

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Calidad en las Instituciones del

Sector Educación Superior Universitaria Privada en el Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Enrique Díaz Gavidia

Javier Falco Tejerina

Mónica Falco Tejerina

Marcia Neyra Valdivia

Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas

Surco, junio de 2015

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Los profesores de CENTRUM Católica, por su valioso aporte y constante motivación.

Nuestros compañeros de la promoción MBAG 76 por su amistad, compañerismo y esfuerzo compartido.



Dedicatorias

A mi familia por su gran apoyo y cariño, en especial a mis hijos Rodrigo y Gianella, lo más grande que tengo en la vida.

Enrique Díaz

Con todo mi amor y cariño a mi esposa Ana María y mis dos maravillosos hijos Cristóbal y Anapaula, por ser mi fuente de motivación e inspiración. Gracias por su apoyo, sacrificio y aliento durante estos dos largos años. A mi padre Tito por los valores que sembró en mí y porque siempre me enseñó a salir adelante. A mis compañeros quienes compartieron su conocimiento, alegrías, tristezas y que juntos logramos que este sueño se haga realidad.

Javier Falco

A mi hijo Francis-Mateo, quien ilumina mis días e inspira todos mis esfuerzos; gracias por tu amor incondicional y por tu paciencia durante estos últimos años. A mi padre Tito, por sus enseñanzas e incondicional apoyo. A mi hermano Javier, gracias por compartir conmigo esta aventura. A mi familia y amigos que me alentaron a seguir siempre adelante.

Mónica Falco

A mi familia, por su apoyo incondicional y en especial a mi hijo Jeremy, que es el principal motor y motivo que me impulsa a ser mejor cada día.

Marcia Neyra

Resumen Ejecutivo

La Administración de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés) es una herramienta de gestión que puede generar grandes ventajas competitivas a las empresas e instituciones de cualquier dimensión o sector. La presente investigación buscó identificar el nivel de calidad percibido en las instituciones del sector de educación superior universitaria privada en el Perú. A partir de ello, se realizó una comparación del desempeño en materia de calidad entre las instituciones que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) certificado y aquellas que no.

Para ello, se utilizó un enfoque cuantitativo, utilizando un instrumento basado en nueve factores de éxito que miden el nivel de desempeño en la administración de la calidad (Benzaquen, 2014). Asimismo, se identificó una población de 89 universidades privadas. De estas, se seleccionó una muestra de 42 instituciones, a las que se envió la encuesta para analizar el desempeño en materia de calidad.

El resultado de la muestra evidenció que, en el sector de educación superior universitaria privada en Perú, el 40% de las organizaciones cuenta con un SGC implementado. Además, mostró que no existen diferencias estadísticamente significativas que permitan afirmar que en este sector, las instituciones que cuentan con un SGC obtienen un mejor desempeño que aquellas que no lo han implementado. Todo ello se tomó en cuenta con base en el cumplimiento de los nueve factores de éxito de la calidad.

Abstract

The management of total quality (TQM for its acronym in English) is a managing tool that can generate great competitive advantages to companies and institutions of any size or industry. This research sought to identify the perceived quality level of higher education institutions, such as private universities in Peru, and then make a comparison of the performance in terms of quality between the institutions that have a certified quality management system (SGC) in place and those that do not. For this reason a quantitative approach was used, utilizing an instrument based on nine factors of success that measure the level of performance in quality management (Benzaquen, 2014). A population of 89 private universities were identified at national level, from which a sample of 42 institutions was selected to participate in a survey to analyze the performance in terms of quality.

The result of the sample indicated that, in the sector of private university in Peru, 40% of the organizations have a QMS implemented, moreover, showed that there were no statistically significant differences to infer that institutions in this sector with quality management systems get better performance than those who have not implemented it; in compliance with the nine factors of success of the quality.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	1
1.2 Definición del Problema de Investigación.....	2
1.3 Propósito de la Investigación.....	2
1.4 Importancia de la Investigación.....	3
1.5 Naturaleza de la Investigación.....	3
1.6 Preguntas de Investigación.....	3
1.7 Hipótesis.....	4
1.8 Supuestos de la Investigación.....	4
1.9 Limitaciones.....	4
1.10 Delimitaciones.....	5
1.11 Resumen.....	5
Capítulo II: Revisión de Literatura.....	7
2.1 El Concepto de Calidad.....	7
2.1.1 Prácticas de la calidad total.....	13
2.2 Calidad de las Instituciones en el Sector de Educación Superior en el Mundo.....	28
2.3 Calidad en el País.....	37
2.3.1 Calidad en las empresas del sector de educación superior en el Perú.....	37
2.3.2 Análisis interno del sector (AMOHFIT).....	38
Capítulo III: Metodología	58
3.1 Diseño de la Investigación.....	58
3.2 Población y Selección de Muestra.....	59

3.3 Procedimiento de Recolección de Datos.....	59
3.4 Instrumentos.....	60
3.5 Validez y Confiabilidad	62
3.6 Análisis e Interpretación de Datos.....	63
3.7 Resumen.....	64
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....	66
4.1 Perfil de Informantes.....	66
4.2 Test de Validez	69
4.3 Prueba de Hipótesis.....	71
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	73
5.1 Conclusiones.....	73
5.2 Recomendaciones	80
Referencias.....	82
Apéndice A: Base de Datos.....	89
Apéndice B: Universidades Encuestadas	93
Apéndice C: Modelo de Carta de Presentación de la Investigación.....	94
Apéndice D: Respuestas de la Muestra	95
Apéndice E: Encuesta de Calidad	105
Apéndice F: Pruebas de Normalidad	107
Apéndice G: Resultados Promedios por Variable	108
Apéndice H: Pruebas de Wilcoxon y U de Mann–Withney por Variables.....	110

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Etapas en la Evolución del Movimiento por la Calidad</i>	8
Tabla 2.	<i>Criterios e Indicadores de Calidad de las Universidades</i>	34
Tabla 3.	<i>Resumen de los 12 Pilares del Informe Global de Competitividad 2013-2014</i> ...	35
Tabla 4.	<i>Universidades por Tabla de Posición en el QS University Rankings</i>	36
Tabla 5.	<i>Población Universitaria, por Año Censal y Tasa de Crecimiento Anual, según tipo de Universidad</i>	45
Tabla 6.	<i>Perú: Calificación Otorgada a los Servicios que Brinda la Universidad, en Porcentaje</i>	50
Tabla 7.	<i>Perú: Calificación según Infraestructura Física</i>	50
Tabla 8.	<i>Coeficiente Alfa de Cronbach Agrupado por Factor</i>	70
Tabla 9.	<i>Valores Promedios por Factor</i>	70
Tabla 10.	<i>Prueba de U- Mann – Withney Agrupado en los Nueve Factores de Calidad</i> ...	72

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa conceptual de revisión de literatura.....	7
<i>Figura 2.</i>	Número de universidades, por año censal, según tipo de universidad.....	45
<i>Figura 3.</i>	Carreras profesionales con mayor cantidad de matriculados 2012.....	47
<i>Figura 4.</i>	Número de documentos producidos por las universidades peruanas.....	57
<i>Figura 5.</i>	Modelo de nueve factores del TQM en la empresa.....	61
<i>Figura 6.</i>	Ubicación geográfica de las empresas de la muestra.....	66
<i>Figura 7.</i>	Cantidad de trabajadores de las empresas de la muestra.....	66
<i>Figura 8.</i>	Años de fundación de las instituciones de la muestra.....	67
<i>Figura 9.</i>	Cargo de las personas que participaron del estudio.....	68
<i>Figura 10.</i>	Porcentaje de las empresas dentro de la muestra que poseen un SGC.....	68
<i>Figura 11.</i>	Antigüedad de implementación de los SGC.....	68
<i>Figura 12.</i>	Tendencias de promedios con y sin SGC.....	71

Capítulo I: Introducción

La Administración de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés) es un enfoque que se aplica en la gestión en empresas e instituciones con el fin de mejorar su desempeño. Esto se logra a través de una visión sistémica que permite la mejora continua de sus operaciones. De este modo, la organización logrará cumplir con los requerimientos de sus clientes cada vez de mejor manera (Agus, 2005).

En la actual coyuntura peruana, en la que el país ha experimentado un acelerado crecimiento económico, es de vital importancia la mejora constante de la productividad y la competitividad. Para lograrlo, se debe poner especial énfasis en la implementación de la calidad en las empresas e instituciones a fin de asegurar el óptimo desempeño que permita a las empresas destacar y operar con excelencia. En el sector educación, esta cualidad cobra especial importancia, pues está a cargo de la formación de los líderes que concretarán las estrategias que impulsen, en el futuro, el desarrollo de las empresas y del país.

1.1 Antecedentes de la Investigación

Para conocer el estado evolutivo de la gestión de calidad en las empresas peruanas, se inició, en el año 2005, un estudio que comparó nueve factores de éxito relacionados con la calidad. Para ello, se evaluó una muestra de 65 empresas peruanas en los años 2006 y 2011, respectivamente. Los resultados de esta investigación mostraron una clara tendencia hacia la mejora en todos los factores evaluados, impulsada principalmente por el involucramiento de la alta gerencia y de los directivos de dichas empresas, quienes empezaron a comprender la importancia y necesidad de contar con altos estándares de calidad para adecuarse a las exigencias y retos que una economía y mercado globales exigen en la actualidad (Benzaquen, 2014).

El estudio mencionado brindó un panorama general acerca de la situación de las empresas peruanas con respecto al compromiso e implementación de sistemas de gestión de

calidad. Sin embargo, a fin de conocer con mayor detalle e identificar oportunidades de mejora específicas, será de gran utilidad el análisis y evaluación del estado de cada uno de los sectores productivos en materia de calidad. Es por ello que, utilizando la metodología desarrollada para este fin, se ha encomendado la aplicación de esta a diversos sectores, en los niveles local, regional y nacional. En la presente investigación, se realizó el análisis del sector de educación superior universitaria privada a nivel nacional.

La actual coyuntura mundial se caracteriza por los altos niveles de globalización e integración, y está sometida a grandes retos y a una constante transformación. De acuerdo con esto, se requiere profesionales cuya formación les permita, además de adquirir conocimientos, desarrollar e implementar estrategias que impulsen el desarrollo no solo de las empresas, sino del país en general. Por consiguiente, el rol que cumplen las instituciones de educación superior es fundamental en la formación de las nuevas generaciones de líderes y ejecutivos.

1.2 Definición del Problema de Investigación

Para establecer los niveles de desempeño y el cumplimiento de estándares mínimos de calidad en las universidades privadas del Perú, es necesario observar cómo se está implementando en ellas la gestión de calidad, con la finalidad de poder ampliar el conocimiento y recomendar acciones para su mejora continua. En el presente estudio, se examinó el nivel de desempeño percibido en los nueve factores de éxito de la calidad en las instituciones del sector de educación superior universitaria privada a nivel nacional, analizando las diferencias entre aquellas que cuentan con un SGC implementado y aquellas que no disponen de este.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito principal de la investigación fue identificar el nivel de cumplimiento de los factores de calidad percibido en las instituciones del sector de educación superior

universitaria privada en el Perú, y analizar las diferencias entre el cumplimiento de aquellas instituciones que cuentan con un sistema de gestión implementado y aquellas que no.

Adicionalmente, se buscó analizar y comparar los niveles de desempeño en calidad percibidos por ambos grupos de instituciones. Para ello, se empleó como criterios cada uno de los factores utilizados en el modelo.

1.4 Importancia de la Investigación

El sector educativo constituye el principal motor para el desarrollo de un país, especialmente en el caso de las instituciones de educación superior universitaria. Son las universidades las responsables de la capacitación y formación de los profesionales que llevarán a cabo las principales actividades productivas que impulsarán el crecimiento de la nación. Por tal motivo, es indispensable conocer los niveles de calidad alcanzados para poder optimizar su desempeño y asegurar que esta formación se realice con altos estándares de calidad que puedan ser comparados con otras instituciones a nivel mundial.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La investigación utiliza un enfoque cuantitativo. Asimismo, busca comparar las instituciones que cuentan con un sistema de gestión de calidad y aquellas que no, considerando las variables relacionadas con la gestión de calidad, agrupadas en nueve factores. Asimismo, este estudio tiene un alcance descriptivo y explicativo. En él, se planteará una hipótesis que será verificada posteriormente mediante la aplicación del cuestionario, utilizado como herramienta de estudio en la muestra seleccionada. Finalmente, este trabajo constituye una investigación de diseño no experimental y transeccional.

1.6 Preguntas de Investigación

La principal pregunta de investigación planteada fue la siguiente: ¿existen diferencias significativas, en cuanto al cumplimiento percibido de los factores de éxito de la calidad, entre las empresas del sector de educación superior universitaria privada en el Perú que

cuentan con un sistema de gestión de calidad implementado y certificado, y aquellas que no tienen un sistema de gestión de calidad implementado, de acuerdo con el modelo propuesto?

1.7 Hipótesis

La pregunta de investigación principal fue la siguiente: ¿existen diferencias significativas, en cuanto al cumplimiento percibido de los factores de éxito de la calidad, entre las empresas del sector de educación superior universitaria privada en el Perú que cuentan con un sistema de gestión de calidad implementado y certificado, y aquellas que no tienen un sistema de gestión de calidad implementado, de acuerdo con el modelo propuesto?

Al plantear esta interrogante, se busca demostrar el efecto de la implementación y certificación de un SGC en el cumplimiento de los factores de calidad planteados en el modelo propuesto. Para resolver esta pregunta, se planteó la hipótesis que se expone a continuación.

H₁: Las empresas del sector de educación superior universitaria privada en el Perú que cuentan con un SGC implementado y certificado tienen diferencias significativas, en cuanto al cumplimiento de los factores de éxito de la calidad, con respecto a aquellas instituciones que no cuentan con un SGC, de acuerdo con el modelo propuesto.

1.8 Supuestos de la Investigación

En la presente investigación, se da por supuesto que la información obtenida a través de la herramienta elaborada ha sido respondida por miembros de alta dirección de las instituciones del sector de educación universitaria privada en el Perú, y que sus respuestas reflejan de manera objetiva, su percepción respecto a las variables expresadas en el cuestionario.

1.9 Limitaciones

La principal limitación para esta investigación fue la subjetividad de los criterios con que los representantes de las instituciones participantes responden al cuestionario. Las

preguntas incluidas recogen la percepción de estos representantes acerca del cumplimiento de las principales prácticas asociadas a los factores de calidad. Otra limitante fue el tamaño de la muestra, ya que, al tratarse de una población pequeña, el tamaño de esta fue también pequeño, lo cual podría resultar poco representativo de la población en general.

Como tercera limitación, cabe mencionar que el instrumento no permite profundizar en los niveles de alcance del sistema de gestión implementado si se aplica a toda la organización o a determinados departamentos o facultades de la misma. Finalmente, en relación con el sector específico sobre el que se realiza la investigación, se encontró que el reciente cambio de la Ley Universitaria ha influenciado en las respuestas. Se evidenció que existe mucho desconocimiento, incertidumbre e incluso renuencia por parte de algunos directivos de las instituciones al responder la encuesta aplicada.

1.10 Delimitaciones

El presente estudio se enfocó exclusivamente en las universidades privadas que operan en el Perú, tanto en Lima como en provincias. Las universidades públicas no han sido consideradas como objeto de análisis. La relación de universidades fue obtenida de la base de datos oficial publicada por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).

1.11 Resumen

Todas las organizaciones y empresas, de todo tamaño y sector, buscan constantemente mejorar su desempeño, incrementar su productividad y ser altamente competitivas. En el sector de educación, especialmente el de educación superior universitaria privada, el objetivo es el mismo: brindar un servicio de alta calidad que satisfaga cada vez de mejor manera los requerimientos de sus clientes. La educación de calidad es un factor de suma importancia para el desarrollo de cualquier país y sus resultados podrán verse reflejados en un futuro de crecimiento sostenido, con altos estándares de productividad y competitividad, impulsado por

profesionales de alto desempeño, en constante búsqueda de innovación y mejora continua, y con formación en valores. Estas cualidades implican, por parte del sector, el logro de estándares que puedan compararse a los de las instituciones globales.

La presente investigación buscó determinar si las instituciones del sector que se han esforzado en implementar y certificar un sistema de gestión de calidad logran un mejor desempeño que aquellas que no lo han realizado, de acuerdo con el modelo propuesto de los nueve factores de éxito de la calidad. Esto permitió validar si existe un impacto positivo entre la certificación ISO 9001 y los resultados en cuanto al nivel de calidad de dichas instituciones. Para ello, se utilizó un enfoque cuantitativo, que comparó las variables relacionadas con la gestión de calidad entre las organizaciones que cuentan con un sistema de gestión de calidad y aquellas que no. Ello permitirá evaluar la hipótesis principal, la cual plantea que las instituciones que cuentan con un SGC muestran diferencias significativas en relación con aquellas que no cuentan con uno. Este estudio se realizó solo con las universidades privadas a nivel nacional, sin considerar las universidades públicas.

Capítulo II: Revisión de Literatura

Para la presente investigación, se utilizó el esquema de revisión de literatura que se aprecia en la Figura 1. Asimismo, se revisó los principales fundamentos y análisis de la situación de la calidad en el sector de educación universitaria en el mundo y en el Perú. Finalmente, se realizó el análisis del sector (AMOHFIT).



Figura 1. Mapa conceptual de la revisión de literatura.

2.1 El Concepto de Calidad

Como afirmó Besterfield (2009), la Administración de la Calidad Total (TQM) es al mismo tiempo una filosofía y un conjunto de principios conductores que representan la base de una organización en mejora continua. Es la aplicación de métodos cuantitativos y de recursos humanos para mejorar todos los procesos en una organización, y para exceder las necesidades del cliente, en el presente y en el futuro. El TQM integra las técnicas administrativas fundamentales, los esfuerzos existentes para mejorar y las herramientas técnicas; todo bajo un método disciplinado.

Para comprender el concepto de calidad total hay que considerar que la búsqueda de asegurar o garantizar la calidad de los productos y servicios ha conllevado, a través de la historia, distintos cambios en los conceptos y métodos de la calidad. En la Tabla 1, se muestra la evolución histórica reciente del movimiento por la calidad (Gutiérrez, 2010). En

este devenir, cada etapa es la mezcla de los mejores métodos, prácticas e ideas de las etapas anteriores.

Tabla 1

Etapas en la Evolución del Movimiento por la Calidad

Criterios considerados	Inspección	Control estadístico de la calidad	Aseguramiento de la calidad	Administración de la calidad total	Reestructuración y mejora sistémica de procesos
Fecha inicio	(1800)	(1930)	(1950)	(1980)	(1995)
Preocupación principal	Detección	Control	Coordinación	Impacto estratégico	Competir eficazmente por clientes, con calidad, precio y servicio (era de la información y del mercado globalizado)
Idea de calidad	Un problema que se debe resolver	Un problema que se debe resolver	Un problema que se debe resolver, pero atacado en forma preventiva (proactiva)	Una ventaja competitiva	Una ventaja competitiva, y la condición para permanecer en el negocio
Énfasis	Uniformidad del producto	Uniformidad del producto con reducción de la inspección	Todas las etapas, Desde el diseño hasta las ventas. Todos contribuyen. Prevención de fallas.	Necesidades del cliente y del mercado	Enfoque en el cliente y en el mercado, reducción de defectos a un nivel de 3.4 DPMO y reducción de tiempo de ciclo
Métodos	Estándares y mediciones	Herramientas y metodologías estadísticas	Programas y sistemas	Planeación estratégica, establecer metas y movilización para mejora continua. Amplio menú de herramientas	Planeación y gestión estratégica, mejora continua del sistema, responsabilidad del área directiva. Amplio menú de metodologías y estrategias
Rol de los profesionales de la calidad	Inspeccionar, contar y clasificar	Encontrar problemas y aplicación de métodos estadísticos	Medición y planeación de la calidad, y diseño de programas	Establecer metas, educación y entrenamiento, asesoría y diseño de programas	Detección oportunidades de mejora, entrenamiento y educación, facilitador de mejora, programas de acción
Responsable de la calidad	El Departamento de Inspección	Los departamentos de Manufactura e Ingeniería	Todos los departamentos. La alta dirección solo se involucra periféricamente en diseñar, planear y ejecutar políticas de calidad	Todos en la organización. Alta dirección ejerce fuerte liderazgo	Todos, principalmente quien tiene mando es responsable de mejorar el desempeño de procesos. Alta dirección encabeza: generar visiones compartidas, alinear esfuerzos, eliminar barreras, propiciar aprendizaje, facultar y potenciar labor y creatividad de talento humano
Orientación y enfoque	Inspeccionar la calidad del producto terminado	Controlar la calidad	Construir la calidad	Dirigir la calidad	Orientación directa y total al cliente, al mercado y a mejorar el desempeño de los procesos.

Nota. Adaptado de "Calidad total y productividad (3a ed.)," por H. Gutiérrez, 2010. México D. F., México: McGraw-Hill.

En cuanto a la definición formal de calidad, existen diversas afirmaciones. Por ejemplo, para Juran (1990) la calidad es que un producto resulte adecuado para su uso. De

este modo, esta consiste en la ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente. Por otro lado, la American Society for Quality (ASQ, s.f.) afirmó que la calidad es un término subjetivo, y que cada sector y persona puede plantear su propia definición.

En un sentido técnico, la calidad puede tener dos significados: (a) refiere a las características de un producto o de un servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas; (b) se trata de un producto o servicio libre de deficiencias. En términos menos formales, la calidad es definida por el cliente, el cual queda satisfecho si se le ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más. Así, la calidad es ante todo la satisfacción del cliente, la cual está ligada a las expectativas que este tiene sobre el producto o servicio. Tales expectativas son generadas de acuerdo con las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, la imagen de la empresa, etc. (Gutiérrez, 2010).

En el actual mundo de los mercados globalizados, las compañías deben ser competitivas, por lo cual deben mejorar la integración e interrelación de sus actividades con el propósito de satisfacer a su cliente. Este cambio debe ser enmarcado en los siguientes aspectos: (a) la calidad del producto, dada por las características, los atributos y la tecnología del producto mismo; (b) el precio, que es lo que el consumidor paga finalmente por el bien; y (c) la calidad del servicio, determinado por la forma en que el cliente es atendido por la empresa, situación en la que cada vez es más relevante la rapidez con la que se realizan las actividades y que es influenciada por la eficacia y la coordinación de las diferentes tareas.

Cabe añadir que una empresa es más competitiva cuando ofrece mejor calidad a bajo precio y con un buen servicio. La calidad está dada por las características, los atributos y la tecnología del producto mismo, en tanto que el precio es lo que el consumidor final paga por el bien y la calidad del servicio la determina la forma en que el cliente es atendido por la

empresa. Actualmente, hay más empresas en las que la calidad y la mejora de los diversos procesos influyen de manera positiva en los tres factores (Gutiérrez, 2010).

Por otro lado, la International Organization for Standardization (ISO) es una organización internacional de estandarización conformada por diferentes organismos de estandarización nacionales del mundo. Por primera vez, en el año 1989, esta organización publicó la primera serie de normas ISO 9000. Esta permitió establecer los requisitos del sistema de aseguramiento de la calidad en las empresas (ISO, 2014).

Dichas normas estaban sujetas a la revisión y el mantenimiento con el fin de responder a los cambios de los mercados actuales. Ello originó que, en 1994, se publicara la primera revisión de las normas ISO 9000, y, en el año 2000, se estableciera la versión 2000. (Fontalvo, 2005). En esta, se disminuyó la documentación y se hizo énfasis en la mejora continua y en el enfoque al cliente. En el 2005, se realizaron algunos ajustes. En el 2008, se operaron otros cambios con la norma ISO 9001, y, en el 2009, con la edición de la norma ISO 9004 (Gutiérrez, 2010).

Como mencionaron Evans y Lindsay (2008), las organizaciones certificadas con las normas ISO 9000 tienen una calidad igual a las de sus colegas. En Estados Unidos, el American National Standards Institute (ANSI) adoptó las normas con el respaldo y la cooperación de la American Society for Quality (ASQ). Las normas tienen el reconocimiento de aproximadamente 100 países, entre los que se incluye a Japón.

Estas normas se crearon para cumplir ciertos objetivos. A continuación, se menciona cada uno de ellos: (a) lograr, mantener y buscar la mejora continua de la calidad de los productos y/o servicios en relación con los requisitos; (b) mejorar la calidad de las operaciones para cubrir las necesidades de los clientes y de los grupos de interés; (c) dar confianza a la administración interna y a los empleados de que se cumplen los requisitos de calidad y de que existe lugar para la mejora; (d) proporcionar confianza a los clientes y a los

grupos de interés de que se logran los requisitos de calidad en el producto o servicio dado, y (e) dar confianza de que se cumplen todos los requisitos del sistema de calidad.

Las normas ISO recomiendan documentación para todos los procesos que afectan la calidad, y sugieren que la conformidad a través de la auditoría da lugar a la mejora continua. En algunos mercados extranjeros, se hace necesaria la certificación ISO para obtener la certificación de un producto y que este pueda ser vendido. Como se aprecia, estas normas se están tornando cada día un requisito de competitividad internacional. Estas se enfocan en el desarrollo, documentación y ejecución de procedimientos para asegurar la consistencia de operaciones y el desempeño de los procesos de producción y prestación de servicios, con la meta de la mejora continua y bajo los principios fundamentales de la calidad total.

Las normas constan de tres documentos. Estos abarcan los fundamentos, los requisitos y los lineamientos. Se trata de los siguientes: (a) ISO 9000: Fundamentos y vocabulario, el cual proporciona la información fundamental sobre los antecedentes y establece las definiciones de los términos clave que se emplea en las normas; (b) ISO 9001: Requisitos, este documento proporciona los requisitos específicos para un sistema de administración de calidad, y que los usuarios deben cumplir a fin de obtener la certificación por un tercero, y (c) ISO 9004: Lineamientos para mejoras en el desempeño, el cual ofrece los lineamientos que ayudan a las organizaciones a mejorar sus sistemas de administración de calidad más allá de los requisitos mínimos en ISO 9001 (Gutiérrez, 2010).

