. Proporciona agilidad para experimentar y lanzar nuevos servicios rápidamente; seguridad de nivel mundial que sería financieramente inviable de replicar internamente; y, sobre todo, libera al talento de TI de las tareas de mantenimiento para que se enfoque en la innovación que genera valor al afiliado.
- Principio de soberanía tecnológica: Para garantizar la sostenibilidad y autonomía a largo plazo, la DM debe mantener el control de su destino digital. Esto significa priorizar el uso de software libre y de código abierto, y diversificar proveedores para evitar el *vendor lock-in* (atadura al proveedor). Este fenómeno, en el cual una organización se vuelve rehén de la tecnología de una sola empresa, genera dependencia, costos crecientes y limita la capacidad de adaptar las soluciones a la realidad peruana. La soberanía tecnológica, por el contrario, no es solo una decisión técnica, sino una declaración política que asegura que la DM pueda auditar sus algoritmos, personalizar sus servicios y garantizar la portabilidad de sus datos, protegiendo así la soberanía educativa y cultural de la institución.

Hacia una arquitectura con propósito social

La investigación de soluciones no conduce a una única tecnología «mágica», sino a la articulación de una arquitectura tecnológica con propósito. Es un plan donde cada componente tecnológico se justifica por su contribución directa y medible a la misión de bienestar. Constituye una síntesis sinérgica donde la inteligencia proactiva de la IA y los datos se despliegan de forma ágil y segura en la nube, bajo un principio irrenunciable de soberanía. Esta combinación es el andamiaje técnico y filosófico que permitirá transformar la visión de una plataforma de bienestar de un ideal estratégico a una realidad operativa y profundamente humana.

► Capítulo 3. Identificación de áreas clave para la modernización (propuestas estratégicas)

Tras haber diagnosticado un modelo fragmentado y presentado la visión de una plataforma de servicios catalizadores, este capítulo delinea con precisión la arquitectura de la ejecución. No se trata de una simple lista de proyectos, sino de un plan sistémico que articula tres capas interdependientes y sinérgicas: las capacidades fundacionales (el «sistema operativo» de la nueva institución), los marcos de ejecución (protocolos y reglas para operar con agilidad y relevancia) y, finalmente, el portafolio de servicios catalizadores (la «interfaz» visible a través de la cual el afiliado experimentará la nueva propuesta de valor). Esta estructura tripartita es una decisión deliberada para asegurar que la transformación se construya sobre cimientos sólidos, garantizando su coherencia, resiliencia y sostenibilidad a largo plazo.

Las iniciativas fundacionales: cimientos para la transformación

Previo al despliegue de cualquier servicio orientado al afiliado, es imperativo acometer la construcción de las capacidades institucionales que los sustentarán. Esta fase no es una mejora incremental; es la ejecución de prerrequisitos habilitantes para saldar el déficit organizacional y técnico acumulado. Omitir esta etapa equivaldría a un error arquitectónico fundamental: intentar erigir una superestructura de servicios avanzados sobre cimientos que el propio diagnóstico ha revelado como inestables y fragmentados. Son la inversión en la sala de máquinas que permitirá que el resto del barco navegue con velocidad y seguridad.

- i. Proyecto Cero: La base de datos única del afiliado (BDUA) - Visión 360° es la iniciativa más crítica y la condición sine qua non de toda la transformación. Su objetivo es erradicar la fragmentación de datos, unificando la información hoy dispersa en múltiples sistemas en un único repositorio maestro, una «única fuente de la verdad» sobre cada afiliado. La BDUA no es un proyecto de TI; es la decisión estratégica que permite a la institución pasar de una colección de productos aislados a una plataforma de servicios integrados. Es el cimiento técnico que habilita la visión 360°, permitiendo entender al maestro no como un número de cuenta, sino como una persona con una historia, un contexto y necesidades multidimensionales. La ausencia de esta visión unificada es la causa raíz de la «fuga silenciosa de valor». Sin ella, la institución está condenada a una miopía operativa: el área de Créditos ve a un cliente, Previsión ve a un aportante y Hoteles ve a un huésped, pero nadie ve a la persona completa. Esta ceguera impide cualquier forma de servicio proactivo. Es como un médico que intenta tratar a un paciente viendo solo un análisis de sangre, sin acceso a su historial clínico completo; el diagnóstico será siempre parcial y el tratamiento, probablemente, ineficaz. Con la BDUA, la institución podrá, por primera vez, conectar los puntos y entender, por ejemplo, que un maestro que solicita repetidamente créditos de bajo monto podría estar enfrentando un problema de salud familiar, permitiendo una intervención de bienestar y no solo una transacción financiera. Sin esta visión unificada, la personalización de servicios es imposible y la promesa de un acompañamiento proactivo queda en una mera declaración de intenciones.
- ii. De la inteligencia de negocios a la inteligencia de datos: En el nuevo modelo, la toma de decisiones basada en datos se convierte en una capacidad central. La propuesta es una redefinición fundamental del propósito del análisis: pasar de una inteligencia comercial, cuyo fin es optimizar productos existentes (reducir el riesgo de mora), a una inteligencia social, cuya pregunta rectora es el bienestar del afiliado (por ejemplo, sobre por qué los maestros de una región están incrementando su nivel de endeudamiento). Se creará una unidad que actuará como el «cerebro analítico» de la institución, responsable de anticipar necesidades, medir el impacto social real de los servicios y, crucialmente, generar «inteligencia social», que es un activo estratégico de un valor incalculable. Significa transformar los datos agregados y anonimizados de la operación en evidencia sólida para

la DM. Por ejemplo, al analizar las miles de consultas del «catalizador de derechos» la unidad podría generar un informe demostrando que el 80 por ciento de las demoras en trámites de nombramiento se concentran en cinco UGELs específicas. Armado con este informe, se puede pasar de una queja general a una observación precisa y fundamentada ante el Ministerio de Educación, fortaleciendo significativamente su capacidad de incidencia a favor del docente. Esta unidad convierte a la DM en el think tank del magisterio, dotándolo de una voz más potente y basada en evidencia.

- iii. Creación de la unidad de innovación y proyectos estratégicos: La innovación disruptiva no puede competir con las presiones de la operación diaria. Por ello, se creará una estructura organizacional dedicada, una incubadora interna, con el mandato y la protección necesarios para actuar como el motor del cambio. Su propósito es superar la inercia, proteger las iniciativas nacientes del «sistema inmune corporativo», que tiende a rechazar lo nuevo por considerarlo una amenaza al statu quo, y asegurar una ejecución rigurosa de la hoja de ruta. Esta unidad no seguirá los procesos tradicionales. Operará con metodologías ágiles (*Scrum*, *Design Thinking*) y estará conformada por equipos multidisciplinarios «squads» enfocados en una única misión: convertir las ideas estratégicas en prototipos y pilotos funcionales. Una vez que un nuevo servicio ha sido validado en el mercado real con un grupo de afiliados y ha demostrado su valor, la unidad gestionará su transferencia a las áreas operativas para su escalamiento y sostenimiento. Este modelo asegura que la innovación no sea un evento aislado, sino una capacidad sistemática y continua de la organización.

Marcos de ejecución para la realidad operativa

Una estrategia sólida debe ser implementable. Los planes a menudo fracasan por falta de atención a la «fontanería» organizacional: los procesos y metodologías que permiten que el cambio ocurra. Estos marcos operativos aseguran que la ejecución sea sostenible, relevante y financieramente viable.

- i. Marco de codiseño y validación centrada en el afiliado: para mitigar el mayor riesgo de la innovación, construir soluciones elegantes para problemas inexistentes, se adopta formalmente un proceso de diseño centrado en el humano. Esto significa que la voz, el contexto y las necesidades no articuladas del afiliado serán el principal insumo en cada etapa. Se creará un panel de afiliados voluntarios, una comunidad representativa de la diversidad del magisterio, que participará activamente en talleres de cocreación, pruebas de prototipos y entrevistas en profundidad. Este marco transforma el objetivo de mejorar la experiencia de una aspiración a una práctica sistemática y medible. Ya no se diseñará para los maestros, se diseñará con los maestros, asegurando que cada solución esté profundamente anclada en su realidad.
- ii. Marco de medición de impacto y *Kpis* de bienestar: es imposible gestionar lo que no se puede medir. Este marco es esencial para la gobernanza, permitiendo pasar de una gestión basada en entregables («lanzamos una app») a una basada en resultados («reducimos el estrés financiero de 5 000 maestros»). Se implementará un tablero de control de la transformación que monitoreará no solo *Kpis* operativos, sino, y de manera primordial, los indicadores clave de bienestar (*Kwis*). Estas son métricas diseñadas explícitamente para cuantificar el impacto tangible en la calidad de vida del maestro, como la «reducción de horas dedicadas a trámites» o el «aumento del índice de resiliencia financiera». Este enfoque asegura la rendición de cuentas y permite que la organización aprenda y optimice sus inversiones en función del impacto social real que genera.
- iii. Estrategia de implementación evolutiva y priorización: se abandona el enfoque *big bang* de alto riesgo, donde se intenta construir todo un sistema de una vez. En su lugar, se adoptará una estrategia de producto mínimo viable (MVP). Un MVP es la versión más pequeña de un nuevo servicio que resuelve un problema central para un grupo de usuarios, permitiendo un lanzamiento rápido y un aprendizaje validado con mínimo esfuerzo. El comité de transformación utilizará un marco de priorización formal y transparente (como el modelo *rice*: *reach*, *impact*, *confidence*, *effort*) para secuenciar los MVPs. Este enfoque gestiona el riesgo, acelera el aprendizaje y, crucialmente, genera «victorias tempranas» que construyen el *momentum* y la confianza necesarios para sostener una evolución a largo plazo.

- iv. Modelo de inversión para la transformación: Se rompe con el modelo de presupuesto anual por silos, un inhibidor estructural de la innovación transversal. Se creará un fondo de inversión para la transformación, un presupuesto plurianual y centralizado, gestionado por el comité de transformación bajo una lógica de capital de riesgo interno. Las iniciativas no recibirán el 100 por ciento de su presupuesto por adelantado; recibirán financiación por fases, condicionada al cumplimiento de hitos y métricas de impacto. Si un piloto no demuestra valor, se discontinúa, liberando recursos para iniciativas más prometedoras. Este modelo de «apostar por los ganadores» asegura que la asignación de capital esté dinámicamente alineada con las prioridades estratégicas y el valor real generado, y no con la inercia departamental.

El portafolio de servicios catalizadores: la nueva propuesta de valor

Estos servicios son la materialización visible de la nueva estrategia. Cada uno está diseñado para abordar una «fuga de valor» específica identificada en el diagnóstico, actuando como un «aditivo inteligente» que potencia la capacidad del maestro para navegar su entorno.

