

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Calidad en los Colegios del Sector Educación Inicial Privado en Lima

Metropolitana

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE
OPERACIONES PRODUCTIVAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Andrés Jesús Galiano Fuentes

Desiderio Moreyra Corahua

Hector Juan Palomino Rivera

Ricardo Landa Rocha

Asesor: Luis Del Carpio

Surco, noviembre 2016

Agradecimientos

Nuestro profundo agradecimiento primero a Dios, por habernos permitido lograr una meta más en nuestras vidas. A nuestros profesores y compañeros que compartieron sus vastas experiencias en clase. Y a nuestras familias que estuvieron en todo momento con nosotros.



Dedicatorias

A Dios todopoderoso, por una oportunidad más de vivir. A mi madre y padre, por todo. A mi familia por su constante apoyo y comprensión en todo este tiempo.

Andrés Jesús Galiano Fuentes.

A Dios, quien es mi guía en todos mis retos trazados. A mis padres, quienes me apoyaron todo el tiempo. A mis hermanas, quienes fueron un importante apoyo emocional durante el tiempo que cursé la maestría.

Desiderio Moreyra Corahua.

Al Señor de Muruhuay, porque ha hecho posible que todos estos magníficos momentos sucedan en lo que va de mi vida. A Juan, Ana, Henry, y Milagros, que son mi gran familia, y muy en especial a mi Madre, por su apoyo, comprensión, paciencia, y tolerancia y sobre todo por demostrarme que siempre se pueden lograr grandes hazañas y que solo es un asunto entre la decisión y constancia.

HectorJuan Palomino Rivera.

A Dios, que me dio la oportunidad de cumplir un objetivo más en mi vida profesional. A mis padres y hermanos, por si incondicional apoyo, y a nuestros profesores por sus invalorables enseñanzas impartidas.

Ricardo Landa Rocha.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación trata sobre la comparación de los sistemas de gestión de calidad en las entidades del Sector Educativo Inicial Privado en Lima Metropolitana. Para ello, se realizó una investigación a estas sobre los procedimientos y métodos que utilizan en la enseñanza educativa preescolar. Se trata de una investigación no experimental que tuvo un enfoque cuantitativo y transeccional y de alcance correlacional.

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario de 35 preguntas que conforman los nueve factores de calidad del estudio “Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano” (Benzaquen, 2013). Se empleó un tamaño de muestra de 94 colegios iniciales privados ubicados en los distritos de Lima Metropolitana, con una población mayor a 50 alumnos, con la participación de sus principales autoridades. Mediante la investigación se concluyó que estos colegios: (a) Presentan planes a largo plazo, y crecimiento y desarrollo en conjunto con sus proveedores; (b) Tienen compromiso con sus colaboradores y consideran las sugerencias y recomendaciones de los estudiantes; (c) Se fomenta el desarrollo de los docentes y el uso de nuevas herramientas educativas y buena metodología.

Sin embargo, esto no significa que cuenten con procesos perfectamente definidos, ni certificación que respalde una excelente formación educativa.

Abstract

This research deals with the comparison of quality management systems in the private Initial Education Sector in Metropolitan Lima. To do this, an investigation of these on the procedures and methods used in pre-school education was conducted. This is a non-experimental research was a quantitative and correlational transeccional and scope approach.

The instrument used for data collection was the questionnaire of 35 questions that make up the nine study quality factors "Quality in Latin American Enterprises: El Caso Peruano" (Benzaquen, 2013). a sample size of 94 initial private schools located in the districts of Lima, with greater than 50 students population, with the participation of its leading authorities was used. Through investigation it concluded that these schools: (a) They have long-term plans, and growth and development in conjunction with its suppliers; (B) they have commitment with its partners and consider the suggestions and recommendations of students; (C) the development of teachers and the use of new educational tools and good methodology is encouraged.

However, this does not mean that they have well-defined processes, or certification to support an excellent educational training.

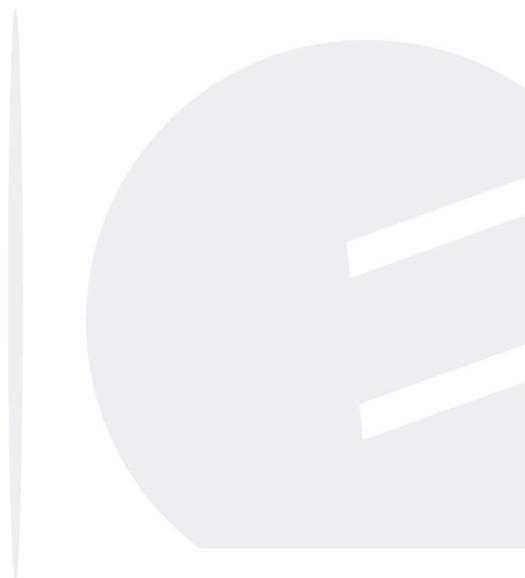
Tabla de Contenido

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	xii
Capítulo I: Introducción	11
1.1 Antecedentes del Problema.....	11
1.2 Definición del Problema.....	14
1.3 Propósito de la Investigación.....	14
1.4 La importancia de la Investigación.....	16
1.5 Naturaleza de la Investigación.....	16
1.6 Definición de Términos.....	17
1.7 Limitación de la Investigación.....	17
1.8 Delimitación de la Investigación.....	17
1.9 Resumen.....	18
Capítulo II: Revisión de la Literatura	19
2.1 Calidad.....	19
2.2 Calidad de los Colegios en el Sector Educación Preescolar en el Mundo....	25
2.3 Calidad de los Colegios en el Sector Educación en el Perú y sus Regiones.	32
2.4 Análisis Interno del Sector (AMOHFIT) en el Perú y sus Regiones.....	33
2.5 Resumen.....	47
2.6 Conclusiones.....	48
Capítulo III: Metodología	50
3.1 Diseño de la Investigación.....	50
3.2 Población.....	51
3.3 Muestra.....	53
3.4 Procedimiento de Recolección de Datos.....	53

3.5	Instrumentos.....	55
3.6	Análisis e Interpretación de Datos.....	56
3.7	Validez y Confiabilidad.....	59
3.8	Resumen.....	61
Capítulo IV: Resultados.....		63
4.1	Resultados.....	63
4.2	Test de Validez.....	63
4.3	Perfil de Informantes: Análisis Descriptivo.....	66
4.4	Prueba de Hipótesis.....	81
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones		84
5.1	Conclusiones.....	84
5.2	Recomendaciones.....	89
5.3	Contribuciones Teóricas.....	90
5.4	Contribuciones Prácticas.....	91
Apéndice A: Preguntas de la Encuesta en Base a los Factores de Calidad.....		104
Apéndice B: Valores Promedio por Factor de Calidad.....		106
Apéndice C: Resultados de la Evaluación con la Prueba de Kolmogorov a las preguntas de los Factores de Calidad.....		107
Apéndice D: Resultados de Evaluación con el Test de Levene a las preguntas de los Factores de Calidad.....		108
Apéndice E: Resultados de Evaluación con la Prueba U-Mann de Whitney a las preguntas de los Factores de Calidad.....		109
Apéndice F: Modelo de Encuesta Aplicada.....		110

Apéndice G: Descripción de la Muestra de Colegios..... 119

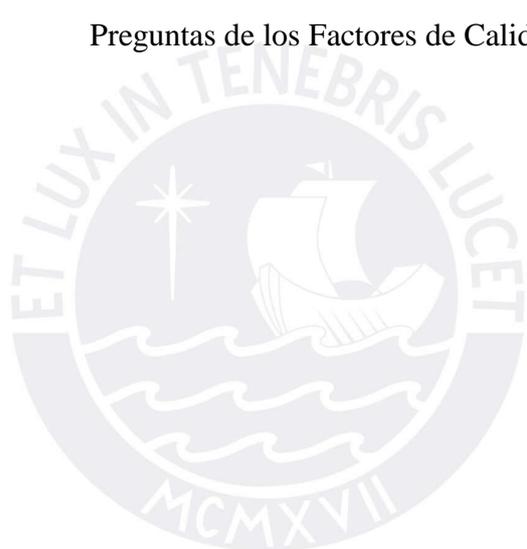
Apéndice H: Campanas de Gauss..... 118

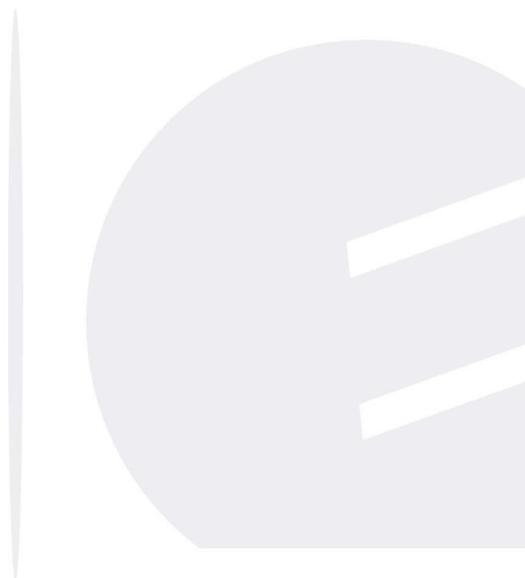


Lista de Tablas

Tabla 1.	Mapa de la Calidad en la Educación.....	21
Tabla 2.	Población de Colegios Inicial Privado en Lima Metropolitana 2014.....	52
Tabla 3.	Flujograma para Elegir la Prueba Estadística Adecuada.....	57
Tabla 4.	Resultado de la Prueba de Alfa de Cronbach para los Factores de Calidad.....	64
Tabla 5.	Resultados de los Valores Medios para los Factores de Calidad.....	67
Tabla 6.	Resultados de los Valores Medios del Factor de Calidad de la Alta Gerencia.....	73
Tabla 7.	Resultado de los Valores Medios del Factor de Calidad de Planeamiento de la Calidad.....	74
Tabla 8.	Resultado de los Valores Medios Factor de Calidad de Auditoria y Evaluación de la Calidad.....	75
Tabla 9.	Resultados de los Valores Medios del Factor de Calidad de Diseño del Producto.....	76
Tabla 10.	Resultados Valores Promedios de Factor de Calidad la Gestión de la Calidad del Proveedor.....	77
Tabla 11.	Resultados de los Valores Medios del Factor de Calidad del Control y Mejoramiento del Procesos.....	78
Tabla 12.	Resultados de los Valores Medios del Factor de Calidad de Educación y Entrenamiento.....	79

Tabla 13. Resultado de los Valores Medios del Factor de Calidad de Círculos de Calidad.....	80
Tabla 14. Resultados Valores Medios del Factor de Calidad de Enfoque hacia la Satisfacción Cliente.....	80
Tabla 15. Resultados de la Evaluación con la Prueba de Kolmogorov a las Preguntas de los Factores de Calidad.....	82
Tabla 16. Resultados de la Evaluación con la Prueba de Levene a las Preguntas de los Factores de Calidad.....	82
Tabla 17. Resultados de la Evaluación con la Prueba de U Mann Whitney a las Preguntas de los Factores de Calidad.....	83





Lista de Figuras

Figura 1. ¿Cuánto gastan en educación los países en Latinoamérica?.....	26
Figura 2. Tomado de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] 2012.....	27
Figura 3. Esquema de pruebas estadísticas realizadas.....	58
Figura 4. Comparación de factores en las empresas peruanas con los colegios iniciales privados en Lima Metropolitana.....	66
Figura 5. Distribución de los colegios de acuerdo con el tiempo de fundación.....	68
Figura 6. Perfil de los años de fundación de los colegios encuestados con algún Sistema de Gestión de Calidad.....	68
Figura 7. Distribución de los colaboradores que contestaron las encuestas.....	69
Figura 8. Perfil del cargo del personal que labora en las instituciones educativas.....	70
Figura 9. Distribución de colaboradores según su Grado Académico.....	70
Figura 10. Perfil académico de los colaboradores en los colegios.....	71
Figura 11. Promedio ponderado por factor TQM.....	72

Capítulo I: Introducción

Para describir los antecedentes y problemas de la Calidad en las Empresas del Sector Educación Inicial Privado en Lima Metropolitana, se analizan los problemas más álgidos que se afrontan en el ámbito mundial y luego se focaliza este análisis en la realidad peruana, para evaluar y relacionar problemas comunes y situaciones específicas propias de la sociedad. Diversos autores a lo largo del tiempo y en distintas partes del mundo han analizado los problemas de la educación preescolar, y siempre es necesario realizar investigaciones sobre este tema. Es así que es necesario enfocarse en temas específicos debido a que este problema tiene múltiples aristas.

En esta investigación se realiza un análisis paralelo con la investigación de Benzaquen sobre los nueve factores *Total Quality Management* [Administración de la Calidad Total] (TQM, por sus siglas en inglés) llevados al sector Educación Inicial Privado de Lima Metropolitana.

1.1 Antecedentes del Problema

Se habla de calidad desde tiempos de los egipcios con la presencia del código Hammurabi [primer conjunto de leyes de la historia], después los fenicios y mayas también mencionaban la calidad cuando fijaban condiciones y reglas a tratar. Posteriormente, a inicios del siglo XX con los conocimientos de Shewhart (1980) acerca del “control estadístico por procesos” que provee un método económico para controlar la calidad en los ambientes de producción en masa y permite el auge de las industrias; y luego Deming, quien introdujo un Círculo de Calidad el cual describió los cuatro pasos esenciales: (a) planear, (b) hacer, (c) verificar, y (d) actuar; que se deben realizar sistemáticamente para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad, disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, y previsión y eliminación de riesgos potenciales. La imagen y sensación del consumidor representan el verdadero

indicador para medir el grado de cumplimiento de las necesidades del cliente.

La opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio (Juran, 1988). Es decir, el consumidor es el que garantiza, emite juicio y opina de la calidad del servicio o producto que está recibiendo. Asimismo, para un favorable desarrollo de calidad se sugieren seis etapas: (a) identificar el proyecto, (b) establecer el proyecto, (c) diagnosticar la causa, (d) remediar la causa, (e) mantener la ganancia, (f) repetir, y (g) nombrar.