Los requisitos proporcionan una estructura básica para el aseguramiento de calidad. La responsabilidad de la administración está en garantizar un sistema de calidad eficaz. Este debe encargarse de (a) promover la importancia de la calidad en toda la organización; (b) desarrollar y poner en práctica el sistema de administración de calidad; (c) identificar y satisfacer los requisitos de los clientes; (d) definir la política de calidad en toda la organización y los objetivos de calidad; (e) establecer con claridad las responsabilidades para

la calidad, y (f) controlar los documentos y registros (Evans & Lindsay, 2008). También es importante señalar que una norma estrechamente relacionada con las anteriores es la ISO 19011, la cual proporciona la orientación referente a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Asimismo, tal como lo mencionó Gutiérrez (2010), los fundamentos o características más relevantes de un SGC son los que siguen:

1. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las empresas deben mejorar continuamente sus productos y procesos: El enfoque a través de un SGC anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un SGC proporciona el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Asimismo, proporciona confianza, tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma consistente.
2. Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la norma ISO 9001: Los requerimientos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. La familia de normas ISO 9000 no establece requisitos para los productos. Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes o por la organización, anticiparse a los requisitos del cliente o ser establecidos por disposiciones reglamentarias. Los requisitos para los productos y, en algunos casos, los procesos

asociados están contenidos en, por ejemplo, especificaciones técnicas, normas de producto, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.

En todos los casos, lo importante es que un SGC ISO 9000 sea parte fundamental del sistema general de gestión de la organización, para que alcance de mejor manera la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa. En este caso, la norma señala lo siguiente:

El SGC es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, las expectativas y los requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización, como aquellos relacionados con el crecimiento, los recursos financieros, la rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud ocupacionales. Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse conjuntamente con el sistema de gestión de la calidad, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes. Esto puede facilitar la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización. El sistema de gestión de la empresa puede evaluarse comparándolo con los requisitos del sistema de gestión de la misma. El sistema de gestión puede asimismo auditarse contra los requisitos de Normas Internacionales como ISO 9001 e ISO 14001. Estas auditorías del sistema de gestión pueden llevarse a cabo de forma separada o conjunta (citado en Gutiérrez, 2010, p. 73)

2.1.1 Prácticas de la calidad total

Inicialmente, las prácticas de la calidad total fueron definidas utilizando los conceptos desarrollados por Crosby, Juran o Deming, considerados los precursores del TQM. Estos autores establecieron un conjunto propio de principios para la gestión de calidad total que

presentaron como una fórmula para la implementación adecuada de los modelos de gestión de la calidad total (Dow, Samson, & Ford, 1999). Por su parte, Crosby (1987) determinó 14 principios que se deben considerar para la administración de calidad. Estos son los que se nombran a continuación: (a) compromiso gerencial, (b) equipos de mejora, (c) medición, (d) evaluación de costos, (e) toma de conciencia, (f) realización de acciones correctivas, (g) compromiso con la política de cero defectos, (h) entrenamiento de los responsables de la supervisión, (i) establecimiento del día de cero defectos, (j) fijación de metas, (k) eliminación de la fuente de errores, (l) extensión de reconocimientos, (m) realización de reuniones de la calidad y (n) repetición de los principios anteriores.

Según detalló Deming (1989), son también 14 los puntos que deben tomarse en cuenta. Estos son los que siguen: (a) constancia de propósito, (b) la no dependencia de la inspección masiva, (c) adoptar la filosofía de calidad, (d) no basarse solamente en los precios, (e) mejora continua, (f) entrenamiento, (g) liderazgo, (h) eliminación del temor, (i) disolución de barreras entre los distintos departamentos o áreas, (j) no utilizar *slogans* o advertencias, (k) no establecer cuotas a los trabajadores, (l) permitir el orgullo en el personal, (m) impulsar la educación en todos los niveles y (n) planificar la transformación.

Finalmente, para Juran, la administración de calidad comprende tres etapas. Estas implican diversos actores y funciones. Se trata de las siguientes: (a) planeamiento de calidad, en la que se identifica a los consumidores, sus expectativas y necesidades, se desarrollan los productos y los procesos que serán utilizados para proveerlos, y se transmiten planes de trabajo al área operativa para su ejecución; (b) control de calidad, en la cual se evalúa el desempeño, se contrasta con las metas establecidas, y se ejercen acciones para disminuir o eliminar las brechas; y (c) mejora de calidad, en la que se busca optimizar el nivel de desempeño y asegurar que no se produzcan retrocesos hacia los niveles anteriores (Juran & Gryna, 1988).

Posteriormente a estos modelos, otras propuestas han sido planteadas por diversos autores. La mayoría de estas se sostienen en estudios empíricos o experimentales. Agus (2005), sobre la base de un estudio realizado en las industrias electrónicas de Malasia, propuso nueve prácticas de calidad total. Estas se consignan a continuación: (a) compromiso gerencial, (b) enfoque en clientes, (c) relación con proveedores, (d) *benchmarking*, (e) entrenamiento, (f) enfoque en trabajadores, (g) defecto cero, (h) mejora continua de procesos, e (i) medición.

Por otro lado, Yusof y Aspinwall (2000) analizaron aspectos críticos de la gestión de calidad total en empresas del Reino Unido. A partir de ello, establecieron 10 factores. Estos son los siguientes: (a) liderazgo y apoyo de la alta dirección, (b) entrenamiento al personal, (c) medición de desempeño, (d) mejora continua, (e) implementación de modelos de aseguramiento de calidad, (f) suficientes recursos financieros, (g) entrenamiento a la alta dirección y al personal administrativo, (h) cultura y ambientes laborales favorables, (i) involucramiento de los proveedores y (j) gestión de recursos humanos adecuada.

Por su parte, Dow et al. (1999) agruparon estas prácticas de calidad en nueve factores, los cuales fueron denominados dimensiones. Estos son los siguientes: (a) involucramiento del personal, (b) visión compartida, (c) enfoque en clientes, (d) utilización de equipos adecuados, (e) entrenamiento, (f) relaciones de cooperación con los proveedores, (g) *benchmarking*, (h) sistemas avanzados de manufactura, e (i) utilización de los principios de justo a tiempo (JIT, por sus siglas en inglés). Cabe indicar que los resultados del estudio, realizado en empresas australianas, determinaron que no todas estas dimensiones se relacionan con un mejor desempeño en materia de calidad. El tener una visión compartida, enfocarse en el cliente y la involucración del personal fueron los factores que mostraron un real impacto en el desempeño de calidad en el producto.

Para realizar una investigación en Estados Unidos, Zeitz, Johannesson y Ritchie (1997) elaboraron un cuestionario que emplearon para realizar encuestas a los empleados de diversas empresas con el fin de medir las prácticas de gestión de calidad total. Este cuestionario se desarrolló sobre la base de 13 prácticas que agruparon en siete factores: (a) liderazgo, (b) utilización de datos, (c) relación con proveedores, (d) sugerencias del personal, (e) supervisión, (f) mejora continua, y (g) orientación a clientes.

Por su parte, Walsh, Hughes y Maddox (2002) utilizaron cuatro factores para analizar la gestión de calidad total en empresas irlandesas. Estos son los que se señalan a continuación: (a) mejora continua, (b) enfoque en clientes, (c) responsabilidad universal y (d) prevención. Es oportuno mencionar que los autores no especificaron la manera en que la medición había sido efectuada. Esta investigación determinó que la mayoría de empresas analizadas utilizaban su propia definición y enfoque de TQM, en concordancia con sus propios objetivos, cultura organizacional y competencias.

En China, dos grandes estudios fueron realizados para analizar la gestión de calidad sobre la base de las prácticas asociadas al TQM. Por un lado, Huarng y Chen (2002) realizaron una investigación en mil empresas grandes de Taiwán. A partir de ello, consideraron los siguientes factores: (a) empoderamiento del trabajador, (b) compromiso gerencial, (c) entrenamiento, (d) medición en el producto o servicio, (e) *benchmarking* de calidad y servicio, (f) métodos estadísticos, (g) *benchmarking* de costos, (h) cooperación con los proveedores, e (i) involucramiento del personal.

Posteriormente, Li, Alistair y Harrison (2003) realizaron una comparación y evaluación entre diversos instrumentos que fueron utilizados para la medición de la gestión de la calidad. Su objetivo fue proponer un modelo que combinaba varias dimensiones. Estas fueron las siguientes: (a) liderazgo, (b) visión y planeamiento de calidad, (c) control y mejora

de procesos, (d) diseño del producto, (e) auditoría y evaluación de calidad, (f) gestión de calidad de los proveedores, (g) educación y entrenamiento, y (h) enfoque en clientes.

En torno a la implementación de calidad en las empresas de servicios, trabajaron Hasan y Kerr (2003). Estos investigadores establecieron que las prácticas de calidad que se deben considerar son las siguientes: (a) compromiso gerencial, (b) involucramiento del trabajador, (c) entrenamiento, (d) administración de la calidad de los proveedores, (e) costo de la calidad, (f) diseño del servicio, (g) técnicas de calidad, (h) *benchmarking*, e (i) satisfacción de los clientes.

Los diversos modelos de gestión de calidad también proponen prácticas y principios que serán utilizados como indicadores que guiarán a las empresas para optimizar su desempeño. Boaden (1997) explicó que el modelo ISO 9000 los denomina principios de la calidad. Estos se encuentran asociados a las creencias que se debe interiorizar en la organización, y, sobre la base de estas, la organización realizará acciones que constituyen las prácticas de calidad, que son las que pueden observarse y analizarse. El modelo ISO 9000:2000 propone los siguientes principios: (a) enfoque en clientes, (b) liderazgo, (c) involucramiento del trabajador, (d) enfoque en los procesos, (e) enfoque sistémico, (f) mejora continua, (g) decisiones con base a datos y (h) relaciones beneficiosas con proveedores.

Asimismo, Samson y Terziovski (1999) determinaron que son siete los factores utilizados en el modelo Malcolm Baldrige. Estos son los que siguen: (a) liderazgo, (b) administración de personal, (c) enfoque en clientes, (d) planeamiento estratégico, (e) información y análisis, (f) administración de procesos y (g) desempeño. Este modelo postula que el TQM es una herramienta que permite mejorar los resultados de la empresa. Se deduce, entonces, que los primeros seis factores están basados en principios de calidad que llevarán a la consecución del séptimo factor, denominado desempeño.

Las prácticas y principios postulados por estos modelos, todos ellos orientados a mejorar el desempeño organizacional a través de prácticas gerenciales, pueden ser sometidos a evaluación y auditorías externas para comprobar su correcta utilización dentro de las organizaciones. Sin embargo, no son necesarias ni la adopción de un modelo de gestión de calidad ni la auditoría y acreditación. Asimismo, como comprobaron Hasan y Kerr (2003), la certificación en uno de estos modelos no garantiza la obtención de altos estándares de gestión en calidad ni la obtención de los beneficios que esto podría producir.

No existe consenso entre los diversos autores con respecto a las principales prácticas asociadas a una adecuada gestión de calidad. Sin embargo, puede observarse que estas se incluyen bajo tres grandes criterios. Estos se exponen a continuación: (a) las prácticas que se relacionan con la dirección y gestión del personal como el empoderamiento al personal, el involucramiento del trabajador, el entrenamiento y la gestión del talento humano; (b) las prácticas relacionadas con la administración de los distintos procesos, como el compromiso y liderazgo de la alta dirección, la administración de proveedores, el enfoque en clientes y la mejora continua; y (c) las prácticas que se relacionan con las distintas herramientas y técnicas disponibles, que hacen uso de los datos e información, así como el diseño del producto en base a las necesidades y expectativas de los clientes.

Para la presente investigación, se utilizará una herramienta de medición de la calidad que recoge las dimensiones propuestas por Li et al. (2003). Asimismo, fue complementada con la investigación realizada por Benzaquen (2013) para adaptarla a las empresas latinoamericanas. Esta herramienta utiliza un modelo de nueve factores: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Control y Mejoramiento del Proceso, (d) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (e) Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) Educación y Entrenamiento, (g) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente, (h) Círculos de Calidad, e (i) Diseño de Producto.

El factor Alta Gerencia mide el grado en que tanto los altos directivos como los mandos medios conducen a la organización hacia el establecimiento de una estrategia para la calidad y mantienen un liderazgo efectivo en toda la institución. Mediante este criterio, se mensura las prácticas que siguen: (a) la alta gerencia participa activamente en la gestión de calidad; (b) la alta gerencia alienta la participación e involucramiento de los empleados en la gestión de calidad; (c) la alta gerencia se reúne periódicamente para discutir temas de gestión de calidad; (d) la alta gerencia provee los recursos adecuados para mejorar la calidad, y (e) la alta gerencia busca el éxito del negocio a largo plazo (Li et al., 2003).

El liderazgo tiene un rol esencial para la buena implementación de TQM en todo tipo de organizaciones. Bayraktar, Tatoglu y Zaim (2008) enfatizaron el rol del compromiso de la alta gerencia en todos los esfuerzos realizados para la gestión de calidad total. La alta dirección de las instituciones de educación superior debe (a) tener plena conciencia de las necesidades en materia de calidad y su gestión; (b) comprender la importancia del involucramiento de los empleados y (c) concentrarse en los indicadores de desempeño estables en el largo plazo, mientras demuestra de manera activa su apoyo a las prácticas de TQM. Al respecto, Das, V. Kumar y Kumar (2011) señalaron que los líderes competentes no solo deben responder al cambio, sino que deben (a) actuar de manera proactiva para reconocer la necesidad de cambio; (b) entender el proceso de gestión del cambio y (c) fomentar un ambiente de agilidad, aprendizaje y anticipación estratégica.

Por otro lado, para Ahire, Waller y Golhar (1996), resultó imperativo que el lanzamiento de cualquier iniciativa de TQM esté a cargo de la alta gerencia. Debe realizarse un anuncio formal, seguido de un programa que incluya entrenamiento a la alta dirección, entrenamiento a los empleados, planeación estratégica de objetivos y metas, así como otros pasos, tales como la ejecución de proyectos piloto. Perles (citado en Das et al., 2011) postuló que, haciendo uso de su poder formal, los gerentes comprometidos pueden liderar el proceso

de TQM. De ese modo, facilitan la asignación de recursos y apoyan a quienes desarrollan el proyecto; sin embargo, el liderazgo va más allá del poder formal. Los líderes, a través de sus relaciones interpersonales e influencias, crean un ambiente que involucra a los demás en la iniciativa de cambio.

Para lograr una adecuada implementación de TQM, no es suficiente una alta gerencia involucrada, sino que es necesario contar con directivos con un especial estilo de liderazgo, que produzca un gran impacto en la modificación del comportamiento y el cambio en la actitud de las personas. En un contexto de gestión de calidad, se espera que los líderes vayan más allá del hacer, que estén más en contacto, y más conscientes y preocupados por los medios, más allá del resultado. No se trata de poder, autoridad y control, sino de empoderamiento, reconocimiento, entrenamiento y desarrollo de los demás (Zairi, 1994). Para ello, se requiere de líderes visionarios y transformacionales cuyas características, como explicaron Nwankwo y Richarson (1996), incluyen imaginación, experiencia, intuición, capacidad de análisis, búsqueda de la excelencia, orientación a la acción, capacidad de empoderar, visión para calcular el riesgo, independencia, pasión por el logro, orientación a las recompensas y optimismo.

Li et al. (2003) describieron el factor Planeación de la Calidad como la promoción de objetivos, estrategias y planes para la mejora de la calidad. Una visión clara y bien proyectada es de gran ayuda para organizar los recursos y permitir el enfoque en la obtención de resultados. Para asegurar que todo el personal comprenda lo que espera la alta gerencia, se requiere formular políticas claras y concisas. Entre estos factores, se miden las siguientes prácticas: (a) contar con una declaración de visión de largo plazo y un plan de negocios a corto plazo; (b) establecer metas de calidad detalladas y políticas pertinentes; (c) comunicación clara de políticas y planes al personal; (d) se presta atención a la eficacia de

dichas políticas y planes, y (e) los empleados de los distintos niveles se involucran en el establecimiento de esas políticas y planes

De acuerdo con Crosby (citado en Temtime, 2003), la calidad no ocurre por accidente; por el contrario, debe ser planeada. Todo esfuerzo por adoptar prácticas de TQM debe ser precedido por la promoción de un adecuado plan estratégico de negocios. La mejora de la calidad requiere que la organización piense de manera sistémica y a través de enfoques organizados. Para esto, es recomendable que se promueva el desarrollo de una cultura de planeación como un requisito para la implementación formal de cualquier programa de TQM.

La calidad de la planeación realizada impactará directamente en los niveles de éxito que serán alcanzados en los programas de gestión de la calidad total (Temtime, 2003). El énfasis está en la calidad guiada por los requerimientos del cliente y, por tanto, el desempeño operacional de excelencia así como los temas estratégicos del negocio deben ser una parte integral del plan de negocios. Sin embargo, debe distinguirse la estrategia de calidad de la estrategia corporativa. La perspectiva de la estrategia de calidad se enfoca en cómo competir por un conjunto de clientes, mientras que la estrategia corporativa enfatiza en el modo de decidir por cuáles clientes es necesario competir (Samson & Terziovski, 1999).

Según Gryna (citado en Li et al., 2003), el factor Control y Mejoramiento del Proceso incluye una combinación única de máquinas, herramientas, métodos, materiales y recursos humanos utilizados en la producción. Los productos y servicios, incluyendo los procesos de producción y soporte, son diseñados, implementados y luego mejorados. Se implica, en esta dimensión, tanto el control como el aseguramiento de calidad. Esta dimensión abarca las siguientes prácticas: (a) los procesos adecuados son capaces de alcanzar los requerimientos de producción; (b) las instalaciones y disposición de los equipos funcionan apropiadamente; (c) los equipos productivos reciben mantenimiento adecuado; (d) los empleados están en capacidad de utilizar las siete herramientas de control de calidad para los procesos y su

mejoramiento; y (e) se implementan inspecciones de calidad efectivas. Al respecto, Deming (citado en Samson & Terziovski, 1999) afirmó que la idea central tras este principio es que las empresas están constituidas por un conjunto de procesos interrelacionados y el mejoramiento de estos es el fundamento para la mejora del desempeño.

Con respecto al factor Auditoría y Evaluación de la Calidad, Juran y Gryna (citados en Li et al., 2003) aseguraron que la evaluación formal de la calidad es un punto de partida para comprender las dimensiones de los problemas de calidad y las áreas en las que debe concentrarse la atención. Zhang (citado en Li et al., 2003) afirmó que las actividades de evaluación incluyen políticas y estrategias, auditorías de calidad, análisis de los costos asociados a la calidad, evaluación del desempeño por departamentos y evaluación de desempeño del trabajador. Las prácticas medidas con respecto a este factor son las que siguen: (a) la evaluación regular de políticas y planes de calidad; (b) el *benchmarking*; (c) el uso de la información relacionada con la calidad para evaluar el desempeño de todos los empleados y departamentos dentro de la empresa; (d) el uso de costos asociados a la calidad, y (e) el reconocimiento, recompensas y sanciones claramente definidos en la evaluación de resultados.

Por otro lado, Bayraktar et al. (2008) postularon que la medición del grado de éxito es absolutamente necesaria, en cualquier implementación, para poder identificar áreas de mejora. Además, señalaron que esta medición no es posible si no se tiene claramente especificadas las medidas de desempeño. Para el caso de las instituciones de educación superior, la medición en los procesos administrativos es relativamente simple. Sin embargo, los procesos académicos, como el aprendizaje de los estudiantes o el desempeño de los instructores, son bastante difíciles de medir. Gozacan-Borahan y Ziarati (citados en Bayraktar et al., 2008) propusieron un listado para la Universidad Dogus de Turquía, en el cual incluyeron los siguientes aspectos: (a) gestión y funcionamiento de los programas, (b) diseño

y estructura del currículo, (c) enseñanza, aprendizaje y evaluación, (d) apoyo y orientación a los estudiantes, (e) recursos de aprendizaje, (f) aseguramiento y mejora de calidad, y (g) progreso y logro de los estudiantes.

Para explicar el quinto factor que se evaluará, la Gestión de la Calidad del Proveedor, Li et al. (2003) indicaron que la relación con los proveedores puede ser interna o externa. La principal ocupación es la manera cómo se diseñan, implementan y gestionan los procesos de aprovisionamiento y los relacionados. Las principales prácticas que son medidas en esta dimensión son las que se nombran a continuación: (a) la implementación de la gestión de calidad de la cadena de suministro, (b) el establecimiento de relaciones cooperativas a largo plazo con proveedores, (c) la calidad del producto ofrecido por los proveedores, (d) la obtención de información detallada sobre el desempeño en calidad del proveedor, y (e) la auditoría y evaluación de los suministros.

El factor Educación y Entrenamiento mide el grado en que todas las personas dentro de la organización son educadas en conceptos teóricos relacionados con la calidad, los métodos de gestión de calidad, y son conscientes de la cultura de calidad. Esta capacitación y entrenamiento se enfoca en desarrollar la comprensión de los requerimientos que la calidad impone. Las principales prácticas que se evalúan dentro de este factor son las que siguen: (a) proporción de colaboradores que reciben capacitación y entrenamiento en calidad, (b) disponibilidad de recursos adecuados para la educación en calidad, (c) capacitación mayoritaria de empleados en la utilización de las herramientas de gestión de calidad, (d) fuerte conciencia de los trabajadores hacia la calidad, y (e) involucramiento activo de los empleados en las actividades relacionadas con la calidad (Li et al., 2003).

Asimismo, Owlia y Aspinwall (1997) explicaron que el entrenamiento en TQM era una de las primeras etapas en la mayoría de casos de establecimiento de sistemas de gestión de calidad en las instituciones de educación superior, y que, incluso en algunos casos, los

programas incluían solamente entrenamiento en lugar de implementación. Para los autores, esto se explica por la naturaleza educacional de estas instituciones, aunque, en algunas ocasiones, el entrenamiento era suministrado por la industria y no por la organización misma. Además, el entrenamiento se inicia generalmente en la alta gerencia e incluye a los administradores y personal académico.

Sin embargo, como aseguró Castle (1996), la gestión de la calidad total requiere varios años de esfuerzo sostenido que permitan a la organización alcanzar una cultura de cambio y convertirse en una entidad que aprende hasta conseguir un equipo de gerencia y empleados que piensan constante y creativamente en las necesidades de la organización. Al respecto, Bayraktar et al. (2008) afirmaron que aun para las instituciones de educación superior, la capacitación y entrenamiento en la implementación de TQM y sus consecuencias son cruciales para el éxito del programa. Los programas de entrenamiento requieren la correcta identificación de las necesidades de capacitación del personal académico y no académico.

El factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente describe el modo en que la compañía identifica los requerimientos, expectativas y preferencias de los clientes y el mercado. De igual manera, evalúa la manera en que la compañía gerencia las mejoras en sus ofertas actuales para garantizar la continuidad en la satisfacción del cliente. Este factor abarca las siguientes prácticas: (a) la empresa cuenta con canales de información que le permiten obtener datos sobre los clientes; (b) el personal de todos los niveles está atento a la información relativa a las quejas de los clientes; (c) la compañía realiza una encuesta de satisfacción del cliente cada año, (d) la empresa otorga garantía sobre sus productos, y (e) se realiza una evaluación general de las necesidades de los clientes (Li et al., 2003).

Sin embargo, la principal dificultad para la aplicación de sistemas de gestión de calidad en educación superior es la que se presenta cuando se trata de definir el cliente para

estas organizaciones. Militaru, Ungureanu y Chenic (2013) señalaron que, para la educación superior, existen muchos clientes externos para un producto que, en esencia, representa la educación del estudiante. A continuación, se presentan estos factores: (a) el estudiante, que se beneficia el resto de su vida de la educación recibida; (b) los padres, supervisores o promotores, que pagan por la educación del estudiante; (c) los futuros empleadores, que pagarán a los estudiantes por recibir el beneficio de su educación; y (d) la sociedad en general, especialmente los Gobiernos, que contribuyen con algunos costos asociados con la educación, lo cual supone que, cuando el individuo sea adulto, se convertirá en generador de ingresos a través del pago de impuestos.

De igual manera, Sahney, Banwet y Karunes (2004) explicaron que el uso de los términos estudiante o *stakeholder* en lugar de cliente puede inducir a las instituciones educativas a pensar que los estudiantes son el único cliente y que su satisfacción es el principal objetivo. Esto puede resultar engañoso, pues se debe considerar que existen diferencias entre clientes y estudiantes. Estas incluyen la libertad de elección, la responsabilidad por el pago y el requerimiento de demostrar mérito y elegibilidad.

Por su parte, Michael, Sower y Motwani (1997) refirieron que los educadores se resisten a la idea de considerar a los estudiantes como clientes, dada la afirmación de que el cliente siempre tiene la razón. Esto se debe a que aquellos consideran que brindar a los estudiantes lo que ellos desean no significa necesariamente brindarles educación de mejor calidad, pues muchos estudiantes se preocupan por su satisfacción a corto plazo, apenas pasadas las clases y obtenido el grado, en lugar de enfocarse en las ganancias de largo plazo que otorgan el aprendizaje y crecimiento. Tanto profesores como administradores de estas instituciones tienen la creencia de que ellos conocen lo que los estudiantes necesitan, información con la que el estudiante no necesariamente cuenta durante las primeras etapas de su formación.

A pesar de la controversia que genera esta identificación de los reales clientes del sector educación superior, es importante establecer una relación cercana con los estudiantes a fin de determinar sus necesidades. Para gestionar esta relación e implementar un programa de TQM exitoso con enfoque en el servicio al cliente, se debe seguir ciertas acciones. Estas son las que siguen: (a) recibir y evaluar las quejas de los estudiantes, (b) elaborar mecanismos cuidadosamente considerados para la evaluación, (c) apoyar actividades extraacadémicas, y (d) realizar seguimiento a los egresados.

Además, se debe considerar a los demás grupos de interés o *stakeholders* de las instituciones de educación superior, como es el caso de las familias, negocios, industrias, sociedad y empleados de la organización. Sus necesidades y expectativas deben ser observadas sistemáticamente y ser consideradas como importante fuente de retroalimentación para la formulación de programas académicos y de educación continua. Los empleados tienen un rol central en la entrega del servicio a los clientes; por tanto, es de suma importancia su comprensión del proceso completo y de la visión de la institución. Solo de esa manera podrán involucrarse en brindar un servicio de excelencia a los clientes (Bayraktar et al., 2008).