- Catalizador de salud: El «navegador del sistema de salud»
 - Problema: El estrés, la pérdida de tiempo y el gasto de bolsillo innecesario que genera la abrumadora complejidad del sistema de salud público y privado.
 - Solución: Un servicio de orientación e información (estrictamente no clínico) que actúa como un «GPS» para la salud familiar. A través de un consejero virtual, «traducirá» la jerga médica de un diagnóstico, guiará al docente en los laberínticos trámites de EsSalud, y enviará recordatorios preventivos proactivos para chequeos o vacunaciones.
 - Impacto: Reduce la carga emocional y financiera de gestionar la salud, fomenta una cultura de prevención y empodera al maestro como un paciente informado y activo.
- Catalizador educativo: El «acelerador del talento familiar»
 - Problema: La desinformación y la falta de orientación estratégica que lleva a las familias a invertir valiosos recursos en opciones educativas de baja calidad para sus hijos, subutilizando las oportunidades de excelencia de la educación pública y becas específicas, como por ejemplo las becas para hijos de docentes.
 - Solución: Una plataforma digital que genera una «hoja de ruta» educativa personalizada. Integra tests de aptitudes, un mapeo inteligente de la oferta de universidades públicas de alta calificación, y una conexión directa con datos del mercado laboral para informar la decisión.
 - Impacto: Potencia la movilidad social intergeneracional, optimiza la inversión familiar en educación y alinea la vocación de los jóvenes con la viabilidad profesional, rompiendo ciclos de precariedad.
- Catalizador de vivienda: El «asesor del hábitat saludable»
 - Problema: El enfoque tradicional y limitado en la venta de inmuebles no resuelve el problema mayoritario del magisterio: la calidad del hábitat existente, que afecta directamente la salud, el bienestar familiar y el desempeño profesional.
 - Solución: Un servicio de asistencia técnica digital para la mejora de la vivienda. Incluye un diagnóstico virtual del hábitat (usando IA para analizar fotos), una guía simplificada para acceder a programas públicos como Techo Propio, y una biblioteca de soluciones de bajo costo para crear espacios de trabajo pedagógico saludables en el hogar.

- Impacto: Mejora la calidad de vida cotidiana, la salud familiar y las condiciones materiales para la labor docente, con un alcance masivo y a un costo mucho menor que la construcción de nuevos inmuebles.
- Catalizador de derechos: La evolución de la asesoría legal a un sistema proactivo
 - Problema: La vulnerabilidad y el desgaste que sufre el docente al enfrentarse a una burocracia administrativa compleja, lenta y a menudo confusa.
 - Solución: Un modelo híbrido que implementa una primera línea de atención 24/7 basada en IA para resolver consultas frecuentes de manera instantánea y asistir en la redacción de documentos (FUT). Esto libera al equipo legal humano para que se enfoque en los casos complejos, la estrategia y la inteligencia social.
 - Impacto: Democratiza el acceso a la orientación legal, reduce drásticamente la incertidumbre y el estrés, y empodera al docente en la defensa cotidiana de sus derechos laborales y administrativos.
- Catalizador del desarrollo profesional: La evolución de la DM Formación a un «GPS profesional»
 - Problema: La sobrecarga de una oferta formativa de calidad heterogénea y desregulada, que lleva al docente a invertir tiempo y dinero en capacitaciones de bajo impacto para su carrera.
 - Solución: DM Formación se transforma en un curador de confianza y un orientador estratégico. La plataforma ofrecerá rutas de aprendizaje personalizadas, acreditando programas de alta calidad de diversas instituciones con un «sello DM de calidad» y enfocándose en competencias de futuro, como la alfabetización crítica en IA.
 - Impacto: Protege la inversión del docente, maximiza el retorno de su esfuerzo formativo y fortalece su progresión en la carrera pública magisterial, asegurando que su desarrollo profesional sea pertinente y efectivo.

En conjunto, estas áreas de modernización representan el paso de un modelo de negocio basado en productos transaccionales y aislados a un modelo de plataforma basado en una relación de acompañamiento proactivo. Este capítulo ha definido los componentes; el siguiente los organizará en una hoja de ruta detallada para su implementación.

► Capítulo 4. Desarrollo de un plan estratégico. Hoja de ruta para la transformación digital

Este capítulo presenta el plan de acción que materializa la visión estratégica. No es una declaración de intenciones, sino una hoja de ruta operativa, articulada en fases lógicas y diseñada para ser viable, minimizando riesgos y maximizando el aprendizaje. Sin embargo, su éxito no depende de la calidad del plan, sino de la existencia de un pacto de corresponsabilidad explícito y asumido por la alta dirección. Este pacto se sustenta en tres condiciones habilitantes, sin las cuales la transformación se convertiría en un esfuerzo estéril:

- i. **Voluntad política institucional inquebrantable:** Este es el pilar fundamental. Requiere un apoyo firme, visible y sostenido por parte del Consejo Directivo. Un apoyo firme significa que el compromiso no flaqueará ante las inevitables resistencias internas o las presiones por mantener el statu quo. «Visible» implica que los líderes deben ser los principales evangelizadores del cambio, comunicando la visión de manera constante. «Sostenido» asegura que el respaldo se mantenga a lo largo de toda la ejecución, proveyendo la autoridad y el respaldo para superar cualquier obstáculo.
- ii. **Calidad profesional y compromiso:** La estrategia más brillante fracasará sin el equipo adecuado. Esto implica la asignación de los mejores talentos de la institución a los equipos de transformación, no como una tarea secundaria, sino como su principal prioridad. Estos equipos deben ser facultados con la autonomía necesaria para ejecutar el plan con agilidad y rigor, liberándolos de la burocracia tradicional.
- iii. **Recursos adecuados y protegidos:** La transformación es una inversión, no un gasto. Requiere la asignación de un presupuesto protegido para la Fase 1, que no pueda ser reasignado a necesidades operativas coyunturales. Esta protección presupuestaria es la señal más clara de que la institución considera la transformación como una prioridad estratégica y está dispuesta a invertir en su propio futuro.

Solo con este compromiso, liderado y salvaguardado por el Comité de Transformación, los ambiciosos pero realistas plazos de esta hoja de ruta podrán cumplirse.

Fase 1. Cimentación y demostración acelerada (Hoja de ruta 2026)

El objetivo de esta fase inicial, a ejecutarse durante 2026, es demostrar con evidencia irrefutable y de forma acelerada que el cambio es posible y beneficioso. El foco no está en transformar toda la organización de golpe, sino en construir las capacidades fundamentales y en entregar victorias tempranas de alto impacto. Estas victorias son cruciales para combatir el escepticismo, generar un impulso masivo de confianza en toda la organización y validar el nuevo rumbo estratégico ante el Directorio y los afiliados.

1. Iniciativa habilitante: cimientos digitales, gobernanza y Dato Único del Afiliado (BDUA)

- **Descripción ampliada:** Este es el proyecto fundacional y continuo de toda la transformación. Su objetivo es establecer un modelo formal de gobernanza de datos y entregar la versión 1.0 funcional de la Base de Datos Única del Afiliado (BDUA). Más que un repositorio técnico, la BDUA es el futuro sistema nervioso central digital de la institución y la manifestación de un nuevo contrato de confianza. Permite pasar de una visión fragmentada, donde cada área tiene una pieza del rompecabezas del afiliado, a una visión 360° donde se le reconoce como una persona integral. Es la precondition indispensable para cualquier personalización de servicios y para la creación de un ecosistema de bienestar proactivo.

- **Ejemplo práctico del cambio:** Antes, un maestro de provincia que se mudaba debía llamar o apersonarse a tres oficinas distintas (Créditos, Previsión, Afiliación) para actualizar su dirección, repitiendo el proceso y corriendo el riesgo de que la información quedara inconsistente. Luego de las modificaciones podrá actualizar su dirección una sola vez desde la app móvil, y la BDUA se encargará de sincronizar esa información en tiempo real con todos los sistemas de la institución, garantizando consistencia y ahorrándole al maestro tiempo y frustración.
- **Estimación de Esfuerzo:** 13 a 17 meses. La implementación será incremental y ágil. Se proyecta que en los primeros 3-4 meses se logre un hito clave: la definición de los datos maestros críticos (identificador único, datos demográficos básicos) y las políticas de calidad. Este primer paso, aunque no visible para el afiliado, comenzará a ordenar la gestión de la información internamente, sentando las bases para la consolidación.
- **Indicadores clave de éxito (a fines de 2026) con mayor detalle:**
 - **Calidad:** 95 por ciento de registros de afiliados unificados y validados. «Validado» implica que se han aplicado reglas de negocio para corregir inconsistencias (por ejemplo, estandarizar nombres) y, donde sea posible, se ha cruzado la información con fuentes externas para asegurar su veracidad.
 - **Eficiencia:** Reducción del 70 por ciento en el tiempo para consolidar reportes interáreas. Esto significa liberar cientos de horas-hombre que hoy se dedican a la tarea manual y propensa a errores de cruzar hojas de cálculo, para reenfoclarlas en el análisis de la información y la generación de insights.
 - **Adopción:** Al menos tres sistemas críticos (Créditos, Previsión, el nuevo servicio legal) consumiendo datos exclusivamente de la BDUA. Este es un indicador de desmantelamiento de silos: obliga a que los sistemas más importantes operen desde una verdad compartida.
 - **Experiencia:** Reducción del 50 por ciento de quejas de afiliados por inconsistencia de datos. Esta es la medida del éxito desde la perspectiva del maestro, cuantificando la disminución de frustraciones cotidianas.

2. Iniciativas catalizadoras prioritarias (implementación 2026)

Se implementarán dos servicios en paralelo para maximizar el impacto tangible y acelerar la percepción de cambio, abordando una necesidad de protección inmediata y una aspiración de desarrollo a largo plazo.

- **Defensa maestra - asistencia legal primaria:**
 - **Descripción ampliada:** Un servicio catalizador que ofrecerá orientación legal inicial, inmediata (24/7) y accesible a través de una plataforma digital híbrida (IA + humanos). Su priorización responde a la necesidad de entregar un beneficio de protección y empoderamiento de alto valor percibido. Es la materialización más directa del rol de la DM como un instrumento de defensa del magisterio, alineado con la misión institucional. Validar este modelo en un área tan sensible fortalecerá la confianza en el corto plazo, creando el capital político necesario para abordar transformaciones más complejas como la salud.
 - **Estimación de esfuerzo:** ocho a diez meses. Se capitalizará el prototipo de chatbot ya desarrollado. Incluye una fase de «Marcha Blanca» de tres meses con un grupo piloto diverso. El objetivo de esta fase es entrenar el modelo híbrido con consultas reales, ajustar los protocolos de escalamiento de la IA al abogado humano, y asegurar la calidad y el tono empático de la comunicación antes del despliegue masivo.

► Indicadores clave de éxito con mayor detalle:

Adopción: 10 por ciento de los afiliados ha utilizado el servicio en su primer año, demostrando que responde a una necesidad real y que la comunicación fue efectiva.

Impacto: Índice de Satisfacción Neto (NPS) > 40. Un indicador de lealtad que mide si la experiencia es tan positiva que los maestros la recomendarían activamente a sus colegas.

Resolución: 80 por ciento de consultas con orientación satisfactoria en el primer contacto, demostrando la eficiencia y calidad del servicio.

Equidad: Uso del servicio registrado en al menos cinco regiones prioritarias fuera de Lima. Este KPI es una salvaguarda contra la brecha digital, asegurando que la transformación beneficie a todos los maestros por igual.

► Futuro brillante: orientación académica y vocacional:

► Descripción ampliada: Una plataforma digital de orientación para los hijos de los afiliados, diseñada para facilitar su transición a la educación superior de calidad. Funcionará como un «navegador» familiar, proporcionando herramientas de orientación vocacional basadas en IA, una base de datos curada sobre carreras y universidades públicas de excelencia (incluyendo mallas curriculares, puntajes de corte históricos, perfiles de egreso), y un portal de acceso a convenios educativos. Este servicio crea un valor intergeneracional, transformando la relación con el afiliado al invertir en el futuro de su familia.

► Estimación de esfuerzo: Nueve a doce meses para el lanzamiento de un piloto. Incluye una fase de investigación con *focus groups* de docentes y sus hijos para asegurar que el diseño y el lenguaje de la plataforma resuenen con ambas audiencias.