Feigenbaum (1994) sostuvo que un eficaz sistema para integrar el desarrollo de la calidad, su mantenimiento, y los esfuerzos de los diferentes grupos de una organización, permitirá que la producción y los servicios se realicen en los niveles más económicos que permitan la satisfacción de un cliente. Otras investigaciones resaltan que la percepción global de la calidad de servicio está basada en la evaluación por el cliente en tres dimensiones, integrada a su vez por una serie de subdimensiones: (a) interacción empleado-cliente, (b) entorno del servicio, y (c) resultados del servicio (Brandy & Cronin Jr. 2001). Se puede observar en el sistema educativo público al momento de atender las demandas sociales emergentes, derivada del profundo deterioro de las condiciones de trabajo en los ámbitos técnico, institucional, y burocrático, la escasa dotación de recursos profesionales y económicos y la ausencia de mecanismos de evaluación contextuales e idóneos que ayuden a mejorar la calidad del servicio educativo (Tedesco, 2004).

Aspectos como el desempleo y la desigualdad en los países de la Región, encaminan a que no se permita el ascenso social a través de la obtención de trabajos productivos, y esto guarda relación con los notorios niveles insuficientes de calidad educativa y con la falta de políticas de compensación que eleven la participación en sistemas de formación de calidad, y con la débil articulación intersectorial de los programas e instituciones de formación y capacitación con orientación laboral y técnica (Giosa, 2005). Algunas escuelas tienen éxito y

otras no, se estudiaron 25 sistemas educativos del mundo, incluidos 10 con mejor desempeño, y se analizó qué tienen en común y cuáles herramientas emplean para mejorar los resultados de sus alumnos. Las experiencias de estos exitosos sistemas educativos resaltan la importancia de tres aspectos: (a) conseguir a las personas más aptas para ejercer la docencia, (b) desarrollarlas hasta convertirlas en instructores eficientes; y (c) garantizar que el sistema sea capaz de brindar la mejor instrucción posible a todos los niños; determinando que no existe relación con la cultura del lugar donde se las aplica este sistema y que puede lograrse a corto plazo (Barber & Mourshed, 2008).

En EE.UU. se sostiene que una educación y atención de alta calidad en la primera infancia según el marco conceptual de Heckman (2006), constituye una de las escasas medidas políticas eficaces para mejorar las oportunidades socioeconómicas. Currie y Thomas (2000) mencionaron que se consiguen buenos beneficios por la asistencia a estimulación educativa temprana. Es así que la educación preescolar contribuye también al desarrollo de las llamadas habilidades *blandas* que son claves en etapas futuras de la formación del infante (Paulus, Horvitz, & Shi, 2006).

Desde una perspectiva excesivamente simplificadora, la calidad en la institución educativa pasa obligatoriamente por “mejorar el Centro”, expresa un cambio realizado mediante un proceso sistemático, planificado, y desde luego, continuo en el que la institución educativa modifica sus procesos de enseñanza y aprendizaje, su organización, y cultura con la finalidad de alcanzar sus metas educativas (Pareja & Torres, 2006). Por otro lado, se desarrolló un estudio similar con la “evaluación escolar” pero considerando un esquema de diferenciación geográfica; para ello, las autoras incorporaron información sobre dónde vivía el niño (i.e., zona urbana o rural), encontrando diferencias notorias en el rendimiento (Cueto & Díaz, 1999; Gonzales & Basurto, 2008).

1.2 Definición del Problema

En el ámbito mundial, la educación inicial a diferencia de los servicios de cuidado infantil, tradicionalmente asociados con sectores de bajos ingresos y programas de asistencia social, es considerada un privilegio al que solo tienen acceso las familias capaces de solventar el gasto que conlleva (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2008). El Estado peruano no es ajeno a esta realidad que está relacionada a los problemas sociales como la pobreza, el desempleo, analfabetismo, y baja tasa de escolaridad; y asociada a los estilos de vida de los ciudadanos peruanos. La falta de efectivas propuestas sobre educación en diferentes gobiernos durante décadas ha perjudicado el avance en las evaluaciones educativas internacionales, con bajas calificaciones en pruebas de razonamiento matemático y verbal.

Otro punto importante es la desigualdad en el acceso a la educación porque se transmite intergeneracionalmente; los padres con menor educación generalmente tienen menores ingresos y a su vez tienden a proveer una peor educación a sus hijos, lo que genera un círculo vicioso de desigualdad (Sánchez, 2014). El común de los ciudadanos exige una mejor calidad de vida, en líneas generales con una educación de calidad y facilidades de estudios a la que toda persona debiera tener derecho; sin embargo, aún se observan dificultades para conseguirlo. Con el desarrollo de la presente investigación y por lo señalado en los párrafos anteriores se busca realizar la comparación entre los colegios que tienen SGC y los que no tienen SGC en los colegios iniciales privados en Lima Metropolitana.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito del presente trabajo de investigación fue analizar e identificar las diferencias en los niveles de cumplimiento en los distintos sistemas de enseñanza preescolar del Sector Educación Inicial Privado en Lima Metropolitana y determinar si existe diferencia entre los colegios que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad implementado en

comparación con los Centros que no lo poseen, tomando como referencia los factores de calidad evaluados por Benzaquen (2014), a través de una muestra representativa de los Centros ubicados en Lima Metropolitana. La metodología utilizada forma parte de la investigación sobre “Los Principios y Prácticas de la Gestión de la Calidad Total en China” (Li, Anderson, & Harrison, 2003), que posteriormente fue adaptada en un estudio “Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano” (Benzaquen, 2013). Asimismo, se utilizó una encuesta que contiene 35 preguntas que conforman los nueve factores de calidad para la evaluación de la Administración de la Calidad Total (TQM) en las empresas peruanas. Para considerar válido el tamaño de muestra en el presente trabajo de investigación se determinó el número de encuestas válidas que se obtuvieron aleatoriamente de los diferentes Centros de Educación Inicial Privada ubicados en Lima Metropolitana, tomando como base la información de la Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE) del Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). Posteriormente, se identificó el grado de influencia en relación al uso del Sistema de Gestión sobre la Calidad, y para ello se consideró la siguiente hipótesis:

Hipótesis. Los colegios del Sector Educación Inicial Privado en Lima Metropolitana con un Sistema de Gestión de Calidad (μA) tienen diferencias significativas en los factores de calidad de aquellos que no tienen un Sistema de Gestión de Calidad (μB). Para ello se realizó una prueba unilateral con cola a la derecha:

H_0 : $\mu A = \mu B$ (No existen diferencias entre los Colegios Iniciales Privados con SGC).

H_1 : $\mu A > \mu B$ (Sí existen diferencias entre los Colegios Iniciales Privados con SGC).

Objetivo. El objetivo del estudio fue validar si las empresas del Sector Educación Inicial Privado en Lima Metropolitana que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad poseen un mayor nivel de calidad en comparación a las que no lo poseen.

1.4 La Importancia de la Investigación

Acerca de la educación, diversas instituciones internacionales, científicas, y grupos de investigadores han estado realizando importantes aportes con resultados y conclusiones trascendentales en las últimas décadas. En el sector educación los encargados de generar mejoras en sus políticas no asumen el rol que les corresponde y no desean entregar un mayor presupuesto del que ya está asignado y solo lo consideran como un gasto público en lugar de una inversión a largo plazo y con grandes beneficios en general. Ciudadanos mejor instruidos ejercen su derecho y realizan sus deberes, asimismo son el eje principal para incentivar el estudio a su futura descendencia y familiares. Con una buena formación educativa se ofrecen soluciones a una serie de requerimientos de una población que busca igual de oportunidades y calidad de vida en contraprestación de un trabajo remunerado generado producto de su esfuerzo y dedicación. Si el mundo se propone terminar con la pobreza extrema y garantizar que la prosperidad sea compartida por todos, se requeriría contar con la participación plena y equitativa de mujeres y hombres, niñas, y niños de todo el mundo (Jim Yong Kim, como se citó en El Banco Mundial [BM], 2014).

En conclusión, se debe ofrecer un sistema educativo de calidad, donde no solo se consoliden infraestructura y acceso a centros de enseñanza, sino se debe generar un círculo virtuoso en su totalidad con maestros capacitados, revisión curricular, libros, capacitación de docentes, regulación, supervisión de los colegios, mejora continua, y auditoría sobre los sistemas de calidad educativa.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La investigación realizada es no experimental, tiene un enfoque cuantitativo y transeccional, y de alcance correlacional. El instrumento utilizado para la recolección de datos es el cuestionario de 35 preguntas que conforman los nueve factores de calidad del estudio “Calidad en las Empresas Latinoamericanas “El Caso Peruano” (Benzaquen, 2013).

El universo para la investigación lo conforman 4,252 colegios iniciales privados en Lima Metropolitana, y la muestra está definida por 94 de ellos, con participación de los responsables en funciones administrativas y académicas.

Se consideran autoridades académicas de los colegios a las siguientes personas: directores, subdirectores, coordinadores, y principales profesores. La base de datos para la investigación de los colegios iniciales privados es la Unidad Estadística Educativa (ESCALE).

1.6 Definición de términos.

Se describen términos importantes que se utilizan en la investigación.

***Calidad.** Cumplimiento de requerimientos y especificaciones establecidos por el cliente en relación con el servicio brindado por las instituciones educativas.*

***TQM.** Total Quality Management [Administración de la Calidad Total], lo que se busca con esto es mejorar el perfeccionamiento de los procesos.*

***SGC.** Sistema de Gestión de Calidad.*

1.7 Limitación de la Investigación

Una limitación que se encontró es que no existe información específica sobre los beneficios que otorga los Sistemas de Gestión de Calidad a los Colegios Iniciales Privados en Lima Metropolitana. Además, los estudios realizados por el MINEDU no están actualizados y no tienen investigaciones con importantes alcances y que sea de punto de partida para el presente estudio. Adicionalmente, las personas encuestadas en los Centros educativos no necesariamente eran directores, subdirectores, o alguna autoridad entendida en temas académicos y de procesos de calidad en colegios iniciales.

1.8 Delimitación de la Investigación

El presente trabajo de investigación es desarrollado en Lima Metropolitana; y está delimitado a los siguientes distritos: Comas, San Isidro, San Miguel, Miraflores, Chorrillos,

San Borja, Los Olivos, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Pueblo Libre, La Molina, y Santiago de Surco. Adicionalmente, se debe considerar que el presente trabajo de investigación solo fue desarrollado en Lima Metropolitana de la provincia de Lima, no siendo considerado las otras nueve provincias correspondientes al departamento de Lima.

1.9 Resumen

Diversos autores han escrito acerca de la calidad desde décadas anteriores. A 2015, las empresas que no brindan o venden un servicio de calidad están en dirección al fracaso. El Sector Educación Inicial Privado en Lima Metropolitana no es ajeno a este problema, y es más delicado y crítico hablar de calidad en la educación.

Los colegios iniciales no están teniendo una orientación adecuada de los procesos educativos tales como: (a) metodología de enseñanza; (b) docentes calificados; (c) herramienta de estudio adecuadas; (d) infraestructura adecuada; (e) equipos de audio y video; y (f) certificaciones y acreditaciones. Se está confundiendo en el Sector Educación Inicial Privado en Lima Metropolitana tener una excelente educación de calidad con bienes tangibles y equipos. Que no son menos importantes, sino que son parte del proceso de aprendizaje del alumno.

Asimismo, dependiendo de la región, provincia, departamentos, ciudad, distrito y caseríos, cada lugar presenta su propia problemática en este aspecto. En el Perú la educación está pasando por cambios y reformas que conlleva a un sinnúmero de problemas los cuales se detallan en los siguientes capítulos. Es necesario realizar un estudio que proporcione las herramientas necesarias para medir el grado de satisfacción de los consumidores finales en este Sector Educación Inicial Privado en Lima Metropolitana.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

Para el presente trabajo de investigación se revisaron como apoyo, investigaciones y documentos realizados de la calidad educativa a partir de 2000 hasta 2014 a través de la base de datos del centro de documentación virtual de CENTRUM Católica Lima Metropolitana. Primero, se citan a grandes personajes a lo largo del tiempo, los cuales estudiaron e intentaron definir la calidad y su filosofía; posteriormente se analizan: la calidad en el sistema de educación preescolar en el mundo, su problema, orígenes, virtudes, y defectos. Después, se enfatiza la realidad actual del Perú, y se detalla cómo se encuentra el sistema de enseñanza preescolar en el país, así como sus orígenes y problemática. Finalmente, se desarrolla el análisis interno de la educación preescolar en el Perú, tomando como base el análisis AMOHFIT (D' Alessio, 2014).

2.1 Calidad

La calidad es importante por el simple hecho de que si no se la gestiona se incurre en costos que son trasladados a los clientes. Si se gestiona eficazmente la calidad, se lograría obtener una ventaja competitiva en el mercado. La adecuada gestión conllevaría a que las instituciones logren la anhelada sostenibilidad en el tiempo, y más aún en un país en proceso de desarrollo.

Evans y Lindsay (2010) desarrollaron diversos estudios, durante la década de 1980 y demostraron la importancia de la calidad para lograr una ventaja competitiva. PIMS Associates, Inc., subsidiaria de Strategic Planning Institute, mantiene una base de datos de 1,200 compañías y estudia el impacto de la calidad de los productos en el desempeño corporativo. Los investigadores de PIMS descubrieron lo siguiente: (a) la calidad del producto es un factor determinante importante de la rentabilidad del negocio; (b) las empresas que ofrecen productos y servicios de primera calidad tienen por lo común alta participación en el mercado e incursionan en sus mercados antes que otras empresas; (c) la

calidad se relaciona de manera positiva y significativa con una recuperación de la inversión más elevada para casi todo tipo de productos y situaciones en el mercado (los estudios realizados por PIMS demuestran que las empresas cuyos productos se consideraban de mayor calidad obtuvieron con sus ventas una recuperación tres veces más alta que aquellas cuyos productos se consideraban de menor calidad); (d) instituir una estrategia para el mejoramiento de la calidad origina por lo común una mayor participación en el mercado pero tiene como costo una rentabilidad reducida a corto plazo; y (e) por lo general, los productores de alta calidad pueden cobrar precios más altos.

Crosby (1990) mencionó que la calidad no solo es gratis, es un producto de ganancias en todo sentido. Cada centavo que no se gasta en hacer las cosas mal, hacerlas otra vez o hacerlas en lugar de otras contribuye con medio centavo a las utilidades. En estos días en que nadie sabe lo que pasará con el negocio a futuro, quedan diversas formas de mejorar las utilidades, si se concentra en garantizar la calidad, es probable que aumenten las utilidades en una cantidad aproximada de 5% a 10% de las ventas, se podría decir que es mucho dinero gratuito.