Los círculos de calidad, que representan otro de los factores que permiten evaluar y medir el nivel de calidad, son pequeños grupos que de manera voluntaria y permanente llevan a cabo actividades de control de calidad dentro de una organización. Tienen la misión de mejorar las actividades y procesos utilizando técnicas de control de calidad. El esfuerzo de estos equipos contribuye a la mejora continua y desarrollo del negocio (Ho & Wearn, 1996). Este factor incluye prácticas como (a) la capacidad de la empresa para realizar círculos de calidad, (b) los ahorros que se han obtenido a partir de los círculos de calidad, (c) la utilización de herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad, y (d) el involucramiento de la mayoría de los empleados en las actividades de los círculos de calidad. (Benzaquen, 2014).

Hill (1996) explicó que los círculos de calidad tienen ventajas bastante prácticas, dada la poca complejidad que su formación implica: sus costos de instalación no requiere altas inversiones en costos, a la vez que permiten involucrar a los empleados de todos los niveles en la búsqueda de la calidad de manera sencilla. Además, existen evidencias de que los círculos de calidad facilitan e incentivan el aprendizaje organizacional dentro de la compañía. El autor resumió las principales ventajas que se obtiene de los programas de círculos de calidad, como son el ahorro en costos, mejoras en la comunicación, mayor conciencia sobre los problemas, desarrollo personal e involucramiento en el trabajo en equipo.

El último factor de medición utilizado en esta investigación es el de Diseño del Producto. Li et al. (2003) postularon que esta es una de las más importantes dimensiones dentro de la gestión de calidad, pues que de ella depende el éxito o fracaso del producto. Las principales practicas asociadas a este factor son las siguientes: (a) la proporción de ingenieros de diseño como un porcentaje del total de empleados, (b) el conocimiento y experiencia de campo que poseen los ingenieros de diseño, (c) la medida en que los requerimientos de los clientes han sido considerados en el diseño del producto, (d) las inversiones realizadas en el diseño de nuevos productos, y (e) la utilización de un método específico para el diseño de nuevos productos.

Adicionalmente, se debe promover que los ingenieros de diseño tengan experiencias relacionadas con la producción y mercadeo. Motwani y Kumar (1997) postularon el concepto de coproducción para enriquecer el proceso de diseño de producto en el sector de educación superior que, según explicaron, requiere la participación de educadores, estudiantes, familias e incluso los negocios. Según Brigham, en vista de que las instituciones de educación superior, como toda empresa de servicios, ofrecen un producto que necesariamente tendrá contacto directo con los clientes y consumidores, la coproducción deberá ser parte integral de los procesos de TQM (citado en Motwani & Kumar, 1997).

Finalmente, los programas académicos son el principal producto con que cuentan las instituciones de educación superior para atraer y satisfacer las necesidades de sus clientes y *stakeholders*. Estos programas deben revisarse permanentemente y mantenerse actualizados. Para ello, se debe considerar las expectativas y necesidades de los clientes, así como los avances tecnológicos (Bayraktar et al., 2008).

2.2 Calidad de las Instituciones en el Sector de Educación Superior en el Mundo

El sector de educación superior, acorde con los cambios socioeconómicos y culturales ocurridos en las últimas décadas a nivel global, ha sido presionado por nuevas demandas de sus grupos de interés en términos de mayor responsabilidad y rendición de cuentas. Estas nuevas exigencias han llevado a un cambio de enfoque, desde una perspectiva cuantitativa hacia una visión que identifique y aplique los conceptos más relevantes de TQM en todos los aspectos y actividades de la vida académica. Es decir, influyen en las actividades de enseñanza, aprendizaje, y en las labores administrativas (Sahney et al., 2004).

Srikanthan y Dalrymple (2003) presentaron la evolución histórica de los enfoques de calidad en el sector de educación superior a fin de mostrar sus orígenes y tendencias. Históricamente, las universidades fueron creadas en Europa, en la era medieval, como una forma de sumisión a las ideologías políticas y dogmas religiosos. Más adelante, bajo el patronazgo de Von Humboldt, en Berlín, se estableció autonomía para la libertad de enseñanza y aprendizaje en las universidades modernas, con lo que se consiguió evitar enfrentamientos con las fuerzas autocráticas.

La libertad académica constituye, entonces, una condición indispensable para lograr una educación de calidad y excelencia. Antes de la década de 1990, el enfoque estaba centrado en la inspección para el control de la calidad a fin de asegurar estándares básicos, Sin embargo, a diferencia del sector industrial, en el cual se establece un organismo de control para asegurar que la producción esté libre de fallas, en las instituciones de educación

superior, no se estableció nunca una unidad de control de calidad ni se encontró disposición para someterse a inspecciones externas, salvo algunos mecanismos de reporte. Las instituciones educativas impusieron su histórica autonomía y, para ellas, la calidad era significativa solo dentro de este contexto de libertad (Srikanthan & Dalrymple, 2007).

Según Brennan y Shah (citados en Srikanthan & Dalrymple, 2007) fue después de 1990 que, visto que los principios de gestión de calidad aplicados en la industria empezaban a rendir frutos tales como reducción de costos e incrementos consistentes en la calidad, el sector de educación superior empezó a considerar la gestión de calidad. Desde inicios de la década en adelante, se cambió el énfasis hacia evaluaciones formales de calidad. Se fomentó, en las instituciones, la adopción de sistemas formales como los utilizados en la industria, con lo cual se reemplazó la floja regulación o los controles indirectos utilizados hasta entonces.

Sin embargo, como relataron Kezar y Eckel, en comparación con la industria en general, en el sector de educación superior, surgieron muchos detractores. Estos criticaban la compatibilidad entre la gestión de calidad y la educación. Esto convirtió en imperiosa la necesidad de profundizar la investigación en aspectos específicos que resultan únicos para la aplicación de la calidad en la educación superior (citado en Srikanthan & Dalrymple, 2007).

Al respecto, Michael et al. (1997) afirmaron que la gestión de calidad total puede ser efectivamente aplicada a la educación superior, pero que debe ser modificada para reconocer las particularidades de esta. Para Meirovich y Romar (2006), la principal dificultad para aplicar el TQM en la educación superior está dada por la falta de claridad en el concepto de calidad. Esto ocurre a consecuencia de la dualidad de roles de estudiantes e instructores, que complejiza la interacción entre la facultad y los estudiantes, y dificulta la evaluación de la instrucción en clases. Además, existe falta de claridad para poder identificar a los clientes y sus expectativas. Por ello, afirmaron los autores, suele sugerirse que el TQM puede ser más

fácil de aplicar en las áreas administrativas y de soporte que en las de educación propiamente dicha.

Motwani y Kumar (1997) señalaron las principales adaptaciones que deben ser consideradas para poder aplicar los modelos de TQM en el sector de educación. Estas son las que se exponen a continuación: (a) identificar claramente al cliente y sus expectativas, sin limitar el concepto a los estudiantes actuales o potenciales, ya que existen otros grupos que deben ser considerados, como es el caso de los padres, educadores, empresas, gobierno y sociedad en general; (b) el producto debe ser claramente definido y medido; además, al ser este un servicio, el producto entrará en contacto directo con el cliente, por tanto la cocreación deberá ser inherente al proceso de TQM; y (c) los indicadores del desempeño que será medido suelen ser menos tangibles y más difíciles de definir, por lo que se deben desarrollar a partir de una cuidadosa y cercana interacción con los clientes, además, debe evaluarse constantemente la satisfacción del cliente para medir su idoneidad a lo largo del tiempo.

Hill y Taylor (1991), por su parte, además de la adecuada identificación de los clientes e indicadores de desempeño, incluyeron como posibles obstáculos los siguientes elementos: (a) los sistemas de becas, programas de excelencia y la cultura de creatividad e innovación, que no son valorados de la misma manera en otros sectores; (b) la necesidad de obtener perfección desde el inicio, que puede ser percibida como una limitación para la experimentación, investigación e innovación; y (c) los mecanismos para la retroalimentación, que requiere medición constante de la producción y el desempeño. A esto, se suma la comunicación con los organismos predecesores en el proceso de educación, como es el caso de las escuelas, entendidas como proveedoras de estudiantes.

Sin embargo, aún con las complejidades que representa la adaptación de los sistemas de gestión de calidad para su aplicación en la educación superior, los beneficios que las instituciones pueden obtener parecieran justificar el tiempo y esfuerzo invertidos en este

proceso. Elmuti, Kathawala y Manippallil (1996) encontraron que los programas de TQM estaban generando grandes contribuciones a la eficacia de las instituciones, no solo en términos de ahorros, sino también algunos beneficios indirectos, tales como (a) mejora en valores, (b) mejora del desempeño, (c) mejor capacidad de respuesta a las necesidades de los estudiantes y las empresas, (d) mayor contribución a las metas de mayor eficiencia, (e) reducción de costos y (f) mejora de la calidad de la enseñanza e investigación.

Por su parte, Smith (1988) planteó 10 razones por las cuales cualquier organización debería considerar la implementación de un sistema de TQM. Estas son las que siguen: (a) hace a una organización rentable al atraer y retener clientes; (b) la falta de calidad produce pérdidas, ya sea por la deserción de clientes como por las penalidades que pueden serles aplicadas; (c) permite brindar una oferta diferenciada al mercado; (d) los clientes desean un producto o servicio de calidad, y si esta les satisface, lo recomiendan a otros potenciales clientes; (e) los competidores lo están haciendo; (f) el personal se va a sentir orgulloso de trabajar para la organización; (g) genera unidad y concordancia entre los objetivos de calidad y los objetivos de la institución; (h) permite renovar y mejorar los procesos, políticas y objetivos; (i) es una inversión con alto retorno en satisfacción del cliente, productividad y velocidad para la introducción de nuevos productos, entre otros, y (j) es motivo de orgullo no solo para el personal, sino para los directivos a cargo, lo cual la convierte en una organización de excelente reputación en el sector.

Otro aspecto de relevancia para comprender el concepto de calidad dentro de las instituciones de educación superior corresponde a aquellos atributos que son percibidos como deseables por los clientes y que permiten identificar sus principales necesidades y expectativas. Una muy completa compilación de estos atributos fue recogida por Tsinidou, Gerogiannis y Fitsilis (2010). Este estudio estableció los siguientes aspectos: (a) personal académico, que comprende las calificaciones académicas, experiencia profesional,

habilidades comunicativas, agradabilidad, vínculos empresariales y actividad de investigación; (b) servicios administrativos, que deben asegurar rapidez en el servicio, ser amigables, brindar material informativo adecuado, pautas y consejos, soporte de sistemas, sistemas de intranet y horarios de trabajo adecuados; (c) servicios de biblioteca con una adecuada dotación de libros y revistas, que brinden facilidades para el préstamo, servicio amigable, horarios adecuados y servicios de biblioteca virtual; (d) estructura curricular, que incluye el contenido de los cursos y los libros de texto, material educativo, estructura de los cursos e información clara sobre esta, cursos que sean efectivos, laboratorios y el establecimiento de calendarios semanales; (e) ubicación que permita accesibilidad así como la frecuencia y costos del transporte; (f) infraestructura con aulas y laboratorios adecuados, servicios de alimentación, facilidades para la práctica de deportes, facilidades para atención médica, acceso a los servicios de administración, eventos culturales y, en algunos casos, alojamiento para los estudiantes; y (g) perspectivas de carrera, donde se consideran las oportunidades de empleo, programas de posgrado, posibilidad de estudio en el extranjero, programas de intercambio y relaciones con las principales empresas y negocios.

Otra dimensión de la calidad en el sector de educación superior es la que se refiere directamente al concepto de calidad educativa. Para comprender este concepto, la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (RIACES, 2004) formuló la siguiente definición:

Grado en el que un conjunto de rasgos diferenciadores inherentes a la educación superior cumplen con una necesidad o expectativa establecida. En una definición laxa se refiere al funcionamiento ejemplar de una institución de educación superior.

Propiedad de una institución o programa que cumple los estándares previamente establecidos por una agencia u organismo de acreditación. Para medirse adecuadamente suele implicar la evaluación de la docencia, el aprendizaje, la gestión

y los resultados obtenidos. Cada parte puede ser medida por su calidad y el conjunto supone la calidad global. (p. 21)

Sobre la base de esta definición, se puede indicar que la calidad educativa abarca diversos aspectos, desde el campo académico hasta los procesos, la gestión y los resultados. Asimismo, el hecho de igualar o sobrepasar las expectativas de los estudiantes es un reto para la institución. Por ello, es necesario que se realice la acreditación para garantizar así el grado de excelencia de calidad de las instituciones. Según RIACES (2004), la acreditación se define como el “proceso para garantizar la calidad de una institución o programa educativo” (p. 13).

Por todo lo antes señalado, se considera que la calidad en la educación superior es un factor clave para elevar el nivel de competitividad y el crecimiento económico, social y cultural del país. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2008) indicó que la expansión de las sociedades basadas en el conocimiento ha ejercido gran influencia en los sistemas de educación superior. En la actualidad, se considera que el conocimiento es la mayor fuerza creativa, y que las tecnologías de información y comunicación ofrecen muchas posibilidades de compartir, recibir y conservar el conocimiento.

En efecto, en la reunión de cátedras sobre la educación superior 2014-2017, se resaltó que las principales fuerzas motoras del cambio en ese nivel son (a) la ingente y diversificada demanda social de ingreso, (b) la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación en los procesos de enseñanza y de investigación, (c) la multiplicación de modelos de educación superior a distancia y (d) la consolidación de los proveedores privados y transnacionales de servicios de enseñanza superior (UNESCO, 2008).

La calidad en la educación superior es un tema de interés nacional e internacional. Por tanto, es importante definir los criterios básicos que se debe considerar para garantizar los estándares requeridos en un mundo globalizado. La Agencia de Calidad, Acreditación y

Prospectiva de las Universidades de Madrid (ACAP, 2006) realizó un estudio internacional sobre los criterios e indicadores de calidad de las universidades. En este documento, se estudió a los siguientes países: (a) España, (b) Reino Unido, (c) Alemania, (d) Francia, (e) Australia, (f) Estados Unidos, (g) Suecia, (h) Brasil, (i) Italia, (j) Noruega y (k) Sudáfrica.

Los criterios e indicadores de calidad establecidos por esta institución son fundamentales para poder afrontar las exigencias del mercado laboral. Si se considera que la educación perfecciona capacidades y habilidades de diversos aspectos de la persona, desde el ámbito físico hasta el espiritual, es pertinente considerar, como parte de la estrategia de un país, el acreditar la calidad en la educación. En la Tabla 2, se aprecia dichos indicadores y criterios.

Tabla 2

Criterios e Indicadores de Calidad de las Universidades

Criterios	España	Reino Unido	Alemania	Francia	Australia	EE.UU.	Suecia	Brasil	Italia	Noruega	Sudáfrica	Frecuencia
Proceso de enseñanza y aprendizaje	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	10
Bibliotecas y fondos documentales	1	1	1	1				1	1	1		7
Atención al alumno y formación integral	1	1	1	1		1	1				1	7
Personal académico	1	1	1			1		1	1	1		7
Plan de estudios y estructura	1	1	1	1		1					1	6
Dirección/gestión		1		1	1			1		1	1	6
Publicaciones en revistas		1	1	1	1			1				5
Resultados en la sociedad	1		1	1		1					1	5
Disponibilidad de recursos tecnológicos		1	1	1		1			1			5
Evaluación interna/externa		1	1		1	1					1	5
Infraestructura					1			1	1	1	1	5

Nota: Tomado de “Estudio internacional sobre criterios e indicadores de calidad de las universidades,” por la Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid (ACAP), 2006. Recuperado de <http://www.madrimasd.org/acreditacion>

Es importante señalar que, en el *Informe Global de Competitividad 2013-2014*, elaborado por World Economic Forum (WEF, 2013), el Perú mantiene el puesto 61 desde 2013, y que ha mejorado seis posiciones con respecto a 2012. El informe se basa en 12

pilares de competitividad (ver Tabla 3). De este conjunto, el Perú mejoró en cuatro de ellos: (a) entorno macroeconómico, (b) eficiencia del mercado de bienes, (c) desarrollo del mercado financiero, y (d) tamaño de mercado. Sin embargo, experimenta retrocesos en los siguientes ocho pilares: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) salud y educación primaria, (d) educación superior y capacitación, (e) eficiencia del mercado laboral, (f) preparación tecnológica, (g) sofisticación empresarial y (h) innovación.

La puntuación para cada categoría está basada en una escala del 1 al 7, donde el 7 es el más alto puntaje. En la categoría de educación superior y capacitación, el Perú alcanza una escala de 4. Con ello, demuestra su bajo nivel de calidad en la educación, lo cual se complementa con la baja calificación en salud y en educación primaria, resultados que se proyectan en la baja eficiencia del mercado laboral. Esta situación es un gran reto que se debe afrontar para lograr la sostenibilidad de la economía del país.

Tabla 3

Resumen de los 12 Pilares del Informe Global de Competitividad 2013-2014

Pilares	2013-2014		2013-2012		2011-2012	
	Posición	Valor	Posición	Valor	Posición	Valor
Instituciones	109	3.40	105	3.44	95	3.54
Infraestructura	91	3.50	89	3.51	88	3.62
Entorno macroeconómico	20	5.90	21	5.95	52	5.02
Salud y educación primaria	95	5.40	91	5.38	97	5.36
Educación superior y capacitación	86	4.00	80	4.05	77	4.00
Eficiencia del mercado de bienes	52	4.40	53	4.37	50	4.37
Eficiencia del mercado laboral	48	4.50	45	4.56	43	4.62
Desarrollo del mercado financiero	40	4.50	45	4.46	38	4.54
Preparación tecnológica	86	3.40	83	3.57	69	3.65
Tamaño de mercado	43	4.50	45	4.40	48	4.34
Sofisticación empresarial	74	3.90	68	3.94	65	3.93
Innovación	122	2.80	117	2.69	113	2.72

Nota. Tomado de “Evolución de Perú en los 12 pilares de la competitividad,” por el Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias (CDI), 2015. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/IGC_2013_2014.htm

En el QS University Rankings: Latin América 2014, solo 16 universidades del Perú se encuentran dentro de las 300 primeras. En dicho documento, el país ocupa el sexto lugar, tal

como se observa en la Tabla 4, y la única universidad que está dentro de las 50 mejores, en el puesto 30, es la Pontificia Universidad Católica del Perú. Sin embargo, esta ha retrocedido siete posiciones con respecto al 2013. Las dos universidades que están en el rango de 51 a 100 mejores son (a) la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que ocupa el puesto 57 con un retroceso de cinco posiciones con respecto al 2013, y (b) la Universidad Peruana Cayetano Heredia, que alcanza el puesto 65 y ha mejorado nueve posiciones con respecto a dicho año (QS University Rankings, 2014).

Tabla 4

Universidades por Tabla de Posición en el QS University Rankings

País	Tabla de posición en rangos						Total
	1-50	51-100	101-150	151-200	201-250	251-300	
Brasil	17	8	18	13	12	10	78
México	7	8	7	8	8	8	46
Colombia	5	6	3	10	9	8	41
Argentina	9	10	5	3	2	5	34
Chile	7	8	5	3	5	3	31
Perú	1	2	2	5	5	1	16
Ecuador	0	2	1	0	4	2	9
Venezuela	2	2	3	0	0	1	8
Panamá	0	0	2	0	1	3	6
Cuba	0	1	0	1	0	3	5
Costa Rica	1	1	1	1	0	0	4
República Dominicana	0	0	0	1	1	2	4
Guatemala	0	0	0	1	1	2	4
Uruguay	0	2	2	0	0	0	4
Bolivia	0	0	1	1	1	0	3
Paraguay	0	1	0	1	1	0	3
El Salvador	0	0	0	1	0	1	2
Puerto Rico	1	0	0	0	0	1	2

Nota: Tomado de "Tips universidades 2013," por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 2013. Recuperado de <http://www.anr.edu.pe/index.php/direccion-de-estadistica/tips-estadistica>

Finalmente, Brasil es el país que tiene el mayor porcentaje de universidades en el ranking latinoamericano. Esta nación obtuvo una participación de 26% en comparación con el Perú, que tiene el 5% de 300 universidades. Brasil prioriza la educación superior como impulsador clave para el desarrollo del futuro. Al respecto, la Organización para la

Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2014) demostró que la inversión en educación creció más en Brasil que en cualquier otra nación de la OCDE, la cual está compuesta por 34 países del mundo.

2.3 Calidad en el País

2.3.1 Calidad en las empresas del sector de educación superior en el Perú

Actualmente, en el Perú, existen 140 universidades creadas, de las cuales 51 son públicas y 89 privadas. Sin embargo, solo 76 tienen autorización definitiva de funcionamiento. Las restantes solo tienen autorización provisional (SUNEDU, 2015). En la investigación realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014) se identificó y dio a conocer que, en los últimos 12 años, hay un total de población con educación superior universitaria de 3'621,200 personas. Ello significa un incremento de dicha población en 102.9% en comparación con el 2001, cuando eran 1'784,500 personas. Adicionalmente, a nivel nacional, cada año 153,100 personas acceden a la educación superior universitaria, de las cuales 78,000 son mujeres, y 75,000, hombres.

La población femenina con educación superior universitaria es de 1'700,200 personas. Ello significa un incremento de 122.40% en comparación con el 2001, cuando eran 764,500. Por otro lado, la población masculina con educación superior universitaria es de 1'921,000, lo cual evidencia un incremento de 88.33% en comparación con el 2001, cuando aquella ascendía a 1'020,000. Asimismo, el INEI (2014) dio a conocer que, por grupo de edad, la población que tiene de 16 a 29 años de edad es la mayor proporción que estudia educación superior universitaria, seguido de los que tienen de 30 a 49 años de edad, y luego los de 50 a más años de edad.

Las estadísticas de la calidad educativa del Ministerio de Educación (MINEDU) demostraron que, en el 2001, el Perú contaba con el 13% de tasa de conclusión en educación superior para el rango del 22 a 24 años, y que, en el 2013, su tasa era de 20%. Asimismo,

para la población con rango de edad de 25 a 34 años, la tasa de conclusión ascendía a 20 % en el 2001, y, en el 2013, a 27 %. Estas cifras permitieron concluir que el crecimiento no va acorde con el crecimiento población del país (INEI, 2011).

En los últimos 10 años, en el Perú, se ha observado una creciente oferta en la creación y fundación de nuevas universidades, de las cuales el 46% cuenta solo con autorización provisional. Esta realidad refleja que aquellas no cumplen con los requisitos mínimos para la acreditación y, por ende, el servicio de enseñanza es de baja calidad. Ante ello, el Gobierno peruano, con el objetivo de garantizar la calidad de la educación superior universitaria, en el año 2014, creó la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) y promovió la reforma del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) a través de la nueva Ley Universitaria (Ley 30220, 2014).

Esta ley establece nuevos lineamientos. Estos se ocupan de los siguientes aspectos: (a) la transparencia en la información, (b) las elecciones universales y ponderadas en las universidades públicas y (c) la legitimidad de las autoridades en las universidades privadas. Asimismo, esta nueva reforma se sostiene en cuatro pilares: (a) licenciamiento, (b) acreditación, (c) fomento de la calidad y (d) sistemas de información.

2.3.2 Análisis interno del sector (AMOHFIT)

Administración y gerencia. La Ley General de Educación (Ley 28044, 2003) estableció que el Ministerio de Educación es el órgano del gobierno nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, recreación y deporte en concordancia con la política general del Estado. El Ministerio de Educación, estructuralmente, se encuentra apoyada en dos viceministerios: (a) el Viceministerio de Gestión Pedagógica, y (b) el Viceministerio de Gestión Institucional. Del primero de ellos depende la Dirección General de Educación Superior y Técnico-Profesional, que es

responsable de formular, proponer y orientar la política pedagógica para la educación superior en la formación inicial y en el servicio de los ámbitos pedagógico, tecnológico y artístico, así como la formación técnico-productiva. Otra de sus funciones consiste en coordinar el sistema universitario.

Para esto último, se creó la Dirección de Coordinación Universitaria. Este estamento presenta varias finalidades. Estas son las siguientes: (a) efectuar un permanente análisis y seguimiento de la problemática universitaria; (b) brindar información oportuna a la alta dirección del Ministerio de Educación con respecto a la marcha del ámbito universitario; (c) evaluar el grado de funcionalidad del sistema universitario en sus programas de formación docente; (d) evaluar las posibilidades de cooperación de los niveles y modalidades de la educación dependientes del Ministerio de Educación y el sistema universitario, y (e) propiciar mecanismos de interacción entre las universidades y el conjunto de programas a cargo del Ministerio de Educación (MINEDU, 2012).

En la nueva Ley Universitaria (Ley 30220, 2014), se reafirmó que el Ministerio de Educación es el ente rector de la política de aseguramiento de calidad de la educación superior universitaria. Además, se estableció que la ley regula a las universidades de cualquier modalidad, entre ellas las privadas que funcionen en el territorio nacional. Por otro lado, la ley estableció el reconocimiento por parte del Estado de la autonomía universitaria, la cual se manifiesta en los siguientes regímenes:

1. Normativo: Implica la potestad autodeterminativa para la creación de normas internas (estatuto y reglamentos) destinadas a regular la institución universitaria.
2. Gobierno: Supone la potestad autodeterminativa para estructurar, organizar y conducir la institución universitaria, con atención a su naturaleza, características y necesidades. Es formalmente dependiente del régimen normativo.

3. Académico: Incluye la potestad autodeterminativa para fijar el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de la institución universitaria. Supone el señalamiento de los planes de estudios, programas de investigación, formas de ingreso y egreso de la institución, etc. Es formalmente dependiente del régimen normativo, y es la expresión más acabada de la razón de ser de la actividad universitaria.
4. Administrativo: Implica la potestad autodeterminativa para establecer los principios, técnicas y prácticas del sistema de gestión tendientes a facilitar la consecución de los fines de la institución universitaria. Incluye la organización y administración del escalafón de su personal docente y administrativo.
5. Económico: Abarca la potestad autodeterminativa para administrar y disponer del patrimonio institucional, así como para fijar los criterios de generación y aplicación de los recursos.