► Indicadores clave de éxito (piloto) con mayor detalle:

Adopción: 5 000 familias registradas en el piloto. Una muestra estadísticamente significativa para validar la demanda.

Impacto: Índice de utilidad de la plataforma mayor a 80 por ciento. Mide si las familias perciben la información como práctica y relevante para su toma de decisiones.

Conversión: Al menos un 15 por ciento de las familias usuarias inician un proceso de postulación a través de un convenio gestionado en la plataforma. Mide la capacidad del servicio no solo de informar, sino de catalizar la acción.

3. Preparación estratégica para lanzamiento en Q1 2027: Brújula Salud

► Descripción ampliada: Durante 2026 se realizará la preparación intensiva para el lanzamiento de Brújula Salud, una plataforma de orientación y acompañamiento (no clínica). Su propósito es ser un navegador experto que reduzca la asimetría de información y la ansiedad al interactuar con el sistema de salud. La preparación es un proyecto en sí mismo, un ejercicio de gestión de riesgos proactiva. Dada la alta sensibilidad de la información de salud, es imperativo diseñar el servicio con un rigor extremo en los frentes regulatorio, ético y de confianza, antes de escribir una sola línea de código de producción.

► Ejemplo de funcionalidad: Un maestro recibe un informe de laboratorio con términos como «hiperglucemia» o «leucocitos elevados». Podrá tomarle una foto con la app, y la IA, sin dar un diagnóstico, traducirá los términos a un lenguaje sencillo y le sugerirá una lista de preguntas específicas para hacerle a su médico en la próxima consulta, empoderándolo en el diálogo sobre su propia salud.

- Estimación de esfuerzo (preparación 2026): Nueve a doce meses. Incluye el diseño del modelo de servicio con un comité médico multidisciplinario (médicos de salud pública, psicólogos, expertos en ética), la curaduría de la base de conocimiento con guías del MINSA y EsSalud, y el testeo riguroso de un prototipo avanzado con grupos focales de docentes para validar la usabilidad, el tono y la confianza.

- Indicadores clave de éxito (a fines de 2026) con mayor detalle:

Hito de diseño: Modelo de servicio y protocolos de atención validados por el comité médico. Esto incluye los árboles de decisión para el escalamiento de IA a humano y los *disclaimers* legales.

Hito de contenido: Base de conocimiento inicial con las 100 consultas más frecuentes curada, aprobada y traducida a un lenguaje sencillo.

Hito tecnológico: Prototipo avanzado funcional y probado con un índice de satisfacción mayor al 85 por ciento, validando que la experiencia de usuario es intuitiva y genera confianza.

4. Iniciativas transversales (implementación continua en 2026)

- Navegador estratégico - Sistema de Inteligencia Institucional:

- Descripción ampliada: Una plataforma de inteligencia de negocio para la alta dirección. Consolidará los datos de la BDUA y los indicadores de impacto en una única vista, permitiendo una toma de decisiones basada en evidencia. Representa el cambio cultural de una gestión basada en reportes departamentales que miran el pasado, a una basada en una inteligencia integrada que permite navegar el futuro.

- Indicadores de éxito: 60 por ciento de las decisiones gerenciales en el Comité de Transformación citan datos del tablero como fundamento principal; reducción del tiempo de reporte estratégico de cinco días (manual) a cuatro horas (análisis sobre el tablero).

- Gestión del cambio y cultura organizacional:

- Descripción ampliada: Un programa formal para gestionar la dimensión humana. Incluye la construcción de una narrativa de cambio que conecte la transformación con la misión (el porqué), el fomento de la participación activa para reducir la resistencia, y el desarrollo de nuevas capacidades (agilidad, colaboración). Es el software social que asegura que el hardware tecnológico sea adoptado.

- Indicadores de éxito: Índice de percepción positiva del cambio mayor del 70 por ciento en encuestas de pulso anónimas; aumento del 25 por ciento en proyectos formalmente interáreas, evidenciando el desmantelamiento de silos.

- Relacionamiento institucional con el Estado:

- Descripción ampliada: Una iniciativa para construir un puente estratégico y técnico con entidades clave (MINEDU, SGTD, MINSA). El objetivo es crear un «carril preferencial» para el docente, simplificando su acceso a servicios públicos (por ejemplo, precargando formularios con datos de la DM) y potenciando el impacto de los beneficios.

- Indicadores de éxito: Mapa de actores y hoja de ruta de convenios validada por el Comité; firma de al menos dos cartas de intención o convenios marco con entidades priorizadas.

Fase 2. Escalabilidad y expansión (visión 2027 y más allá)

Con la confianza generada por los éxitos de la fase 1, el capital político y humano, la segunda fase se enfocará en masificar el impacto de la transformación. Si la fase 1 fue la prueba de concepto que demostró la viabilidad, la fase 2 es la prueba de escala. El objetivo es convertir el modelo de servicios catalizadores en la identidad y el core business de la DM, trascendiendo los pilotos para consolidar el nuevo estándar de operación para todos los afiliados.

Expansión de servicios: el ecosistema de bienestar completo

1. Lanzamiento oficial de Brújula Salud: Transitar del prototipo validado a un servicio robusto de alcance nacional, posicionando a la DM como un actor central en el bienestar integral de la familia docente. El principal desafío de escalabilidad será mantener la calidad y actualización de la base de conocimiento y gestionar eficientemente la red de soporte humano.
2. Escalabilidad nacional de Defensa Maestra y Futuro Brillante: Cumplir la promesa de equidad, llevando los beneficios de los dos primeros catalizadores, ya optimizados con los aprendizajes del piloto, a cada uno de los afiliados del país. El reto será adaptar los contenidos y la comunicación a las diversas realidades regionales.
3. Implementación del Asesor del Hábitat Saludable (Vivienda): Cambiar el foco de la construcción (alcance limitado) a la mejora del hábitat existente (alcance masivo). El desafío de escalabilidad será construir y mantener una red curada y confiable de proveedores locales a nivel nacional.
4. Implementación del GPS Profesional (Desarrollo Profesional): Consolidar el rol de la DM como el principal curador de confianza en la carrera del docente. El reto será establecer y mantener el prestigio del «Sello de Calidad DM» y forjar alianzas estratégicas con instituciones formativas de primer nivel.

Visión de madurez institucional: consolidando la transformación

Esta etapa final no se define por nuevos servicios, sino por la consolidación de las capacidades y la cultura. Es el punto donde la transformación se convierte en el ADN de la organización, asegurando su sostenibilidad.

- Madurez tecnológica (hacia la inteligencia predictiva): La BDUA evoluciona a su v2.0, integrando datos de interacción de todos los servicios. La Unidad de Inteligencia despliega modelos de *machine learning* para pasar de un servicio reactivo a uno preventivo.
 - Ejemplo práctico de predicción: El sistema detecta que un maestro ha consultado repetidamente sobre licencias por estrés en Defensa Maestra y ha usado Brújula Salud para investigar sobre ansiedad. De forma proactiva y confidencial, la plataforma le ofrece acceso a un nuevo programa de bienestar emocional, interviniendo antes de que el problema escale a una licencia médica prolongada.
- Profundización cultural (alineamiento total con el bienestar): El bienestar del afiliado se convierte en la principal métrica de éxito. El Navegador Estratégico evoluciona para medir indicadores clave de bienestar (KWIs). Crucialmente, los sistemas de evaluación de desempeño de los gerentes se alinean con estos KWIs.
 - Ejemplo práctico de alineamiento: El éxito del gerente de Créditos ya no se medirá solo por el volumen de la cartera, sino también por la mejora del índice de resiliencia financiera de sus afiliados. Esto lo incentiva a crear productos más responsables y a integrar herramientas de educación financiera, asegurando que el foco de toda la organización esté, de manera medible y permanente, en mejorar la calidad de vida del maestro.

► Capítulo 5. Implementación de un programa piloto (el chatbot de asesoría legal)

Toda transformación profunda, para ser exitosa, debe gestionarse no como un salto al vacío, sino como una secuencia de pasos calculados que permitan aprender, adaptar y mitigar riesgos. Este capítulo detalla la concepción y ejecución del piloto del Asistente Virtual de Asesoría Legal, la primera materialización tangible de la nueva visión estratégica. Esta iniciativa no fue un proyecto tecnológico aislado, sino un experimento estratégico deliberado, diseñado con un propósito fundamental: reducir la incertidumbre y validar hipótesis críticas antes de acometer inversiones a gran escala. Respondiendo a la necesidad documentada de más de 20 000 consultas legales anuales, una demanda que consume recursos significativos y genera una fuga de valor por la fricción informativa, el piloto se erige como un ejemplo práctico de cómo la visión de servicios catalizadores puede materializarse rápidamente, alineándose con los principios de buena gobernanza de la AISS que promueven una gestión de la innovación basada en la evidencia.

Metodología: agilidad táctica y soberanía estratégica

El desarrollo se guio por una metodología que priorizó la velocidad y el aprendizaje, balanceando la necesidad de resultados inmediatos con la visión de sostenibilidad a largo plazo. Este enfoque representa un balance deliberado entre la necesidad de resultados inmediatos y la visión de sostenibilidad a largo plazo.

- Ingeniería del conocimiento, el activo central: El esfuerzo principal no se centró en la programación, sino en la construcción del activo más valioso y perdurable: una base de conocimiento legal centralizada, curada y validada. Este proceso de ingeniería del conocimiento es la piedra angular de la fiabilidad del servicio. Implicó un trabajo minucioso de análisis semántico sobre miles de consultas reales y anónimas, la revisión exhaustiva de la normativa vigente (Ley de Reforma Magisterial, reglamentos, etc.) y, crucialmente, la traducción de la compleja jerga legal a un lenguaje claro, preciso y accionable para el docente. Este repositorio se convierte en la única fuente de la verdad que garantiza la consistencia, mitiga el riesgo de que la IA genere respuestas incorrectas o «alucinaciones», y constituye la base para la futura soberanía tecnológica de la institución sobre su inteligencia.
- Decisión táctica por la agilidad, un riesgo calculado: Para acelerar la validación del concepto, se optó estratégicamente por utilizar una plataforma externa de tipo Software como Servicio (SaaS). Esta fue una decisión consciente que implicó un *trade-off* explícito: se priorizó la velocidad de despliegue y la validación rápida del concepto de negocio a cambio de asumir un riesgo controlado de dependencia tecnológica a corto plazo (*vendor lock-in*). Esta aproximación pragmática permitió enfocar los recursos en la ingeniería del conocimiento y obtener retroalimentación de un prototipo funcional en semanas, en lugar de los meses que habría requerido un desarrollo desde cero. Esta decisión demuestra una madurez en la gestión, al entender que la soberanía tecnológica a largo plazo se construye sobre la base de conceptos de negocio validados, y no sobre desarrollos tecnológicos especulativos.

El prototipo en acción: funcionalidades y propuesta de valor

El prototipo implementó un conjunto de funcionalidades diseñadas no solo para ser técnicamente operativas, sino para resolver problemas reales del docente y de la institución, generando valor desde la primera interacción:

- i. Accesibilidad multimodal (*Texto y Voz*): Para asegurar la inclusión y superar la brecha digital, el asistente permite a los docentes dictar sus consultas. Esta no es una simple conveniencia; es una

herramienta de equidad que democratiza el acceso a la información. Un maestro en una zona rural con baja conectividad o con menor familiaridad con los teclados de smartphones puede articular una consulta compleja de forma natural, eliminando barreras que antes lo excluían del servicio.