Senlley Martínez(2001) mencionaron que los objetivos de la calidad de servicio son: (a) conseguir y mantener la calidad del servicio, para satisfacer de forma permanente las necesidades de los clientes y los requisitos legales, (b) garantizar a la dirección que la calidad obtenida se mantiene y mejora a lo largo del tiempo y con independencia de las personas que en cada momento formen parte de la plantilla de la empresa, (c) tener una base de información con la que se obtengan datos para mejorar continuamente, (d) aunar y recoger los esfuerzos de todos los miembros de la empresa, (e) obtener una visión global y particular de los procesos y evaluar su eficacia para mejorar en el desarrollo de la calidad.

Tabla 1

Mapa de la Calidad en la Educación

Categoría	Fuente
Administración de la Calidad Total en la Educación (TQM)	Gonzáles y Basurto (2008) Juran (1964) Feigenbaum (1991) Brandy y Cronin Jr (2001) Tedesco (2004) Giosa (2004) Barbery Mourshed (2008) Heckman (2006) Paulus, Horvitz, y Shi (2006) Pareja y Torres (2006)
Definición de Calidad	Benzaquen (2014) Li, Alnderson, & Harrison (2003) Yong (2014) D'Alessio (2013) Evans y Lindsay (2010) Crosby (1990) Senlle, MartinezE.,yMartinez N. (2001) Besterfield (1994) y (1995) Garvin (1984) Pfeifer y Torres (1999)
Administración de la Calidad Total en Asia, Europa y Latinoamérica TQM	Evans y Lindsay (2010) UNESCO (2008) Vakis, Rigolini,y Lucchetti (2015) Myers (1996) y (1995) Bradley & Corwyn (2002) Ferreira (2012) Sarramona (2003)
Sistema de Gestión de Calidad en la Educación Inicial	MINEDU (2015) y (2014) SINEACE (2015) D'Alessio (2013) y (2013) Espino (2002) Tupayachi (2010) y (2013) Horna (2014) Silveras (2011) Educación al Futuro (2013) Ley 26549 (1995), Ley 28044(2003), Ley 25212 (1990), Ley 29944 (2012), Ley 29062 (2007) Berrios (2015) Morgan (2015) Gestión (2014) Salas (2015) Directiva N° 073-2006-DINEBR-DEI (2006) Gómez & Macedo (2010) Molinari (2013) Delgado (2014) Vexler & Trahtemberg (2015) Jaramillo & Fernandini (2012) Trigoso (2014) Coloma (2013) Limón (2016) Anderson (2014) Crosby (1990)

Según Álvarez, Álvarez, y Bullón (2006) calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios.

Según Aniorte (2015) algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes: (a) debe cumplir sus objetivos, (b) debe servir para lo que se diseñó, (c) debe ser adecuado para el uso, (d) debe solucionar las necesidades, y (e) debe proporcionar resultados.

Según Pizzo (2013) la calidad de servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes, y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro, y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido, y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

Garvin (1984) definió cinco enfoques principales sobre la calidad: (a) el enfoque trascendente de la filosofía; (b) el enfoque económico basado en el producto; (c) el enfoque basado en el usuario considerado por la economía, el marketing, y la administración de operaciones; (d) el enfoque basado en la producción considerado por la administración de operaciones; y (e) el enfoque basado en el valor considerado por la administración de operaciones.

Evans y Lindsay (2010) mencionaron que la calidad puede ser un concepto confuso debido en parte a que las personas las consideran de acuerdo con diversos criterios basados en sus funciones individuales dentro de la cadena de valor de producción-comercialización. Además, el significado de calidad continúa evolucionando conforme la profesión de calidad

crece y madura. Ni asesores ni profesionales de los negocios concuerdan en una definición universal. Por lo tanto, es importante entender las diferentes perspectivas desde las cuales se define la calidad con el fin de apreciar por completo el rol que desempeña en las distintas partes de una organización de negocios.

Total Quality Management (TQM). Hablar de calidad difiere mucho de lo que se concebía en décadas anteriores, se hablaba de una calidad artesanal, control, y aseguramiento de la calidad. A 2015, se habla de la calidad total en las empresas, tanto de bienes como de servicios, enmarcando, con este término, a todos los procesos, recursos, y clientes que intervienen e interactúan entre sí.

Besterfield (1995) mencionó que la administración de la calidad total se define como una filosofía y como un conjunto de principios rectores que constituyen el fundamento de una empresa en mejora continua. Consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos tendientes a mejorar todos los procesos de una organización y a satisfacer excesivamente las necesidades de hoy y del futuro. En la administración de la calidad total convergen técnicas administrativas, herramientas técnicas, y el esfuerzo para lograr mejoras de lo que ya se dispone, todo dentro de un marco de disciplina.

Lo sostuvieron Pfeifer y Torres (1999) el concepto de la calidad ha cambiado radicalmente en los últimos años. La administración de la calidad total tiene como finalidad la satisfacción del cliente final. Exige un cambio cultural en la organización en donde se implementa. Todos, en la organización, deben tener claro que el objetivo es la satisfacción del cliente.

Desde el liderazgo de la gerencia hasta el último operario se debe estar consciente que su trabajo contribuye con esto y saben quiénes son sus clientes internos y proveedores internos. El proveedor externo se convierte en un colaborador y parte de la organización con los mismos fines y objetivos; de tal manera que gana los colegios que brinda el servicio y

también ganan los proveedores de estos colegios al mantener al cliente final satisfecho. Se fomenta la participación dentro de la organización a través de grupos de mejora.

Las grandes ideas pueden surgir de cualquier nivel y en cualquier momento. Se fomenta con esta participación activa de los empleados internos la mejora continua. Con la administración de la calidad total esto se evidencia aún mucho más.

La perspectiva tradicional de la gestión de la calidad estaba orientada hacia el resultado, y el aspecto central era la inspección de los resultados. A 2015 a integración de nuevos conceptos ofrece a la calidad nuevas dimensiones. Se dice que “la calidad empieza por la cabeza”.

Se pretenden modificar los planeamientos y actuaciones de todos los trabajadores de todas las etapas de la cadena de creación de valor, extendiendo el ámbito de la gestión de la calidad. Solo una visión completa de la calidad con una actualización simultánea de la cultura empresarial garantizará a futuro la capacidad de una empresa.

Vargas (2007) señaló que si bien TQM en sus orígenes estuvo más orientado hacia el área de manufactura, de donde provienen diversos de los conceptos principales, en la actualidad, el enfoque se ha estado ampliando de tal manera que incluye aplicaciones en la industria de servicios y el Gobierno.

Evans y Lindsay (2010) mencionaron sobre la existencia de numerosas barreras que evitan la transformación de las organizaciones hacia una cultura sostenida de calidad total. La comprensión de estas barreras es de importante ayuda para manejar los procesos de cambio.

Algunos de las barreras más comunes son: (a) la calidad total se considera un programa a corto plazo; a pesar de que la retórica afirme lo contrario; (b) aunque se tome una perspectiva a largo plazo, no se obtienen resultados a corto plazo, lo que provoca que los empleados o los directivos pierdan interés; (c) el proceso no se basa en un enfoque hacia el

cliente, una conexión con los aspectos estratégicos del negocio ni el apoyo por parte de los directivos; (d) los elementos estructurales de la organización bloquean el cambio, como los sistemas de remuneración, sistemas de promoción personal, sistemas contables, políticas y procedimientos rígidos, especialización y división por funciones y símbolos de estatus, como las oficinas y prestaciones especiales; y (e) las metas establecidas son bajas. Los directivos no buscan metas a corto plazo, o bien, no utilizan *benchmarks* externos como objetivos.

Factores críticos de TQM. Los factores críticos de éxito son esas consideraciones, situaciones, y/o variables que son claves para el logro de la implementación de un sistema de calidad total en la empresa. Existe amplia literatura que habla al respecto; la mayoría coincide en los siguientes aspectos como los factores críticos de éxito: (a) liderazgo, (b) educación y entrenamiento, (c) soporte de la alta dirección, (d) metas y objetivos claros, (e) compromiso y motivación del equipo, (f) comunicación interdepartamental, (g) cooperación interdepartamental, y (h) orientación hacia la satisfacción del cliente.

2.2 Calidad de los Colegios en el Sector Educación Preescolar en el Mundo

En los dos últimos siglos han ocurrido en el mundo cambios importantes en los aspectos social, tecnológico, y económico que revolucionaron a la sociedad y que continúan marcando una diferencia en el comportamiento de las personas, de generación en generación. Este cambio de comportamiento es generado durante el tiempo que las personas adquieren ciertos hábitos y costumbres, generando una transformación en el ser humano. De acuerdo con investigaciones realizadas por el Banco Mundial, los 29 países que concentran el 80% de la riqueza mundial deben su bienestar en 67% al capital intelectual (i.e., educación, investigación científica y tecnológica), el 17% a sus recursos naturales, y el 16% a sus equipos.

La sociedad mundial sigue afrontando una serie de dificultades en las últimas décadas debido a diversos aspectos como el crecimiento poblacional, tasa de natalidad, desempleo,

pobreza, educación, y medioambiente, que tienden a crear una sensación negativa en la población por el bajo interés y preocupación de los Gobiernos de turno por atenuar estas necesidades, a pesar de que las medidas y nuevas acciones adoptadas para contrarrestarlas no han sido suficientes. En los últimos años el crecimiento del producto bruto interno (PBI), se ha ralentizado significativamente de alrededor de 6% en 2010 a cerca de 0.8% en 2014. La despreocupación para afrontar la crisis y los obstáculos internos de cada régimen manejado por cada país no es suficiente para cambiar el horizonte de la pobreza en Latinoamérica que disminuyó más de 16 puntos porcentuales en el transcurso de una sola década, de 41.6% en 2003 a 25.3% en 2012 (Vakis, Rigolini, & Lucchetti, 2015).

A nivel Latinoamérica el gasto público en educación es variado; así podemos citar a Bolivia que presenta un 6.4% precedido Jamaica 6.3%, luego Argentina 6.2% y por ultimo Brasil 5.8% como las naciones con mayores presupuestos en educación, así mismo muestran Chile y Colombia con unos porcentajes medio alto de 4.9% y 4.6% respectivamente.

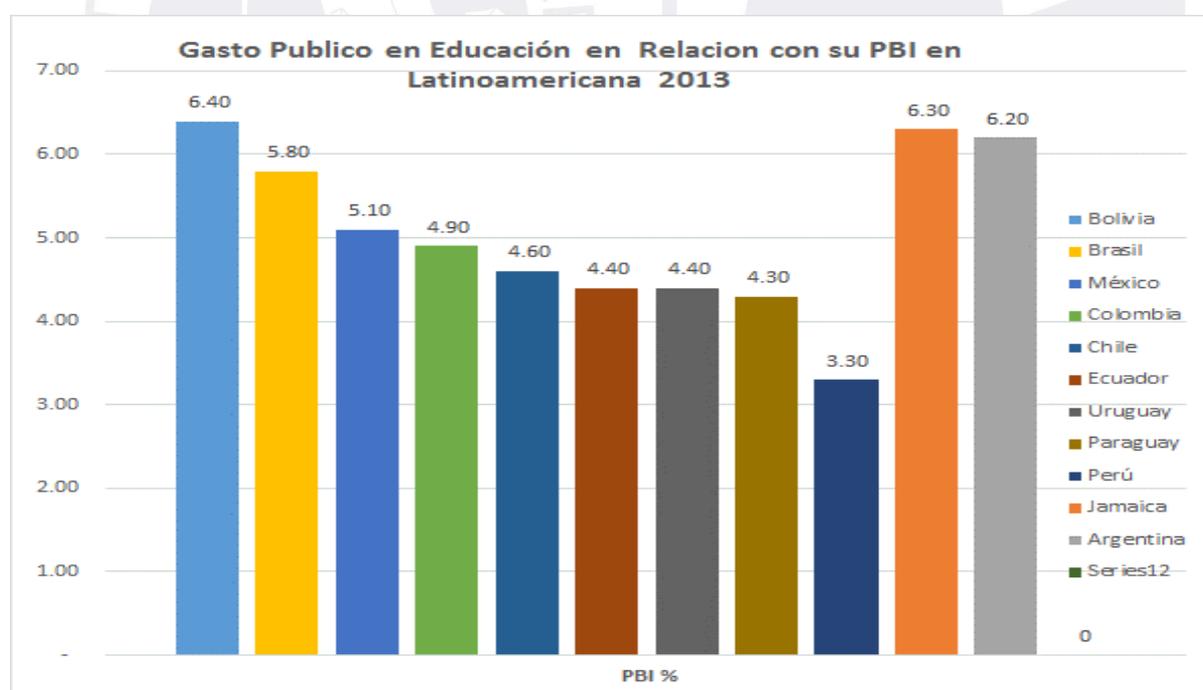


Figura 1. ¿Cuánto gastan en educación los países en Latinoamérica?

Adaptado de UChile.online. 2015. Recuperado de <http://www.uchile.cl/noticias/112354/cuanto-gastan-en-educacion-los-paises-de-la-copa-america>

En contraste a estos resultados se puede apreciar que el Perú 3.3% es el país con el menor aporte a la educación en la región seguido por Ecuador y Uruguay igualando posiciones con un 4.4%. Los resultados del informe del programa para la evaluación de estudiante (PISA) presentan a los países asiáticos con altas tasas de calificación como Shanghái, Singapur, Hong Kong, Taipéi, y Corea ubicados en las 5 primeras ubicaciones respectivamente con las mejores puntuaciones obtenidas en los resultados de las competencias científicas en ciencia, lectura y matemática del año 2012. A nivel sudamericano Argentina figura en el puesto 61 solo en comprensión de lectora y Colombia en el puesto 62 en matemáticas solamente. Sin embargo, el Perú representa un bajo desempeño en las tres áreas donde se realizó el informe del análisis del rendimiento del estudiante.