En este ámbito, con la nueva Ley Universitaria (Ley 30220, 2014), se creó la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) como organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio de Educación, con autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal y administrativa para el ejercicio de sus funciones. Este organismo rige las universidades tanto públicas como privadas. Es la autoridad central de la supervisión de la calidad. Asimismo, está bajo su responsabilidad el licenciamiento, procedimiento que tiene como objetivo verificar el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad para ofrecer el servicio educativo superior universitario y autorizar su funcionamiento.

La SUNEDU es también responsable de la supervisión de la calidad del servicio universitario, así como de fiscalizar si los recursos públicos y los beneficios otorgados por el marco legal a las universidades han sido destinados a fines educativos y al mejoramiento de

la calidad. La Ley Universitaria establece que la SUNEDU ejecuta sus funciones en el ámbito nacional, público y privado de acuerdo con su finalidad y conforme a las políticas y planes nacionales y sectoriales aplicables, y a los lineamientos del Ministerio de Educación.

Asimismo, cumple las siguientes funciones (Ley 30220, 2014, Art. 15):

1. Aprobar o denegar las solicitudes de licenciamiento de universidades, filiales, facultades, escuelas y programas de estudios que conducen a grado académico, de conformidad con la ley y la normativa aplicable.
2. Determinar las infracciones e imponer las sanciones que correspondan en el ámbito de su competencia, conforme a lo dispuesto por la presente ley.
3. Emitir opinión respecto al cambio de denominación de las universidades a solicitud de su máximo órgano de gobierno, con excepción de aquellas creadas por ley.
4. Supervisar, en el ámbito de su competencia, la calidad de la prestación del servicio educativo, considerando la normativa establecida respecto a la materia.
5. Normar y supervisar las condiciones básicas de calidad exigibles para el funcionamiento de las universidades, filiales, facultades, escuelas y programas de estudios conducentes a grado académico, así como revisarlas y mejorarlas periódicamente.
6. Supervisar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigibles para el otorgamiento de grados y títulos de rango universitario en el marco de las condiciones establecidas por ley.
7. Fiscalizar si los recursos públicos, la reinversión de excedentes y los beneficios otorgados por el marco legal a las universidades han sido destinados a fines educativos, en el marco de las normas vigentes sobre la materia y en coordinación con los organismos competentes, con el objetivo de mejorar la calidad.

8. Proponer al Ministerio de Educación, las políticas y lineamientos técnicos en el ámbito de su competencia.
9. Administrar el Registro Nacional de Grados y Títulos.
10. Supervisar que ninguna universidad tenga en su plana docente o administrativa a personas impedidas conforme al marco legal vigente.
11. Aprobar sus documentos de gestión.
12. Exigir coactivamente el pago de sus acreencias o el cumplimiento de las obligaciones que correspondan.
13. Establecer los criterios técnicos para la convalidación y/o revalidación de estudios, grados y títulos obtenidos en otros países.
14. Publicar un informe anual sobre el uso de los beneficios otorgados por la legislación vigente a las universidades.
15. Publicar un informe bianual sobre la realidad universitaria del país, el mismo que incluye el *ranking* universitario, respecto del número de publicaciones indexadas, entre otros indicadores.
16. Organizar y administrar la estadística sobre la oferta educativa de nivel superior universitario bajo su competencia, y hacerla pública.
17. Otras funciones que le sean otorgadas por ley o que sean desarrolladas por su Reglamento de Organización y Funciones.

Para el cumplimiento de sus funciones, la SUNEDU cuenta con una estructura orgánica básica. Esta se compone de los siguientes estamentos: (a) Alta Dirección: Consejo Directivo, superintendente y secretario general, (b) órganos de administración interna, y (c) órganos de línea. Asimismo, establece mecanismos de articulación y coordinación intersectorial con otras entidades del Poder Ejecutivo, e intergubernamental, con gobiernos regionales y gobiernos locales (Ley 30220, 2014).

Por otro lado, se encuentra el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). Esta entidad está constituida como un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Educación, el cual tiene la finalidad de garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad. En el ámbito de la educación superior universitaria, la acreditación otorgada por el SINEACE es el reconocimiento público y temporal de la institución educativa, área, programa o carrera profesional que voluntariamente ha participado en un proceso de evaluación de su gestión pedagógica, institucional y administrativa.

Adicionalmente, la acreditación de la calidad educativa es el procedimiento mediante el cual se reconoce formalmente que la institución, área, programa o carrera profesional cumple con los estándares de calidad, como consecuencia del informe de evaluación satisfactorio presentado por la entidad evaluadora, debidamente verificada por el SINEACE. Asimismo, la certificación otorgada por el SINEACE presenta ciertos objetivos. Estos son los siguientes: (a) contribuir en el desarrollo de la calidad de los procesos de evaluación y certificación de competencias profesionales de los egresados; (b) promover el desarrollo de procesos de evaluación y certificación de competencias profesionales, y (c) fomentar una cultura evaluativa entre los miembros de las instituciones de educación superior universitarias.

Según la Ley Universitaria (Ley 30220, 2014), las universidades privadas se constituyen por iniciativa de sus promotores. Además, son entes con sus propios objetivos, reglamentos, planes de estudio, y procesos que buscan la autosostenibilidad de la institución en el largo plazo y, como tal, se alejan de toda influencia política del Estado, a través del manejo autónomo de sus propias rentas (D'Alessio, 2012). Según esta misma ley, el gobierno de la universidad es ejercido por las siguientes instancias: (a) la Asamblea Universitaria, (b)

el Consejo Universitario, (c) el rector, (d) los consejos de facultad y (e) los decanos. Las instancias de gobierno de las universidades privadas asociativas o societarias se sujetan a lo dispuesto por su estatuto. En este, se define la modalidad de elección o designación de las autoridades, de conformidad con su naturaleza jurídica (Ley 30220, 2014).

Marketing y ventas. La noción de alumno-cliente ha ganado terreno en la actualidad, y conforma las estrategias de *marketing* de diversas instituciones educativas (Matos, 2010). Por ello, en este análisis, se considera que los clientes de las universidades privadas son los alumnos que desean lograr un bachillerato o una licenciatura, y, en el caso particular de las escuelas de posgrado, los que desean obtener una maestría o doctorado. Para todos ellos, la calidad de la educación es lo primordial.

Sin embargo, como afirmaron Militaru et al. (2013), la educación del estudiante debe considerar como clientes también a los padres, las empresas, los futuros empleadores, el Gobierno e incluso la sociedad. Como tal, la educación superior debe identificar sus necesidades y expectativas a fin de dirigir las actividades y esfuerzos de formación del estudiante. En el año 2010, el INEI realizó el II Censo Nacional Universitario y, comparativamente con las cifras del primero, realizado en 1996, se observó un incremento notable en el número de universidades: de 57 universidades (28 públicas y 29 privadas) pasó a 100 universidades (35 públicas y 65 privadas). Asimismo, se apreció un considerable crecimiento del número de universidades privadas, tal como se muestra en la Figura 2. Estas aumentaron en 1.8 veces su número (INEI, 2011).

Según los censos universitarios realizados desde 1996 a 2010 (ver Tabla 5), la población universitaria peruana, constituida por estudiantes de pregrado y posgrado, docentes y personal administrativo y de servicios, se ha incrementado 2.4 veces. Ha pasado de 389,316 a 937,430 personas. Los estudiantes de pregrado representan la mayor proporción. Estos se

han incrementado de 335,714 a 782,970 personas, con lo cual constituyen el 83.5% de la población universitaria (INEI, 2011).

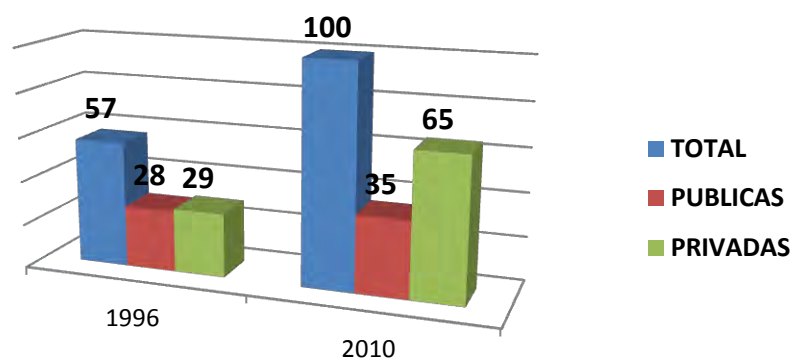


Figura 2. Número de universidades, por año censal, según tipo de universidad. Tomado de “II Censo Nacional Universitario 2010. Principales resultados,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado de http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/

Tabla 5

Población Universitaria, por Año Censal y Tasa de Crecimiento Anual, según Tipo de Universidad

Tipo de universidad	Número de universidad	Alumnos		Docentes universitarios	Personal administrativo y de servicios
		Pregrado	Posgrado		
Año 2010					
Total	100	782,970	56,358	59,085	39,017
Públicas	35	309,175	24,591	21,434	19,961
Privadas	65	473,795	31,767	37,651	19,056
Año 1996					
Total	57	335,714	10,818	25,795	16,989
Públicas	28	199,943	7,109	16,096	11,708
Privadas	29	135,771	3,709	9,699	5,281
Tasa de crecimiento anual periodo 1996-2010					
Total	4.2	6.2	12.4	5.2	6.1
Públicas	1.6	3.1	9.2	1.4	3.9
Privadas	6.0	9.3	16.5	9.1	9.6

Nota. Tomado de “II Censo Nacional Universitario 2010. Principales resultados,” por el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), 2011. Recuperado de http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/

En el caso particular de las universidades privadas, en el año 1996, su población ascendía a un total de 154,460 personas. Para el año 2010, se incrementó a 562,269 personas, lo cual significó un aumento de 3.64 veces. En particular, la población estudiantil de pregrado se incrementó de 135,771 a 473,795 personas; es decir, 3.49 veces, mientras que la población estudiantil de posgrado, de 3,709 personas a 31,767; es decir, 8.56 veces.

Entre estas, la Universidad Alas Peruanas, que inició su funcionamiento en el año 1996, mostró, al 2010, una población de 57,616 estudiantes de pregrado, lo cual la convierte en la universidad con mayor población del Perú. Otras más son la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, que, en el 2010, alcanzó 28,069 alumnos de pregrado, y la Universidad Privada César Vallejo, que sumó 37,163. A diferencia de la mayoría, estas universidades tienen un ámbito de acción que abarca todo el territorio nacional. En comparación con las universidades estatales, las universidades privadas registraron tasas anuales de crecimiento tres veces mayores en el caso de los estudiantes de pregrado y 1.8 en el de los estudiantes de posgrado (INEI, 2011).

El ingreso a la universidad debería darse de manera inmediata una vez concluidos los estudios de primaria y secundaria en el colegio, pero esto actualmente ha sufrido grandes cambios. Por un lado, se realiza la captación de alumnos antes de la conclusión de sus estudios secundarios. Por otro lado, se capta alumnos con varios años de egresado de sus estudios secundarios, y que usualmente trabajan, a quienes se les ofrece horarios flexibles, modalidades semipresenciales y bajos costos.

Por consiguiente, el promedio de edad de ingreso a la universidad es de 18.9 años. Asimismo, el promedio de los hombres es 0.4 mayor que el de las mujeres, y el de las universidades públicas es 0.5 mayor que el de las privadas. En cuanto a los alumnos de posgrado, tanto en las universidades públicas y privadas, según las edades de la población, se observó que, en el grupo de edad de 25 a 30 años, se ubica el 26.8%; en el de 31 a 35 años, el

22.3%; en el de 36 a 40 años, el 16.1%; en el de 41 a 45 años, el 12.4%, y en el de 51 años a más, el 9.4%. También, se apreció que la población de alumnos de posgrado se distribuye del siguiente modo: 79.1%, para maestría; 13.7%, para Doctorado, y 7.2%, para especialización (INEI, 2011).

Por otro lado, en la Figura 3, se observa las carreras profesionales con mayor cantidad de matriculados en el pregrado durante el 2012. Se aprecia que las cinco primeras son Derecho, Contabilidad, Administración, Ingeniería Civil y Administración de Negocios Internacionales. Estas cifras abarcan tanto las universidades públicas como las privadas.

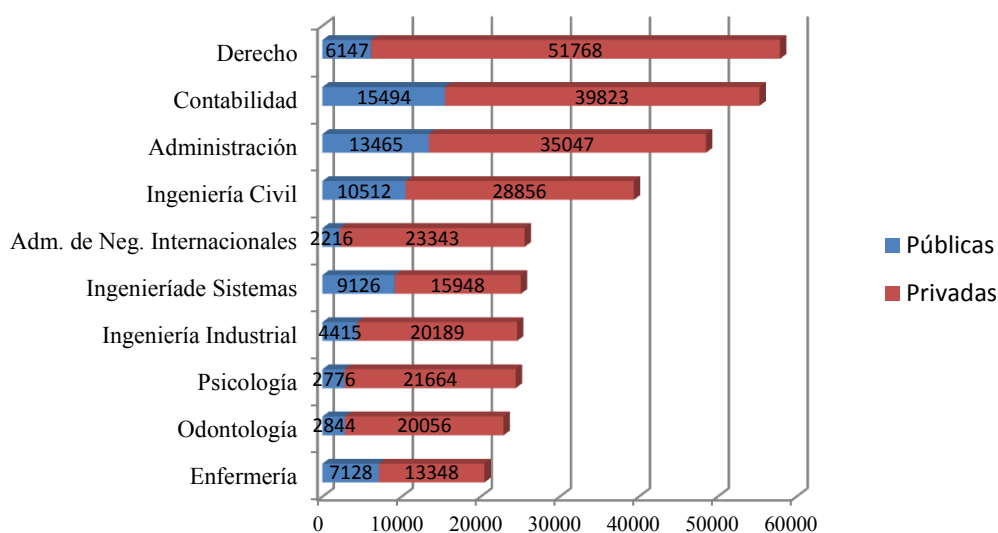


Figura 3. Carreras profesionales con mayor cantidad de matriculados 2012. Tomado de “Tips de universidades 2013,” por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 2013. Recuperado de <http://www.anr.edu.pe/index.php/component/phocadownload/category/9-planeamiento-y-presupuesto?download=44:tips-de-universidades-2013>

La reputación de una universidad está determinada por una de las funciones esenciales que esta debe fomentar y realizar: la investigación. Esta actividad es la base de la producción de conocimiento, del desarrollo de tecnologías y de la búsqueda de la excelencia académica. Otro de los puntos más relevantes para asegurar que se brinda una educación de calidad son las acreditaciones otorgadas por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Universidad Peruana (CONEAU), órgano que forma parte del SINEACE.

Hasta el momento, solo 14 carreras, en nueve universidades del Perú, han sido acreditadas por el CONEAU (Sánchez, 2014). Existen otras carreras acreditadas por organismos internacionales, las cuales pueden y aún falta ser validadas por el CONEAU. Por ejemplo, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) tiene acreditadas las carreras de Educación, Ingeniería Civil, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica, Psicología y Química por organismos internacionales; la Universidad del Pacífico (UP), la carrera de Administración por un organismo estadounidense; la Universidad de Lima, las carreras de Administración, Comunicación, Contabilidad, Economía, Ingeniería Industrial, y de Sistemas por una institución chilena; la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), la mayoría de sus ingenierías y la carrera Periodismo por un organismo americano y mexicano, respectivamente; la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), la carrera de Medicina por la Red Internacional de Evaluadores (RIEV) de México. Del mismo modo, la Universidad de San Martín de Porres (USMP), la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), la Universidad Ricardo Palma (URP) y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) disponen de acreditaciones internacionales y solo basta la aprobación del CONEAU para que sus programas académicos gocen de buena reputación (Sánchez, 2014).

Operaciones y logística e infraestructura. Como se mencionó en párrafos anteriores, según la Ley Universitaria (Ley 30220, 2014), el Estado reconoce la autonomía universitaria, y, parte de ella, implica la potestad autodeterminativa para estructurar, organizar y conducir la institución universitaria, con atención a su naturaleza, características y necesidades, y para establecer los principios, técnicas y prácticas de sistemas de gestión, tendientes a facilitar la consecución de sus fines. Entre los procesos más importantes que se presentan en las universidades en general y, específicamente, en las universidades privadas, se encuentra el acceso o ingreso a la universidad.

Existen diversas modalidades de ingreso. La más importante es el examen de admisión (68.1%). Asimismo, los primeros puestos tienen una incidencia mayor en acceder a las universidades privadas con respecto a las públicas. A ello se suma la modalidad por centro preuniversitario, que tiene más importancia en las universidades públicas que en las privadas.

El proceso de mayor envergadura es la educación propiamente dicha. Durante los cinco o seis años que el alumno permanece en las aulas recibiendo clases de diversas materias, dependiendo de la especialidad que hayan elegido, debe cumplir un número de créditos mínimos para egresar. Según la Ley Universitaria, para la obtención del grado de bachiller, se requiere adicionalmente aprobar un trabajo de investigación y mostrar el conocimiento de un idioma extranjero. Luego de esto, el alumno podrá obtener la licenciatura o el título profesional mediante la presentación y aprobación de una tesis o un trabajo de suficiencia profesional.

En cuanto a los estudios de posgrado, para el grado de maestro requiere haber obtenido el grado de bachiller, la elaboración de una tesis o trabajo de investigación en la especialidad respectiva, haber aprobado los estudios de una duración mínima de dos semestres académicos con un contenido mínimo de cuarenta y ocho créditos y el dominio de un idioma extranjero. Para acceder al grado de doctor, se requiere haber obtenido el grado de maestro, la aprobación de los estudios respectivos con una duración mínima de seis semestres académicos, con un contenido mínimo de sesenta y cuatro créditos y una tesis de máxima rigurosidad académica y de carácter original, así como el dominio de dos idiomas extranjeros, uno de los cuales puede ser sustituido por una lengua nativa (Ley 30220, 2014).

El II Censo Nacional Universitario 2010 reveló de qué manera aprecian los alumnos los servicios adicionales que brindan las universidades. En ellos, están inmersas diversas operaciones y procesos logísticos que deben realizar para que estos servicios se consideren de calidad (INEI, 2011). En la Tabla 6, se puede observar con mayor detalle los resultados.

Tabla 6

Perú: Calificación Otorgada a los Servicios que Brinda la Universidad (en Porcentaje)

Servicios que brinda la universidad	Calificación					
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No sabe	No tiene
Médicos	5.9	25	29.3	8.7	18.6	12.5
Psicológicos	5.5	23.2	25.7	7.2	26	12.4
Informáticos	8.3	32.5	36.4	10.8	8.1	3.9
Culturales	9.3	35	33.3	6.6	10.6	5.1
Recreacionales	6.7	25.9	33.6	12.3	11.5	9.9
Comedor universitario	4.1	18.7	28.1	15.4	10.6	23.1
Transporte universitario	3.1	13.3	21.6	14.7	13.1	34.1
Vivienda universitaria	2.5	8.3	12	7.6	23.3	46.4
Banco de libros	5.9	23.4	32.8	10.4	14	13.5
Biblioteca	9.7	32.6	40.8	10.9	3.8	2.1
Seguridad y vigilancia	10.6	34	35	13.7	4.2	2.5

Nota. Adaptado de "II Censo Nacional Universitario 2010. Principales resultados," por el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), 2011. Recuperado de http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/

Finalmente, con respecto a infraestructura, otra condición básica que exige la Ley 30220 (2014) es la infraestructura y el equipamiento adecuados al cumplimiento de sus funciones (bibliotecas, laboratorios, entre otros). En la Tabla 7, se muestra los resultados del puntaje obtenido en el Censo Universitario 2010. Estos refieren a los diversos aspectos relacionados con la infraestructura física.

Tabla 7

Perú: Calificación según Infraestructura Física

Infraestructura física que tiene la universidad	Calificación					
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No sabe	No tiene
Aulas	11.9	38.7	37.2	10.8	0.8	0.6
Laboratorios	8.9	27.9	34.9	16.1	7.1	4.9
Biblioteca	10	32.7	41.9	11	2.4	2
Espacio de estudio	8.1	30.6	40.8	14	2.3	4.1
Instalaciones sanitarias	9.2	30.8	35.5	19.8	2.5	2.2
Instalaciones de salud	6.2	25.4	34.8	11.4	12.8	9.4
Estacionamiento	6.3	23.7	34.4	14.4	10	11.3
Instalaciones deportivas o recreativas	6.4	23.8	36.2	14.4	7	12.2
Instalaciones de docentes	9.3	37.1	35.5	7.2	7.6	3.3
Auditorios y salas de conferencias	12.7	37	33.9	7.2	3.6	5.5

Nota. Adaptado de "II Censo Nacional Universitario 2010. Principales resultados," por el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), 2011. Recuperado de http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/

Finanzas y contabilidad. Otra de las condiciones básicas para el licenciamiento de las universidades, de acuerdo con la Ley Universitaria, es la previsión económica y financiera de

la universidad en proceso de creación, que debe ser compatible con los fines propuestos en sus instrumentos de planeamiento. Esta misma ley indica que toda persona natural o jurídica tiene derecho a la libre iniciativa privada para constituir una persona jurídica, con la finalidad de realizar actividades en la educación universitaria, con lo cual ejerce su derecho a fundar, promover, conducir y gestionar la constitución de universidades privadas.

Existen dos modalidades de conformación. En el caso de que la promotora tenga fines lucrativos, se constituyen bajo la forma societaria. En caso de que no lo tenga, se adopta la forma asociativa. Cabe señalar que esto se originó a partir de la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación (Decreto Legislativo N° 882, 1997). Este reglamento facultó la iniciativa privada tendiente a constituir instituciones educativas con fines de lucro. Asimismo, originó que 27 se constituyeran y/o adecuaran como sociedades anónimas, y 10, como asociaciones civiles.

En cuanto a las universidades privadas asociativas, los excedentes generados no son susceptibles de distribución o uso fuera de lo previsto por la ley. No pueden ser distribuidos entre sus miembros ni utilizados por ellos, directa ni indirectamente. Muy por el contrario, estos tienen la obligación de reinvertirlos en la mejora de la calidad de la educación que brindan. En cuanto a los excedentes que generan las universidades privadas societarias considerados utilidades, están afectos al impuesto a la renta, salvo que reinviertan dichas utilidades en la mejora de la calidad de la educación que brindan, caso en el que pueden acceder a un crédito tributario por reinversión hasta el 30% del monto reinvertido. Los programas de reinversión son supervisados por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) y por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) para verificar que estos contribuyan de modo efectivo al desarrollo académico de la institución (Ley 30220, 2014).

Por otro lado, en la Ley Universitaria, se reafirmó que la universidad goza de inafectación de impuesto directo e indirecto que afecte los bienes, actividades y servicios propios de su finalidad educativa y cultural. En materia de aranceles de importación, puede establecerse un régimen especial de afectación para determinados bienes. En ningún caso, la inafectación incluye a las personas naturales o jurídicas que, bajo cualquier condición, modalidad o grado, les prestan servicios a las universidades privadas. Tampoco incluye los ingresos generados por actividades ni los gastos no relacionados con el quehacer educativo (Ley 30220, 2014).

Por otro lado, la información sobre datos de orden financiero de las universidades privadas es escasa, pero se conoce que, para la gran mayoría, las pensiones de los alumnos son la principal fuente de ingresos. En cuanto a otras fuentes de ingreso, pueden encontrarse diversas alternativas como servicios a terceros, los aportes por fondos de investigación, las patentes, las innovaciones, otros negocios y los aportes directos o indirectos de los gobiernos a las universidades (Castillo, s. f.). Existen ejemplos muy exitosos de financiamiento de la universidad privada, como son los casos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) y la Universidad del Pacífico (UP). Todos estos ejemplos representan universidades sin fines de lucro que reinvierten el superávit en ellas mismas (Red Peruana de Universidades [RPU], 2013).

Recursos humanos. En todas las organizaciones, este factor es considerado como el más valioso, ya que hace funcionar la operación en conjunto. Tiene como finalidad cumplir las tareas, labores y actividades, y, con ello, alcanzar los objetivos trazados. Es el recurso impactado por la motivación y las relaciones de grupo al interior de la organización (D'Alessio, 2012). Los recursos humanos, en el sector universitario, involucran directamente a los docentes, directivos y administrativos, que son los que tienen el contacto directo con la

masa estudiantil y están a cargo de brindarles una educación y formación adecuadas y de calidad, a través de la transmisión de todo el conocimiento requerido.

Estos recursos sufrieron cambios en su organización a partir del 9 de Julio de 2014, ya que, en el Capítulo I de la Ley Universitaria (Ley 30220, 2014), se estableció que el Ministerio de Educación es el ente rector del sistema universitario particular y privado en el Perú. Asimismo, en el Capítulo II, se precisó la creación de la SUNEDU como organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio de Educación. El recurso humano dentro de este sector se encuentra conformado por las autoridades y los trabajadores públicos del Ministerio de Educación, y abarca la organización de la SUNEDU hasta las instancias de los gobiernos de la universidad. Así se detalla en el Capítulo VII, donde se señala los siguientes elementos constitutivos: (a) la Asamblea Universitaria, (b) el Consejo Universitario, (c) el rector, (d) los consejos de facultad y (e) los decanos.

Dentro de un sistema de gestión de calidad, el factor humano no es el único que se requiere para poder cumplir y realizar procesos de éxito. Este debe ser reforzado por objetos de mejora. Entre estos, se considera los que siguen: (a) la concientización de todos sus equipos, (b) la capacitación constante, y (c) el compromiso y la actitud de la dirección para orientarlas hacia los clientes.

Al entrar en vigencia la nueva ley, desarticula a la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) y dicta disposiciones complementarias, transitorias, modificatorias, finales y derogatorias en las cuales involucra directamente a los recursos humanos considerados antes de la promulgación. Aún no se tiene información pedagógica comparativa, debido a que las universidades deberán adecuarse a esta nueva ley regulatoria. Aquellas que no cumplan con lo estipulado en el Capítulo II, que trata sobre los requisitos y condiciones básicas de calidad para ofrecer el servicio educativo universitario o servicio educativo conducente al

otorgamiento de grados y títulos equivalentes a los otorgados por las universidades, pueden ser infraccionadas con la cancelación de su licencia de funcionamiento (Ley 30220, 2014).