- ii. Provisión inteligente de documentos: Ataca una de las fricciones burocráticas más costosas al entregar modelos de escritos validados (como el Formulario Único de Trámite - FUT) directamente en el chat. Esto no solo ahorra al docente tiempo y dinero en viajes, sino que reduce la probabilidad de errores administrativos por el uso de formatos desactualizados, empoderándolo para que gestione sus trámites con mayor autonomía y eficacia.
- iii. Derivación y escalada a asesores humanos: Como núcleo del modelo híbrido, el sistema reconoce sus limitaciones y actúa con responsabilidad. No es un reemplazo, sino un sistema de triaje inteligente. Ante consultas complejas, con alta carga emocional detectada por análisis de sentimiento (un caso de hostigamiento, por ejemplo), o la simple solicitud del usuario, el asistente no ofrece una respuesta genérica. Facilita de manera transparente el contacto con un asesor humano, proveyéndole un resumen de la interacción previa. Esto garantiza que ningún afiliado vulnerable se quede sin respuesta y que el valioso talento legal se enfoque en los casos que realmente requieren juicio experto, estrategia y empatía.

Análisis de impacto potencial: un triple beneficio estratégico

El piloto no solo validó la viabilidad técnica, sino que reveló el potencial de una profunda transformación del perfil de costo y valor del servicio, con implicaciones positivas tanto para el afiliado como para la institución.

- Para el docente, empoderamiento, tranquilidad y equidad: El impacto más significativo se traduce en un cambio cualitativo en la experiencia del afiliado. El acceso inmediato (24/7) a información validada reduce drásticamente la incertidumbre y el estrés asociados a los trámites administrativos, permitiendo al docente tomar decisiones informadas y ejercer sus derechos de manera más efectiva en el momento en que lo necesita. Las pruebas del prototipo validaron esta hipótesis de manera contundente. La gran mayoría de los usuarios, incluyendo docentes, calificaron la experiencia general y la claridad del lenguaje con la máxima puntuación. Este nivel de claridad es la base del empoderamiento. Para un maestro en una región alejada, esta herramienta nivela el campo de juego, brindándole el mismo acceso a información de calidad que un docente en Lima.
- Para la Derrama Magisterial, un triple impacto estratégico: El beneficio para la institución es de gran calado. Esto se manifiesta en tres dimensiones interconectadas:
 - i. Mitigación de riesgos y consistencia institucional: La estandarización de las respuestas a consultas frecuentes elimina el riesgo de inconsistencias y errores humanos, un factor crítico en el ámbito legal. Al asegurar que cada docente reciba la misma información validada desde la «única fuente de la verdad» se fortalece la seguridad jurídica de la institución y se protege su reputación.
 - ii. Optimización del talento y revalorización del rol legal: El asistente virtual no busca reemplazar al equipo legal, sino potenciarlo. Al liberar a los abogados de la carga de responder a miles de consultas repetitivas, se les permite concentrarse en tareas de alto valor estratégico que requieren su pericia: litigios complejos, análisis de nueva jurisprudencia, diseño de estrategias legales preventivas y, crucialmente, la supervisión y el enriquecimiento continuo de la base de conocimiento del sistema. Se transforma un rol reactivo en uno proactivo y de mayor impacto.
 - iii. Eficiencia económica radical y reinversión en la misión: El análisis comparativo de costos proyecta una reducción potencial superior al 90 por ciento en los costos operativos para la atención de consultas de primer nivel. Esta ganancia de eficiencia no debe ser vista como un simple ahorro, sino como la liberación de recursos valiosos que pueden ser reinvertidos en la misión de bienestar, financiando el desarrollo de otros «servicios catalizadores» en áreas como salud o vivienda. Se crea un ciclo virtuoso donde la eficiencia financia la innovación.

Lecciones aprendidas y hoja de ruta

El éxito del prototipo ilumina el camino a seguir, pero también revela con crudeza que el principal desafío no es tecnológico, sino organizacional: la necesidad de institucionalizar la gestión del conocimiento. Una herramienta de IA es tan inteligente como los datos con los que se alimenta. Sin un equipo formalmente responsable de curar, validar y actualizar continuamente la base de conocimiento, cualquier herramienta tecnológica se volverá obsoleta y potencialmente peligrosa en meses. La transformación real no es la implementación del software, sino la creación de esta nueva capacidad organizacional.

La hoja de ruta de escalamiento, por tanto, se estructura en fases que van más allá de la tecnología:

- i. **Piloto funcional:** Validar la interacción en un entorno real y controlado para aprender del comportamiento del usuario.
- ii. **Institucionalización de la gestión del conocimiento:** Crear un rol o equipo formal con el mandato, los recursos y los procesos para mantener vivo el activo de conocimiento. Este es el cuello de botella más crítico para el éxito a largo plazo.
- iii. **Integración con el ecosistema digital (BDUA):** Conectar el asistente a la futura Base de Datos Única del Afiliado para permitir una personalización real. Esto permitirá, por ejemplo, que el asistente conozca el régimen laboral del maestro y ofrezca respuestas mucho más precisas a su caso particular.
- iv. **Expansión a un asistente institucional integral:** Evolucionar la base de conocimiento para que el asistente pueda resolver consultas sobre todos los servicios de la DM (créditos, vivienda, formación), convirtiéndose en el punto de entrada unificado a todo el ecosistema de bienestar.

En conclusión, el piloto fue una exitosa prueba de concepto y de valor. Ha cumplido su objetivo fundamental: reducir la incertidumbre y demostrar con evidencia la viabilidad técnica, la eficiencia económica y el valor estratégico del modelo de «servicios catalizadores». Ha sentado un precedente de agilidad y realismo para las futuras iniciativas de la hoja de ruta, probando que la transformación, en plena consonancia con el PEI y el portafolio de proyectos de TI, ya ha comenzado a dar sus primeros frutos concretos.

► Capítulo 6. Evaluación y escalamiento (próximos pasos y recomendaciones)

Los resultados alentadores del piloto del asistente virtual no deben ser interpretados como un fin en sí mismos, sino como lo que realmente son: una prueba de concepto concluyente y el verdadero punto de partida. Dicho piloto demostró con evidencia empírica la viabilidad de un nuevo modelo de servicio: ágil, de bajo costo, centrado en resolver problemas reales del afiliado y con un potencial de eficiencia extraordinario. El desafío estratégico ahora es escalar este enfoque, pasando de una iniciativa aislada y contenida a una estrategia institucional que impregne cada rincón de la Derrama Magisterial.

Esta hoja de ruta no es un mero plan de implementación tecnológica; es un manifiesto para la reinversión. Para guiar este complejo viaje, se establecen cuatro principios rectores que actuarán como la brújula estratégica en cada decisión y fase del proceso:

- i. «Centricidad» en el afiliado: Cada iniciativa, inversión y rediseño de proceso deberá ser evaluado bajo un único criterio primordial: su impacto tangible y medible en la calidad de vida del maestro y su familia. Esto implica un cambio cultural de un pensamiento «de adentro hacia afuera» (enfocado en nuestros productos) a uno «de afuera hacia adentro», que parte de las necesidades y «problemas» reales del docente para diseñar soluciones.
- ii. Agilidad y aprendizaje continuo: La transformación no será un «salto al vacío» o un megaproyecto de varios años con resultados inciertos. Se adoptará un enfoque interactivo, implementando el cambio por fases, a través de pilotos controlados y victorias tempranas. Este método permite mitigar riesgos, aprender rápidamente del uso real, adaptar la estrategia sobre la marcha y, crucialmente, generar un *momentum* positivo de confianza y credibilidad que venza la inercia organizacional.
- iii. Gobernanza para la transformación: El diagnóstico reveló una estructura organizacional fragmentada, diseñada para mantener la operación existente, no para catalizar el cambio. Por ello, es imperativa la creación de una nueva estructura de liderazgo, un motor dedicado exclusivamente a guiar, supervisar y desbloquear el cambio, asegurando que la visión estratégica se traduzca en ejecución coordinada.
- iv. Sostenibilidad a través de la eficiencia: Este plan no se concibe como un centro de costos, sino como un generador de un ciclo virtuoso. El modelo, demostrado en el piloto, se basa en que las eficiencias radicales obtenidas mediante la automatización y la digitalización de procesos de bajo valor liberan recursos económicos y humanos. Estos recursos no se traducen en recortes, sino que se reinvierten estratégicamente en el desarrollo de nuevos y mejores servicios de bienestar, haciendo que la transformación se autofinancie y sea sostenible.

La gobernanza del cambio: el comité de transformación digital y bienestar

La lección más contundente del diagnóstico es la fragmentación sistémica. Para que la hoja de ruta no se diluya en esfuerzos descoordinados, es indispensable crear una estructura de gobernanza que rompa con esta inercia. Se necesita un motor centralizado con la autoridad, el enfoque y la representatividad necesarias para liderar el cambio de manera coherente.

Se propone la creación de un Comité de Transformación Digital y Bienestar (CETB), un órgano de alto nivel cuyo nombre encapsula su doble mandato: la transformación digital como medio más potente, y el bienestar del maestro como fin supremo e innegociable.

- **Mandato:** Su misión es ser el motor y supervisor de la hoja de ruta. Sus responsabilidades vinculantes son:
 - **Asegurar el alineamiento estratégico:** Actuar como el «guardián de la visión», garantizando que cada iniciativa se alinee con la misión de bienestar. Deberá vetar cualquier proyecto que, aunque sea tecnológicamente atractivo, no demuestre un impacto claro en el afiliado.
 - **Priorizar y asignar recursos:** Funcionar como un «comité de inversiones estratégicas», asignando recursos humanos y financieros en función del impacto potencial en el afiliado, no en función del poder o la inercia de las gerencias.
 - **Resolver cuellos de botella:** Actuar como la instancia final para resolver conflictos interdepartamentales y eliminar obstáculos burocráticos. Si dos áreas no se ponen de acuerdo en una especificación que frena un proyecto clave, el CETB tiene la autoridad para tomar la decisión final.
 - **Rendir cuentas:** Reportar de manera transparente y periódica los avances, resultados y desafíos al Directorio, utilizando datos y métricas de impacto para legitimar el proceso.
- **Composición y metodología:** El éxito del Comité dependerá de su carácter multifuncional, integrando la visión política (Directorio), la alta gerencia (Gerencia General) y la viabilidad operativa (líderes de TI, Previsional, Créditos, Procesos, etc.). Su metodología de trabajo será ágil, operando en ciclos cortos (*sprints*) y utilizando OKRs (objetivos y resultados clave) para medir el progreso en resultados de valor y no en listas de tareas. Esto asegura que el foco esté en el impacto (reducir el tiempo de trámite en 50 por ciento, por ejemplo) y no en la actividad, como implementar un nuevo software.

La hoja de ruta estratégica 2025-2027: fases y prioridades

El plan se estructura en tres fases progresivas para gestionar la complejidad y generar confianza a través de resultados tangibles. Cada fase construye sobre la anterior, en un ciclo de maduración de capacidades.

Fase 1: Cimientos de la plataforma (primeros 9-12 meses)

El objetivo es construir la infraestructura técnica, de datos y de gobernanza que es absolutamente indispensable para el resto del viaje. Es la fase de la «fontanería» interna, menos visible para el afiliado, pero la más crítica para el éxito a largo plazo.