Preocupante Resultados de la PISA 2012

Calificación General	Puesto	Desempeño en Matemáticas	Puntos	Desempeño Comprensión de lectora	Puntos	Desempeño Ciencias	Puntos
+ Países con alta calificación	1	Shanghái	613	Shanghái	570	Shanghái	580
	2	Singapur	573	Hong Kong	545	Hong Kong	555
	3	Hong Kong	561	Singapur	542	Singapur	551
	4	Taipéi	560	Japón	538	Japón	547
	5	Corea	554	Corea	536	Filandia	545
	Promedio OECD		494		496		501
- Países con baja calificación	61	Jordania	386	Argentina	396	Tunes	398
	62	Colombia	376	Albania	394	Albania	397
	63	Qatar	376	Kazajistán	393	Qatar	384
	64	Indonesia	375	Qatar	388	Indonesia	382
	65	Perú	368	Perú	384	Perú	373

Figura 2. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] 2012. Adaptado de “América Latina después de PISA”: Lecciones aprendidas de la educación en siete países. Perú21. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/pisa-2012-nivel-educativo-peru-se-ha-estancado-2160116>

En Argentina en un momento los colegios iniciales no eran normados, es decir, que todos los esfuerzos no formales orientados a proporcionar atención precoz al desarrollo social

y cognitivo de los niños pequeños eran poco comunes y no se incluían dentro de las estadísticas escolares (Myers, 1996). Los problemas sociales como el de la desigualdad y la exclusión comienzan en los núcleos familiares perjudicando de alguna manera, la evolución y el progreso de aprendizaje de los niños. Los “factores de riesgo” dentro de las propias familias tienen efectos negativos en el desarrollo de las destrezas intelectuales, el rendimiento escolar, las competencias socioafectivas, la adaptación social, y la salud (Ackerman et al., 2004; Bradley & Corwyn, 2002; Sameroff & Fiese, 2000; Repetti et al., 2002).

Latinoamérica no es todavía una sociedad de clase media. Es así que la mayoría de las personas que salieron de la pobreza no pasaron a engrosar las filas de la clase media, sino que ingresaron en las de un sector vulnerable, que permanece en riesgo de volver a caer en la pobreza (Ferreira, et al. 2012). Las personas de escasos recursos tienen un limitado acceso a una buena enseñanza en comparación con las personas con un mayor poder adquisitivo.

En su publicación “La Educación Inicial en el Ámbito Internacional: Situación y Perspectivas en Iberoamérica y en Europa”, publicó que resulta complicado diferenciar el término “educación inicial” con otros términos como “educación infantil” o “educación preescolar” (Egido, 1999). Actualmente, el significado de estos términos ha aumentado su connotación respecto a años anteriores en donde solo era adecuado expresarse en estos términos para definir a programas formales realizados por profesionales calificados en ambientes escolares y dirigido a niños en edades previas al ingreso de la primaria. Hoy estos términos se refieren a diversas modalidades de educación y enseñanza destinadas a niños desde su nacimiento hasta el ingreso a la escuela primaria.

Es aquí que aparecen los términos como: guarderías, preescolares, círculos infantiles, jardines de infancia, clases de preprimaria, programas asistenciales, etc., presentes en importante parte de los países del mundo. Al hablar de educación preescolar, es importante mencionar las causas por las que nació en el ámbito mundial. Y es así que tiene sus orígenes

como una respuesta de protección y custodia al abandono infantil en las clases populares, en donde la idea educativa estaba alejada de este criterio.

Actualmente, los centros donde se imparte esta educación preescolar cumplen estas dobles funciones que son: (a) las de custodia como eran en sus inicios, y también (b) la parte educativa como fue modificándose. Los estudios realizados demuestran que definitivamente una educación en los primeros años de vida del niño va a repercutir directamente en su desarrollo posterior en la escuela primaria y secundaria. Y esta tendencia educativa se pone de manifiesto en los países occidentales donde se han invertido importantes recursos en estos centros educativos, en los países de la Unión Europea (UE), la aparición de estos nidos tiene que ver con el aumento del “índice de incorporación femenina al mercado laboral”, en donde por esta razón aumenta la necesidad de dejar en custodia al niño en algún centro preescolar mientras dure la jornada laboral de sus padres.

Myers (1995) mencionó que el ahorro de gastos derivado de: (a) una menor incidencia de la criminalidad, (b) los problemas de salud, (c) la menor necesidad de programas de recuperación escolar, y (d) el descenso en la demanda de otros programas sociales; puede hacer que la “tasa de retorno de la inversión preescolar” se multiplique por siete. En los países iberoamericanos existe una alta variedad de centros educativos preescolares, atendidos en función de las propias necesidades de cada país. Se puede generalizar dos periodos: (a) desde el nacimiento hasta los cuatro o cinco años en donde estos centros cumplen una función socio asistencial, y (b) desde los cuatro o cinco años hasta el ingreso a la primaria, donde estos centros cumplen una función educativa.

En esta parte del mundo también es importante mencionar la variedad de centros innovadores que han aparecido como respuesta a las necesidades de cada país. Así, por ejemplo, se cuenta con un listado de programas preescolares en cada país: (a) Programa “Hogares Comunitarios” de Colombia, (b) Programa “Educa a tu Hijo” en Cuba, (c)

Programa de “Profesores Itinerantes” en Ecuador, (d) Programa “EDUCO” en El Salvador, (e) Programa de “Cursos Comunitarios” en México, (f) Programa “PRONOEI” y Programa “Hogares de Atención Diaria” en Perú; (g) Programa “Hogares de Atención Diaria” en Venezuela; y (h) Programas para grupos indígenas, en diferentes países. Respecto al profesorado en estos países, se dividen en dos grupos: (a) los profesores de los niños de cero a cuatro años, en donde la función de estos es de custodia en general, cuentan con preparaciones diversas existiendo algunos casos donde no cuentan con alguna preparación; y (b) los profesores de los niños de cuatro años al ingreso de la escuela primaria en donde cuentan con un grado de preparación e instrucción de acuerdo con las necesidades educativas del niño.

En el “X Encuentro Internacional de Educación Inicial y Preescolar” que tuvo lugar en el Palacio de Convenciones de La Habana, Cuba, del 9 al 13 de julio de 2012, se enfatizó que en las legislaciones, las políticas, y los programas de la mayoría de los países latinoamericanos y caribeños, se habla de dos niveles o ciclos de enseñanza desde el nacimiento hasta el ingreso a la primaria. El primer nivel que abarca desde el nacimiento hasta los cuatro años que se le denomina “educación inicial”, y el segundo nivel que se ciñe desde los cuatro años hasta el ingreso a la primaria, se le denomina “educación preescolar”. La Educación Inicial en el Ámbito Internacional: Situación y Perspectivas en Iberoamérica y en Europa”, aclara que, en lo concerniente a la educación en los países europeos, los centros de enseñanza se han expandido en un tiempo breve y que esta tendencia seguirá en aumento y trasladándose cada vez más a los niños menores de tres años.

Las diferencias existentes de cada país en esta parte del mundo hacen difícil buscar algún patrón común en lo que se refiere a la educación inicial. A continuación se describen los más representativos: (a) Alemania: guardería y jardín infancia; (b) Austria: jardín infancia; (c) Bélgica: guardería y jardín infancia; (d) Dinamarca: guardería, jardín infancia, y

centro integrado y preescolar; (e) España: escuela infantil; (f) Finlandia: guardería; (g) Francia: guardería y escuela maternal; (h) Grecia: guardería y preescolar; (i) Irlanda: preprimaria; (j) Italia: guardería y escuela maternal; (k) Luxemburgo: guardería y preescolar; (l) Países Bajos: guardería y escuela básica; (m) Portugal: guardería y jardín infancia; (n) Reino Unido: preescolar; y (o) Suecia: centro de día y preescolar (Egido, 1999). Como puede observarse, en diversos casos existe una dualidad, la cual se puede dividir en dos grupos de niños: (a) los de cero a tres años, que son atendidos por programas dependientes de departamentos de asistencia social; y (b) los de tres años hasta el ingreso a la escuela primaria, que son atendidos por centros con funciones netamente educativas.

También es importante mencionar que existen niños de una misma edad que pueden estar inscritos en uno u otro sistema. La guardería es lo más común para niños entre cero y tres años no existiendo alguna regulación legal que los uniformice. Debido a esto, se originó la aparición de diversidad de *intercentros*. Existen muchos más centros educativos para niños de tres a cinco años que para los niños menores que tres años.

Para estos últimos existe una amplia variedad en cuanto a “tasas de cobertura”; en donde existen tasas tan bajas como del 3% en algunas zonas de Alemania, Austria, Grecia, Italia, y Reino Unido, como tasas de hasta el 30% en Bélgica, Dinamarca, y Suecia. Para el segundo grupo, es decir, para los niños de edades que van desde los tres o cuatro años hasta el ingreso a la escuela primaria, el centro educativo más común tiene la denominación de jardín de infancia o preescolar. Existen también otras alternativas a la escolarización que se está dando en esta parte del mundo como son los Cuidados Familiares de Día y los Grupos de Juego.

En los primeros, las cuidadoras o nodrizas, habiendo recibido un grado de instrucción especial, se encargan del cuidado en el mismo hogar del niño o de lo contrario en el hogar de la cuidadora. En los Grupos de Juego, la dinámica consiste en sesiones de dos a tres horas, y

de dos o tres veces por semana, en donde el niño interactúa con otros, juegan, cantan al aire libre, etc. En los últimos 20 años en la mayoría de países europeos, se ha reorganizado el sistema de formación del profesorado, siendo estos cada vez más exigentes.

En la mayoría de los casos, los profesores que trabajan en centros financiados por el Estado, cuentan con carreras universitarias, sin embargo, existen excepciones como en Irlanda, Países Bajos, y Reino Unido en donde no existen exigencias de preparación a los profesores que integran estos centros de enseñanza preescolar.

2.3 Calidad de los Colegios en el Sector Educación en el Perú y sus Regiones.

En el Perú a pesar de su crecimiento económico mostrado en los últimos años, no ha desarrollado paralelamente un programa social educativo eficaz. No obstante, por su geografía accidentada, informalismo, desconocimiento de los padres de familia, el escaso trabajo serio de las instituciones públicas, y su deficiente presupuesto acrecientan año tras año esta situación que cada vez se hace menos sostenible. El conocimiento ofrece oportunidades, crecimiento personal, y una calidad de vida a sus habitantes, debe ser el camino a la solución para resolver una serie de interrogantes en un mundo cada vez más globalizado en el cual las barreras dejaron de ser los límites y obstáculos del crecimiento de una sociedad.

Esta transformación del ser humano tiene como sustento principal a la educación, que lo proveerá de una poderosa herramienta de generación de conocimiento y aptitudes para poder gestionar de mejor manera los desafíos de crecimiento de la sociedad y alcanzar mejores estándares de vida. En el Perú el gasto en educación es equivalente al 3% del PBI, resultando ser comparativamente bajo respecto al de otros países de la Región y no ha sido lo suficiente para la generación de una educación de calidad (Crouch, 2007). Existe en el Perú una alta variabilidad del nivel de calidad de la educación.

Los más pobres reciben en su mayoría una educación de mala calidad. El concepto de calidad en la educación puede explicarse no solo en los resultados (i.e., efecto) que se obtienen, sino también de los factores que la causan (Sarramona, 2003). Por ejemplo, el éxito de uno o más estudiantes graduados en una especialidad determinada determina el nivel de calidad de la educación que recibieron (i.e., resultado), y, por otro lado, la alta formación de sus profesores podría ser una de las principales causas.

Así también, la calidad de la educación podría estar directamente influenciada positiva o negativamente por factores determinantes como la administración de la estructura educacional, el entorno económico, el uso de la lengua materna, y la disposición o carencia de recursos.

2.4 Análisis Interno del Sector (AMOHFIT) en el Perú y sus Regiones

D'Alessio (2013) mencionó que la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Por esta razón, el análisis AMOHFIT permite identificar las fortalezas y debilidades desde un enfoque multidimensional tomando como referencia distintos aspectos del Sector Educación Inicial Privado en Lima Metropolitana. Es una herramienta de gestión que permite el análisis de las diversas áreas que se trabajan de forma conjunta en una organización y permite determinar un diagnóstico y el estado en el que están operando en diversos colegios de estudios a los cuales se hace mención en el presente trabajo de investigación de calidad educativa en el Sector de estudio.

Para valorar y generar un reporte de este estudio se utilizarán las siete fases como son: (a) Administración y gerencia (A), (b) Marketing y ventas (M), (c) Operaciones y logística e infraestructura (O), (d) Finanzas y contabilidad (F), (e) Recursos humanos (H), (f) Sistema de información y comunicaciones (I), y (g) Tecnología e investigación y desarrollo (T).

Administración y gerencia. El Ministerio de Educación (MINEDU) como parte de la cartera ejecutiva del Gobierno peruano a cargo de esta función ejerce la máxima autoridad dentro del ámbito que le compete y tiene la responsabilidad de gerenciar y velar por el buen funcionamiento del Sector Educación Inicial Privado de Lima Metropolitana, con el apoyo y la coordinación de las instituciones locales y regionales en beneficio de la ciudadanía. La Alta dirección del Ministerio de Educación en el Perú está conformada por los siguientes funcionarios: El ministro de Educación Jaime Saavedra Chandunví precedido por el viceministro de Gestión Pedagógica Flavio Figallo Rivadeneira, el viceministro de Gestión Juan Pablo Silva Macher, y la Secretaria General Úrsula León Chempén. Los funcionarios son las altas autoridades que gestionan el ministerio referido (MINEDU 2015).

La “Ley General de Educación” establece que el MINEDU es el principal órgano del Gobierno nacional encargado de este Sector Educación Inicial Privado en Lima Metropolitana (Ley 28044, 2003). Entre sus principales competencias está el de regular, controlar, supervisar, y trabajar conjuntamente con las entidades públicas educativas según su ubicación geográfica en el Perú. Los colegios privados están regulados bajo la Ley 26549, toda persona natural o jurídica tiene el derecho de promover y conducir colegios y programas educativos privados.

Pueden adoptar la organización más adecuada para sus fines, dentro de las normas del derecho común (Ley 26549, 1995). Si el director logra crear un entorno de confianza, aumenta la calidad de la enseñanza puesto que promueve la colaboración entre el personal docente, lo que redundará en beneficio del desarrollo del currículo (Espino, 2002). Se regulan los programas y colegios privados del ámbito peruano, precisando lo siguiente: (a) nombre o razón social, e identificación del propietario; (b) información sobre los niveles y modalidades de los servicios educativos que cubrirá el centro educativo; (c) resumen de los principios y metodología pedagógica; (d) número probable de alumnos y de secciones que funcionarán;

(e) nombre del director y de los miembros del Consejo Directivo, de ser el caso; (f) proyectos de organización y de reglamento interno; e (g) inventario de los equipos y bienes con que contará el centro educativo (Ley 26549, 1995).