Asimismo, la certificación de calidad educativa dispone que todo el personal que realice trabajos que afecten directamente a la calidad del producto debe involucrarse y cumplir con competencias de acuerdo con el tipo de cargo que desempeña. Entre estas competencias, se indica que debe poseer el conocimiento general y específico de la disciplina que va a impartir como docente, y, si va a desempeñar cargos administrativos, debe tener un vasto conocimiento de los reglamentos y disposiciones internas dentro de cada institución universitaria. Asimismo, la experiencia práctica, la habilidad pedagógica y la predisposición hacia las demás personas deben ser consideradas como requisitos básicos. Actualmente, UNESCO y MINEDU trabajan conjuntamente el Proyecto de Fortalecimiento del Desarrollo Docente, que busca fortalecer las capacidades pedagógicas de los profesores en un marco de implementación conjunta (UNESCO, 2014a).

En este marco, los equipos técnicos de MINEDU y de UNESCO recibieron asesoría directa focalizada en las actividades de capacitación a docentes en la modalidad virtual previstos en dicho proyecto. Los temas más relevantes que se abordó fueron los siguientes: (a) los elementos esenciales en un proceso formativo virtual, (b) los factores de riesgo y su mitigación, (c) los materiales y las estrategias pedagógicas, y (d) la definición de estándares e indicadores y su evaluación (UNESCO, 2014a).

La nueva Ley Universitaria en el Capítulo VIII, Artículo 80, clasifica a los docentes en categorías. Estas abarcan tres ámbitos. Por un lado, en el grupo de los ordinarios, se incluye a los principales, asociados y auxiliares. Por otro lado, en el de los extraordinarios, se considera a los eméritos, los honorarios y similares dignidades que señale cada universidad, que no podrán superar el 10% del número total de docentes que dicta en el respectivo

semestre. Finalmente, en el grupo de los contratados, se incluye a los que prestan servicios a plazo determinado en los niveles y condiciones que fija el respectivo contrato.

Además, tal como se indica en el Artículo 82, como requisito para el ejercicio de la docencia, como docente ordinario y contratado es obligatorio poseer (a) el grado de maestro, para la formación en el nivel pregrado; (b) el grado de maestro o doctor, para maestrías y programas de especialización, y (c) el grado de doctor, para la formación a nivel de doctorado (Ley 30220, 2014). Toda esta nueva normativa tiene como objetivo principal elevar la calidad intelectual y académica de las universidades existentes. Estas, en los últimos años, han proliferado a nivel nacional. En el documento *Tips de universidades 2013*, se precisó que existen 140 universidades creadas en el Perú (51 públicas y 89 privadas), las cuales albergan a más de un millón de personas, que conforman el sistema universitario (ANR, 2013).

Sistemas de información y comunicaciones. En la actualidad, un buen sistema de información puede ser aprovechado a partir del uso de nuevos sistemas tecnológicos de información y de comunicaciones (TIC). El sistema universitario privado peruano no se encuentra interconectado. Asimismo, las redes de comunicación se manejan de manera interna dentro de cada organización, y el sistema TIC que se usa de manera predominante es el Internet y el *software*, que facilitan el aprendizaje y la aplicación de conocimientos.

El implementar un sistema de calidad debe acarrear un desarrollo tecnológico moderno, acorde con la tecnología globalizada, que permita desarrollar la investigación científica tanto en los docentes como en los estudiantes. La ANR contaba con un Sistema de Información para la Gestión Universitaria (SIGU). Actualmente, luego de su desarticulación, se debería de plantear y considerar un sistema similar que permita el interactuar a nivel universitario, tanto privado como público.

Tecnología e investigación y desarrollo. El área de Investigación y Desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica (D'Alessio, 2012). Entre las

disposiciones generales que se establece en el Capítulo I de la nueva Ley Universitaria, un punto muy importante es el que tiene como objetivo principal promover el mejoramiento continuo de la calidad educativa para que las universidades se conviertan en entes de desarrollo nacional de la investigación. Teniendo como fin preservar, acrecentar y transmitir permanentemente la herencia científica y tecnológica descrita en el Artículo 6. Toda esta innovación y preocupación del Estado por elevar la calidad educativa es necesaria para formar profesionales capaces de generar ciencia y tecnología, y que contribuyan a la demanda tecnológica que las actividades cotidianas exigen (Ley 30220, 2014).

Como informó el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica de la Presidencia del Consejo de Ministros (CONCYTEC), existe un déficit de centros e institutos de investigación. Ello es una clara muestra del deficiente sistema pedagógico universitario desarrollado en los últimos años. De las 89 universidades privadas peruanas, solamente siete cuentan con centros o institutos de investigación, mientras que, en las universidades públicas, 20 de las 51 existentes cuentan con un centro de esta naturaleza. Esta muestra puede significar un indicador con respecto a la falta de capacidad de los docentes para formar profesionales con visión investigadora, innovadora y de calidad (CONCYTEC, s.f.).

Según Hernández (2014), la producción científica de las universidades peruanas se ha incrementado en los últimos años. En la Figura 4, se aprecia que la producción de las 10 universidades peruanas más productivas se duplica con respecto al periodo anterior. La participación de cada universidad con respecto a la totalidad de documentos nacionales producidos se mantiene. Entre las universidades privadas destacan la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), con 32% de participación, y la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con 13%.

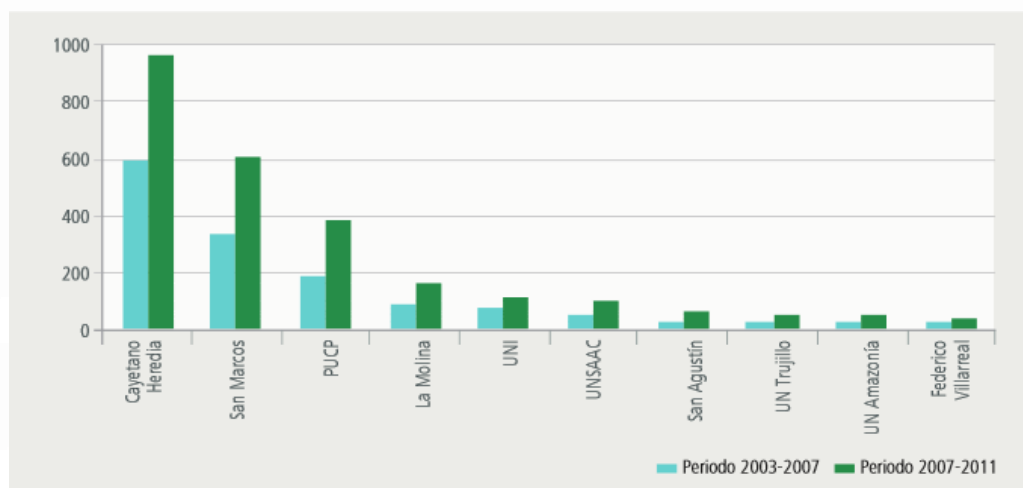


Figura 4. Número de documentos producidos por las universidades peruanas. Tomado de “¿Quién escribe más y sobre qué?” por R. Hernández, 2014. Recuperado de http://www.iep.org.pe/biblioteca_virtual.html

Según la UNESCO, se considera que estas tecnologías son empleadas con mayor frecuencia a nivel mundial. Por tal motivo, esta organización se está enfocando en dar asistencia a los estados miembros para que elaboren políticas que conduzcan a un eficiente uso de los sistemas tecnológicos. Sin embargo, se encuentra con una serie de limitaciones que no lo permiten.

En general, las instituciones de enseñanza superior de los países en desarrollo están sacando el máximo provecho de los ordenadores y programas informáticos de los que disponen. No obstante, todavía confrontan dificultades que se deben a los siguientes factores: (a) la deficiente infraestructura de telefonía y telecomunicaciones, (b) la escasez de recursos para capacitar a los docentes y (c) la falta de personal competente en el manejo de las tecnologías de la información. Estas condiciones son necesarias para que los organismos internacionales puedan ayudarles en la creación, el mantenimiento y el soporte de los sistemas (UNESCO, 2014b)

Capítulo III: Metodología

El principal objetivo de la investigación es determinar si la implementación y certificación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) influye de manera positiva en la percepción de cumplimiento en los factores de éxito de calidad presentados en el modelo desarrollado por Benzaquen (2013). Con ese propósito, se requiere desarrollar una metodología que permita llevar a cabo la investigación, la misma que será expuesta en el presente capítulo. Para ello, se revisarán los procedimientos relacionados a la designación de los siguientes aspectos: (a) la población, (b) la muestra, (c) la metodología de análisis, (d) el instrumento utilizado, (e) la validez y confiabilidad, y (f) el análisis e interpretación de datos.

3.1 Diseño de la Investigación

En la presente investigación, se utiliza un diseño no experimental. Se utiliza para este fin un enfoque deductivo con base en la aplicación de herramientas estadísticas que permitan encontrar la relación entre la implementación y certificación de un SGC y los niveles de calidad alcanzados. Estos se analizan a través de la percepción para el cumplimiento de los factores desarrollados en el modelo.

Por otra parte, las personas encuestadas tienen su propia opinión sobre el contexto en el cual se abordan las preguntas de investigación. De igual manera, no se ha influido sobre su percepción y conocimiento. Según Gómez (2006), “en un diseño no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador” (p. 102).

Asimismo, tiene diseño transeccional, porque se desarrolla en un momento dado y un lugar determinado, con el objetivo principal de corroborar la hipótesis planteada. También, se trata de un estudio descriptivo, ya que a través del análisis de las respuestas se procede a describir la situación de los factores del estudio. Es, además, explicativo, pues relaciona el estado de la situación de los nueve factores con sus posibles causas y efectos.

Finalmente, se trata de un estudio cuantitativo porque se utilizó como herramienta un cuestionario de 35 preguntas. Este determina la magnitud de la calidad percibida por los directivos del sector de educación superior en las universidades privadas para los nueve factores de la gestión de la calidad incluidos por Benzaquen (2013) en el modelo propuesto. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003), “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar tesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y en el uso de estadística para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

3.2 Población y Selección de Muestra

La población objetivo de la investigación está compuesta por el conjunto de 89 universidades privadas creadas en el Perú, según lo publicado por la SUNEDU (2015). La base de datos de la población se muestra en el Apéndice A. La unidad de análisis es cada una de las universidades ubicadas tanto en Lima como en las principales ciudades al interior del país. En la presente investigación, para la selección de la muestra, se aplicó un método de muestreo aleatorio simple, considerando un intervalo de confianza de 95% y un margen de error del 11%. Al tener una población finita, se utilizó la siguiente fórmula que postuló Acuña (2003) para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{Ne^2 + Z^2 p q}$$

En esta, n es el tamaño de la muestra; Z , el nivel de confianza; p , la variabilidad positiva; q , la variabilidad negativa; N , el tamaño de la población y e , la precisión del error. Como resultado, se tiene una muestra de 42 encuestas. La relación de universidades incluidas en esta muestra se incluye en el Apéndice B.

3.3 Procedimiento de Recolección de Datos

La presente investigación tiene información de carácter cuantitativo, orientada a medir los nueve factores. Estos son los que siguen: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de

Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión y Calidad del Proveedor, (f) Control y Mejoramiento del Proceso, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de Calidad y (i) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente. El objetivo central es contrastar si las instituciones del sector de educación superior universitaria privada en el Perú que cuentan con un SGC implementado y certificado tienen un mayor nivel de calidad percibido, comparado con aquellas que no tienen un SGC.

Una vez seleccionada la muestra de 42 universidades de manera aleatoria se procedió a la aplicación de encuestas. Para ello, se contactó con el rector u otro alto directivo de las universidades privadas seleccionadas. A partir de esto, se les hizo llegar una carta donde se informaba el objetivo del estudio y se solicitaba su colaboración, ofreciendo como posterior retribución la posibilidad de compartir con ellos los resultados de la investigación. Este documento se adjunta en el Apéndice C.

Por último, los cuestionarios fueron remitidos por cuatro medios: (a) *SurveyMonkey*, *software* de encuestas en línea; (b) correo electrónico; (c) entrevistas personales en forma presencial y (d) entrevistas telefónicas. Se remitieron directamente a los 42 directivos y/o responsables de las universidades seleccionadas en la muestra. El periodo de envío y recolección de datos de las encuestas se realizó entre los meses de junio a diciembre de 2014. Los resultados obtenidos en el cuestionario se muestran en el Apéndice D. Cabe mencionar que, en consideración al ofrecimiento de mantener las respuestas con carácter de confidencialidad, se ha obviado el nombre de las instituciones asociados a cada una de las respuestas.

3.4 Instrumentos

En la investigación se utilizó una herramienta de medición de la calidad que combina los elementos claves que identificaron los autores Li et al. (2003), acerca de los principios y prácticas de la administración de la calidad en China, donde se utilizaron instrumentos de

TQM tomados por distintos autores. Sin embargo, para la adaptación a las empresas latinoamericanas se complementó esta herramienta con la investigación de Benzaquen (2013), donde se realizaron mejoras a la herramienta. El aporte de Benzaquen consideró un esquema de nueve factores en relación con los cuatro principales bloques de la organización que son las que siguen: (a) alta gerencia, (b) proveedores, (c) procesos y (d) clientes (ver Figura 5).

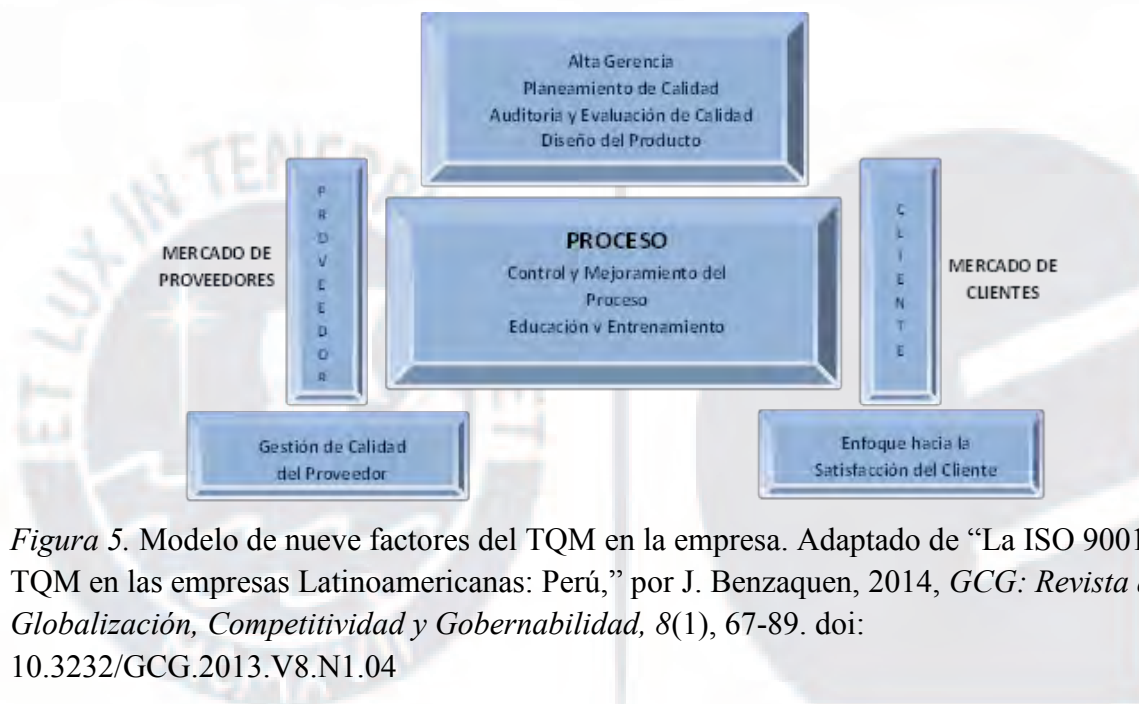


Figura 5. Modelo de nueve factores del TQM en la empresa. Adaptado de “La ISO 9001 y TQM en las empresas Latinoamericanas: Perú,” por J. Benzaquen, 2014, *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89. doi: 10.3232/GCG.2013.V8.N1.04

La herramienta de medición de calidad propuesta por Benzaquen (2013) consistió en un cuestionario de 35 preguntas. Todas corresponden a las principales prácticas de gestión de calidad asociadas a los nueve factores de la gestión de la calidad. El cuestionario consta de tres secciones que a continuación se explican.

En la primera, se solicita los datos generales: (a) ubicación, (b) tipo de universidad, (c) cantidad de trabajadores, (d) cargo, (e) tipo de institución y (f) años de antigüedad. En la segunda, se consulta si la universidad cuenta con un SGC, cuál de ellos y cuánto tiempo lo tiene implementado. En la tercera, se presentan las 35 preguntas que corresponden a las prácticas de gestión de calidad.

Se utilizó una escala de Likert para medir cada variable en una escala de cinco posiciones. Estas son las siguientes: (a) totalmente en desacuerdo, (b) en desacuerdo, (c) neutro, (d) de acuerdo y (e) totalmente de acuerdo; reflejándose de esta forma la medida descriptiva de la institución. La encuesta utilizada para el presente estudio se encuentra en el Apéndice E.

Por otra parte, con el objetivo de verificar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual señala que el límite inferior para aceptar este coeficiente es de 0.60 (Malhotra, 2008). Luego de validar la confiabilidad de los datos, se debe determinar si la muestra tiene una distribución normal, para lo cual se ha utilizado el test de Shapiro-Wilk. Finalmente, para determinar la significancia en la calificación de cada variable se utilizó la prueba de rangos de Wilcoxon.

3.5 Validez y Confiabilidad

Existen dos requisitos fundamentales que debe cumplir cualquier instrumento de medición. Estos son los siguientes: (a) validez y (b) confiabilidad. El primero se refiere al grado en que el instrumento en efecto mide las variables que pretende medir. El segundo refleja el grado en que se obtienen resultados consistentes o iguales al aplicar el instrumento de manera repetida al mismo objeto o sujeto.

Ambas condiciones son evaluadas a partir de algunos criterios. Para evaluar la validez, se analizan evidencias relacionadas con los aspectos que siguen: (a) el contenido, (b) el criterio o (c) el constructo. En cuanto a la medición de la confiabilidad, se utilizan técnicas como las que a continuación se mencionan: (a) medida de estabilidad, (b) método de formas paralelas o alternativas, (c) método de mitades partidas o (d) el coeficiente denominado Alfa de Cronbach (Hernández et al., 2003).

Al tratarse de una investigación dirigida que toma como modelo el instrumento desarrollado por Benzaquen (2013) aplicado en su investigación iniciada en el año 2005,

cuyos resultados fueron publicados en los años 2013 y 2014, se toma como supuesto que el instrumento posee validez, la misma que ha sido verificada por el autor. Con el fin de comprobar la confiabilidad de las preguntas que conforman el instrumento, se realizó el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach para cada una de las variables incluidas en el cuestionario. También se analizó este coeficiente para cada uno de los nueve factores, con base en las preguntas que cada uno de ellos agrupa. Los resultados se muestran, más adelante, en la Tabla 8.

3.6 Análisis e Interpretación de Datos

Para la medición de la Gestión de la Calidad Total se utilizó el cuestionario propuesto en el presente estudio, donde las 35 preguntas tienen asignado un valor en una escala Likert. Por ello, fue necesario asignar un puntaje a las respuestas obtenidas. Es así que se otorgaron los siguientes: (a) 1 punto a la opción totalmente en desacuerdo, (b) 2 puntos a en desacuerdo, (c) 3 puntos a neutro, (d) 4 puntos a de acuerdo y (e) 5 puntos a totalmente de acuerdo.

En cuanto al procesamiento de los datos, se utilizó el programa estadístico SPSS 15.0. En este se calculó el nivel de confiabilidad a través del Alfa de Cronbach y se procedió a validar la normalidad de la distribución de los datos obtenidos. Para ello, se utilizaron dos métodos de prueba de normalidad: (a) Kolmogorov-Smirnov y (b) Shapiro-Wilk.

Estas pruebas fueron aplicadas de manera independiente a cada una de las variables del cuestionario. Asimismo, se hizo a las dos muestras no relacionadas que fueron comparadas: (a) universidades que cuentan con un SGC y (b) universidades que no cuentan con un SGC. Con la ayuda de ambas pruebas, cuyos resultados se adjuntan en el Apéndice F, se identificó que la distribución mostraba una significancia menor al 5% requerido, por lo que se concluyó que los datos no presentan una distribución normal.

Debido a esta falta de normalidad en la distribución de la data a analizar, se utilizó la prueba estadística de U de Mann Whitney. La finalidad fue determinar la significancia de la mejora de la calificación en cada factor para las universidades que cuentan con un SGC, en comparación con aquellas que no. Estos resultados permiten comprobar que no existen diferencias significativas entre aquellas instituciones que han conseguido implementar y certificar un SGC y aquellas que no lo han implementado.

3.7 Resumen

El presente estudio tiene un diseño transeccional y no experimental, con alcance descriptivo y explicativo. Además, posee un enfoque cuantitativo porque busca determinar la magnitud de la calidad percibida de la educación superior en las universidades privadas del Perú. La población objetivo está compuesta por 89 universidades privadas, siendo el resultado de la muestra un total de 42 encuestas, de las cuales el 40% cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), mientras el restante 60% no lo tiene.

Los cuestionarios fueron enviados a los directivos y/o responsables de cada institución y se remitieron por cuatro medios. Estos son los que siguen: (a) *software* de encuestas en línea, (b) correo electrónico, (c) entrevistas personales de forma presencial y (d) entrevistas telefónicas. La herramienta utilizada para el estudio fue el cuestionario adaptado por Benzaquen (2013), donde consideró 35 prácticas de calidad asociadas a los nueve factores de la gestión de la calidad total. También, se utilizó una escala de Likert para poder medir el nivel de cumplimiento percibido para cada una de estas prácticas.

Por último, para el procesamiento de los datos se consideró el programa estadístico SPSS 15.0, que facilitó el cálculo del nivel de confiabilidad a través del Alfa de Cronbach. En cuanto a la determinación de la distribución de la muestra se designaron dos métodos de normalidad: (a) Kolmogorov-Smirnov y (b) Shapiro-Wilk. De igual manera, el SPSS 10 permitió realizar las pruebas de muestras relacionadas para determinar la significancia de la

diferencia en los puntajes obtenidos por las organizaciones que cuentan con un SGC y aquellas que no, a través de la prueba de Wilcoxon–U de Mann–Withney.



Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

4.1 Perfil de Informantes

La muestra seleccionada para esta investigación está conformada por 42 instituciones del sector de educación superior universitaria privada del Perú. De estas instituciones, el 52% está ubicado en la ciudad de Lima. El restante 48% está en provincias (ver Figura 6).

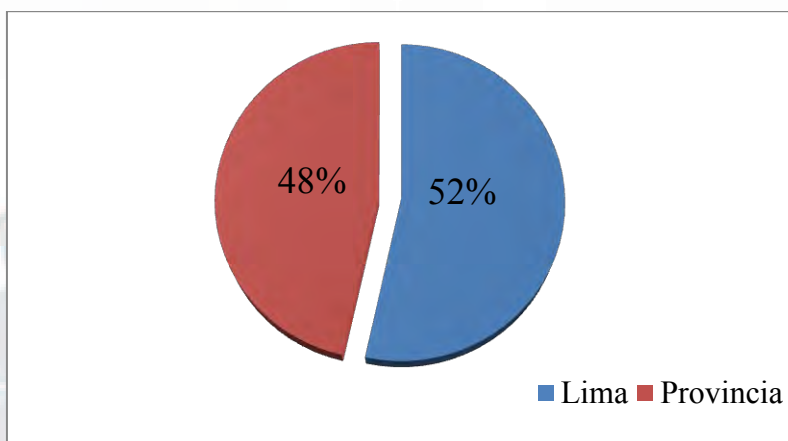


Figura 6. Ubicación geográfica de las empresas de la muestra.

En relación con el número de empleados, el mayor porcentaje se encuentra en las instituciones grandes, que cuentan con más de 200 trabajadores, con una participación del 69%. Le siguen instituciones que tienen entre 51 y 200 trabajadores con 19%. Finalmente el rango de instituciones pequeñas, que cuentan entre 11 y 50 trabajadores, representa el 12% (ver Figura 7).

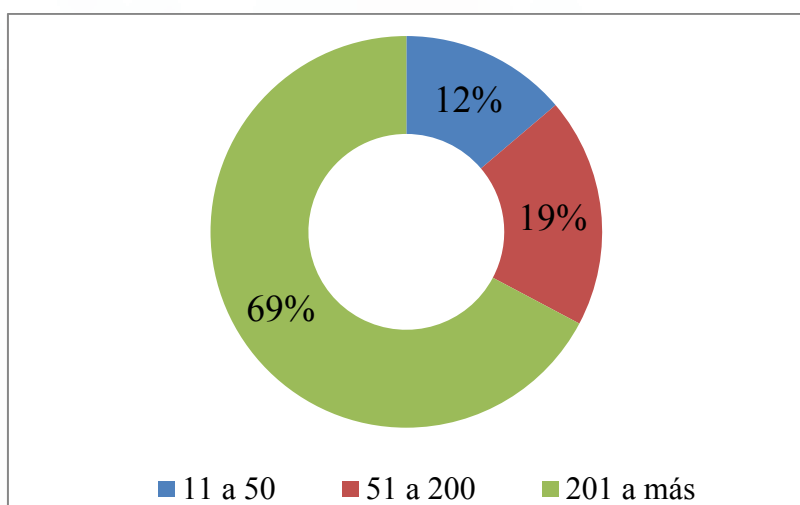


Figura 7. Cantidad de trabajadores de las empresas de la muestra.

Con respecto a la antigüedad de las universidades seleccionadas en la muestra, predominan aquellas que tienen más de 20 años de fundadas, que representan el 55%. Las universidades que tienen entre 16 y 20 años representan el 19%. Los menores porcentajes los obtuvieron las que tienen de 11 a 15 años y las de 6 a 10 años, con un 2% y 7% respectivamente. Por último, las instituciones creadas durante los últimos cinco años representaron un considerable 17%, lo que permite corroborar que el crecimiento en este sector ha sido dinámico durante el último quinquenio (ver Figura 8).