- **Iniciativas clave:**
 - i. **Creación de la Base de Datos Única del Afiliado (BDUA):** El proyecto fundacional y el activo de datos más importante. Implica unificar la información dispersa en un único repositorio maestro para habilitar la visión 360°, que es la precondition para cualquier servicio personalizado y proactivo.
 - ii. **Lanzamiento de dos o tres servicios catalizadores piloto:** Para mantener el *momentum* y demostrar valor rápidamente, se replicará el modelo exitoso del asistente legal en otras áreas de alta demanda (por ejemplo el navegador de trámites administrativos, simulador de bienestar financiero), generando victorias tempranas que construyan confianza en el proceso.
 - iii. **Institucionalización del CETB:** Poner en marcha la estructura de gobernanza, formalizando su mandato, composición y metodología de trabajo mediante un acuerdo de Directorio.

Fase 2: Expansión del ecosistema de bienestar (mes 12 al 24)

Capitalizando la infraestructura de la fase 1, el objetivo es desarrollar y conectar los principales servicios, creando un ecosistema digital valioso y unificado que sea la cara visible de la nueva Derrama Magisterial.

► Iniciativas clave:

1. Desarrollo de la Plataforma de Bienestar Integral: Crear el punto de acceso único para el afiliado (una «súper app» o portal web de nueva generación) con un *dashboard* personalizado que integre, en un solo lugar, toda su relación con la institución (fondo previsional, créditos, cursos, etc.).
2. Lanzamiento de servicios de bienestar estructurado: Escalar los pilotos exitosos de la fase 1 en áreas críticas como Salud, Vivienda y Formación, actuando como un «orquestador de bienestar» que se integra con proveedores externos públicos y privados para simplificar el acceso del maestro.
3. Integración de Unidades de Negocio Tradicionales: Conectar los servicios de Créditos y Hoteles a la plataforma para transformar radicalmente su propuesta de valor, pasando de una oferta reactiva a una proactiva y contextual. Por ejemplo, ofrecer un crédito educativo preaprobado a un maestro que ha completado un curso en DM Formación, directamente en su app.

Fase 3: Consolidación e inteligencia social (mes 24 al 36)

Esta fase consolida la transformación, convirtiendo la plataforma de bienestar en una fuente sistemática de inteligencia predictiva y accionable que sirva directamente a los objetivos estratégicos del magisterio.

► Iniciativas clave:

1. Implementación de analítica avanzada e IA: Evolucionar de la reportería descriptiva a la analítica predictiva, utilizando modelos de *machine learning* para anticipar necesidades o riesgos, como identificar patrones que predicen el sobreendeudamiento para ofrecer ayuda preventiva.
2. Generación de «inteligencia social»: Sistematizar los datos agregados y estrictamente anonimizados para generar informes y evidencia sobre los problemas sistémicos que afectan al magisterio. Esto convierte a la DM en un *think tank* para el Directorio, fortaleciendo su capacidad de incidencia estratégica con propuestas basadas en datos.

Pilares habilitadores y modelo de sostenibilidad

La ejecución de la hoja de ruta se apoya en tres pilares transversales que deben desarrollarse en paralelo: tecnológico y de datos (la infraestructura y el sistema nervioso); talento y cultura (el desarrollo de capacidades y nuevas formas de trabajar, el sistema muscular); y comunicación estratégica (la gestión del cambio y el alineamiento, el sistema circulatorio).

► Modelo de inversión: El ciclo virtuoso de la eficiencia

La transformación no requiere un aumento presupuestario masivo, sino que se autofinanciará a través de un ciclo virtuoso. La inversión inicial en automatización y reingeniería de procesos generará un «dividendo de eficiencia» al liberar recursos del gasto operativo actual que hoy se consumen en tareas manuales y repetitivas. Este dividendo no se traduce en recortes, sino que se reinvierte estratégicamente en el desarrollo de los nuevos servicios de bienestar, los cuales, al generar mayor lealtad y mejorar la salud financiera del afiliado, fortalecen la sostenibilidad a largo plazo de la institución.

► Medición del impacto: Un cuadro de mando integral para el bienestar

El éxito no se medirá solo con indicadores financieros. Se implementará un cuadro de mando integral que equilibre cuatro perspectivas: Financiera, Procesos Internos, Aprendizaje y, la más importante, la Perspectiva del Afiliado y Bienestar.

Esta perspectiva introduce los KWIs (*Key Wellness Indicators* o indicadores clave de bienestar), diseñados para medir la mejora tangible en la calidad de vida del docente, el verdadero resultado final de la transformación. Son la traducción de la misión a una métrica gestionable. Ejemplos de KWIs incluyen:

- KWI 1, reducción del tiempo en trámites: Mide la disminución de horas que un docente dedica a burocracia, cuantificando la devolución de su recurso más valioso y no renovable: el tiempo.
- KWI 4, índice de salud financiera: Mide la reducción de la ratio de sobreendeudamiento y el aumento de la capacidad de ahorro en los afiliados, reflejando un impacto directo en su estabilidad económica y tranquilidad.
- KWI 5, acceso a oportunidades en educación superior: Mide el aumento en la tasa de postulación e ingreso de hijos de afiliados a universidades públicas de alta calificación, un indicador clave de movilidad social intergeneracional.

Conclusiones: un plan para construir el futuro

La hoja de ruta presentada es mucho más que un plan tecnológico; es un proyecto de refundación institucional. Es la respuesta lógica y audaz al diagnóstico que reveló una institución con un legado valioso, pero operando bajo un paradigma que ha llegado a su límite. Este plan es el camino para transformar a la Derrama Magisterial de una entidad percibida como distante y transaccional, a una plataforma vibrante, relevante y esencial en la vida cotidiana de cada maestro.

El plan es, sin duda, desafiante. Requiere un liderazgo estratégico y gerencial decidido, un compromiso inquebrantable y la valentía para dismantelar silos y adoptar nuevas formas de trabajar. Sin embargo, los beneficios potenciales son inmensos y multidimensionales. Para la institución, significa construir un futuro financieramente sostenible sobre la base de la eficiencia y la lealtad, garantizando su relevancia para las futuras generaciones de maestros. Para el magisterio, significa contar con un aliado poderoso que genera un profundo y medible impacto positivo en sus vidas, devolviéndoles tiempo, reduciendo su estrés y empoderándolos con herramientas para su desarrollo. Al ejecutar este plan, la Derrama Magisterial no solo modernizará sus operaciones, sino que cumplirá de manera renovada y contundente con su mandato histórico.

► Anexo 1. Glosario pedagógico para la transformación

La transformación de la Derrama Magisterial es un viaje colectivo que requiere, ante todo, un lenguaje común. Este glosario es la herramienta estratégica diseñada para construir ese entendimiento compartido, traduciendo los conceptos clave del plan a un lenguaje claro y práctico para todos los niveles de la organización, desde el Directorio hasta los equipos operativos. Su propósito es eliminar la ambigüedad y asegurar que, en cada conversación sobre el futuro, todos estemos alineados. A continuación, se definen diez de los conceptos más fundamentales que articulan la nueva visión:

- **Servicios catalizadores:** Es el concepto central de la nueva estrategia. No son servicios que la DM provee directamente (como una clínica), sino intervenciones inteligentes (usualmente digitales) que actúan como un navegador o facilitador. Su función es eliminar las barreras de burocracia e información para que el maestro acceda de manera más eficiente a los mejores servicios ya existentes, tanto públicos como privados.
- **Fuga silenciosa de valor:** Es el concepto que describe cómo los maestros pierden bienestar o recursos no por una acción negativa de la DM, sino por la falta de orientación para aprovechar sus derechos y oportunidades. Es como tener un recurso valioso (un derecho a un subsidio, un beneficio de salud) pero no saber cómo acceder a él. Los servicios catalizadores están diseñados para cerrar estas fugas.
- **Soberanía tecnológica:** Es el principio de mantener el control estratégico sobre nuestra tecnología y datos. Prioriza el uso de software libre y estándares abiertos para evitar la dependencia de un único proveedor (*vendor lock-in*), garantizando la autonomía para adaptar las herramientas a la realidad del magisterio peruano, auditar su seguridad y asegurar la sostenibilidad del modelo a largo plazo.
- **Base de datos única del afiliado (BDUA) / Visión 360°:** Es la iniciativa para crear un único repositorio central y confiable con toda la información de cada maestro, eliminando la fragmentación actual. La Visión 360° es la capacidad que nos da la BDUa para entender a cada afiliado de manera integral, como una persona con un contexto y no como un número de cuenta en sistemas aislados. Es el cimiento técnico indispensable de toda la transformación.
- **Silos organizacionales:** Es una metáfora para describir la tendencia de los departamentos a trabajar de forma aislada, sin compartir información ni colaborar eficazmente. El diagnóstico identificó a los silos como el principal obstáculo para la transformación. Romperlos es una condición indispensable para poder ofrecer una experiencia integrada y centrada en el afiliado.
- **Gobernanza:** Es el sistema de reglas, responsabilidades y procesos que se establece para tomar decisiones y rendir cuentas. En este plan, la creación del Comité de Transformación Digital y Bienestar (CETB) es el nuevo modelo de gobernanza diseñado para romper los silos y asegurar que las decisiones se tomen pensando en el beneficio de toda la institución y del afiliado.
- **Producto mínimo viable (MVP):** Es la versión más simple de un nuevo servicio que se puede lanzar para que sea útil a un primer grupo de usuarios. Su objetivo no es ser un producto completo, sino aprender lo más rápido posible con el mínimo esfuerzo, validando si una idea tiene valor real antes de invertir a gran escala.
- **OKRs (objetivos y resultados clave):** Es una metodología para establecer metas que asegura el enfoque en el impacto. Consiste en definir un objetivo (una meta ambiciosa, como lanzar un servicio de asesoría legal “que los maestros amen”) y resultados clave (métricas cuantificables, como por ejemplo lograr un índice de satisfacción superior a 40). Ayudará al CETB a gestionar por resultados de valor, no por tareas.

- **Inteligencia social:** Es el uso estratégico de los datos (agregados y anonimizados) de los afiliados para identificar problemas sistémicos que afectan a todo el magisterio. Esta información se convierte en evidencia sólida para que la DM pueda generar propuestas fundamentadas, fortaleciendo su capacidad estratégica e incidencia política.
- **KWI (Indicador Clave de Bienestar):** A diferencia de un KPI tradicional que mide la eficiencia interna, un KWI es una métrica diseñada para medir el impacto real y tangible de nuestras acciones en la calidad de vida del maestro. Es la métrica del propósito, que nos permite gestionar y demostrar el cumplimiento de nuestra misión social.

► Anexo 2. Propuesta de políticas para el uso ético y estratégico de la IA

La decisión de adoptar una política formal sobre Inteligencia Artificial no es un mero acto administrativo, sino una declaración de liderazgo y una madurez institucional. En un momento en que la sociedad debate las profundas implicaciones de esta tecnología, la Derrama Magisterial asume una posición de vanguardia. Esta política representa el compromiso explícito de gobernar la IA con un propósito humano, asegurando que su poder se utilice para reducir desigualdades, empoderar a sus afiliados y fortalecer su misión de bienestar.

Actuar sin este marco expondría a la institución a riesgos inaceptables, desde daños reputacionales por el uso indebido de datos hasta decisiones algorítmicas sesgadas que erosionarían la confianza del magisterio. Este documento es un mensaje para cada maestro y su familia: la Derrama Magisterial utilizará las herramientas del futuro para construir, de manera segura y responsable, un presente con mayor bienestar para todos.