Con la Ley 28044 de la educación donde se especifican normas y reglamentos para apertura de colegios, “Ley de promoción de inversión de la educación” fomento en los inicios de la década de los noventa con un incremento significativo de nuevos colegios. A 2013 el Perú tenía registrado 16,188 colegios, de los cuales 5,559 son públicos y 10,629 privados Dirección Regional de Educación Lima Metropolitana (Tupayachi, 2013). Los colegios privados están constituidos en grupos empresariales o de forma individual, estos colegios están en Lima y en provincias.

El director como autoridad debe promover la participación conjunta entre el equipo de ejecutivos y colaboradores docentes para un buen desempeño y poder conseguir los objetivos. La máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa y responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica, y administrativa es el director. Promueve las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos (Ley 29062, 2007).

Se encuentra una importante cantidad de colegios educativos privados que gozan de buen prestigio y buena imagen en cuanto a su enseñanza, metodología, infraestructura, profesorado, y otras herramientas tecnológicas. Sin embargo, la proliferación y el enfoque netamente económico han permitido que se ignore la esencia inicial de para lo que fueron creados (i.e., fines educativos y de formación), con un sistema deficiente y falta de regulación por parte de las unidades de gestión educativa local (UGEL) respectivas y del MINEDU. Diversos colegios no tienen el nivel de área permitido en cuanto a su ubicación y mapa de distribución interna, un colegio debe tener un área de 250 m² cuando es solo primaria y 300

m² si tiene ambos niveles (i.e., primaria y secundaria); **no deberá tener más de tres pisos y las aulas de primer y segundo grado deben ubicarse en la primera planta (Tupayachi, 2010).**

Marketing y ventas. Los colaboradores del MINEDU y sus demás dependencias del sector educativo ejecutan un marketing interno entre los clientes y funcionarios ministeriales según el departamento o área de trabajo, atendiendo y detectando las necesidades que los usuarios solicitan y demandan. La Secretaría General con el apoyo de la Oficina de Prensa y sus áreas que lo integran como: Prensa, Relaciones Públicas e Imagen y Protocolo tiene como principales funciones lo siguiente: (a) Proyectar una adecuada imagen institucional del sector educación hacia la comunidad y mantenerla informada sobre la política educativa, acciones, y servicios que ofrece el mismo; (b) participar y coordinar con las Direcciones de la Sede Central para la óptima ejecución de cursos, foros, seminarios, aniversarios celebraciones, y eventos diversos; (c) programar y ejecutar las atenciones oficiales de la Alta Dirección del MINEDU y atender las solicitudes de audiencia del público con la Alta Dirección; (d) preparar conferencias y notas de prensa asegurando la presencia de los medios de comunicación; (e) coordinar permanentemente con los medios de comunicación social; y (f) brindar servicios de publicaciones en diarios, revistas, televisión, y radio (MINEDU, 2014). Algunas de las entidades que gozan de una frecuencia, interrelación, y comunicación constante entre autoridades y cliente-usuario son: las UGEL, Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC), y Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).

Estas instituciones de la cartera educativa son las de mayor concurrencia por los trámites de grados de títulos universitarios, las solicitudes de becas y los préstamos de enseñanza, pedidos de certificados de estudios básicos, y otras diligencias de los ciudadanos como las matrículas en colegios públicos. Los colegios privados establecen sus propias

estrategias de publicidad y comercialización fijando su mercado objetivo con la metodología correcta, con sus propios reglamentos, sus bases políticas, normas de información y comunicados a los alumnos y padres de familia. La **oferta educativa escolar en Lima Metropolitana es mayoritariamente privada** y en la capital el número de **colegios privados triplica a los públicos**.

Existen 8,047 instituciones educativas de primaria y secundaria, de las cuales más de 6,000 son privadas y poco más de 1,800 estatales, frente a un universo estudiantil que supera los 1.5 millones de estudiantes (Horna, 2014). Los colegios privados son de gestión independiente y ofrecen una alta gama de servicios educativos propios de su infraestructura con intención de retener o captar nuevas matrículas de los alumnos. Son diversos los colegios privados que buscan mantener un vínculo no solo contractual sino a largo plazo y participativo con los estudiantes.

En su mayoría, los padres de familia para decidir la matrícula de sus hijos en un centro de enseñanza educativa se informan no solo a través de medios publicitarios, sino que buscan conocer experiencias de amistades cercanas, comentarios de amigos, y otros detalles sobre la metodología de enseñanza y profesorado en actividad del referido colegio. La ubicación de los colegios es dispersa en Lima Metropolitana, teniendo mayor aceptación los que se encuentran próximo al lugar donde residen los estudiantes y padres de familia, facilitando el traslado y recojo de los alumnos. Entre las ventajas de la educación privada están la calidad educativa que se puede alcanzar en algunos colegios, también la proximidad del plantel con la casa resulta primordial para los limeños.

Así lo señalaron el 91% de padres de familia del colegio al que van sus hijos que está en el mismo distrito donde viven y **un 55% de la población metropolitana lleva a sus hijos caminando al colegio (Ipsos, 2014)**. Los colegios privados se dan a conocer con un buen eslogan de comunicación, los cuales difunden su publicidad a sus potenciales clientes a través

de periódicos semanales, revistas, paneles publicitarios, boletines informativos, página web, redes sociales, radio, y en algunos casos televisión. Algunos colegios no utilizan publicidad para mostrarse al público, solo evidencian un buen trabajo teniendo como resultado los logros posteriores como la culminación con éxito de la etapa escolar del alumno y su crecimiento como ciudadano dentro de la sociedad son su mejor carta de presentación.

Existen en el país 51,000 colegios entre privados y públicos y 5% eran colegios privados en el Perú hasta antes de 1993 (Silvera, 2014). Debido al crecimiento y dinamismo económico del Perú, un sector de la población en Lima goza de cierta estabilidad económica y desean que sus hijos tengan una buena formación educativa desde sus inicios, donde las vacantes para atender la demanda son reducidas, en particular en los ubicados en los distritos más acomodados de la ciudad. Por tal motivo, se está construyendo nueva infraestructura de colegios alrededor de Lima Metropolitana con nuevos proyectos educativos para ofrecer una educación en todos los niveles y para atender al mercado estudiantil.

Según Educacional al Futuro (2013), entre las cadenas de colegios más conocidas en Lima Metropolitana se encuentran las siguientes:

- La cadena de colegios Innova School del grupo Interbank, que inició sus actividades en 2013 con 18 sedes con una inversión de US\$50 millones.
- Colegios Pamer, que logró la apertura de 23 locales prácticamente en toda la Gran Lima y está próximo a llegar a los 20,000 alumnos.
- Colegios Trilce, con 18 sedes, se encuentran consolidados en el mercado;
- Los colegios Saco Oliveros que cuentan con más de 20 sedes en Lima Norte, Sur, y, Este.
- Los colegios Pitágoras, que tienen cuatro sedes en San Borja, Los Olivos, Comas, y San Juan de Lurigancho.

En los últimos años se han constituido colegios tomando como nombre las academias preuniversitarias y han logrado una buena participación de mercado con sus locales en

diferentes puntos de la ciudad. Asimismo, la presencia de los nuevos colegios respaldados por grandes grupos financieros está logrando una aceptación importante debido a su sistema y metodología que desarrollan. No menos importante, los colegios iniciales ofrecen mayor oferta de posibilidades en cada distrito limeño por su rápida accesibilidad, cercanía, comodidad, y otros factores de interés de los padres de familia (i.e., su prontitud a su centro laboral y facilidad que representa en su traslado).

Operaciones y logística e infraestructura. El Perú invierte cerca de S/.640 millones en la construcción de 33 colegios emblemáticos; estas obras ya alcanzaron un 46% de avance de ejecución, informó el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED). Asimismo, el MINEDU precisó que son 30 los colegios emblemáticos que se están edificando en las provincias de Amazonas, Áncash, Arequipa, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Junín, La Libertad, Lambayeque, Loreto, Piura, San Martín, y Ucayali, con un monto previsto de S/.552 millones (TV Perú, 2015). A 2013, en el ámbito nacional, un total de 748 colegios estatales de Lima Metropolitana presentan serios problemas de infraestructura, la mayoría con deficiencias en infraestructura se ubican en los conos de la capital (Tupayachi, 2013).

El MINEDU y la UGEL velan por el buen desarrollo de una actividad educativa desde los inicios de la etapa escolar cada año y en sus diferentes niveles educativos. El Estado vigila, controla, y supervisa el funcionamiento de la metodología de estudio implementada, habilitación de aulas, suministro de materiales de estudios, distribución de las áreas del colegio, capacidad total de alumnos, profesores, personal administrativo y personal de apoyo del colegio, y materiales de limpieza.

En 2000, el Perú reportaba un 14% de alumnos en escuelas privadas del total de alumnos en todos los niveles y 11 años después, en 2011, registró casi el doble (25%), según un estudio del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el

Crecimiento (CIPPEC). Para el presidente del Consejo Nacional de Educación (CNE), la comparación de las matrículas registradas entre 2000 y 2014 arroja una disminución en los colegios públicos, pero un crecimiento en los colegios privados. Esta situación se debe a que los ingresos de la población han aumentado y existen más personas que tienen poder de compra y de gasto en la educación

Otra razón es que ha habido un desencanto en la escuela pública (Berríos, 2015). En su mayoría, los colegios privados de Lima se encuentran formalmente establecidos con buena ubicación estratégica y tienen un buen equipamiento e infraestructura moderna representando sus principales fortalezas. No obstante, algunos colegios son implementados en casonas o casas en zonas urbanas debido a la facilidad y la apertura hacia la iniciativa de proveer nuevos colegios de enseñanza (Ley 26549, 1995).

Los colegios privados elaboran sus metodologías de estudios y certifican y acreditan sus procesos de estudio con firmas internacionales que no solo auditan sus modelos educativos sino también capacitan a los docentes con las últimas tendencias de enseñanza. Dentro de la logística y las operaciones de los colegios, se requiere el uso de herramientas educativas de apoyo como: material didáctico, libros, maquetas, textos educativos, y pizarras acrílicas. La acreditación de un colegio de educación inicial, primario, o secundario implica un proceso previo de autoevaluación que incluye el trabajo con todos los participantes de la institución (i.e., directores, personal administrativo, profesores, y padres y madres de familia). Se trata de que estos últimos participen en la gestión de la escuela para que conozcan qué y cómo se les enseña a sus hijos, y puedan ofrecer aportes al respecto (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de Calidad Educativa [SINEACE], 2015).

Las instituciones educativas que desean obtener la distinción de calidad educativa deben demostrar que cumplen con los estándares establecidos, referidos a la dirección

institucional, soporte al desempeño docente, trabajo conjunto con la familia y la comunidad, uso de la información, e infraestructura y recursos para el aprendizaje. También reveló que solo existen 12 colegios que ya están implementando sus planes de mejora para que obtengan su acreditación y 514 instituciones de educación básica regular que se encuentran en proceso de autoevaluación (Morgan, 2014).

El Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación, y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA), órgano operador del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación, y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), es quien se encarga de garantizar el buen desempeño de los colegios (Gestión, 2014). Pedro Fernández García, director general de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) Perú, sostiene que el mercado peruano todavía es pequeño y notan atractivo para la colocación de certificaciones internacionales de la norma de la Organización Internacional de Normalización (ISO) en cuanto a calidad y sistemas de gestión (Salas, 2015). Los métodos de aprendizaje preescolar más utilizados en los colegios iniciales de Lima Metropolitana son: ***Montessori, Reggio Emilia, Aucounturier, Waldorf, y Optimist.***

La calidad de enseñanza en el Perú es una de las mayores preocupaciones no solo de los padres de familia sino del Gobierno. Por estas circunstancias, el Instituto de Estudios Peruanos (IEP) planteó recientemente la creación de una superintendencia para los colegios particulares, con el objetivo de velar por la calidad de la enseñanza. La directora de educación inicial del MINEDU, criticó sobre la estafa que algunos colegios privados de nivel inicial cometen al operar sin autorización y hacen que los estudios de los pequeños estudiantes **no tengan valor oficial**. No obstante, se ha identificado que estos planteles funcionan sin autorización y **no están en capacidad de expedir un certificado de estudios (Molinari, 2013).**

El congresista Jaime Delgado detectó que algunas instituciones educativas particulares realizan cobros excesivos de los certificados de estudios que **oscilan entre S/.50 y S/.100**. El cobro es excesivo puesto que los documentos son adquiridos en el MINEDU, siendo el costo real de S/.3.80 para educación inicial y primaria; y S/.7.60 para secundaria en colegios particulares (Delgado, 2014).

Existen autoridades que supervisan la calidad en la educación entre las que sobresalen: el MINEDU, la Municipalidad que hace entrega de la respectiva licencia, y finalmente el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), que interviene en función de lo que manda la Ley. Los colegios no necesitan mayor regulación puesto que el INDECOPI ya las fiscaliza. El problema de la calidad de la educación privada y pública no está solamente en el control o fiscalización; sino en la falta de condiciones adecuadas en infraestructura y equipamiento.

Adicionalmente, mencionaron que la creación de una superintendencia para colegios privados parece un error, considerando que las escuelas, universidades, e instituciones educativas son empresas que prestan bienes y servicios (Vexler & Trahtemberg2015).

Finanzas y contabilidad. Los cambios que ocurren en el mundo obligan a que las personas cada vez estén mejor preparadas. En tal sentido, una educación de calidad desde la infancia es una importante herramienta para competir a futuro dentro de una sociedad de constante evolución, por lo que los colegios deberán ofrecer un servicio de enseñanza y formación que cumplan con diversos de estos requisitos de calidad. Es por esto que los colegios deberán enfrentar el problema social y económico de manera adecuada, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas para establecer estrategias que les permitan una gestión eficiente.

En el medio aún diversos colegios privados de enseñanza inicial carecen de una adecuada administración para el logro de sus objetivos en el marco de una gestión de calidad.