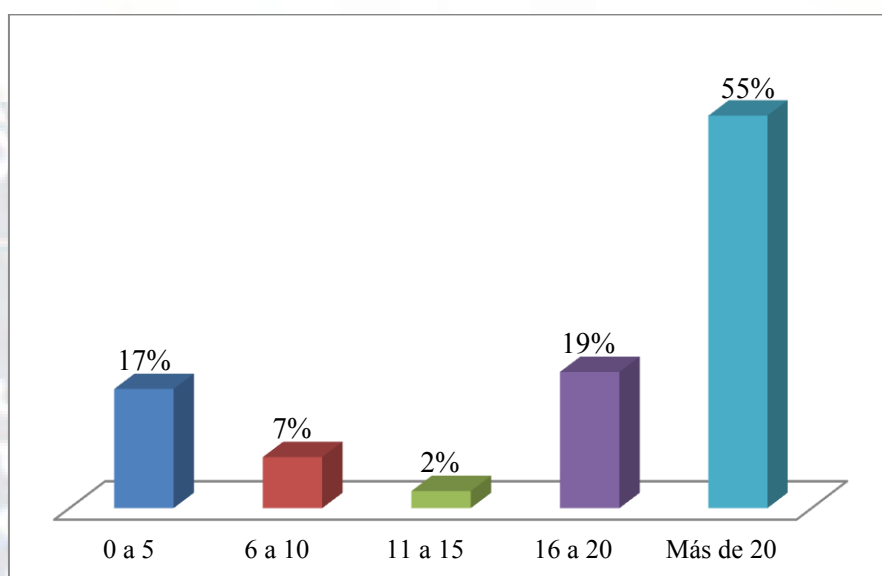


Figura 8. Años de fundación de las instituciones de la muestra.

De las 42 encuestas realizadas, el 45% fue respondido por las más altas autoridades de las universidades; es decir, por el presidente, rector o director, sumando un total de 19 encuestas. El 26% fue respondido por el gerente, decano o vicerrector. El 29% fue delegado a un coordinador o jefe, específicamente aquellos a cargo de los departamentos de calidad en estas instituciones (ver Figura 9).

Por otra parte, con respecto a si las empresas del presente estudio cuentan con un SGC, los resultados de la muestra permiten afirmar que 17 de ellas sí poseen un SGC implementado. Esto representa el 40% de la muestra. En contraposición, 25 de ellas no cuentan con un SGC. Ello representa el 60% (ver Figura 10).

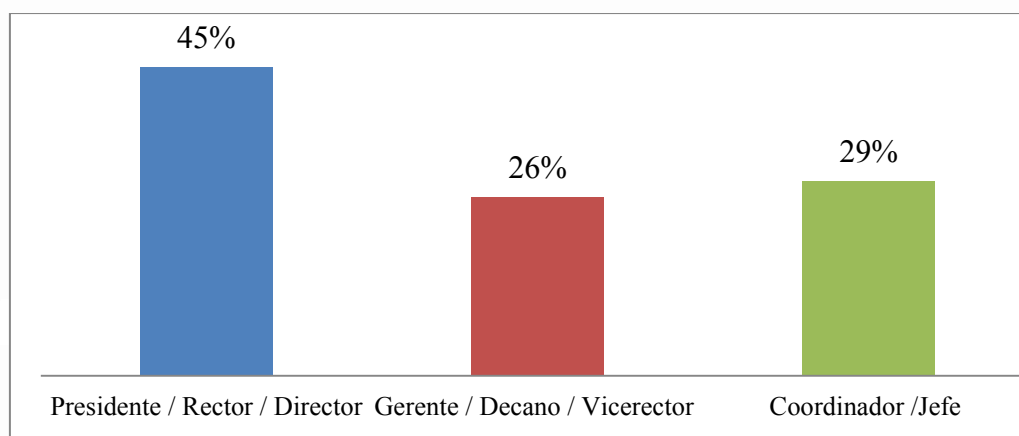


Figura 9. Cargo de las personas que participaron del estudio.

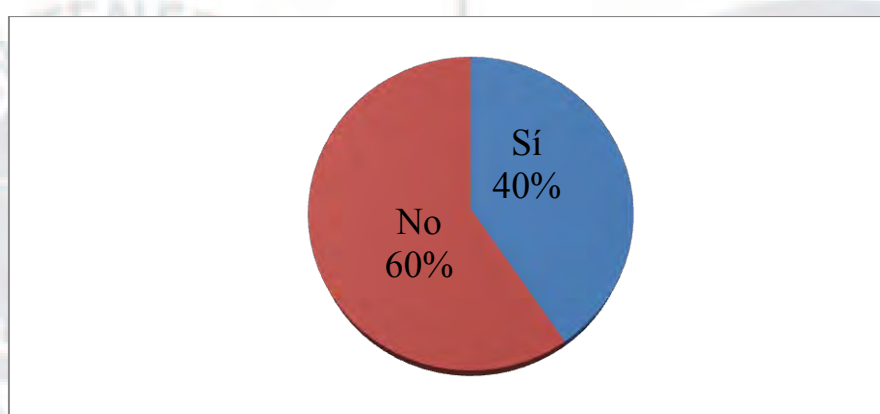


Figura 10. Porcentaje de las empresas dentro de la muestra que poseen un SGC.

De las 17 empresas que poseen un SGC, solo el 24% lo han implementado hace más de ocho años. El 35% de las mismas lo ha implementado en los últimos tres años. En cambio, la mayoría, el 41%, presenta una antigüedad de entre cuatro y siete años (ver Figura 11).

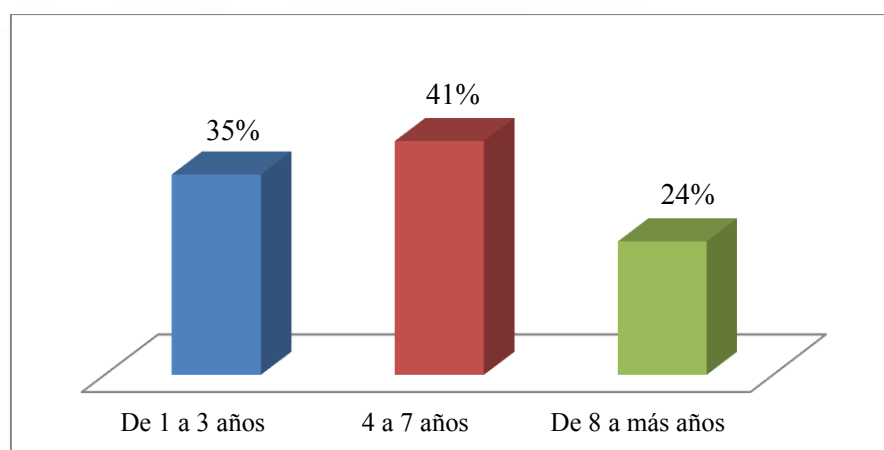


Figura 11. Antigüedad de implementación de los SGC.

Al analizar de forma independiente cada factor, se puede inferir que el factor de Alta Gerencia tiene la media más alta de la muestra con una ponderación de 4.00, representando para las empresas con SGC un valor de 4.05 y para las que no tienen un valor de 3.97. La variable con mejor ponderación de toda la muestra es “La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo” con 4.40. Con ello, se puede corroborar que las empresas buscan su sostenibilidad a largo plazo y consideran el liderazgo como factor clave de éxito.

Los factores con menor ponderación son la Gestión de la Calidad del Proveedor y Círculos de Calidad con 3.48 y 3.49, respectivamente. En el factor de la Gestión de la Calidad del Proveedor, se observa que la práctica con menor ponderación es “La empresa no posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad”, con un promedio de 3.21. Sin embargo, la ponderación es mayor para las empresas con SGC con un 3.65, en contraste con las que no tienen con promedio de 2.92, siendo la variable que muestra mayor diferencia dentro de todo el estudio.

En el factor Círculos de Calidad también se puede hacer algunas deducciones. Destaca la variable “Se utiliza las herramientas adecuadas para realizar círculos de calidad en la empresa”. Esta arrojó una diferencia de 0.35 entre las empresas que cuentan con un SGC y aquellas que no.

4.2 Test de Validez

Para comprobar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el Alfa de Cronbach, cuyos resultados se muestran en la Tabla 8. En esta, se puede observar que los valores de este factor fluctúan entre 0.634 y 0.894; resultados que otorgan el nivel de confiabilidad requerido para la presente investigación. Este cálculo permitió medir la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los factores. Se considera una fiabilidad importante y aceptable a partir de un valor de 0.60 (Malhotra, 2008).

Tabla 8

Coefficiente Alfa de Cronbach Agrupado por Factor

Factor	Alfa de Cronbach
Alta Gerencia	0.839
Planeamiento de la Calidad	0.713
Auditoría y Evaluación	0.785
Diseño del Producto	0.894
Gestión de la Calidad del Proveedor	0.634
Control y Mejoramiento del Proceso	0.748
Educación y Entrenamiento	0.675
Círculos de Calidad	0.752
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	0.711

Se procedió luego a cuantificar los resultados de las encuestas, obteniendo el promedio por cada variable y se agrupó en base a los nueve factores que se establece como medida de la gestión de la calidad total. Los resultados de esta validación se observan en la Tabla 9, donde se muestra el comparativo de las empresas del sector de educación superior universitaria en el Perú con y sin Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Los resultados por cada una de las prácticas que agrupa cada uno de los factores se muestran en el Apéndice G.

Tabla 9

Valores Promedios por Factor

Factores de calidad	Instituciones encuestadas	Instituciones con SGC	Instituciones sin SGC
	42	17	25
Alta Gerencia	4.00	4.05	3.97
Planeamiento de la Calidad	3.82	3.82	3.83
Control y Mejoramiento de Proceso	3.67	3.72	3.63
Auditoría y Evaluación de la Calidad	3.89	3.88	3.89
Gestión de la Calidad del Proveedor	3.48	3.65	3.37
Educación y Entrenamiento	3.58	3.59	3.58
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	3.85	3.88	3.83
Círculos de Calidad	3.49	3.63	3.39
Diseño de Producto	3.71	3.71	3.72
Valor promedio total	3.72	3.77	3.69

Los resultados evidencian que las instituciones del sector de educación superior universitaria privada en el Perú con SGC tienen un promedio general de 3.77, en contraste

con las que no tienen SGC, que obtuvieron un promedio de 3.69; lo que resulta en un margen diferencial de 0.09. Para un mayor análisis conjunto se graficaron los resultados como se observa en la Figura 12. En esta se visualizan las diferencias cuantitativas de los nueve factores propuestas en el presente estudio.

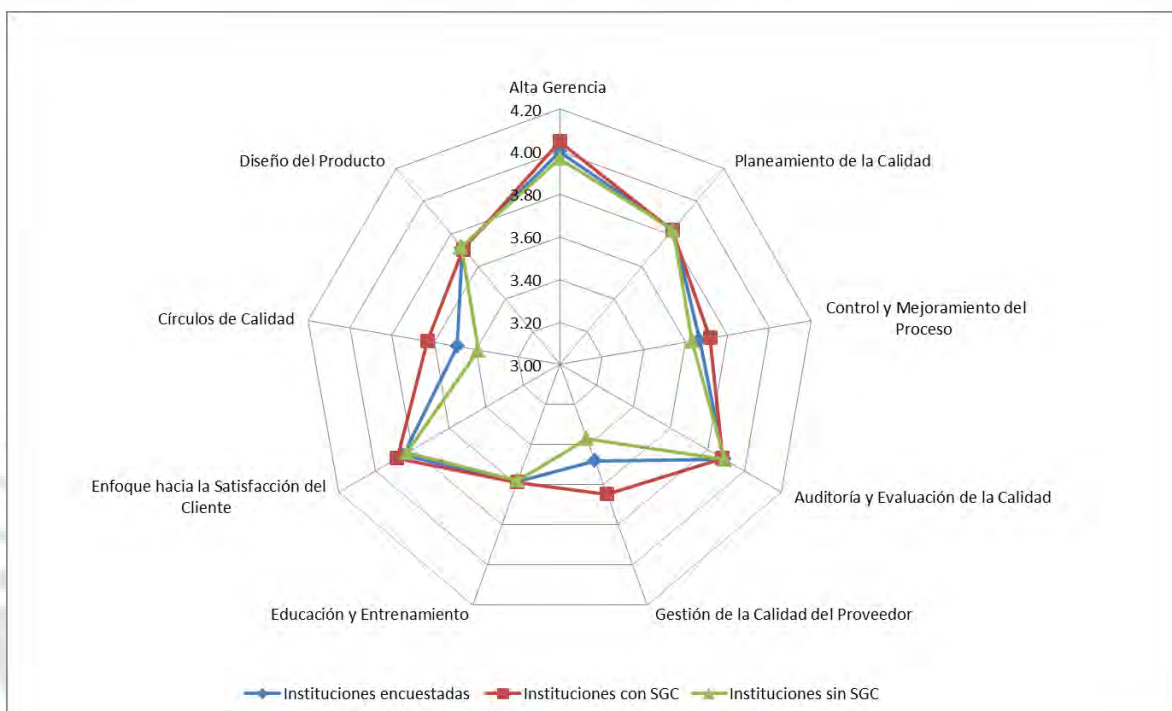


Figura 12. Tendencias de promedios con y sin SGC.

Los factores con mayor margen diferencial son el de Gestión de la Calidad del Proveedor, con una diferencia de 0.28 y Círculos de Calidad, con 0.24. Los que muestran menor diferencia son cuatro factores. Estos se mencionan a continuación: (a) Planeamiento de la Calidad, (b) Educación y Entrenamiento, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, y (d) Diseño de Producto. La diferencia que presentan es de solo 0.1.

4.3 Prueba de Hipótesis

Para contrastar la hipótesis que evalúa si existen diferencias significativas en los factores de éxito de la calidad en aquellas empresas del sector educativo superior universitario privado en el Perú que cuentan con un SGC y aquellas que no lo tienen, se

utilizó la prueba de datos no paramétricos U Mann- Withney. En esta, se evidencian las siguientes hipótesis:

H_0 (Hipótesis nula): Indica que no existen diferencias significativas entre las empresas con y sin SGC.

H_1 (Hipótesis alternativa): Enuncia que sí existen diferencias significativas entre los datos evaluados.

Para la aplicación de la prueba U de Mann-Withney se utilizaron las medias aritméticas obtenidas para cada variable y cada factor evaluados (ver Tabla 10). También, se consideró un nivel de confianza de 95%, donde $z=1.96$. Los resultados de esta prueba conducen a determinar que en todos los casos la significancia es superior a 0.05, por lo que se concluye que no existe evidencia suficiente que permita descartar la hipótesis nula y, por tanto, no se puede afirmar que existen diferencias significativas entre las empresas con y sin SGC; obteniendo como resultados de esta prueba importes que fluctúan entre 0.130 y 0.876.

Tabla 10

Prueba de U- Mann-Withney Agrupado en los Nueve Factores de Calidad

Factores de calidad	Prueba U de Mann- Whitney
Alta Gerencia	0.579
Planeamiento de la Calidad	1.000
Control y Mejoramiento del Proceso	0.876
Auditoría y Evaluación de la Calidad	0.409
Gestión de la Calidad del Proveedor	0.130
Educación y Entrenamiento	0.640
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	0.885
Círculos de Calidad	0.270
Diseño del Producto	0.885

Finalmente, para una mayor profundidad en el análisis, se realizó la prueba U de Mann-Withney de forma independiente a cada una de las variables que representan las prácticas asociadas a los nueve factores de calidad. Sin embargo, en ninguna variable se encontró una diferencia significativa. Estos resultados se muestran en el Apéndice H.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentarán las conclusiones de esta investigación. Asimismo, expone las recomendaciones sugeridas a partir de los resultados observados. Este trabajo se propuso identificar el nivel de cumplimiento de los factores de calidad percibido en las instituciones del sector de educación superior universitaria privada en el Perú y analizar las diferencias entre el cumplimiento de aquellas instituciones que cuentan con un SGC y aquellas que no

5.1 Conclusiones

La presente investigación indicó que no existen evidencias estadísticas significativas para afirmar que las empresas del sector de la educación superior universitaria privada en el Perú con SGC presentan diferencias significativas con las que no tienen, según lo han demostrado los resultados de las 42 encuestas que se ha determinado como muestra en el estudio. Con base en estos resultados, se puede concluir que en el sector de educación superior universitaria privada en el Perú existe una percepción por encima del promedio en los directivos encuestados con respecto al cumplimiento de los nueve factores de éxito de la calidad. Esto sucede independientemente de si la institución ha implementado y certificado un SGC o no.

Evidentemente, este es un sector donde el servicio de calidad educativa, servicios administrativos y complementarios, e infraestructura deben mantener estándares que le aseguren alto prestigio. La finalidad es captar nuevos clientes, no solo en calidad de estudiantes. También, se orienta a las principales empresas con el fin de que estas acudan a sus egresados en sus procesos de selección y reclutamiento.

Los resultados de la muestra confirman que la tendencia por implementar un SGC se ha venido incrementando durante los últimos siete años. Las organizaciones de este sector demuestran mayor interés por la certificación ISO. Sin embargo, las empresas que no tienen

un SGC no descuidan los nueve factores de la calidad y evidencian tener las condiciones adecuadas para emprender el proceso de implementación y certificación.

El factor de Alta Gerencia es el de mayor ponderación, con un promedio de 4.05 para las instituciones con un SGC implementado y 3.97 para aquellas que no. Esto corrobora que existe interés en los directivos por alentar la implementación de la gestión de calidad.

Además, evidencia que para poder llevarse a cabo con éxito debe ser impulsada por los líderes de cada institución, y así lograr el compromiso de todos sus *stakeholders*.

También, este resultado muestra una excelente perspectiva para conseguir ampliar la implementación de los sistemas de calidad hacia todas las universidades privadas en un futuro cercano. La razón es que los directivos muestran estar involucrados e interesados en la calidad dentro de la institución. Esta disposición es favorable para que los líderes cultiven y demuestren competencias directivas de liderazgo transformacional que permitan inspirar una cultura de cambio y transformación que se decante hasta los niveles jerárquicos inferiores.

Dicho escenario plantea un reto para las organizaciones del sector. Las instituciones educativas suelen mostrar también estilos de gestión altamente verticales, donde solo los directivos están involucrados en la planeación estratégica y las decisiones. Es por ello que no se fomenta la participación activa del equipo de colaboradores de rango medio e inferior.

Por otro lado, en las universidades que no cuentan con un SGC se observa que los recursos que destina la gerencia para la implementación de la calidad son percibidos como escasos. Ello podría indicar que los líderes de estas instituciones tienen interiorizada la idea que implementar la calidad es un proceso costoso y que demanda grandes esfuerzos de tiempo y dinero. Este resultado es contradictorio con el resultado que muestra que en estas instituciones la alta dirección busca el éxito a largo plazo. Si en realidad existe el deseo y necesidad de asegurar las metas a largo plazo, y la gerencia participa activamente en la gestión de calidad, estos líderes deberán evaluar los beneficios de implementar y certificar un

SGC, y considerar la asignación de recursos como una inversión más que como un gasto innecesario.

En relación con el factor de Planeamiento de la Calidad, el promedio general fue de 3.83. Los promedios resultaron ser bastante similares para las empresas que cuentan con SGC y las que no. Estos muestran que todavía no se ha conseguido establecer un plan estratégico específico para la gestión de la calidad, alineado con el plan estratégico corporativo.

Los resultados individuales para cada una de las prácticas indicaron que las universidades que sí tienen implementado un SGC poseen su más importante oportunidad de mejora en el involucramiento de todos sus empleados en la elaboración de políticas y planes orientados a calidad. Esto indica que en las organizaciones educativas todavía se mantiene la planificación como parte de las funciones de los directivos y alta gerencia, sin tomar en consideración el conocimiento y experiencia de los colaboradores. Ellos pueden generar mayor valor con base en su interacción con clientes, proveedores, otros grupos de interés y, en general, los diversos procesos de la operación diaria dentro de la organización.

Sin embargo, se puede observar que el promedio obtenido para el establecimiento de metas de calidad específicas y detalladas obtuvo el mayor puntaje. Esto evidencia que se comprende claramente el objetivo de gestionar la calidad como una ventaja competitiva que debe mantenerse consistente a largo plazo. No obstante, también se percibe que aún no se ha conseguido incluir dentro de su proceso de planificación a corto y mediano plazo.

El cumplimiento de políticas y planes de calidad obtuvo un puntaje apenas por encima del promedio, pero esto es consecuencia de la falta de un plan estratégico orientado a la calidad, y la escasa participación y compromiso del personal. Las empresas que no cuentan con un SGC implementado obtuvieron un mejor puntaje en la participación de sus

colaboradores en la elaboración de políticas y planes de calidad. Incluso, se dio aun cuando el promedio obtenido tampoco es el óptimo.

Con respecto al factor de Control y Mejoramiento del Proceso, el promedio obtenido fue de 3.67 para todas las organizaciones del sector, con resultados individuales de 3.72 para las empresas con SGC y 3.63 para las que no la tienen. A través del resultado para cada una de las prácticas asociadas a este factor, se puede observar que en ambos grupos existe una alta percepción con respecto a las instalaciones y equipos operativos de la organización y su funcionamiento. Asimismo, se considera que la interrelación de procesos funciona también de manera adecuada.

Sin embargo, para asegurar el funcionamiento a largo plazo y, más todavía, el mejoramiento de estos procesos, podría ser altamente beneficioso el uso de las siete herramientas de control de calidad, que son la variable donde menos puntaje se obtuvo. La única práctica donde las empresas que no cuentan con SGC obtuvieron mayor puntaje fue en la referida al mantenimiento de equipos; mientras que la eficacia percibida para el control de calidad en las empresas sin SGC estuvo muy por debajo del de aquellas que sí lo tienen. Esto evidencia que se comprende que la implementación y certificación del SGC otorga mayores beneficios y mayor eficacia en materia del control de la calidad.

Para el factor de Auditoría y Evaluación de la Calidad, los promedios obtenidos son también bastante similares para las instituciones que tienen un SGC y las que no, siendo el promedio general de 3.88. Se puede percibir que, en ambos grupos, las organizaciones perciben que sí obtienen datos objetivos para la toma de decisiones, especialmente en materia de calidad. En cambio, no se evidencia que se esté tomando en consideración las mejores prácticas de otras organizaciones del sector, tanto nacionales como internacionales, para identificar oportunidades de mejora.

En el caso del *benchmarking*, la percepción de las empresas es la práctica que mayor diferencial obtiene, lo que demuestra que las instituciones sin SGC evalúan con mayor frecuencia las mejores prácticas de otras instituciones y están dispuestas a implementarlas. Esta información es también relevante para considerar en un futuro cercano la implementación de un SGC. Del conocimiento obtenido a partir de estas mejores prácticas, se pueden establecer medidas de desempeño que contribuyan a mejorar sus procesos de diseño e implementación de programas, optimizando tanto su desempeño en calidad como el progreso y desarrollo profesional alcanzado por sus estudiantes.

En cuanto a la Gestión de Calidad del Proveedor, este fue uno de los factores que menos calificación obtuvo, con un promedio de 3.48 para toda la muestra, con resultados de 3.65 y 3.36 para las universidades con SGC y sin SGC, respectivamente. Dentro de este factor, si bien se considera que la calidad de los suministros que reciben es adecuada, hay deficiencia en el establecimiento de relaciones de cooperación y alianzas estratégicas con sus proveedores. Además, se evidencia que las organizaciones no están realizando auditorías a sus proveedores.

En el caso de las organizaciones sin SGC, se muestra un conocimiento muy bajo respecto al desempeño de sus proveedores en materia de calidad. Esta deficiencia podría ser fácilmente superada con la implementación de un SGC que incluya dentro de sus políticas y procedimientos esta actividad. Finalmente, un estudio cualitativo sería de gran utilidad para determinar si las organizaciones están considerando en esta percepción también a sus proveedores internos, y no solamente a aquellos externos que suministran bienes y servicios.

El factor de Educación y Entrenamiento obtuvo un resultado de 3.58, apenas por encima del promedio, aun cuando se podría pensar que la naturaleza del negocio pondría mayor enfoque en este factor. Si bien se tiene conciencia de que los empleados deben estar involucrados en todas las actividades relacionadas a la calidad, no se tiene seguridad respecto

a la consideración de ellos respecto a este tema. Tampoco se cree que estén en la capacidad de utilizar herramientas específicas orientadas a su cumplimiento.

Esta conciencia y participación por parte de los colaboradores debe ser fruto de un cambio cultural y un esfuerzo sostenido, a la vez que es precedente indispensable para el correcto funcionamiento de la gestión de calidad dentro de cualquier organización. Por tanto, es indispensable identificar las necesidades de capacitación dentro de las instituciones de educación superior para así poder plantear planes de capacitación y desarrollo que pueden luego ser impartidos tanto por la institución misma como por organismos especializados en capacitación en calidad. La iniciativa para el cambio cultural y la transformación debe venir de la alta gerencia que, como se indicó, muestra adecuado interés por la gestión de calidad dentro de las universidades.

En cuanto al Enfoque hacia la Satisfacción al Cliente es uno de los factores que mayor promedio obtuvo, con un resultado de 3.85. Aun así, se considera que podría mejorarse, especialmente si se analiza de manera individual los resultados en cada una de las prácticas asociadas. Si bien la mayoría de las instituciones del sector realiza encuestas de satisfacción permanentes, los resultados indican que no se toma en cuenta los requerimientos ni quejas de los clientes.

Por otro lado, los resultados muestran que estas organizaciones están centradas en la consideración de los alumnos como clientes. Por ello, no se toma en consideración a otros grupos involucrados. Estos pueden ser los que siguen: (a) los padres o tutores, y (b) empresas que reclutan a su personal entre los egresados de las universidades. Así también lo pueden constituir el gobierno e incluso la sociedad en general.

Otro aspecto es que las universidades tienen una tradición de autonomía que los orienta a percibirse como concedores respecto a las necesidades en materia de educación. Por tanto, no siempre los requerimientos de los estudiantes resultan incluidos dentro de sus

programas ni considerados como un factor determinante de la calidad obtenida. La oportunidad de mejorar y obtener beneficios tangibles para la organización a mediano y corto plazo a través del factor Enfoque hacia la Satisfacción al Cliente es grande, pues si se logra identificar claramente a todos los grupos potenciales de clientes y enfocar su gestión hacia su satisfacción, se conseguirá elevar sus niveles de calidad, incrementando su prestigio y la preferencia de todos los grupos objetivo.