Principios rectores

Toda iniciativa de IA en la Derrama Magisterial deberá adherirse de manera irrenunciable a los siguientes principios:

- 1. Bienestar sostenible del afiliado como fin supremo:** La IA es una herramienta al servicio de la misión. Su aplicación solo se justificará si contribuye de forma medible al bienestar del maestro y su familia. La sostenibilidad financiera es indispensable para garantizar este bienestar a largo plazo, pero la línea ética se cruza, y esta política lo prohíbe, cuando se prioriza la rentabilidad por encima del bienestar del afiliado. Un modelo de IA que aprueba créditos de manera irresponsable para cumplir una meta de colocación a corto plazo estaría violando este principio, ya que el sobreendeudamiento del maestro genera un riesgo directo para la sostenibilidad del fondo y un daño a su bienestar.
- 2. Soberanía tecnológica con pragmatismo estratégico:** Se mantendrá el control estratégico sobre la tecnología y los datos, priorizando el uso de software libre y de código abierto (FOSS) para garantizar la auditabilidad y evitar la dependencia de proveedores únicos. El riesgo del *vendor lock-in* es que un proveedor podría unilateralmente aumentar los precios o discontinuar un servicio crítico, dejando a la institución vulnerable. El pragmatismo estratégico implica que no se rechaza la tecnología propietaria por dogma; se evalúa bajo un escrutinio riguroso, asegurando que el contrato garantice la propiedad de los datos y una estrategia de salida viable.
- 3. Equidad y no discriminación:** Se auditarán proactivamente los algoritmos y los datos de entrenamiento para identificar y mitigar sesgos (de género, geográficos, socioeconómicos) que puedan conducir a resultados injustos. Por ejemplo, si los datos históricos muestran que los docentes de zonas urbanas han tenido mayor acceso a créditos, un algoritmo podría aprender a asociar «zona rural» con «mayor riesgo», perpetuando una desigualdad estructural. La auditoría proactiva busca detectar y corregir estos patrones antes de que el sistema entre en producción. La IA debe ser una herramienta para cerrar brechas, no para ampliarlas.
- 4. Privacidad, seguridad y consentimiento informado:** Los datos de los afiliados son el activo más crítico. La protección de la privacidad y la ciberseguridad serán consideraciones fundamentales desde la fase de diseño de cualquier sistema. Se aplicará el principio de minimización de datos y el cumplimiento riguroso de la Ley de Protección de Datos Personales. El uso de datos para fines de entrenamiento de IA requerirá siempre un consentimiento explícito, claro e informado del afiliado. En la práctica, esto significa que se le presentará una pantalla clara que explique: «Vamos a usar tus datos de manera anónima para mejorar nuestro servicio. ¿Estás de acuerdo?».

5. Supervisión humana significativa: La IA es una herramienta para aumentar la capacidad humana, no para reemplazarla. Las decisiones de alto impacto siempre contarán con la supervisión y la validación final de un profesional humano. Para que esta supervisión sea significativa, se establecen tres salvaguardas:

- **Revisión humana obligatoria:** Toda decisión automatizada que deniegue un derecho o beneficio fundamental, como un crédito de emergencia, deberá ser revisada y confirmada por un humano. Esta revisión no es un simple sello de aprobación, sino un control de calidad crítico que implica validar la coherencia de la decisión en el contexto particular del afiliado.
- **Derecho de apelación humana:** Todo afiliado afectado por una decisión automatizada tendrá derecho a un proceso de apelación claro y accesible que garantice una reevaluación completa del caso por parte de un equipo humano, cuya decisión prevalecerá sobre la de la máquina, asegurando que el juicio humano sea la instancia final.
- **Prohibición de automatización total:** Se prohíbe explícitamente la automatización completa en áreas de alta sensibilidad donde la empatía y el juicio ético son insustituibles (como evaluación de condiciones de salud o gestión de procesos disciplinarios). En estos dominios, la IA será una herramienta de apoyo, pero la decisión final será siempre responsabilidad de un profesional.

Gobernanza y marco vivo

Para operacionalizar estos principios, se establecerá un Comité de Ética y Gobernanza de IA, órgano permanente y multidisciplinario con la autoridad para auditar y guiar el uso de la IA. Todo proyecto de IA, antes de su aprobación, deberá presentar una evaluación de impacto ético y de equidad (EIEE) para anticipar y mitigar riesgos de forma proactiva. Por ejemplo, la EIEE de un nuevo servicio de orientación de salud evaluaría si podría el sistema estigmatizar a afiliados con ciertas condiciones o cómo se asegura que las recomendaciones no generen ansiedad indebida.

Finalmente, se reconoce que la IA es un campo en evolución vertiginosa. Por ello, esta política se concibe como un marco vivo y dinámico. El Comité de Ética tendrá el mandato de revisarla y actualizarla anualmente, y de manera extraordinaria ante avances tecnológicos disruptivos o cambios legislativos. Esta gobernanza adaptativa es la única forma de asegurar que la institución siempre navegue este nuevo paradigma con prudencia, responsabilidad y un compromiso inquebrantable con el bienestar del maestro.

► Anexo 3. Modelo de gobernanza para la transformación y el bienestar sostenible

Este anexo establece el modelo de gobernanza pragmático y evolutivo diseñado para ser el motor del cambio en la Derrama Magisterial. Su propósito es triple: romper los silos históricos que han fragmentado la operación, asegurar la ejecución disciplinada de la hoja de ruta estratégica y alinear a toda la organización bajo un norte compartido y centrado inequívocamente en el afiliado.

El nombre del esfuerzo, transformación digital y bienestar, ancla su principio rector: la tecnología es el medio, pero el bienestar tangible del maestro es el fin supremo. La competencia más importante para gobernar la transformación no es la pericia técnica, sino el profundo conocimiento de la realidad del maestro. Fracasas en este punto llevaría a crear soluciones tecnológicamente elegantes para problemas inexistentes, desperdiciando los valiosos recursos de los maestros.

El Comité Estratégico de Transformación y Bienestar (CETB): motor ejecutivo

La lección más contundente del diagnóstico es la fragmentación sistémica. Para superarla, se propone la creación de un Comité Estratégico de Transformación y Bienestar (CETB), un órgano de alto nivel que actuará como el «cerebro» y el «corazón» de todo el proceso. Será el cerebro para aportar la racionalidad estratégica y la toma de decisiones basada en datos; y el corazón para asegurar que cada iniciativa esté siempre impregnada del propósito social que dio origen a la institución.

► **Mandato y poder vinculante:** El CETB no es un órgano consultivo. El Directorio le delega formalmente la autoridad ejecutiva sobre el portafolio de proyectos de transformación. Sus decisiones sobre priorización y asignación de recursos son de carácter vinculante para el equipo gerencial. Esta delegación de poder es la señal política más clara de que la transformación es la principal prioridad institucional, por encima de las agendas departamentales.

► **Responsabilidades clave:**

1. **Aprobar el portafolio de proyectos:** Evaluar cada iniciativa a través de un «caso de bienestar», un documento que justifica el proyecto no por su retorno financiero, sino por su impacto potencial medido en los Indicadores Clave de Bienestar (KWIs). Por ejemplo, el comité deberá discernir entre una propuesta para digitalizar un formulario interno (eficiencia operativa) y una para crear una herramienta que reduzca en 5 horas el tiempo que un maestro dedica a trámites de licencias (impacto directo en el bienestar). La segunda tendrá siempre la prioridad.
2. **Asignar recursos estratégicos:** Gestionar centralizadamente el presupuesto de transformación y, crucialmente, asignar el talento humano necesario. Esto implica la autoridad para conformar equipos multidisciplinarios, requiriendo que las gerencias cedan temporalmente a sus mejores expertos. Esta es la principal herramienta para dismantlar los silos, ya que la lealtad del talento se traslada de la jerarquía departamental a la misión del proyecto.
3. **Resolver conflictos y eliminar obstáculos:** Actuar como la instancia final para resolver conflictos intergerenciales. Ante una disyuntiva entre las políticas de seguridad de TI y la necesidad de una experiencia de usuario simple en un nuevo servicio de Bienestar, el CETB tomará una decisión rápida, basada en el principio de «centricidad» en el afiliado, manteniendo el impulso (momentum) de la transformación.
4. **Monitorear y rendir cuentas:** Supervisar el avance a través de un dashboard de transformación que muestre en tiempo real la evolución de los OKRs y KWIs. El comité reportará trimestralmente al Directorio, no solo los éxitos, sino también los fracasos y los aprendizajes, fomentando una cultura de transparencia y mejora continua.

Composición multifuncional

La efectividad del CETB reside en su composición, diseñada para la sinergia de perspectivas. Estará integrado por la Gerencia General, los gerentes de áreas clave (TI, Previsión y Bienestar, Créditos, etc.) y, de manera fundamental, por representantes de los sindicatos del magisterio que integran la DM.

El rol de la representación sindical en la DM trasciende la simple representación; es de cogobernanza. Los dirigentes no son observadores, sino miembros plenos con voz y voto, actuando como la «conciencia gremial» del comité. Su participación asegura que la estrategia nunca se desvíe de las necesidades de la base magisterial. Aportan la visión política de largo plazo y fortalecen la capacidad de incidencia del sindicato, dotándolo de una alfabetización en gobernanza digital de primer nivel. En la práctica, esto significa que un representante sindical puede observar (y mejorar) una iniciativa si considera que, aunque eficiente, no responde a un problema sentido por los maestros, o proponer activamente la priorización de un servicio que aborde una nueva problemática detectada en las bases.

Metodología ágil y estructura táctica

El CETB no operará con la burocracia tradicional. Adoptará un marco de trabajo ágil, con un «doble pulso»:

- Reuniones tácticas (quincenales): Sesiones rápidas de no más de 60 minutos, enfocadas en sincronización y desbloqueo. La agenda es simple: revisar el dashboard, identificar los proyectos en rojo y tomar decisiones inmediatas para eliminar los impedimentos. El objetivo es mantener el ritmo de la ejecución.
- Reuniones estratégicas (trimestrales): Sesiones de medio día para revisión y replanificación. Aquí se evalúa el rumbo: ¿Están los proyectos generando el impacto esperado en los KWIs? ¿Qué hemos aprendido de los pilotos? ¿Debemos ajustar la hoja de ruta para el siguiente trimestre?

La ejecución recaerá en equipos tácticos de implementación (ETIs): Equipos multidisciplinarios, pequeños y temporales, conformados por el CETB para diseñar y entregar un proyecto específico. Por ejemplo, el ETI del Navegador de Salud estaría compuesto por un médico (de Bienestar), un diseñador UX/UI (de TI), un experto en procesos y un analista de datos. Este equipo, con un líder empoderado, tiene la autonomía para tomar las decisiones necesarias a fin de cumplir su misión en un plazo definido. Los ETIs son la principal herramienta para romper los silos en la práctica, reuniendo a expertos de diferentes áreas para enfocarse en una misión común.

Este modelo de gobernanza es el instrumento diseñado para canalizar la energía de la organización hacia un propósito claro, creando un ecosistema donde la colaboración sea la norma y asegurando que la visión de bienestar se traduzca, día a día, en una realidad sostenible para el magisterio peruano.

► Anexo 4. Perfiles de puesto para nuevos roles clave (los actores)

El éxito del nuevo modelo de gobernanza reside en las personas que le darán vida. Este anexo define los perfiles de los actores clave de la transformación, enfocándose no en tareas tradicionales, sino en las nuevas capacidades y, fundamentalmente, en la mentalidad (mindset) que la institución necesita construir. Se busca un liderazgo ágil, una visión anclada en el bienestar del maestro y una capacidad de facilitación que trascienda los silos funcionales.

El nuevo liderazgo para la transformación

Los roles propuestos no son meros cambios de título; representan una nueva forma de entender el liderazgo y la ejecución, donde la influencia y el propósito priman sobre la jerarquía.