Existe falta de capacidad para la adecuada administración de los recursos para hacer de la organización eficiente mediante el uso de herramientas financieras y contables. Así también, existen ciertos colegios de una constitución más formalizada que presentan una fortaleza financiera que les permite reinvertir sus utilidades en la mejora de sus instalaciones y procesos en los mismos colegios o en otros de su misma corporación. La mayoría de colegios de enseñanza preescolar del sector privado obtienen financiamiento mediante préstamos bancarios para cubrir parte considerable de los gastos de inversión y la otra parte es cubierta por los ingresos por concepto de matrículas, derechos de admisión, y mensualidades que representan un considerable monto, sustentado en el incremento de la demanda de educación.

En el sector público existe el financiamiento del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP), el cual otorga prioridad a los proyectos ubicados en zonas rurales y de innovación educativa (Ley 28044, 2014). El representante del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está negociando para financiar la construcción de nuevos colegios privados. El propósito de este tipo de préstamo, es consolidar a la clase media emergente existente en el País.

La entidad multilateral ya está financiando a Colegios Peruanos Innova Schools y NG Education Holdings (Jaramillo & Fernandini, 2012). Los costos de la matrícula por el servicio de enseñanza son relativamente altos debido a la calidad del profesorado, infraestructura, tamaño de aula, medios audiovisuales, metodología, y otros factores adicionales que justifican el pago. La educación básica regular privada ya alcanza una participación superior al 50% de preferencia de los estudiantes.

Respecto a las cuotas de ingreso, en el caso de los colegios Premium dirigidos a los NSE A y B como Franklin Delano Roosevelt y Markham College, estas se han incrementado llegando hasta montos de US\$15,000. También existen entre cuatro y cinco colegios privados con pensiones de alrededor o mayores de US\$1,000 (Trigoso, 2014).

El cobro promedio fue de S/.750 y los colegios con una pensión por encima de S/.1,000 sumaban 44 en 2013. Adicionalmente, se reveló que el 72% de los colegios privados han subido sus pensiones para 2013, mientras que en 2012 los colegios con aumentos se concentraron en el 45% del total de colegios privados (Coloma, 2013). El 40% de los colegios privados de Lima habrían incrementado sus pensiones para 2014.

Además, el 28% de estos colegios habrían realizado un incremento de entre S/.100 y S/.280; el 27%, entre S/.50 y S/.100; y el 28%, habrían aumentado las mensualidades en menos de S/.50 (Educación al futuro, 2013).

Recursos humanos. En todos los sectores y más aún en el sector educación preescolar, el recurso humano es fundamental para el desarrollo de la actividad educativa y formativa. D'Alessio (2012) mencionó que los recursos humanos constituyen el activo y recurso más valioso de cualquier organización. Por ello, es importante conocer qué características tienen los que laboran en el sector educación inicial privado de Lima Metropolitana, principalmente los profesores puesto que son ellos los que tienen la mayor participación en la labor educativa.

El director representa la máxima autoridad dentro de la institución y es el responsable de la gestión pedagógica, institucional, y administrativa. Se requieren algunos requisitos para lograr el puesto de director: (a) tener título profesional pedagógico en educación inicial; (b) experiencia mínima de cinco años de trabajo con niños; (c) posgrado o diplomado de especialización en gestión educativa o tres años de experiencia como mínimo en la gestión, así como en la atención de niños y niñas menores de tres años; (d) estar inscrito en el Colegio de Profesores del Perú; (e) gozar de salud física y mental, acreditado mediante certificado médico, renovable cada tres años; y (f) no tener antecedentes penales (Directiva N°073-2006-DINEBR-DEI, 2006). En el caso de los docentes, los requisitos son similares al descrito para el director, con la diferencia que no se exige un posgrado o diplomado especializado.

Algunas de las funciones del docente de educación preescolar son: (a) atender a los niños en las horas de juego, alimentación, aseo, y otros cuidados; (b) programar, aplicar, y evaluar el desarrollo del currículo y las normas de evaluación del nivel de acuerdo con las características de los niños; (c) realizar la evaluación integral del niño; y (d) participar en la elaboración, ejecución, y evaluación del Plan Anual de la Institución Educativa (Directiva N°073-2006-DINEBR-DEI, 2006).

El personal de apoyo al docente está constituido por las auxiliares, las mismas que deberán tener formación especializada en educación preescolar y experiencia mínima de tres años de trabajo con menores. Entre las principales funciones están las de apoyar con el cuidado personal y velar por la integridad física de los niños. En algunos casos, las auxiliares reemplazan al docente en caso de inasistencia.

Adicionalmente se tiene al personal de servicio, tanto para limpieza como cocina que realizan la labor de mantener el lugar en óptimas condiciones y de brindar el servicio de alimentación (Ley 25212, 1990).

Las remuneraciones y asignaciones que recibe el docente dependerá de la escala magisterial en la que se encuentre y de su jornada de trabajo. La remuneración íntegra mensual del profesor tiene un valor por hora de S/.51.83 multiplicado por el tiempo y escala en la que se encuentre e incluye los tiempos de docencia en el aula, de preparación de clases, de evaluación, de actividades con la familia y la comunidad, y de apoyo al desarrollo del colegio. La escala magisterial tiene ocho escalas. (Ley 29944, 2012)

El 70% de la oferta de formación de docentes en el Perú proviene de institutos superiores pedagógicos. En el ámbito nacional, el número de colegios de estudios mantiene la misma diferencia. Adicionalmente, existen 78,541 profesores que trabajan en educación inicial, 179,983 docentes de secundaria, y en total el 79% profesores del Perú trabajan en el área urbana y el 21% restante en las zonas rurales (INEI, 2014).

Sistema de información y comunicaciones. En el Perú, se han puesto en marcha algunos proyectos para integrar las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la educación de los distintos niveles incluido el inicial, con el fin de que a corto plazo se promueva la transformación de la educación en el País. Ejemplo de ello es la implementación del proyecto Huascarán. En Internet están disponibles diversos juegos con contenidos educativos con el objetivo de explotar el aprendizaje interactivo de los niños.

La incorporación de la tecnología informativa de comunicación en la educación tiene como función ser un medio de comunicación, canal de comunicación, e intercambio de conocimiento y experiencias. Las TIC son herramientas para procesar la información y para la gestión administrativa actividades lúdicas y desarrollo cognitivo. Adquieren importancia en la formación docente y no sólo en la formación inicial, sino durante toda la vida profesional, debido a que cada vez más las TIC juegan un papel importante en el aprendizaje de los estudiantes (Gómez & Macedo, 2010).

También se encuentra disponible la tecnología de teleconferencia para la enseñanza remota que permite llegar con educación a lugares lejanos y de difícil acceso. La integración de las tecnologías de la información y comunicaciones en la educación inicial requiere del aseguramiento de infraestructura básica, facilidades de conexión a la red, capacitación de profesores, y adecuar el uso de estas tecnologías a la nueva currícula educativa, para que finalmente puedan ser aplicadas en la enseñanza. La reforma de la currícula con un enfoque por competencias, la evaluación de los aprendizajes de forma consistente con los objetivos, y la adopción de una gestión del cambio pedagógico son algunos factores que han permitido a un grupo de escuelas experimentar una verdadera transformación pedagógica como resultado de la inclusión de la tecnología en sus modelos de enseñanza (Limón, 2016).

A pesar de que se están desarrollando proyectos de apertura de la educación inicial hacia el uso de las tecnologías de información, aún no se logra una total integración en todos

los colegios de enseñanza. En diversos casos dependerá del acceso a recursos que tengan los colegios para poder desarrollar estos proyectos.

Tecnología e investigación y desarrollo. La tecnología en educación no necesariamente se fundamenta en el uso de herramientas electrónicas en las aulas, sino más bien resulta más importante la aplicación de métodos de enseñanza eficaces que podrían utilizar o no estas herramientas tecnológicas. El uso adecuado de la tecnología será fundamental para mejorar la educación en el País y dinamizar la economía. Para obtener mejoras sustanciales en el sistema educativo se hace necesario aplicar una política agresiva que promueva el incremento de la conectividad y el acceso a banda ancha.

Las nuevas tecnologías para la enseñanza tienen una importante capacidad de aportar a los procesos educativos, pero siempre en la medida que estén vinculadas a contenidos concretos. A través de ellas, es posible que los estudiantes exploren contenidos; y deben ser adecuadas para el docente y el alumno, para que se transformen en aliadas (Anderson, 2014). Las nuevas tecnologías generan mayor igualdad en el acceso a la educación de calidad y, por ello deben ser una prioridad en las políticas educativas.

El campo de la investigación y desarrollo como el diseño de nuevos métodos de enseñanza en la educación preescolar abarcan aspectos importantes de calidad como la formación permanente de los profesores, auxiliares y de la implementación de infraestructura y herramientas de aprendizaje.

2.5 Resumen

Se debe considerar que la calidad es importante por el simple hecho de que si no se la gestiona de forma adecuada, se estaría incurriendo en costos que serían trasladados a los clientes. Gestionarla eficazmente ayudaría a obtener una ventaja competitiva ante la competencia.

Crosby (1990) mencionó que la calidad no solo es gratis, es un producto de ganancias en todo sentido. Cada centavo que no se gaste en hacer las cosas mal, hacerlas otra vez, o hacerlas en lugar de otras contribuye con medio centavo a las utilidades. En estos días en que nadie sabe lo que pasará con el negocio a futuro, quedan diversas formas de mejorar las utilidades.

Si se enfatiza en garantizar la calidad de los servicios, es probable que aumenten las utilidades. Se sabe que la calidad no debería ser considerada como la responsabilidad de una sola persona o de una sola área, sino más bien como una tarea que todos los involucrados deberían compartir. La responsabilidad por la calidad se inicia en el momento que el departamento de Mercadotecnia define las necesidades de calidad del cliente y continua hasta que el producto terminado es de propiedad de un cliente satisfecho.

Dependiendo de las exigencias, necesidades, y problemática de cada país, en el continente donde se encuentren, la calidad en cuanto al sistema de enseñanza preescolar, ha estado en los últimos 20 años reestructurándose. De tal manera que no existe una regulación estable en la mayoría de los países. En la mayor parte de los países del mundo los colegios cumplen una doble función tanto de custodia y asistencia social, así como de instrucción educativa o preparatoria para el ingreso a la etapa escolar del niño.

La confusión y delimitación de términos como: educación inicial, educación preescolar, jardín, etc.; hacen que sea complejo pero necesario el estudio de la calidad en este Sector.

2.6 Conclusiones

Los padres de familia no solo deben valorar en un colegio una excelente infraestructura, equipos tecnológicos de última generación y modernos materiales de estudio si no que deberían tener una consideración especial interés por el tipo de metodología de enseñanza, información del profesorado y la estructura curricular que recibirán sus hijos en

este periodo de formación por ser de vital importancia para su desarrollo y crecimiento total. El incremento de la matrícula y pensión de enseñanza de los colegios que vienen afectando el presupuesto de los padres de familia y limitan cada vez su acceso a una vacante en los colegios. Sin embargo, estos costos elevados de enseñanza y moderno equipamiento no garantizan que se recibirá una excelente calidad de enseñanza en los colegios iniciales.

En el mercado educativo un porcentaje alto de colegios tienen certificaciones de calidad demostrando haber pasado por una serie de evaluación integral de auditoría educativa para conseguirlo. Otro porcentaje solo menciona y dicen que tienen calidad de enseñanza en los colegios que gobiernan, pero en la mayoría de casos no tienen como demostrar que gestionan calidad. No existe una buena labor del Ministerio de Educación MINEDU por regular y controlar las certificaciones y acreditaciones internacionales que se ofrecen y se emiten el mercado educativo peruano poniendo en duda la reputación y procedencia de quien lo adquiera o desee mostrar como cumplimientos de tener alto estándares de calidad.

Las herramientas tecnológicas TIC son en gran medida un apoyo crucial en el proceso de aprendizaje sin embargo deben ser utilizadas de acuerdo al nivel y grado de enseñanza y de una forma dirigida y con una interacción constante para un mejor provecho de su utilidad. El aumento de colegios y la alta variedad de sistemas de enseñanza que fueron apareciendo en las últimas dos décadas en Lima Metropolitana, han ido mejorando la calidad en los sistemas de enseñanza. No obstante, en el caso peruano, en la etapa preescolar, hace que sea más difícil regular y supervisar el buen funcionamiento que deben tener los colegios iniciales.

Capítulo III: Metodología

En este capítulo se detalla la metodología desarrollada para el diseño de la investigación, se describen las preguntas de la investigación, y se define la población, así como la metodología. Además de la validación del instrumento de medición, se debe resaltar que se presume que la calidad adquiere cada día más importancia en las empresas peruanas. Es así que, según Benzaquen (2013):

Se evidencia un mayor compromiso hacia la calidad en las empresas peruanas, un cambio en la gestión impulsado por el liderazgo de la Alta Gerencia, que influye directamente con el desempeño de los demás factores; explicando así su incremento y mejora con respecto al análisis del 2006. (p. 50)

3.1 Diseño de la Investigación

El presente trabajo de investigación busca analizar e identificar la gestión de la calidad aplicada al Sector Educación Inicial Privado en Lima Metropolitana. Se aplicó un instrumento de medición derivado de indicadores de aplicación de calidad propuesto en la metodología TQM, y con la combinación de una serie de indicadores se proporciona una visión más completa de las prácticas de calidad para posteriormente ofrecer un enfoque integral de la calidad de dicho Sector. Para esta investigación se emplearon encuestas como fuente de recolección de información, pretendiendo la misma describir las características y el cumplimiento de los factores de calidad. El estudio buscó medir la relación de dos variables: (a) una independiente (Y) y (b) otra dependiente (X):

Y : La empresa cuenta con SGC (variable cualitativa).

X : Evaluación del TQM de los indicadores (variable cuantitativa).

El presente trabajo de investigación posee un diseño no experimental y tiene un enfoque cuantitativo transeccional y de alcance correlacional, que según Hernández, Fernández, y Baptista (2010) no experimental significa:

. . . que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. (p. 149)

También la investigación no experimental y tiene un enfoque cuantitativo y transeccional y de alcance correlacional causal, puesto que los datos se recopilan en un momento único. El instrumento a utilizar para recabar la información es mediante una encuesta de tipo descriptiva siendo esta una herramienta idónea para este tipo de investigaciones en las que se busca describir las características de una población. A este trabajo le precede el realizado en el estudio de “Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano”, (Benzaquen, 2013) buscó evaluar la evolución en el compromiso de la Alta Gerencia por la calidad en las empresas. Este estudio fue de tipo longitudinal debido a que se buscó evaluar la evolución de ciertas variables en un periodo de tiempo (2006-2011). La investigación solo describe el comportamiento de las variables en un punto en el tiempo. Para ello, las encuestas se realizaron en cierta cantidad de colegios hasta obtener el número de encuestas válidas y que representen a la población.