Los Círculos de Calidad son el factor con uno de los menores puntajes dentro de la evaluación realizada. El promedio obtenido fue de 3.49. La diferencia entre las organizaciones que tienen SGC y las que no es también grande, resultando en un promedio de 3.63 y 3.39 respectivamente.

En las empresas que cuentan con SGC se considera que la organización está capacitada para realizarlos y su implementación puede generar grandes ahorros. No obstante, nuevamente, se evidencia que la mayor debilidad se muestra en la participación de los empleados en esta práctica. En muchos casos, especialmente el de docentes, la labor está centrada en el impartir conocimientos, sin fomentar el trabajo en equipo y la capacidad que tienen estos colaboradores de contribuir a identificar las principales necesidades y expectativas de los clientes por ser cubiertas con el fin de conseguir los estándares de calidad deseados.

A pesar de las ventajas que esta práctica aporta a la gestión de calidad, debido a su poca complejidad y baja demanda de recursos, las instituciones parecen carecer aun de este conocimiento. Este constituye un valioso aporte porque puede no solo optimizar la calidad en sus operaciones, sino que además genera involucramiento y compromiso en los colaboradores. A la vez, estimula la formación de una cultura de aprendizaje continuo.

Finalmente, en el factor de Diseño de Producto, el promedio de 3.71 es bastante similar entre las empresas con SGC y las que no lo han implementado aún. Este factor obtuvo

también bajos puntajes para cada una de las prácticas asociadas. Los resultados van en concordancia con los obtenidos en los otros factores, especialmente en el de Enfoque a la Satisfacción de Cliente.

Se evidencia nuevamente la tendencia de las universidades a gestionar los procesos educativos de acuerdo con sus propios estándares y definiciones sin promover la participación de colaboradores y clientes. En este caso, la cocreación y coproducción con sus diversos grupos de clientes y colaboradores podrían ser de utilidad para conseguir un producto de altísima calidad que considere lo requerido. Es decir, se obtendría un servicio que refleje las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés involucrados.

Es importante señalar que en el periodo de recolección de datos, que se realizó desde junio a diciembre 2014, este sector sufrió una reforma en la política de aseguramiento de la calidad. Así, se crearon dos entidades. Estas son las siguientes: (a) la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), la cual supervisa la calidad, y (b) el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), que brinda la acreditación a las empresas de este sector.

Desde este contexto la percepción de los informantes puede estar sesgada por la nueva reforma educativa. Esto se debe a que muchos de los directivos de las instituciones educativas se muestran algo renuentes a brindar información respecto a su gestión. La razón es que tienen la sensación de estar siendo constantemente evaluados bajo las nuevas disposiciones y estándares que la nueva ley promueve.

5.2 Recomendaciones

La primera recomendación es respecto a la implementación de sistemas de gestión de calidad en las instituciones del sector. Si bien las organizaciones sin un SGC no muestran diferencias significativas en la percepción de cumplimiento de los nueve factores evaluados en la investigación, el cuestionario aplicado podría conducir a información sesgada por parte

de estos directivos. Por tanto, se debería promover la implementación de estos sistemas en todas las instituciones del sector, de modo que pueda garantizarse que ese cumplimiento no sea solo una percepción, sino que se asegure en la práctica su cumplimiento.

En cuanto a la investigación en sí, se recomienda que esta misma encuesta pueda ser aplicada a representantes de otros niveles jerárquicos, y no solo a la alta dirección. De esta manera, se podría tener una idea más objetiva y realista respecto a cómo se percibe la gestión de calidad al interior de las instituciones, así como comprender las razones por las que los resultados muestran poca participación del personal de niveles medios e inferiores en la gestión de calidad. También, se considera que se debería aplicar a varias personas dentro de cada organización, de forma que se logre mitigar la dispersión por sesgo en la percepción.

Sería también de gran utilidad complementar este estudio con un estudio longitudinal. Este permitirá comparar la evolución en la gestión de calidad dentro de este sector, tan importante para el desarrollo estratégico del país. De igual modo, una investigación cualitativa, a través de grupos de enfoque y entrevistas personales, permitirá enriquecer y ampliar el conocimiento respecto a la información específica que evalúan las variables de investigación incluidas en el instrumento de este estudio.

Finalmente, siendo la población del sector bastante pequeña, se recomienda la posibilidad de aplicar el estudio a todas las instituciones que la conforman, de modo que se tenga la información completa de la situación actual de la calidad en el sector de educación superior universitaria en el país. Idealmente, esta investigación se deberá replicar también en las universidades públicas. Con el conocimiento adquirido, se pueden detectar las oportunidades de mejora y, con ello, plantear estrategias que impulsen la calidad en la educación superior del país hacia la excelencia, lo que redundará en grandes beneficios para el desarrollo de la nación.

Referencias

- Acuña, J. (2003). *Ingeniería de confiabilidad*. Cartago, Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid [ACAP]. (2006). *Estudio internacional sobre criterios e indicadores de calidad de las universidades*. Recuperado de http://www.madrimasd.org/acreditacion/doc/Estudio_Internacional_indicadores.pdf
- Agus, A. (2005). The structural linkages between TQM, products quality performance, and businesses performance: Preliminary empirical study in electronic companies. *Singapore Management Review*, 27(1), 87-105. Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/a86b4aacda4ccf54c86b82dfc499a28d/1?pq-origsite=gscholar>
- Ahire, S., Waller, M., & Golhar, D. (1996). Quality management in TQM versus non-TQM firms: An empirical investigation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(8), 8-27. doi: 10.1108/02656719610128466
- American Society for Quality [ASQ]. (s.f.). *Quality glossary*. Recuperado de <http://asq.org/glossary/q.html>
- Asamblea Nacional de Rectores [ANR]. (2013). *Tips universidades 2013*. Recuperado de <http://www.anr.edu.pe/index.php/direccion-de-estadistica/tips-estadistica>
- Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2008). An instrument for measuring the critical factor of TQM in Turkish higher education. *Total Quality Management*, 19(6), 551-574. doi: 10.1080/14783360802023921
- Benzaquen, J. (2013, enero-abril). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59. doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03

Benzaquen, J. (2014, enero-abril). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas:

Perú. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89.

doi: 10.3232/GCG.2013.V8.N1.04

Besterfield, D. (2009). *Control de calidad* (8va ed.). México D. F., México: Pearson.

Boaden, R. J. (1997). What is total quality management...and does it matter? *Total Quality*

Management, 8(4), 153-172. doi: 10.1080/0954412979596

Castillo, L. (s.f.). La financiación de la educación superior privada: Mutuo provecho y

satisfacción [Archivo del blog]. Recuperado de [http://blog.pucp.edu.pe/item/423/la-](http://blog.pucp.edu.pe/item/423/la-financiacion-de-la-educacion-superior-privada-mutuo-provecho-y-satisfaccion-por-luis-jaime-castillo-butters)

[financiacion-de-la-educacion-superior-privada-mutuo-provecho-y-satisfaccion-por-](http://blog.pucp.edu.pe/item/423/la-financiacion-de-la-educacion-superior-privada-mutuo-provecho-y-satisfaccion-por-luis-jaime-castillo-butters)

[luis-jaime-castillo-butters](http://blog.pucp.edu.pe/item/423/la-financiacion-de-la-educacion-superior-privada-mutuo-provecho-y-satisfaccion-por-luis-jaime-castillo-butters)

Castle, J. (1996). An integrated model in quality management, positioning TQM, BPR and

ISO 9000. *The TQM Magazine*, 8(5), 7-13. doi: 10.1108/09544789610145980

Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industria [CDI]. (2015).

Evolución de Perú en los 12 pilares de la competitividad. Recuperado de

http://www.cdi.org.pe/IGC_2013_2014.htm

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (s.f.).

Institutos de investigación de universidades del Perú. Recuperado de

<http://bvcyt.concytec.gob.pe/php/level.php?lang=es&component=43&item=11>

Crosby, P. B. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México

D. F., México: Continental.

D'Alessio, F. A. (2012). *Planeamiento estratégico del sistema educativo del Perú*. Lima,

Perú: CENTRUM Católica.

Das, A., Kumar, V., & Kumar, U. (2011). The role of leadership competencies for

implementing TQM. An empirical study in Thai manufacturing industry.

International Journal of Quality & Reliability Management, 28(2), 195-219. doi:
10.1108/02656711111101755

Decreto Legislativo N° 882. Ley de Promoción de la Inversión en la Educación. Congreso de la República del Perú (1997).

Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Dow, D., Samson, D., & Ford, S. (1999). Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance? *Production and Operations Management*, 3(1), 1-27. doi: 10.1111/j.1937-5956.1999.tb00058.x

Elmuti, D., Kathawala, Y., & Manippallil, M. (1996). Are total quality management programmes in higher education worth the effort? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(6), 29-44. doi: 10.1108/02656719610124244

Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. (7a ed.). México D. F., México: Cengage.

Fontalvo, T. (2005). *La calidad en los servicios ISO 9000-2000*. Bogotá, Colombia: ASD 2000.

Gómez, M. (2006). *El diseño de la investigación*. Córdoba, Argentina: Brujas.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad* (3a ed.). México D. F., México: McGraw-Hill.

Hasan, M., & Kerr, R. (2003). The relationship between total quality management practices and organisational performance in service organisations. *The TQM Magazine*, 15(4), 286-291. doi: 10.1108/09544780310486191

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D. F., México: McGraw-Hill.

- Hernández, R. (2014). *¿Quién escribe más y sobre qué?* Recuperado de <http://198.57.164.64/~ieporg/textos/DDT/quienescribemas.pdf>
- Hill, F. (1996). Organizational learning for TQM through quality circles. *The TQM Magazine*, 8(6), 53-57.
- Hill, F., & Taylor, A. (1991). Total quality management in higher education. *International Journal of Educational Management*, 5(5), 4-10. doi: 10.1108/09513549110144724
- Ho, S., & Wearn, K. (1996). A higher education excellence model: HETQMEX. *Quality Assurance in Education*, 4(2), 35-42. doi: 10.1108/09684889610116049
- Huang, F., & Chen, Y. (2002). Relationships of TQM philosophy, methods and performance: A survey in Taiwan. *Industrial Management & Data Systems*, 102(4), 226-234. doi: 10.1108/02635570210423271
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *II Censo Nacional Universitario 2010. Principales resultados*. Recuperado de http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Más de 250 mil personas se incorporan anualmente a la población con educación superior*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-de-250-mil-personas-se-incorporan-anualmente-a-la-poblacion-con-educacion-superior-7528/imprimir/>
- International Organization for Standardization [ISO]. (2014). *About us*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1988). *Juran's quality handbook* (5a ed.). Nueva York, NY: McGraw-Hill.
- Ley 28044. Ley General de Educación. Congreso de la República del Perú (2003).

- Ley 30220. Ley Universitaria. Congreso de la República del Perú (2014).
- Li, J. H., Alistair, A. R., & Harrison, R. T. (2003). Total quality management principles and practices in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(9), 1026-1050. doi: 10.1108/02656710310500833
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (5a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Matos, N. (2010). *¿Qué son los alumnos? ¿Clientes o productos de las instituciones educativas?* Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2010/06/18/que-son-los-alumnos-clientes-o-productos-de-las-instituciones-educativas/>
- Meirovich, G., & Romar, E. (2006). The difficulty in implementing TQM in higher education instruction: The duality of instructor/student roles. *Quality Assurance in Education*, 14(4), 324-337. doi: 10.1108/09684880610703938
- Michael, R. K., Sower, V., & Motwani, J. (1997). A comprehensive model for implementing total quality management in higher education. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4(2), 104-120. doi: 10.1108/14635779710174945
- Militaru, M., Ungureanu, G., & Chenic, A. (2013). The prospects of implementing the principles of Total Quality Management (TQM) in education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 93, 1138-1141. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.003
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2012). *Estructura orgánica*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/p/ministerio-normatividad.html>
- Motwani, J., & Kumar, A. (1997). The need for implementing total quality management in education. *International Journal of Educational Management*, 11(3), 131-135. doi: 10.1108/09513549710164023

Nwankwo, S., & Richardson, B. (1996). Quality management through visionary leadership.

Managing Service Quality: An International Journal, 6(4), 44-47. doi:

10.1108/09604529610120285

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

(2008). *La UNESCO y la educación superior, 2014-2017: Aportes de la reunión de*

cátedras UNESCO sobre la educación superior, las TIC en la educación y los

profesores. Recuperado de [http://www.unesco.org/new/es/education/resources/online-](http://www.unesco.org/new/es/education/resources/online-materials/publications/)

[materials/publications/](http://www.unesco.org/new/es/education/resources/online-materials/publications/)

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

(2014a, 30 de septiembre). Especialista de UNESCO en TICs para educación y de

políticas educativas brindó asistencia técnica en Perú. *UNESCO Noticias*. Recuperado

de [http://www.unesco.org/new/es/lima/communities/single-](http://www.unesco.org/new/es/lima/communities/single-view/news/especialista_de_unesco_en_tics_para_educacion_y_de_politicas_educativas_brindo_asistencia_tecnica_en_peru/#.VQQxaq85DIU)

[view/news/especialista_de_unesco_en_tics_para_educacion_y_de_politicas_educativ](http://www.unesco.org/new/es/lima/communities/single-view/news/especialista_de_unesco_en_tics_para_educacion_y_de_politicas_educativas_brindo_asistencia_tecnica_en_peru/#.VQQxaq85DIU)

[as_brindo_asistencia_tecnica_en_peru/#.VQQxaq85DIU](http://www.unesco.org/new/es/lima/communities/single-view/news/especialista_de_unesco_en_tics_para_educacion_y_de_politicas_educativas_brindo_asistencia_tecnica_en_peru/#.VQQxaq85DIU)

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

(2014b). *La educación y las TIC*. Recuperado de [http://www.unesco.org/es/higher-](http://www.unesco.org/es/higher-education/higher-education-and-icts/)

[education/higher-education-and-icts/](http://www.unesco.org/es/higher-education/higher-education-and-icts/)

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE]. (2014). *Education at a*

Glance 2014: OECD Indicators. Recuperado de <http://www.oecd.org/edu/eag.htm>

Owlia, M., & Aspinwall, E. (1997). TQM in higher education – a review. *International*

Journal of Quality & Reliability Management, 14(5), 527-543. doi:

10.1108/02656719710170747

QS University Rankings. (2014). *QS University Rankings: Latin America 2014*. Recuperado

de [http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-](http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2014#sorting=rank+region=)

[rankings/2014#sorting=rank+region="+country="+faculty="+stars=false+search=](http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2014#sorting=rank+region=)

Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior [RIACES]. (2004). *Glosario internacional RIACES de evaluación de la calidad y acreditación*.

Recuperado de <http://riaces.org/index.php/ct-menu-item-31/ct-menu-item-35>

Red Peruana de Universidades [RPU]. (2013). *Foro internacional: Desafíos de la educación superior universitaria en el Perú*. Recuperado de <http://rpu.edu.pe/desafios-educacion-superior/>

Sahney, S., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2004). Conceptualizing total quality management in higher education. *The TQM Magazine*, 16(2), 145-159. doi: 10.1108/09544780410523044

Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393-409. doi:10.1016/S0272-6963(98)00046-1

Sánchez, M. (2014, 20 de mayo). Solo catorce carreras en nueve universidades del Perú han sido acreditadas por el Coneau. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/solo-catorce-carreras-nueve-universidades-peru-han-sido-acreditadas-coneau-2097770>

Srikanthan, G., & Dalrymple, J. (2003). Developing alternative perspectives for quality in higher education. *International Journal of Educational Management*, 17(3), 126-136. doi: 10.1108/09513540310467804

Skiranthan, G., & Dalrymple, J. (2007). A conceptual overview of a holistic model for quality in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(3), 173-193. doi: 10.1108/09513540710738647

Smith, S. (1988). Ten compelling reasons for TQM. *The TQM Magazine*, 1(1), 13-18. doi: 10.1108/eb059463

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU]. (2015).

Universidades privadas institucionalizadas. Recuperado de

<http://www.sunedu.gob.pe/universidades/universidades-privadas-institucionalizadas/>

Temtime, Z. T. (2003). The moderating impacts of business planning and firm size on total quality management practices. *The TQM Magazine*, 15(1), 52-60. doi:

10.1108/09544780310454457

Tsinidou, M., Gerogiannis, V., & Fitsilis, P. (2010). Evaluation of the factors that determine quality in higher education: An empirical study. *Quality Assurance in Education*, 18(3), 227-244. doi: 10.1108/09684881011058669

Walsh, A., Hughes, H., & Maddox, D. P. (2002). Total quality management continuous improvement: Is the philosophy a reality? *Journal of European Industrial Training*, 26(6), 299-307. doi 10.1108/03090590210431274

World Economic Forum [WEF]. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/the-global-competitiveness-report-2013-2014/>

Yusof, M. S., & Aspinwall, E. M. (2000). Critical success factors in small and medium enterprises: Survey results. *Total Quality Management*, 11(4/5/6), 448-462. doi: 10.1080/09544120050007760

Zairi, M. (1994). Leadership in TQM implementation: Some case examples. *The TQM Magazine*, 6(6), 9-16.

Zeitz, G., Johannesson, R., & Ritchie, J. E. (1997). An employee survey measuring total quality management practices and culture. *Group & Organization Management*, 22(4), 414-444. doi: 10.1177/1059601197224002

Apéndice A: Base de Datos

Nombre de la Institución	Cargo	Autoridad
--------------------------	-------	-----------

Pontificia Universidad Católica del Perú	Rector	Dr. Marcial Rubio Correa
Universidad Peruana Cayetano Heredia	Rectora	Dra. Fabiola León-Velarde Servetto
Universidad Católica de Santa María	Rector	Dr. Abel Tapia Fernández
Universidad del Pacífico	Rector	Dr. Felipe Portocarrero Suárez
Universidad de Lima	Rectora	Dra. Ilse Wisotzki Loli
Universidad de San Martín de Porres	Rector	Ing. José Antonio Chang Escobedo
Universidad Femenina del Sagrado Corazón	Rectora	Hmna. Dra. Elga García Aste
Universidad Inca Garcilaso de la Vega	Rector	Dr. Luis Claudio Cervantes Liñán Dr. Sergio Antonio Balarezo Saldaña
Universidad de Piura	Rector	Dr. Elio Iván Rodríguez Chávez
Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez	Rector	Dr. Víctor Julio Huamán Meza
Universidad Peruana Los Andes	Rector	Dr. José Manuel Castillo Custodio
Universidad Peruana Unión	Rectora	Dra. Maximina Contreras Castro
Universidad Particular de Chiclayo	Rector	Dr. Roger Pingo Jara
Universidad Andina del Cusco	Rector	Dr. Raimundo Espinoza Sánchez Dr. Juan Vitaliano Rodríguez Pantigoso
Universidad Tecnológica de los Andes	Pdte. Com. Organizadora	
Universidad Privada de Tacna	Rector	Dr. Hugo Cirilo Calizaya Calizaya Dr. Julio Benjamín Domínguez Granda
Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote	Rector	Dr. José María Huamán Ruiz, Ph.D.
Universidad San Pedro	Rector	Dr. Víctor Raúl Lozano Ibáñez
Universidad Privada Antenor Orrego	Rector	Dr. José Antonio Beraún Barrantes
Universidad de Huánuco	Rector	Dr. Iván Vladimir Pino Tellería
Universidad José Carlos Mariátegui	Rector	Hno. Pablo González Franco
Universidad Marcelino Champagnat	Rector	Dr. Juan Saldaña Rojas Dr. Brijaldo Sigifredo Orbegoso Venegas
Universidad Científica del Perú	Rector	Mg. Andrés Velarde Talleri
Universidad César Vallejo	Rector	Dr. Edward Roekaert Embrechts
Universidad Privada del Norte	Rector	Arq. Ramiro Salas Bravo
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Rector	Dr. Hugo Martín Calienes Bedoya
Universidad San Ignacio de Loyola	Rector	Dr. Fidel Ramírez Prado, Ph.D.
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Rector	Dr. Luis Alberto Bullón Salazar
Universidad Alas Peruanas	Rector	Dr. Rafael Urrelo Guerra
Universidad Norbert Wiener	Rector	Dr. Germán Trinidad Chávez Contreras
Universidad Privada San Juan Bautista SAC	Rector	Dr. Enrique Bedoya Sánchez
Universidad Católica San Pablo	Rector	
Universidad Tecnológica del Perú	Rector	

Universidad Católica Sedes Sapientiae	Rector	Mons. Dr. Joaquín Martínez Valls
Universidad Continental	Rector	Dr. Esaú Caro Meza
Universidad Científica del Sur	Rector	Dr. José Amiel Pérez
Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo	Rector	Dr. Wilman Manuel Ruiz Vigo
Universidad Señor de Sipán	Rector	Dr. Humberto C. Llempén Coronel
Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI	Rector	Dr. Alcibiades Helí Miranda Chávez
Universidad Peruana de Ciencia e Informática	Rector	Dr. Héctor Prisciliano Vilca Palacios
Universidad Antonio Ruiz de Montoya	Rector	Dr. Juan Carlos Morante Buchhammer, SJ
Universidad ESAN	Rector	Dr. Jorge Talavera Traverso
Universidad de Las Américas	Rector	Dr. Enrique Loo Ayne
Universidad Privada Telesup	Rector	Dr. Walter Manrique Pacheco
Universidad Privada de Ica	Presidente	Dr. Nicanor Ninahuamán Mucha
Universidad para el Desarrollo Andino	Presidenta	Dra. María Luisa Rivara de Tuesta
Universidad Privada Sergio Bernales	Presidente	Dra. Luisa Amelia Villanueva Alvarado
Universidad Privada de Pucallpa	Presidente	Econ. Mg. Filadelfo Jorge Flores Buitrón
Universidad Privada Ada A. Byron	Presidente	Dr. Domingo Percy Ortega Chacón
Universidad Privada de Trujillo	Presidente	Dr. José Gregorio Silva Lara
Universidad Peruana Simón Bolívar	Presidente	Dr. Carrol Douglas Dale Salinas
Universidad Privada San Carlos	Presidente	Dr. Juan Pastor Herrera Carpio
Universidad de Ciencias y Humanidades	Presidente	Dr. César Ángeles Caballero
Universidad Peruana del Oriente	Vice-Presidente	Ing. Segunda Bertha Ikeda Araujo
Universidad Peruana de Integración Global	Presidente	Dr. Fernando Acisclo Cáceda Díaz
Universidad Autónoma del Perú	Presidente	Mg. Eladio Damián Angulo Altamirano
Universidad Privada Juan Mejía Baca	Presidente	Dr. Manuel Jorge Alberto Cisneros Salas
Universidad Peruana del Centro	Presidente	Ing. Telésforo Epifanio León Colonia
Universidad Privada Arzobispo Loayza	Presidente	M.Sc. Alberto Silva del Águila
Universidad Le Cordon Bleu	Presidente	Dr. Esteban Horna Bances
Universidad Jaime Bausate y Meza	Presidente	Dr. Roberto Marcos Mejía Alarcón
Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt	Presidenta	Dra. Yda Flor Camposano Córdova
Universidad de Ciencias y Artes de América Latina	Vice Rectora Innovación y Calidad	Mg. Carla Olivieri
Universidad de Lambayeque	Presidente	Dr. Juan Pablo Moreno Muro
Universidad Peruana de Arte Orval	Presidente	Dr. Domingo Emilio Geldres Flores
Universidad Ciencias de la Salud	Presidente	Dr. Óscar Dennis Ruiz Bueno

Universidad Privada de la Selva Peruana	Presidente	Dr. Roberto Pezo Díaz
Universidad de Ayacucho Federico Froebel	Presidente	Dr. Oswaldo Torres Rodríguez Dr. Aurelio Reynaldo Susano Lucero
Universidad Peruana de Investigación y Negocios	Presidente	
Universidad Peruana Austral del Cusco	Presidente	Dr. Augusto Correa Castro
Universidad Autónoma San Francisco	Presidente	Dr. Wilfredo E. Escalante Alcócer
Universidad San Andrés	Presidente	Dr. Luis Eduardo Meléndez Cazorla
Universidad Interamericana para el Desarrollo	Presidente	Dr. Luis Delfin Otiniano Celestino
Universidad Juan Pablo II	Presidente	Dr. Jorge Ruiz Dávila
Universidad Privada Leonardo Da Vinci	Presidente	Dr. Víctor Carlos Sabana Gamarra
Universidad de Ingeniería y Tecnología	Presidente	Dr. Hernán Montes Ugarte
Universidad La Salle	Presidente	Dr. Iván Montes Iturrizaga
Universidad Privada Autónoma del Sur	Presidente	Dr. Walter Augusto Medina Rueda
Universidad Latinoamericana CIMA	Presidente	Dr. Luis Eduardo Zavala Yupanqui Dr. Manuel Encarnación Torres Valladares
Universidad María Auxiliadora	Presidente	Dr. Carlos Alfredo Bocanegra García
Universidad de la Amazonia Mario Peláez Bazán	Presidente	Dr. Rodolfo Hernán Bojórquez Córdova
Universidad Santo Domingo de Guzmán	Presidente	Dr. Eduardo Teofilo Sánchez Navarro
Universidad Marítima del Perú	Presidente	
Universidad Privada Líder Peruana	Presidente	Dr. Armando Harvey Valencia
Universidad Privada SISE	Presidente	Dr. Tomás Napoleón Barreto Bazán
Universidad Privada Peruano Alemana	Presidente	Dr. Alonso Montesuma
Universidad Global del Cusco	Presidente	Dr. Pedro Quintín Chalco Vizcarra
Universidad Santo Tomás de Aquino de Ciencia e Integración	Presidente	Dr. Luis Enrique Fujita Alarcón

Apéndice B: Universidades Encuestadas

A continuación se detallan las 42 universidades seleccionadas dentro de la muestra y el cargo de los directivos que respondieron a la encuesta.