1. **Facilitador estratégico de la transformación (líder del CETB):** Es el orquestador y acelerador de la hoja de ruta. Su misión no es dirigir jerárquicamente, sino crear las condiciones para que emerja la inteligencia colectiva. Actúa como el articulador principal entre el Directorio, la representación sindical y el equipo gerencial. Su poder no reside en la autoridad formal, sino en su capacidad de influencia, negociación y en su habilidad para traducir la visión estratégica en un plan de acción coherente, manteniendo el foco y la energía del cambio. En la práctica, esto significa facilitar debates donde un gerente de TI y uno de Bienestar lleguen a una solución que sea, a la vez, técnicamente robusta y profundamente empática con la realidad del maestro.
2. **Líder de equipo táctico de implementación (ETI):** Es el jefe ejecutivo o CEO de su producto. Lidera un equipo multidisciplinario con la misión de entregar un proyecto o servicio específico. Su principal labor es maximizar el valor de bienestar entregado al afiliado, gestionando prioridades con una orientación radical a resultados de impacto (KWIs). Actúa como un escudo que protege a su equipo de la burocracia, fomentando una cultura de experimentación y aprendizaje rápido. Ser el CEO implica una responsabilidad de punta a punta: desde la validación de la necesidad del maestro hasta la medición del impacto real de la solución, asegurando que los recursos se inviertan en lo que verdaderamente importa.
3. **Enlace de transformación gerencial:** Es un rol de apalancamiento del liderazgo. Asignado a un colaborador de alto potencial dentro del equipo de cada gerente del CETB, actúa como su brazo ejecutor y punto de contacto operativo. Su misión es asegurar que la información fluya eficientemente y que los acuerdos estratégicos se traduzcan en acciones concretas a nivel de la gerencia. Este rol es vital para conectar la sala de estrategia con la sala de máquinas de cada área, garantizando que el gerente pueda enfocarse en la decisión estratégica, mientras el enlace asegura la alineación y el seguimiento operativo.

Estos perfiles son la base para el desarrollo del talento. No se buscan jefes, sino facilitadores, líderes serviciales y ejecutores empoderados, diseñados para cultivar las capacidades y la mentalidad necesarias para convertir la visión de transformación en una realidad sostenible.

► Anexo 5. Plan estratégico de capacitación y adopción de IA

Este plan de capacitación es la palanca que permitirá al capital humano de la Derrama Magisterial convertirse en el arquitecto de su futuro. Su enfoque se aleja de la formación tecnológica tradicional para centrarse en un modelo de aprendizaje aplicado (aprender haciendo), donde cada concepto se traduce en una habilidad práctica para resolver problemas reales de la institución y del maestro. No se trata solo de adquirir habilidades, sino de forjar una nueva mentalidad orientada a la innovación con propósito, asegurando que la organización se apropie de la transformación.

Principios y metodología pedagógica

El programa se rige por principios no negociables: toda formación se justifica por su contribución medible al bienestar del maestro. Se prioriza la aplicación práctica sobre la teoría y se ofrecen itinerarios diferenciados para cada nivel de la organización (Gobierno, Dirección y Operación), reconociendo que sus roles y necesidades son distintos.

La metodología central es el ciclo de deconstrucción y solución, que adopta un modelo de colaboración sinérgica humano-IA («Centaurio»). Se establece un principio fundamental: la estrategia la define el humano, la táctica la acelera la IA. Este enfoque mitiga el riesgo de desarrollar soluciones tecnológicamente correctas pero humanamente irrelevantes. El proceso inicia siempre con un ejercicio «análogo» de pensamiento estructurado para definir el problema, seguido por el uso de la IA como un «superinvestigador» para contextualizar, como un «asistente de alto rendimiento» para acelerar tareas y, finalmente, como un «socio de sparring intelectual» para validar hipótesis y descubrir puntos ciegos que la visión interna podría pasar por alto.

Arquitectura del programa y objetivos de aprendizaje

El plan se despliega en tres fases estratégicas, diseñadas para construir capacidades de manera progresiva y sostenible, generando un impulso de cambio medido y controlado:

- **Fase 1 de alineamiento y gobernanza (meses 1 y 2):** Dirigida exclusivamente al gobierno estratégico (Directorio y representación sindical), busca crear un consenso sobre la visión, los principios éticos y los riesgos. Su éxito es el cimiento político y la legitimidad de toda la transformación, culminando en un «manifiesto de transformación» que actúa como el contrato social del cambio.
- **Fase 2 de capacitación simultánea (meses 3 y 9):** Se desarrollan las competencias específicas de cada rol a través de proyectos piloto transversales. La evaluación no es teórica, sino de calidad del «prototipo conceptual» que cada equipo produce, haciendo que el aprendizaje sea tangible, orientado a resultados y generando un *momentum* positivo en toda la organización.
- **Fase 3 de despliegue e institucionalización (meses 10 en adelante):** Se escalan las soluciones exitosas y se consolida la nueva cultura de datos, colaboración y agilidad. Esta fase asegura que la innovación se convierta en parte del ADN de la institución y no en un esfuerzo temporal, garantizando la sostenibilidad del nuevo modelo operativo.
- Los objetivos de aprendizaje están enfocados en el «saber para qué», asegurando que cada nivel adquiera las capacidades para cumplir su rol en la nueva era:
- Gobierno estratégico: Aprender a gobernar la IA, evaluando propuestas por su impacto en el bienestar y no solo por su mérito tecnológico. Su éxito en este objetivo se traduce en una gestión de riesgos más robusta y en la garantía de que las inversiones millonarias se alineen con la misión, pasando de una aprobación reactiva a una dirección proactiva de la innovación.

- Nivel directivo (gerencial): Aprender a rediseñar modelos de servicio y a liderar equipos en una cultura de experimentación y mejora continua. Su logro implica transformar la estrategia en acción, convirtiendo a las gerencias en verdaderos motores de innovación que proponen y ejecutan soluciones de valor.
- Nivel operativo-táctico: Aprender a aplicar herramientas de IA para optimizar la ejecución diaria y a proponer mejoras basadas en datos. Al alcanzar este objetivo, se desata el potencial de innovación desde la base, asegurando que las soluciones estén ancladas en la realidad y en el conocimiento profundo de las necesidades del afiliado.

Ejecución y medición

El rol de orquestador estratégico recaerá en «DM Formación», que diseñará el currículo, contratará a especialistas-facilitadores y asegurará la calidad pedagógica. El éxito del plan se medirá con un sistema de indicadores en cascada, que conectan el aprendizaje individual con el impacto institucional. La medición va desde la aplicabilidad inmediata del conocimiento (Nivel 1), pasando por la tasa de éxito de los proyectos catalizadores (Nivel 2), hasta el objetivo final y norte estratégico: la mejora sostenida del Índice de Bienestar del Afiliado (IBA) (Nivel 3). Este último indicador es la métrica definitiva del éxito, asegurando que la inversión en capacitación se traduzca en valor real y perceptible para el magisterio.

► Anexo 6. Mapeo detallado con las directrices de la AISS

Este anexo realiza un ejercicio de validación estratégica y de mitigación de riesgos, utilizando las directrices de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) como un marco de referencia de clase mundial. Su propósito no es un mero chequeo de cumplimiento, sino emplear las mejores prácticas globales como un espejo para analizar las brechas entre la situación actual de la Derrama Magisterial (*As-Is*) y la visión futura (*To-Be*), demostrando cómo la hoja de ruta de transformación propuesta construye el puente entre ambos estados.

Metodología: del diagnóstico a la visión

El análisis se estructura en una lógica de cambio que transforma un estándar internacional en una herramienta de gestión activa:

1. Estado situacional actual (*As-Is*): Un diagnóstico crudo y basado en evidencia de las prácticas actuales de la institución.
2. Estado futuro deseado (*To-Be*): La visión de excelencia que se alinea con las directrices de la AISS y que se materializa a través del plan de transformación.
3. Iniciativas clave para cerrar la brecha: Los proyectos y políticas específicas de la Hoja de Ruta que actúan como mecanismos concretos de cambio.

Síntesis de hallazgos: las brechas críticas

El mapeo revela brechas de alto nivel en áreas fundamentales, que confirman y dan un marco internacional a los hallazgos del diagnóstico. La hoja de ruta está diseñada para abordar estas brechas de manera sistémica, alineándose con las siguientes directrices clave de la AISS sobre las TIC.

► Gobernanza de TIC (brecha alta - Ref. Directriz 1 de la AISS):

- *As-Is*: La gobernanza es informal, reactiva y fragmentada. Las decisiones tecnológicas se toman en silos, sin un marco que las alinee con la misión de bienestar. En la práctica, esto se traduce en una «gobernanza por inercia», donde las inversiones son impulsadas por la influencia de cada gerencia y no por una visión institucional.
- *To-Be*: Se establece una gobernanza formal, proactiva y centralizada a través del Comité de Transformación Digital y Bienestar (CETB). Con una composición multifuncional y reporte al Directorio, asegura que cada inversión tecnológica sea un habilitador estratégico del bienestar, convirtiéndose en el único punto de accountability para el retorno de la inversión.

► Estrategia de TIC (Brecha alta - Ref. Directriz 2 de la AISS):

- *As-Is*: La estrategia es la suma desarticulada de los planes operativos de cada departamento, lo que perpetúa la fragmentación de sistemas y una experiencia de afiliado inconsistente. La estrategia no es más que la suma de tácticas departamentales.
- *To-Be*: La hoja de ruta de transformación se convierte en la única estrategia de TIC. La conversación cambia de «qué software necesitamos» a «qué problema del maestro estamos resolviendo». Cada iniciativa se justifica por su contribución medible al bienestar, creando un ecosistema de servicios coherente.

► **Gestión de datos (brecha alta - Ref. Directriz 8 de la AISS):**

- *As-Is*: Los datos son un subproducto de las operaciones, almacenados en sistemas aislados, con calidad inconsistente y sin gobierno. Esto genera un enorme costo oculto en horas-hombre dedicadas al cruce manual de información, un proceso lento y propenso a errores.
- *To-Be*: Los datos se gestionan como el activo más valioso a través de la plataforma de datos unificada y un marco formal de gobernanza. Este cambio cultural significa que los datos dejan de ser un «residuo» de las transacciones para convertirse en la materia prima de la nueva propuesta de valor.

► **Seguridad de la información (brecha alta - Ref. Directriz 9 de la AISS):**

- *As-Is*: La seguridad es reactiva y vulnerable, vista como una responsabilidad exclusiva de TI. Esta vulnerabilidad es una amenaza directa a la confianza que los maestros depositan en la institución para salvaguardar su información.
- *To-Be*: La seguridad se vuelve proactiva y resiliente (security by design). Se convierte en una responsabilidad compartida, con políticas claras y un plan de continuidad que protege el activo más valioso: la confianza del afiliado.

Conclusión: una transformación de clase mundial

Este mapeo valida que la transformación propuesta no es un conjunto de proyectos aislados, sino un programa sistémico que eleva las capacidades de la Derrama Magisterial a los más altos estándares internacionales. El alineamiento con la AISS ofrece una validación externa que mitiga riesgos y genera confianza en el Directorio y los propios afiliados. Demuestra que el plan es el camino correcto para construir una institución más fuerte, eficiente y, fundamentalmente, más relevante para los maestros del Perú, posicionándola como un futuro referente de innovación en la seguridad social de la región.

► Anexo 7. Guía práctica para el relacionamiento y colaboración con el Estado

Este anexo establece el marco de acción para que la DM construya una relación estratégica y sostenible con las entidades del sector público, un eje fundamental para que los servicios catalizadores alcancen su máximo potencial. Su propósito es transformar la interacción, de una relación esporádica a una alianza estructural que genere valor público.