3.2 Población

El tamaño de la población se logró extraer de la página web del Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2014), siendo el número de Colegios de Inicial Privado en Lima Metropolitana de 4,252 (ver Tabla 2). Además, se pudo visualizar de la tabla que la mayor cantidad de colegios se encuentra en el distrito de San Juan de Lurigancho con 414, seguido por el distrito de San Martín de Porres con 412 y el distrito con menor influencia de colegios es el de Punta Hermosa con 3, acompañado con el distrito de San Bartolomé con 4 colegios.

Tabla 2.

Población de Colegios Inicial Privado en Lima Metropolitana 2014

Distrito	N° de Colegios	f(%)
San Juan de Lurigancho	414	9.74
San Martín de Porres	412	9.69
Ate	282	6.63
Comas	253	5.95
Los Olivos	224	5.27
Santiago de Surco	211	4.96
Villa María Del Triunfo	200	4.70
San Juan de Miraflores	193	4.54
Villa El Salvador	184	4.33
Carabaylo	182	4.28
Chorrillos	172	4.05
Puente Piedra	144	3.39
San Miguel	121	2.85
Lima	114	2.68
La Molina	103	2.42
Santa Anita	94	2.21
Lurigancho	89	2.09
El Agustino	73	1.72
La Victoria	73	1.72
Rímac	73	1.72
Independencia	69	1.62
San Borja	58	1.36
Miraflores	55	1.29
Pachacamac	49	1.15
Pueblo Libre	49	1.15
Breña	45	1.06
Jesús María	42	0.99
San Luis	41	0.96
Surquillo	34	0.80
Lurín	33	0.78
San Isidro	32	0.75
Magdalena Del Mar	29	0.68
Barranco	26	0.61
Lince	26	0.61
Ancón	19	0.45
Cieneguilla	9	0.21
Santa Rosa	8	0.19
Pucusana	5	0.12
Punta Negra	5	0.12
San Bartolo	4	0.09
Punta Hermosa	3	0.07
Total	4,252	

Nota: Información recolectada del Ministerio de Educación del Perú (MINEDU), 2014.
 Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/>

3.3 Muestra

A partir de la población obtenida, se determina el tamaño de la muestra utilizando el intervalo de confianza de la *media*, considerando un muestreo sin reemplazo en una población (Bernoulli de valores 0 y 1) finita de tamaño N :

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * \sigma^2}{(N-1) * e^2 + Z_{1-\alpha/2}^2 * \sigma^2} \quad (1)$$

Donde:

N : Tamaño de la población.

$Z_{(1-\alpha/2)}^2$: Variable aleatoria estandarizada para un nivel de confianza.

e : Error máximo de estimación de la proporción.

σ^2 : Varianza poblacional.

Considerando un nivel de confianza del 95% (i.e., intervalo de confianza 1.96) y un margen de error máximo permitido de 10% debido al tamaño de la población, se obtuvo una muestra de 94 colegios. Una vez definido el tamaño de la muestra, se realizó la selección de los colegios que participaron de la investigación para lo cual se consideró lo siguiente: (a) se seleccionó a los colegios considerando la cantidad de alumnos (mayor a 50 alumnos); y (b) se seleccionó a distritos múltiples en Lima Metropolitana, con la finalidad de conocer las realidades en los diferentes sectores económicos.

3.4 Procedimiento de Recolección de Datos

De las encuestas. Para la recolección de los datos respecto a la Gestión de la Calidad en los Colegios del Sector Educación Inicial Privado en la ciudad de Lima, se empleó una encuesta modificada (ver Apéndice A) con preguntas adicionales a la que utilizó Benzaquen (2013) para la evaluación de los colegios. En la primera parte de la encuesta se recaba información de los colegios como: el número de trabajadores, antigüedad, si cuenta con un sistema de gestión de calidad, entre otra información. En la segunda parte se tienen las 35

preguntas que permite evaluar los factores de calidad como son: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de Calidad, (c) Auditoria y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión de la 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.

Recolección de los datos. Una vez determinada la muestra, se procedió a la recolección de datos de donde se buscaron diversas alternativas para poder cumplir con el objetivo deseado: (a) se inició creando las encuestas vía la página web (encuestafacil.com), una vez generadas las encuestas electrónicas se procede con los envíos a los colegios seleccionados según la muestra obtenida, se consideró colegios de distintos distritos para visualizar el grado de evolución que puedan tener de acuerdo al estatus social económico de las familias de los estudiantes; (b) la siguiente acción tomada fue buscar entrevista personal con representantes de los colegios para lo cual se buscaba pactar una fecha vía llamada telefónica, que duraba entre 5 a 10 minutos para la presentación como estudiantes de CENTRUM Católica, y luego pactar la fecha de la entrevista; y (c) se buscó realizar la encuesta vía llamada telefónica debido a la falta de tiempo de diversos representantes de los colegios, con un tiempo aproximado de las encuestas de 20 a 30 minutos por el número de preguntas. A partir de la información obtenida de las encuestas se logró determinar que muchos de los encuestados fueron: (a) 1.1% gerentes de área; (b) 2.1% presidentes; (c) 29.8% directores; (d) 37.2% profesores de diversas especialidades; (e) 29.8% otros (e.g., secretarias, coordinadores, etc.). Se debe considerar que 33.0% de los encuestados son personas involucradas con la gestión de la calidad de los colegios y 77.0% son personal activo que trabajan con las herramientas de gestión o están involucradas directamente con la gestión de la calidad de los colegios. Con la finalidad de no crear sesgo entre las respuestas de los encuestados, las respuestas obtenidas por dicha encuesta fueron procesadas de manera

colectiva sin mostrar el origen de cada respuesta y de manera de mantener la confidencialidad de las respuestas para el uso exclusivo del presente trabajo de investigación.

3.5 Instrumentos

El instrumento a utilizar para el desarrollo de la investigación debe evaluar la gestión de la calidad y la implementación del TQM. Motwani (2001) efectuó una evaluación de estudios que han desarrollado escalas validadas empíricamente para medir el desarrollo de la gestión de la calidad total en las organizaciones. Estos incluyeron los de Ahire, Golhar, y Waller (1996); Black y Poter (1996); y Powell (1995). De acuerdo con Motwani (2001) estos instrumentos se complementan entre sí, para incluir todas las prácticas de la calidad total.

En 2003 se publicó una investigación sobre “Los Principios de la Administración de la Calidad en China” (Li, Alnderson, & Harrison, 2003) en la cual se utilizaron instrumentos de TQM considerados por distintos autores (Ahire et al., 1996; Raghunathan et al., 1997; Sun, 2000; y Zhang et al., 2000), para lo cual utilizaron un indicador basado en 40 preguntas divididas en ocho factores, que formaron parte de una encuesta tomada a una muestra de empresas chinas.

Para la recolección de información se tomó como base la encuesta de los nueve factores de Benzaquen (2013), la cual consta de 35 preguntas, y cada uno de estos factores contiene entre tres a cinco preguntas, las cuales proporcionan indicadores de desempeño referente a cada uno de los factores ya mencionados. Para ello, se solicitó a los encuestados que valoraran cada una de las preguntas sobre calidad mediante una escala de Likert (1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Neutral; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo); y dicha encuesta se aplicó para los 94 colegios consideradas como muestra de investigación.

Benzaquen (2013) consideró que la Administración de la Calidad (Y) es una función que depende de nueve factores ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9$). De donde:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9) \quad (2)$$

$$Y = f(X_i) \quad i = 1, 2, 3, \dots, 9$$

Cada uno de los nueve factores depende a su vez de preguntas específicas (desde X11 hasta X94); y dependiendo de cada factor, este puede incluir entre dos a cinco preguntas específicas.

$$X_i = f'(x_{ij}) \quad i = 1, 2, \dots, 9; \quad j = 1, 2, \dots, k; \quad k = 2, 3, 4, 5 \quad (3)$$

Se consideró un promedio simple para el modelo matemático:

$$x_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{m=1}^n x'_m \quad (4)$$

Donde x_{ij} representa el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta en la encuesta, y según los autores, tratan las puntuaciones sobre el diferencial semántico como las puntuaciones para llegar a una visión general con fines ilustrativos.

3.6 Análisis e Interpretación de Datos

Para el análisis e interpretación de los datos se aplica un software que maneja la información, como es el programa estadístico para el estudio de las ciencias sociales (SPSS). Inicialmente se calcula a través del uso de tablas de frecuencia el promedio de nivel de cumplimiento de los factores del TQM para los colegios que cuentan con SGC y para las que no cuentan con SGC. Posteriormente, se emplea estadística descriptiva para las pruebas de hipótesis, en el que los paquetes estadísticos suelen acompañar los resultados de las pruebas con el p -value, que indica la significancia estadística y permite aceptar o rechazar la hipótesis nula (H_0) de que no existen diferencias en las muestras asociadas. El p -value se deberá de comparar con el nivel de significación asumido en esta investigación de 0.05; en tal caso, si es menor a este valor, se rechaza la hipótesis nula.

Para elegir la prueba estadística adecuada, se deben definir los tipos de datos y las características de la muestra (ver Tabla 3). Según Gómez, Danglot, y Vega (2013), la prueba

T de Student, en su uso más común, es la prueba de hipótesis acerca de la media de una sola población y la valoración de si las medias de dos grupos son estadísticamente diferentes entre sí, lo que tiene los siguientes supuestos: (a) las observaciones en cada grupo siguen una distribución normal; (b) la desviación estándar en ambas muestras es igual; y (c) existe independencia entre las muestras. El valor de las observaciones en un grupo no proporciona información alguna sobre el otro grupo.

Tabla 3

Flujograma para Elegir la Prueba Estadística Adecuada

Número de muestras	Características	Pruebas paramétricas (distribución normal)	Pruebas no paramétricas (distribución no normal)	Pruebas no paramétricas (binomial)
Uno	Comparación con un valor hipotético	T de Student para una muestra	Wilcoxon	Chi cuadrado o Prueba binomial
Dos	Muestras independientes (Comprobar diferencias)	Prueba T de Student	U de Mann Withney	Prueba exacta de Fisher
	Muestras relacionadas (Comprobar diferencias)	Prueba T para muestras relacionadas	Wilcoxon	Mc Nemar
Tres o más	Muestras independientes (Comprobar diferencias)	ANOVA de un factor	Kruskal-Wallis (Anova de bloques)	Chi cuadrado
	Muestras relacionadas (Comprobar diferencias)	ANOVA Medidas repetidas	Friedman	Q Cochran
	Cuantificar la asociación entre dos variables	Coeficiente de correlación de Pearson	R de Spearman	Coeficiente C de contingencia
	Predecir el valor de otra variable	Regresión lineal o no lineal	Regresión no paramétrica	Regresión logística simple
	Predecir el valor de varias medias o de variables binomiales	Regresión lineal o no lineal múltiple		Regresión logística múltiple

Nota. Adaptado de “Cómo Seleccionar una Prueba Estadística (Segunda Parte),” por M. Gómez, C. Danglot, y L. Vega, 2013, *Revista Mexicana de Pediatría*, 80, p. 83. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/pediat/sp-2013/sp132g.pdf>

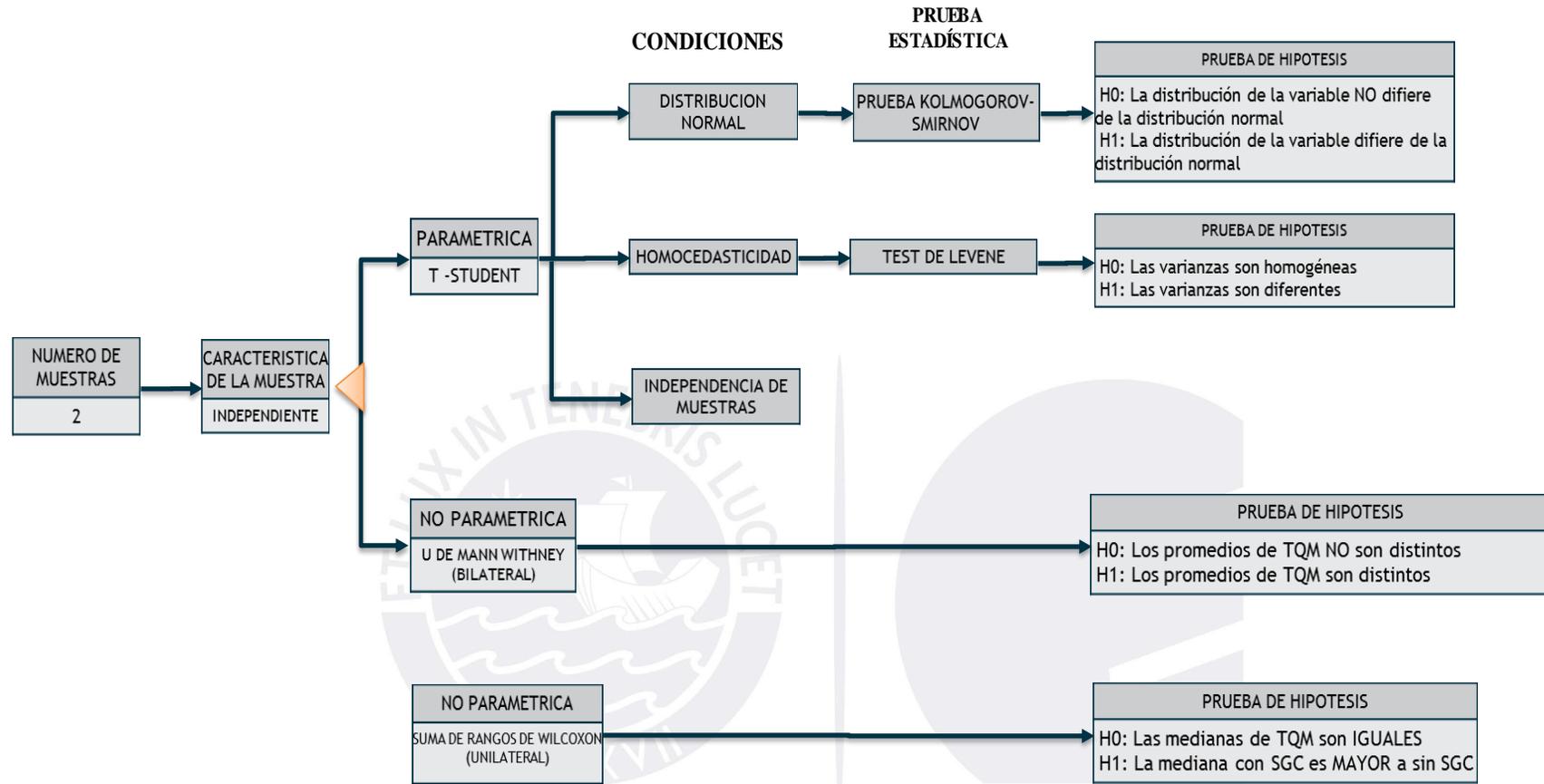


Figura 3. Esquema de pruebas estadísticas realizadas..