Universidad	Cargo del informante
Pontificia Universidad Católica del Perú	Rector
Universidad Andina del Cuzco	Vicerrector Académico
Universidad Andina Nestor Cáceres Velásquez	Jefe de Oficina
Universidad Antonio Ruiz de Montoya	Gerente de Area o Jefe de Departamento
Universidad Arzobispo Loayza	Encargada de Calidad
Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote	Rector
Universidad Católica San Pablo	Jefatura
Universidad César Vallejo	Vicerrectora de calidad
Universidad Científica del Sur	Jefa de Calidad
Universidad Continental	Director
Universidad de Chiclayo	Vicerrector Académico
Universidad de Ciencias y Humanidades	Gerente General
Universidad de Huánuco	Rector
Universidad de Ingeniería y Tecnología	Coordinador de Calidad
Universidad de Lima	Jefe de Planificación
Universidad de Piura	Vicerrectora
Universidad Esan	Gerente de Area
Universidad Femenina del Sagrado Corazón	Vicerrectora Académica
Universidad Global del Cusco	Gerente
Universidad Jaime Bausate y Meza	Jefa de Oficina de Gestión de Calidad
Universidad José Carlos Mariátegui - Posgrado	Rector
Universidad La Salle	Rector
Universidad Le Cordon Bleu	Director
Universidad Marcelino Champagnat	Asesor administrativo
Universidad Marítima del Perú	Director
Universidad Peruana Cayetano Heredia	Director
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - Postgrado	Directora Gestión de Calidad
Universidad Peruana de los Andes	Director
Universidad Peruana Unión	Director de Evaluación y Acreditación
Universidad Privada Antenor Orrego	Jefe Oficina de Calidad y Acreditación
Universidad Privada Antonio Guillermo Urrello	Coordinador de Calidad
Universidad Privada de la Selva Peruana	Rector
Universidad Privada de Tacna	Jefe Oficina Aseguramiento Calidad
Universidad Privada del Norte	Rector
Universidad Privada Peruano Alemana	Gerente
Universidad San Martín de Porres	Gerente de Area o Jefe de Departamento
Universidad San Pedro	Jefe Gestión de Calidad
Universidad Señor de Sipán	Director
Universidad SISE	Presidente Comisión Organizadora
Universidad Tecnológica de los Andes	Director
Universidad Tecnológica del Perú	Rector
Universidad Wiener	Rector

Apéndice C: Modelo de Carta de Presentación de la Investigación

Surco, 15 de junio de 2014

Señores
Pontificia Universidad Católica del Perú
Dr. Marcial Rubio Correa
Rector
Presente.-

Estimado Dr. Rubio:

Quienes suscribimos esta carta actualmente somos candidatos al grado de MBA Gerencial Internacional en la Escuela de Negocios Centrum Católica.

En esta oportunidad, nos es grato dirigirnos a ustedes para saludarlos cordialmente y comentarles que, bajo la asesoría del profesor M.Sc. Jorge Benzaquen, Director Académico de Centrum Católica, estamos realizando una investigación acerca de la situación de la calidad en las empresas peruanas, enfocados en el subsector de Educación Superior Universitaria Privada, como parte de nuestra tesis para la obtención del grado de MBA.

Esta investigación está basada en un estudio longitudinal realizado por el profesor Benzaquen en los años 2006 y 2011, donde se efectuó la comparación de nueve factores de éxito de la gestión de calidad en empresas genéricas a nivel nacional, y su evolución en el tiempo, cuyos resultados fueron presentados en un artículo académico que gustosamente compartiremos con ustedes si fuera de su interés. Con el fin de obtener la información correspondiente al sector asignado, hemos elaborado una encuesta que evalúa los nueve factores de éxito antes mencionados, por lo que requerimos su gentil y valiosa colaboración, brindándonos su opinión en referencia a distintos aspectos de la gestión de calidad en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Esta encuesta puede ser llenada de manera electrónica y devuelta por este mismo medio o, si usted lo prefiere, estamos a su disposición para coordinar una entrevista personal o telefónica que no les tomará mas de 15 minutos.

Es preciso señalar que la información que nos proporcione será gestionada de manera confidencial y se guardará la reserva del caso sobre sus respuestas individuales. La información a mostrar en la investigación final será reflejo de la data ya procesada de todas las instituciones en conjunto, sin mostrar datos individuales de ninguna de ellas.

De antemano agradezco su gentil apoyo, que nos permitirá culminar la presente investigación y finalizar con éxito esta etapa académica.

Atentamente,

Enrique Díaz Gavidia
Código alumno: 19900048

Mónica Falco Tejerina
Código alumno: 19907062

Javier Falco Tejerina
Código alumno: 20134139

Marcia Neyra Valdivia
Código alumno: 20134156

Apéndice D: Respuestas de la Muestra

Debido a que se ofreció que la información proporcionada sería gestionada de manera confidencial, no se muestran los nombres de las organizaciones.

N° Encuestado	Su institución está ubicada en	¿Cuántos trabajadores tiene?	¿Cuál es su cargo en la institución?	¿Cuántos años de fundada tiene su institución?	¿Su institución cuenta con un sistema de calidad?	Indique su sistema de calidad	Indique el tiempo que su institución cuenta con Sistema de Gestión de Calidad
1	Lima	201 a más	Rector	Más de 20	Sí	ISO 9001	De 8 a más años
2	Provincia	201 a más	Vicerrector Académico	Más de 20	No		
3	Provincia	201 a más	Jefe de Oficina Gerente de Area o Jefe de Departamento	Más de 20	No		
4	Lima	51 a 200	Encargada de Calidad	6 a 10	No		
5	Lima	51 a 200	Encargada de Calidad	6 a 10	No		
6	Provincia	201 a más	Rector	Más de 20	Sí	ISO 9001	De 8 a más años
7	Provincia	201 a más	Jefatura	16 a 20	Sí	ISO 9001	De 1 a 3 años
8	Provincia	201 a más	Vicerrectora de calidad	Más de 20	Sí	ISO 9001	4 a 7 años
9	Lima	201 a más	Jefa de Calidad	Más de 20	No		
10	Provincia	201 a más	Director	16 a 20	No		
11	Provincia	201 a más	Vicerrector Académico	Más de 20	No		
12	Lima	201 a más	Gerente General	6 a 10	No		
13	Provincia	201 a más	Rector	Más de 20	No		
14	Lima	51 a 200	Coordinador de Calidad	Más de 20	No		
15	Lima	201 a más	Jefe de Planificación	Más de 20	Sí	ISO 9001	4 a 7 años
16	Provincia	201 a más	Vicerrectora	Más de 20	No		
17	Lima	201 a más	Gerente de Area	Más de 20	Sí	ISO 9001	De 1 a 3 años
18	Lima	201 a más	Vicerrectora Académica	Más de 20	Sí	ISO 9001	4 a 7 años
19	Provincia	51 a 200	Gerente Jefa de Oficina de Gestión de Calidad	0 a 5	No		
20	Lima	201 a más	Director	16 a 20	Sí	ISO 9001	4 a 7 años
21	Provincia	201 a más	Rector	Más de 20	No		
22	Provincia	51 a 200	Rector	0 a 5	No		
23	Lima	51 a 200	Director	0 a 5	No		
24	Lima	201 a más	Asesor administrativo	Más de 20	No		
25	Lima	11 a 50	Director	0 a 5	Sí	ISO 9001	De 1 a 3 años
26	Lima	201 a más	Directora Gestión de Calidad	Más de 20	Sí	ISO 9001	De 8 a más años
27	Lima	201 a más	Director	16 a 20	Sí	ISO 9001	4 a 7 años
28	Provincia	11 a 50	Director de Evaluación y Acreditación	11 a 15	No		
29	Lima	201 a más	Jefe Oficina de Calidad y Acreditación	Más de 20	No		
30	Provincia	11 a 50	Coordinador de Calidad	Más de 20	No		
31	Provincia	201 a más	Rector	16 a 20	No		
32	Provincia	11 a 50	Jefe Oficina Aseguramiento Calidad	0 a 5	No		
33	Provincia	201 a más	Rector	Más de 20	No		
34	Lima	201 a más	Gerente	16 a 20	No		
35	Lima	201 a más	Gerente de Area o Jefe de Departamento	0 a 5	No		
36	Lima	201 a más	Jefe Gestión de Calidad	Más de 20	Sí	ISO 9001	4 a 7 años
37	Provincia	51 a 200	Director	Más de 20	Sí	ISO 9001	De 1 a 3 años
38	Provincia	201 a más	Presidente Comisión Organizadora	Más de 20	Sí	ISO 9001	De 1 a 3 años
39	Lima	11 a 50	Director	0 a 5	No		
40	Provincia	51 a 200	Rector	Más de 20	Sí	ISO 9001	De 1 a 3 años
41	Lima	201 a más	Rector	16 a 20	Sí	ISO 9001	4 a 7 años
42	Lima	201 a más	Rector	16 a 20	Sí	ISO 9001	De 8 a más años

Para facilitar la visualización de las respuestas brindadas por estas instituciones, se agrupa los resultados por factores:

Alta Gerencia

Nº Encuestado	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la institución.	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad	La alta gerencia busca el éxito de la institución a largo plazo.
1	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
2	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3	Neutro	Neutro	Neutro	De acuerdo	De acuerdo
4	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
8	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
9	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
12	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo
14	Totalmente de acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
15	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
16	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
17	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
18	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	De acuerdo
20	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
21	Neutro	Neutro	Neutro	De acuerdo	De acuerdo
22	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
23	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
24	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
25	Neutro	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	De acuerdo
26	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
27	Neutro	De acuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo
28	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	De acuerdo
29	Neutro	Neutro	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
30	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
31	Neutro	Neutro	De acuerdo	Neutro	Totalmente de acuerdo
32	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	Totalmente de acuerdo
33	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
34	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

35	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	De acuerdo
36	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
38	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
39	Neutro	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	De acuerdo
40	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	En desacuerdo
41	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
42	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Planeamiento de la Calidad

N° Encuestado	La institución tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	La institución presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	La institución involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.
1	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
2	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
3	De acuerdo	Neutro	Neutro
4	Neutro	Neutro	De acuerdo
5	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
7	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
8	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
9	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
11	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
12	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
14	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
15	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
16	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
17	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
18	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
19	Neutro	Neutro	Neutro
20	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
21	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
22	Neutro	De acuerdo	De acuerdo
23	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
24	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
25	Neutro	Neutro	Neutro
26	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
27	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
28	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro
29	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo
30	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
31	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
32	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
33	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
34	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
35	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
36	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
37	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
38	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
39	De acuerdo	Neutro	Neutro
40	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
41	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
42	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo

Control y Mejoramiento del Proceso

N° Encuestado	El proceso operativo en la institución satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la institución funcionan apropiadamente.	Los equipos operativos de la institución reciben buen mantenimiento.	La institución utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).	La empresa implementa el control de calidad con eficacia
1	Neutro	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	De acuerdo
2	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
3	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro
4	Neutro	De acuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
7	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro
8	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro
9	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutro	De acuerdo
11	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo
12	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo
14	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
15	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
16	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
17	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
18	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo
19	Neutro	Neutro	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo
20	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	De acuerdo
21	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
22	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
23	neutro	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
24	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
25	Neutro	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro
26	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
27	Neutro	De acuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo
28	Neutro	De acuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo
29	Neutro	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro
30	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro
31	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	De acuerdo
32	Neutro	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo
33	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
34	Neutro	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro
35	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
36	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	De acuerdo

37	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
38	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
39	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
40	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
41	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
42	Neutro	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo

Auditoría y Evaluación de la Calidad

Nº Encuestado	La institución evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	El benchmarking se utiliza ampliamente en la institución	La institución obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.
1	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
2	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
3	Neutro	Neutro	Neutro
4	Neutro	Neutro	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	Neutro	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo
7	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
8	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
9	Totalmente de acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	Neutro	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
12	Totalmente de acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
14	Totalmente de acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo
15	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
17	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
18	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
19	Neutro	De acuerdo	De acuerdo
20	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
21	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
22	Neutro	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo
23	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
24	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
25	Neutro	Neutro	Neutro
26	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
27	De acuerdo	Neutro	Neutro
28	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
29	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
30	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
31	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
32	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
33	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
34	Neutro	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo
35	Neutro	De acuerdo	De acuerdo
36	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
37	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
38	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
39	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo
40	Neutro	En desacuerdo	De acuerdo
41	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
42	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Gestión de la Calidad del Proveedor

N° Encuestado	La institución ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la institución es adecuada.	La institución posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	La institución realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.
1	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
2	Neutro	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
3	Neutro	De acuerdo	En desacuerdo	Neutro
4	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	Neutro
5	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6	Neutro	De acuerdo	Neutro	Neutro
7	Neutro	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
8	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
9	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro
11	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
12	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
13	Neutro	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo
14	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo
15	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
16	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
17	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
18	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
19	Neutro	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
20	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
21	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
22	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Totalmente de acuerdo
23	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro
24	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
25	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
26	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
27	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
28	Totalmente en desacuerdo	Neutro	En desacuerdo	Neutro
29	Neutro	De acuerdo	Neutro	Neutro
30	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
31	Neutro	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
32	Neutro	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo
33	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Totalmente de acuerdo
34	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
35	Neutro	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
36	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
37	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
38	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
39	Neutro	De acuerdo	Neutro	Neutro
40	En desacuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo
41	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
42	Neutro	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Educación y Entrenamiento

N° Encuestado	La mayoría de empleados de la institución reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	La mayoría de los empleados de la institución son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	La conciencia de los trabajadores de la institución hacia la calidad es fuerte.	Los empleados de la institución se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.
1	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutro
2	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
3	De acuerdo	En desacuerdo	Neutro	Neutro
4	Neutro	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
5	En desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro
7	De acuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo
8	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
9	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
11	Neutro	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
12	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
14	Totalmente de acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
15	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
16	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
17	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
18	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
19	Neutro	De acuerdo	Neutro	Neutro
20	Neutro	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
21	Neutro	Neutro	En desacuerdo	De acuerdo
22	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
23	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
24	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
25	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26	Neutro	Neutro	De acuerdo	Neutro
27	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
28	De acuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo
29	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro
30	Neutro	Neutro	Neutro	De acuerdo
31	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
32	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
33	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro
34	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
35	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	De acuerdo
36	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro
37	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
38	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
39	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
40	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
41	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo
42	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
43	Neutro	Neutro	Neutro	De acuerdo
44	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente

Nº Encuestado	La institución cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	El personal de todos los niveles de la institución presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	La institución lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años	La institución realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.
1	Neutro	Neutro	De acuerdo	De acuerdo
2	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
3	Neutro	De acuerdo	Neutro	Neutro
4	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
7	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
8	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
9	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
11	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
12	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
14	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
16	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
17	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
18	De acuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo
19	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
20	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
21	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
22	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
23	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
24	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
25	Neutro	De acuerdo	Neutro	Neutro
26	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
27	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
28	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	Neutro
29	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
30	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	De acuerdo
31	En desacuerdo	De acuerdo	Neutro	De acuerdo
32	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
33	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
34	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutro
35	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
36	De acuerdo	Neutro	Totalmente de acuerdo	Neutro
37	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
38	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
39	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
40	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
41	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
42	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Círculos de Calidad

Nº Encuestado	¿La institución está capacitada para realizar círculos de calidad?	La institución ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la institución .	La mayoría de los empleados de la institución realiza actividades de círculos de calidad.
1	De acuerdo	Neutro	Neutro	En desacuerdo
2	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
3	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	Neutro
4	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
5	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	Neutro
7	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
8	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro
9	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Neutro
11	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
12	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13	Totalmente de acuerdo	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo
14	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
15	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
16	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	De acuerdo
17	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
18	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	Neutro
19	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
20	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
21	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
22	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
23	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
24	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
25	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
26	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
27	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro
28	Neutro	Neutro	Neutro	En desacuerdo
29	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro
30	En desacuerdo	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo
31	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro
32	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo
33	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
34	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo
35	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo
36	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
37	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
38	Neutro	Neutro	De acuerdo	De acuerdo
39	De acuerdo	Neutro	Neutro	En desacuerdo
40	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
41	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro
42	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Diseño del Producto

N° Encuestado	La institución invierte en el diseño del producto y/o servicio	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto y/o servicios	La institución tiene un método para desarrollar el diseño del producto.
1	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
2	Neutro	Neutro	Neutro
3	Neutro	Neutro	Neutro
4	Neutro	De acuerdo	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
7	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
8	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
9	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
11	Neutro	Neutro	Neutro
12	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
14	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
15	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
16	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
17	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
18	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
19	En desacuerdo	De acuerdo	Neutro
20	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
21	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
22	De acuerdo	Neutro	Totalmente de acuerdo
23	De acuerdo	Neutro	Neutro
24	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
25	Neutro	Neutro	De acuerdo
26	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
27	Neutro	De acuerdo	De acuerdo
28	En desacuerdo	Neutro	En desacuerdo
29	En desacuerdo	Neutro	En desacuerdo
30	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
31	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
32	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
33	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
34	Neutro	De acuerdo	En desacuerdo
35	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
36	Neutro	De acuerdo	Neutro
37	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
38	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
39	De acuerdo	De acuerdo	Neutro
40	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
41	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
42	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Apéndice E: Encuesta de Calidad


 Fecha

CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

A. Su empresa o Institución está ubicada:

- a. En Lima
- b. En provincia

B. Su empresa es:

- a. Pública
- b. Privada
- c. Otra (Instituciones)

C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?

- a. 1 a 10
- b. 11 a 50
- c. 51 a 200
- d. 201 a más

D. Su cargo es:

- a. Presidente de Directorio o Gerente General
- b. Gerente de Area o Jefe de Departamento
- c. Otro

E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

- Manufactura: construcción, fabricación,
a. ensamblaje
- Conversión: extracción, transformación,
b. reducción
- Reparaciones: reconstrucción, renovación,
c. restauración
- Logístico: almacenamiento, transporte,
d. comercial
- Seguridad: protección, financiamiento, defensa,
e. orden
- Bienestar: salud, educación, asesoría
f.
- g. Otra

F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?

- a. 0 - 5
- b. 6 - 10
- c. 11 - 15
- d. 16 - 20
- e. Más de 20

G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?

- Si No

H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa (ISO 9001:2008, EFQM, Malcom Baldrige, otro)
I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad

- a. De 1 a 3 años
- b. De 4 a 7 años
- c. De 8 a más años

J. Favor indique el Alcance del Sistema de Gestión de Calidad de su empresa (si aplica):
NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA

Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.

Item	Preguntas	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutro	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					

13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.					
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					

Muchas gracias por su colaboración.

Apéndice F: Pruebas de Normalidad

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	.101	42	.200*	.960	42	.151
Planeamiento de la Calidad	.186	42	.001	.939	42	.026
Auditoría y Evaluación de la Calidad	.163	42	.007	.932	42	.015
Diseño de producto	.202	42	.000	.919	42	.006
Gestión de la Calidad del Proveedor	.129	42	.074	.941	42	.030
Control y Mejoramiento de Proceso	.142	42	.033	.971	42	.354
Educación y Entrenamiento	.149	42	.020	.929	42	.012
Círculos de Calidad	.185	42	.001	.934	42	.018
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	.185	42	.001	.924	42	.008

Pruebas de normalidad por factores, para las instituciones que cuentan con SGC y las que no:

Factores	Tiene ISO	N	Rango promedio	Suma de rangos
Liderazgo	No	25	20.64	516.00
	Si	17	22.76	387.00
Planeamiento de la Calidad	No	25	21.50	537.50
	Si	17	21.50	365.50
Auditoría y Evaluación de la Calidad	No	25	20.22	505.50
	Si	17	23.38	397.50
Diseño de producto	No	25	21.72	543.00
	Si	17	21.18	360.00
Gestión de la Calidad del Proveedor	No	25	19.16	479.00
	Si	17	24.94	424.00
Control y Mejoramiento de Proceso	No	25	21.26	531.50
	Si	17	21.85	371.50
Educación y Entrenamiento	No	25	20.78	519.50
	Si	17	22.56	383.50
Círculos de Calidad	No	25	19.80	495.00
	Si	17	24.00	408.00
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	No	25	21.28	532.00
	Si	17	21.82	371.00

Apéndice G: Resultados Promedios por Variable

Factores de Calidad - Variables	Variable	Universidades Encuestadas	Universidades con SGC	Universidades sin SGC
Alta Gerencia		42	17	25
La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en las empresas	X11	4.00	4.05	3.97
La alta gerencia de la empresa alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad	X12	3.98	3.94	4.00
La alta gerencia de la empresa se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad	X13	4.02	4.12	3.96
La alta gerencia de la empresa proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad	X14	3.79	3.88	3.72
La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo	X15	3.81	4.00	3.68
Planeamiento de la Calidad		4.40	4.29	4.48
La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad	X21	3.83	3.82	3.83
La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad	X22	4.19	4.35	4.08
La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad	X23	3.81	3.82	3.80
Control y Mejoramiento de Proceso		3.48	3.29	3.60
El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	X61	3.67	3.72	3.63
Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente	X62	3.64	3.65	3.64
Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento	X63	4.05	4.12	4.00
La empresa utiliza las siete herramientas de control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones)	X64	3.88	3.76	3.96
La empresa implementa el control de calidad con eficacia	X65	3.14	3.35	3.00
Auditoría y Evaluación de la Calidad		3.62	3.71	3.56
La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de calidad	X32	3.89	3.88	3.89
El benchmarking se utiliza ampliamente en la empresa	X33	3.88	3.94	3.84
La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	X31	3.76	3.65	3.84
Gestión de la Calidad del Proveedor		4.02	4.06	4.00
La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores	X51	3.48	3.65	3.37
La calidad de los productos que los	X53	3.36	3.41	3.32
		3.93	4.00	3.88

proveedores suministran a la empresa es adecuada				
La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad	X52	3.21	3.65	2.92
La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores	X54	3.43	3.53	3.36
Educación y Entrenamiento		3.58	3.59	3.58
La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad	X71	3.60	3.71	3.52
La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad	X72	3.48	3.47	3.48
La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte	X74	3.57	3.35	3.72
Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad	X73	3.69	3.82	3.60
Enfoque hacia la satisfacción del cliente		3.85	3.88	3.83
La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes	X91	3.93	3.94	3.92
El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes	X93	3.76	3.71	3.80
La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años	X92	3.83	4.06	3.68
La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes	X94	3.88	3.82	3.92
Círculos de Calidad		3.49	3.63	3.39
La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	X81	3.88	3.94	3.84
La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad	X84	3.60	3.76	3.48
Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa	X83	3.50	3.71	3.36
La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad	X82	2.98	3.12	2.88
Diseño de producto		3.71	3.71	3.72
La empresa invierte en el diseño del producto	X42	3.64	3.65	3.64
Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto	X41	3.81	3.76	3.84
La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto	X43	3.69	3.71	3.68
Valor Promedio Total		3.72	3.77	3.69

Apéndice H: Pruebas de Wilcoxon y U de Mann–Withney por Variables

	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la institución .	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad	La alta gerencia busca el éxito de la institución a largo plazo.
U de Mann-Whitney	203.500	190.500	184.000	173.500	180.500
W de Wilcoxon	356.500	515.500	509.000	498.500	333.500
Z	-.250	-.612	-.782	-1.170	-.927
Sig. asintót. (bilateral)	.803	.540	.434	.242	.354

	La institución tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	La institución presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	La institución involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.
U de Mann-Whitney	173.000	205.000	178.000
W de Wilcoxon	498.000	530.000	331.000
Z	-1.133	-.214	-.924
Sig. asintót. (bilateral)	.257	.830	.356

	El proceso operativo en la institución satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la institución funcionan apropiadamente.	Los equipos operativos de la institución reciben buen mantenimiento.	La institución utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del	La empresa implementa el control de calidad con eficacia
U de Mann-Whitney	211.500	206.500	179.500	169.500	203.000
W de Wilcoxon	536.500	531.500	332.500	494.500	528.000
Z	-.028	-.185	-.912	-1.159	-.268
Sig. asintót. (bilateral)	.978	.854	.362	.247	.789

	La institución evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	El benchmarking se utiliza ampliamente en la institución	La institución obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.
U de Mann-Whitney	198.000	185.000	210.000
W de Wilcoxon	523.000	338.000	363.000
Z	-.407	-.745	-.075
Sig. asintót. (bilateral)	.684	.456	.940

	La institución ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la institución es adecuada.	La institución posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	La institución realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.
U de Mann-Whitney	195.500	204.000	125.500	186.000
W de Wilcoxon	520.500	529.000	450.500	511.000
Z	-.465	-.247	-2.342	-.706
Sig. asintót. (bilateral)	.642	.805	.019	.480

	La mayoría de empleados de la institución reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	La mayoría de los empleados de la institución son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	La conciencia de los trabajadores de la institución hacia la calidad es fuerte.	Los empleados de la institución se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.
U de Mann-Whitney	190.000	203.500	166.000	187.500
W de Wilcoxon	515.000	356.500	319.000	512.500
Z	-.616	-.252	-1.253	-.683
Sig. asintót. (bilateral)	.538	.801	.210	.494

	La institución cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	El personal de todos los niveles de la institución presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	La institución lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años	La institución realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.
U de Mann-Whitney	195.500	194.000	172.000	205.500
W de Wilcoxon	348.500	347.000	497.000	358.500
Z	-.481	-.528	-1.120	-.200
Sig. asintót. (bilateral)	.630	.597	.263	.841

	¿La institución está capacitada para realizar círculos de calidad?	La institución ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la institución .	La mayoría de los empleados de la institución realiza actividades de círculos de calidad.
U de Mann-Whitney	205.000	166.000	172.500	183.500
W de Wilcoxon	530.000	491.000	497.500	508.500
Z	-.218	-1.285	-1.087	-.796
Sig. asintót. (bilateral)	.828	.199	.277	.426

	La institución invierte en el diseño del producto y/o servicio	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto y/o servicios	La institución tiene un método para desarrollar el diseño del producto.
U de Mann-Whitney	211.500	211.500	210.500
W de Wilcoxon	364.500	536.500	535.500
Z	-.028	-.028	-.054
Sig. asintót. (bilateral)	.977	.978	.957