Principios rectores para la colaboración

La guía se fundamenta en principios irrenunciables que protegen la misión y la integridad de la institución, asegurando que cada alianza fortalezca a la DM en lugar de debilitarla:

Neutralidad e integridad institucional: La colaboración trasciende cualquier coyuntura político-partidaria. Esto implica un blindaje activo contra la instrumentalización, asegurando que los logros conjuntos se comuniquen siempre desde una perspectiva institucional y nunca como un respaldo a una gestión o figura política específica.

Enfoque de valor compartido: Las alianzas deben ser una sinergia, no una transacción. Cada iniciativa debe generar beneficios tangibles tanto para los afiliados de la DM como para los objetivos de política pública del Estado. Esto transforma la relación, pasando de una de solicitante a una de socio estratégico en la resolución de problemas comunes.

Diálogo basado en evidencia: Las propuestas de la DM se sustentarán en los datos y la inteligencia generada por sus servicios, no en la influencia política. Este enfoque otorga a la institución una autoridad técnica y una credibilidad que la posicionan como un interlocutor valioso y respetado.

Beneficios estratégicos y rol de incidencia

La sinergia con el Estado no es un fin en sí misma, sino una estrategia para potenciar el impacto. Permite aumentar la eficacia (por ejemplo, articular créditos de vivienda con bonos del Estado, multiplicando el alcance), la eficiencia (evitando duplicar estudios usando data pública) y la sostenibilidad de los servicios.

Crucialmente, posiciona a la DM para ejercer un rol de incidencia en políticas públicas de seguridad social. La data agregada y anonimizada de los servicios se convierte en «inteligencia social», permitiendo pasar de la protesta a la propuesta fundamentada. Por ejemplo, si se detecta un patrón de licencias por estrés que aumenta significativamente en una región, se puede presentar un informe técnico al MINEDU/MINDS para abogar por políticas de salud mental docente, transformando la experiencia de los afiliados en mejoras sistémicas.

Gestión de riesgos y capacidades internas

La guía reconoce los riesgos de la inestabilidad política y la inercia burocrática, proponiendo estrategias de mitigación como el enfoque en pilotos ágiles, el enfoque en pilotos, la diversificación de interlocutores y un protocolo claro de desacoplamiento para proteger a la institución.

Finalmente, subraya que el éxito depende de la construcción de capacidades internas, definiendo el perfil de un nuevo rol estratégico de «líder de alianzas» y un programa de desarrollo de competencias en gestión pública para los equipos clave.

► Anexo 8. Marco de medición para la transformación

Este anexo establece un nuevo paradigma de medición, una herramienta de gobernanza diseñada para gestionar la doble misión de la Derrama Magisterial: la sostenibilidad financiera y el impacto tangible en el bienestar de sus afiliados. Su propósito es asegurar que ambos objetivos no sólo coexistan, sino que se refuercen mutuamente.

Una jerarquía de medición con propósito

El marco se estructura en tres niveles jerárquicos que conectan la salud financiera con el impacto humano, permitiendo una gestión integral.

1. Indicadores de sostenibilidad (la base): miden la salud financiera global.
2. Indicadores de desempeño clave (KPIs - los habilitadores): miden la salud de las capacidades internas.
3. Indicadores clave de bienestar (KWIs - la métrica del propósito): miden el impacto final en la calidad de vida del maestro.

1. Indicadores de sostenibilidad: la base de la misión

Esta capa asegura la viabilidad a largo plazo de la institución, pero redefine el significado de «retorno» en el contexto de una entidad de seguridad social.

- ROE (Retorno sobre el Patrimonio Neto): para la DM, donde el patrimonio son los fondos de los maestros, un ROE creciente no significa ganancia para accionistas, sino la capacidad de generar un superávit que se reinvierte íntegramente en la mejora y expansión de los servicios de bienestar. Un ROE del 10 por ciento no se celebra distribuyendo dividendos, sino financiando más becas para hijos de docentes (KWI 5) o ampliando la cobertura de un programa de salud preventiva (KWI 2).
- ROA (Retorno sobre Activos): evalúa la eficiencia con la que la DM utiliza todos sus activos (inversiones, tecnología, propiedades) para cumplir su misión. Un ROA creciente podría significar que una inversión en una nueva plataforma tecnológica no solo redujo costos, sino que permitió duplicar el número de maestros atendidos por el servicio Defensa Maestra (impactando el KWI 1). El retorno del activo se mide tanto en eficiencia económica como en escala del bienestar.

2. Indicadores de desempeño clave (KPIs): los habilitadores del bienestar

Los KPIs miden la salud de la maquinaria interna que hace posible la entrega de los servicios de bienestar. Son los indicadores de que estamos construyendo las capacidades correctas.

- KPI Ejemplo - fiabilidad de la Inteligencia de Afiliado:
 - Métrica: Índice de Calidad de Datos (ICD) en la Base de Datos Única del Afiliado (BDUA).
 - Significado: Mide la salud del «sistema nervioso central» de la institución. Un dato incorrecto no es un error técnico, es una promesa rota: un recordatorio de salud que llega a la persona equivocada. Un ICD del 99 por ciento es el habilitador indispensable para que servicios como Brújula Salud puedan operar con la confianza y personalización que impactan positivamente en los KWIs.

3. Indicadores clave de bienestar (KWIs): la métrica del propósito

Esta es la capa más importante, la que mide si estamos cumpliendo nuestra misión. Cada KWI mide un resultado tangible en la vida del maestro y está directamente vinculado a los nuevos servicios catalizadores.

► KWI 1 - Ahorro de tiempo y reducción de carga administrativa:

- Métrica: disminución del tiempo promedio (en horas) que un docente dedica anualmente a trámites clave.
- Significado: cuantifica la devolución del recurso no renovable más valioso: el tiempo. Liberar a un docente de horas de papeleo es un beneficio directo a su salud mental, permitiéndole reinvertir ese tiempo en su labor pedagógica o en su familia.
- Ejemplo de valor de uso: una docente necesita una constancia de aportes. Antes, perdía una mañana de trabajo. Ahora, a través del servicio Defensa Maestra, la genera en cinco minutos. El KWI mide la suma de miles de mañanas recuperadas por el magisterio.

► KWI 2 - Fomento de la salud preventiva:

- Métrica: aumento porcentual de afiliados y familias que realizan un chequeo preventivo de salud anual.
- Significado: mide el cambio de un modelo reactivo a uno proactivo. Un KWI saludable aquí implica menor incidencia de enfermedades crónicas y una reducción de los gastos de bolsillo en salud.
- Ejemplo de valor de uso: gracias a un recordatorio del servicio Brújula Salud, un docente lleva a su padre, afiliado jubilado, a su chequeo anual. Se le detecta a tiempo una condición prediabética, que es controlada con un cambio de hábitos en lugar de requerir un costoso tratamiento a futuro. El KWI mide cuántas familias evitan crisis de salud gracias a la prevención.

► KWI 4 - Índice de Resiliencia Financiera:

- Métrica: un índice compuesto que combina la capacidad de ahorro mensual y la disminución en la solicitud de créditos de emergencia.
- Significado: mide la tranquilidad que proviene de tener un colchón de ahorros y la capacidad de planificar el futuro, en lugar de solo reaccionar a las crisis.
- Ejemplo de valor de uso: una maestra, tras usar el servicio Asesor Financiero Personal, logra crear un pequeño fondo de emergencia. Cuando su refrigerador se malogra, por ejemplo, usa ese fondo en lugar de recurrir a un préstamo informal con intereses altísimos. El KWI mide el aumento de familias que pueden absorber un imprevisto sin caer en una crisis de deuda.

► KWI 5 - Acceso a oportunidades en educación superior:

- Métrica: aumento en la tasa de postulación e ingreso de hijos de afiliados a universidades públicas de alta calificación.
- Significado: mide el impacto intergeneracional de la DM como motor de movilidad social.
- Ejemplo de valor de uso: el hijo de un docente de una zona rural sueña con estudiar ingeniería, pero su familia no conoce el proceso de admisión. El servicio Catalizador Educativo: Futuro Brillante le provee un mentor.

► Anexo 9. Preguntas frecuentes (FAQ) sobre la hoja de ruta

1. ¿Cuál es la idea central de esta transformación?

Es un cambio de paradigma: pasar de ser un administrador de fondos a ser un orquestador de bienestar. El objetivo es evolucionar a una plataforma de servicios que resuelva los problemas cotidianos del maestro (salud, vivienda, formación), haciendo que la Derrama sea un aliado tangible y presente en su día a día.

2. ¿Qué sucede si no hacemos nada y mantenemos el modelo actual?

La inacción es el mayor riesgo. Implica la pérdida de relevancia ante las nuevas necesidades del magisterio, la desconexión emocional con los afiliados y una menor sostenibilidad a largo plazo al no diversificar el valor que ofrecemos. En un mundo que cambia, no moverse es retroceder.

3. ¿Por qué enfocarse en «bienestar» y no solo en la rentabilidad del fondo?

Porque es una falsa dicotomía; ambos objetivos se refuerzan. Invertir en el bienestar del maestro (mejor salud, menor estrés financiero) reduce directamente el riesgo de la cartera de créditos y aumenta la lealtad. Es la estrategia más inteligente para proteger y hacer crecer el fondo a largo plazo. Buscamos un «doble retorno»: impacto social que genera sostenibilidad financiera.

4. ¿Qué son exactamente los servicios catalizadores?

Son intervenciones inteligentes, usualmente digitales, que no proveen el servicio final, sino que facilitan el acceso a los servicios que ya existen. En lugar de construir una clínica, un catalizador de salud guía al maestro para que navegue eficientemente el sistema de EsSalud. Son una forma de generar un impacto masivo con una inversión sostenible.

5. ¿Cómo se financiará la transformación?

El modelo se basa en la reasignación estratégica de recursos. La automatización y optimización de procesos generarán un dividendo de eficiencia que liberará fondos. Estos ahorros no se traducen en recortes, sino que se reinvierte en el desarrollo de nuevos servicios, creando un ciclo virtuoso y autofinanciado.

6. ¿La introducción de IA significa una reducción de personal?

No. La filosofía es la potenciación de las capacidades humanas. La IA se encargará de las tareas repetitivas para que los colaboradores se enfoquen en lo que solo los humanos pueden hacer: pensamiento crítico, empatía y resolución de problemas complejos. Los puestos de trabajo no se eliminan, se transforman para ser más estratégicos y de mayor valor.

7. ¿Cómo se garantiza que este plan sea ejecutable y no solo teoría?

A través de una metodología de implementación por pilotos. El plan no propone un salto al vacío, sino una serie de proyectos de bajo costo y corta duración para validar cada iniciativa. Solo las ideas que demuestren un impacto real y medible serán escaladas. Este enfoque de «aprender haciendo» mitiga el riesgo y asegura que el plan esté anclado en la realidad.

8. ¿Cómo se medirá el éxito de la transformación?

El éxito no se medirá solo por indicadores financieros. Se implementará un Cuadro de Mando Integral que incluirá Indicadores Clave de Bienestar (KWIs). Estos medirán el impacto real en la calidad de vida del maestro, como la reducción del tiempo en trámites o la mejora del índice de salud financiera. La misión social se convertirá en una métrica gestionable.



**Organización
Internacional
del Trabajo**

Oficina de la OIT para los Países Andinos

Calle Las Flores 275,
San Isidro
Lima - Perú

(511) 615 0300
www.ilo.org/peru