Nota. Adaptado de “Cómo Seleccionar Una Prueba Estadística (Segunda Parte),” por M. Gómez, C. Danglot, y L. Vega, 2013, *Revista Mexicana de Pediatría*, 80, p. 83. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/pediat/sp-2013/sp132g.pdf>

Estos valores de las encuestas se analizaron mediante el uso de SPSS para validar los supuestos de la T de Student (ver Figura 3). Asimismo, se utiliza la prueba de Kolmogorov-Smirnov para evaluar si las muestras siguen una distribución Normal:

H_0 : La distribución de la variable dependiente no difiere de la distribución Normal.

H_1 : La distribución de la variable dependiente difiere de la distribución Normal.

Los resultados del análisis en el caso resulten que los datos siguen una distribución Normal, se evalúa la segunda condición para usar la prueba T de Student que es Homocedasticidad; en los grupos que se comparan (con SGC y sin SGC) sean aproximadamente iguales. A esto se le llama homogeneidad de las varianzas; y se analiza un Test de Levene con el software estadístico SPSS en el que se plantean las siguientes pruebas de hipótesis:

H_0 : Las varianzas de ambos grupos son homogéneas.

H_1 : Las varianzas de ambos grupos son diferentes.

El resultado en el caso de que las variables presenten homocedasticidad ni normalidad, la prueba T de Student no puede ser usada, planteándose el uso la prueba de U Mann Whitney. Para ello, se realizaría la tercera prueba de hipótesis de esta investigación:

H_0 : Los promedios de TQM no son distintos entre los grupos.

H_1 : Los promedios de TQM son distintos entre los grupos.

El resultado en el caso de que se presente una direccionalidad [establece que la hipótesis nula está equivocada], puesto que es una prueba bilateral, solo indicaría si los promedios son distintos, mas no qué grupo tiene mejor promedio.

3.7 Validez y **Confiable**dad

Con relación a la validez, Herrera (1998) señaló que es el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. La fiabilidad de la consistencia interna del instrumento (i.e., la encuesta) se puede estimar con el coeficiente de Alfa de

Cronbach. De donde el Alfa de Cronbach no es un estadístico al uso, por lo que no viene acompañado de ningún p-valor que permita rechazar la hipótesis de fiabilidad de la escala, no obstante, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala.

Además, en determinados estudios, se considera que valores de Alfa superiores a 0.7 o 0.8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

Cronbach (1951) consideró que el Alfa de Cronbach no deja de ser una media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que son parte de la escala. A partir de las varianzas, el Alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right] \quad (5)$$

Donde:

S_i^2 : Varianza del ítem i.

S_t^2 : Varianza de los valores totales observados.

k : Número de preguntas o ítems.

Para considerar una escala fiable es que los ítems estén muy correlacionados entre sí. El nivel máximo de correlación se alcanza cuando los ítems $X_1 \dots X_k$ son todos iguales. En el caso, por las propiedades de la varianza, $S_t^2 = k^2 S_1^2$ y $\sum_{i=1}^k S_i^2 = k S_1^2$, por lo que el valor de Alfa es, simplificado, igual a 1. Si los ítems fuesen independientes entre sí (por lo que no podrían constituir conjuntamente una escala fiable), entonces se tendría que $S_t^2 = \sum_{i=1}^k S_i^2$ y el valor de Alfa sería 0.

Con la escala Likert se miden ampliamente el grado de conformidad y disconformidad de los resultados y de un mismo constructo o dimensión teórica y que están altamente correlacionados. Es una medida importante de la suficiencia de una escala su confiabilidad, que es la proporción de la varianza atribuible a la verdadera puntuación de la variable latente o constructivo (De Vellis, 2003).

La confiabilidad de la escala puede ser estimada de diferentes maneras; sin embargo, el estimador más común es el coeficiente Alfa Cronbach, que estima la consistencia interna de la escala o la homogeneidad de las variables o elementos observables dentro de la escala; este coeficiente usado en este estudio. La primera parte del análisis de la investigación consistió en la aplicación del método de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach, que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida de un conjunto de ítems, siguiendo la teoría que refiere que los instrumentos utilizados para las mediciones deben reflejar los constructos (Cronbach & Meehl, 1955).

El método de Likert ha sido empleado en diversos estudios de este tipo (Powell, 1995; Samson & Terziovski, 1999; Zeitz et al., 1997), y ha demostrado ser útil para el análisis e interpretación de los datos. A continuación, la fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la media fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Mientras más cerca se encuentre de 1, mayor es la consistencia interna de los datos, considerándose si el valor es superior a 0.7, aceptable. El presente trabajo de investigación cuenta con 35 preguntas, estas están agrupadas en nueve factores los cuales fueron validados por el coeficiente Alfa de Cronbach.

3.8 Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo comparar los niveles de calidad en los Colegios del Sector Educación Iniciales Privado de Lima Metropolitana con SGC frente a los que no lo poseen. Además, se tomó y analizó un mínimo de encuestas de una población de 4,252 de estos colegios. Para ello, se utilizó como modelo la investigación de los factores de calidad propuesto por Benzaquen (2013), en la que se utilizó una encuesta construida por 35 preguntas las cuales se pueden agrupar en los nueve factores referentes al grado de cumplimiento de gestión de la calidad total (TQM).

Después de completar el trabajo de campo, los resultados de la recolección de información mediante encuestas fueron respondidas mediante la escala Likert.

Posteriormente, los datos se analizan mediante el uso de software estadístico SPSS.

Previamente, se debe resaltar que los nueve factores de calidad en evaluación son validados mediante el coeficiente de Alfa Cronbach.



Capítulo IV: Resultados

Las encuestas fueron suministradas a los Colegios de Educación Inicial Privado en Lima Metropolitana. Solo se emplearon las respuestas de los participantes que realizan alguna actividad administrativa en estos colegios.

4.1 Resultados

El tamaño de la muestra se calculó considerando como base la fórmula propuesta en el Capítulo III, donde el valor de p es 50%, puesto que se desconoce el mismo. Como población total (N) se consideró a los 4,252 Colegios de Educación Inicial Privado en Lima Metropolitana. El valor de Z fue de 1.96 (para un nivel de confianza del 95%), con una varianza poblacional de 0.25, y un valor de error muestral de 10%.

El tamaño de la muestra obtenido fue de 94 colegios, el cual fue validado para que sea representativo para la población. El número de encuestas se obtuvo luego de realizar visitas a los colegios vía llamadas telefónicas y encuestas virtuales. Para ser consideradas como aceptadas, las encuestas debían de contener toda la información solicitada, así como el total de respuestas a las preguntas elaboradas en las encuestas.

4.2 Test de Validez

Para comprobar la validez de las encuestas realizadas se utilizó el coeficiente Alfa Cronbach, el cual mide la confiabilidad de las preguntas de los nueve factores que fueron considerados por Benzaquen (2013). El Alfa Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y considera como mínimo valores de 0.70 para ser aceptable; por otro lado, valores por debajo del mínimo se consideran inconsistentes o inestables, no se consideran aceptables en validez.

Los valores obtenidos al evaluar los resultados de las encuestas en cada uno de los factores de calidad se presentan en la Tabla 4. Estos resultados presentan que los nueve

factores evaluados superan el valor mínimo para ser considerados como aceptables. Según los resultados, la herramienta utilizada es adecuada para la investigación.

Tabla 4

Resultado de la Prueba de Alfa de Cronbach para los Factores de Calidad

Factores	Alfa de Cronbach	Preguntas
Alta Gerencia	0.819	5
Planeamiento de la Calidad	0.725	3
Auditoría y Evaluación de la Calidad	0.743	3
Diseño del Producto	0.830	3
Gestión de la Calidad del Proveedor	0.771	4
Control y Mejoramiento de Proceso	0.851	5
Educación y Entrenamiento	0.823	4
Círculos de Calidad	0.879	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0.827	4

El estimador más común es el coeficiente Alfa Cronbach, que estima la consistencia interna de la escala o la homogeneidad de las variables o elementos observables dentro de la escala y que fue usado en este estudio. Al realizar el análisis de confiabilidad del coeficiente Alfa Cronbach mostrado en la Tabla 4, se obtuvo como resultado mínimo 0.725 de un total de 35 preguntas en todas las fases donde se realizaron las mediciones, concluyendo que la información desarrollada en las encuestas es fiable.

Hasan y Kerr (2003) estudiaron la relación entre las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional en las empresas productoras de servicios. Dirigieron la encuesta a los responsables de la calidad en sus colegios. Si el responsable de la calidad no podía responder, se pedía que el cuestionario fuese contestado por una persona con suficiente conocimiento de la gestión de la calidad de la institución educativa.

Además, se pudo determinar que los resultados obtenidos en los factores Diseño del Producto (0.830), Control y Mejoramiento de Proceso (0.851), y Círculos de Calidad (0.879) son los de mayor confiabilidad, mientras que los de menores valores fueron los de Planeamiento de la Calidad (0.725) y Auditorio y Evaluación de la Calidad (0.743). Se realizó la comparación entre los resultados obtenidos en la investigación realizada por Benzaquen (2014), se podrá observar que los colegios iniciales privados presentan un favorable desarrollo y mejoramiento de la Gestión de Calidad. De los resultados reportados, se puede observar que los colegios que cuentan con un SGC sus valores para cada uno de los factores de calidad se encuentran por encima de 4.07 (variando desde el valor mínimo de 4.08 hasta el máximo de 4.25).

En el estudio que realizó Benzaquen (2014) las empresas que contaban con el sistema de gestión implementado, sus valores fueron superiores a 3.70. En el caso de los colegios que no cuentan con un SGC, sus valores varían desde 3.68 como mínimo hasta el máximo de 3.89, a diferencia de lo reportado por Benzaquen (2014), las empresas sin un SGC presentaron un valor de 3.35 (ver Figura 4).

En la Figura 4 se busca comparar los resultados de ambos estudios realizados, donde se pudo determinar que el factor Alta Gerencia presenta resultados ligeramente diferentes (0.08) dando a entender que la evolución de este factor muestra mínimas observaciones, y donde se encontraron las mayores brechas fue en los factores de Educación y Entrenamiento (0.47) y Círculos de Calidad (0.54), mostrando una gran evolución en el tiempo para estos factores. Con estos resultados se puede identificar que los colegios que tienen implementado algún sistema de gestión de la calidad, independiente del sector en el cual se estén desarrollando, los resultados varían conforme los colegios desarrollen sus procesos enfocados en los factores de calidad.

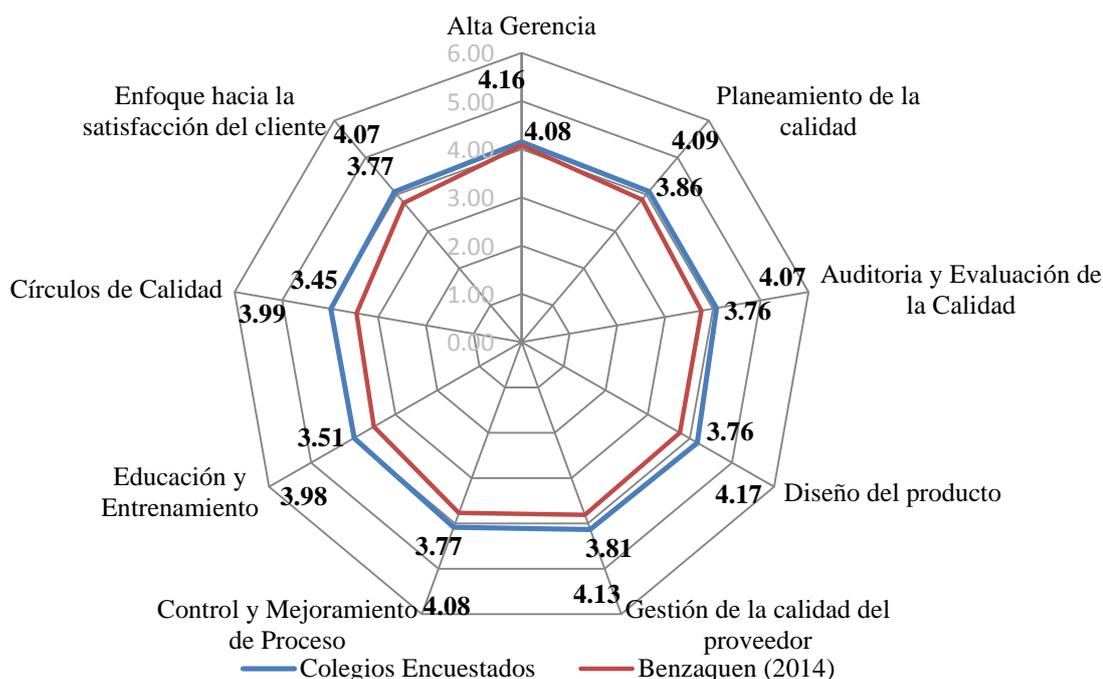


Figura 4. Comparación de factores en las empresas peruanas con los colegios iniciales privados en Lima Metropolitana.

4.3 Perfil de Informantes: Análisis Descriptivo

Cuando se analizan los resultados de los valores medios de los colegios de Inicial Privado, se observa que los colegios con SGC poseen un valor medio de 4.19 mientras que los colegios sin SGC tienen un valor medio de 3.78. De acuerdo con la estadística descriptiva se puede concluir que los colegios con SGC poseen un mayor nivel de gestión administrativa educativa frente a los colegios que no poseen un SGC (ver Tabla 5). Además, los valores medios de la Alta Gerencia (4.25) y Diseño del Producto (4.28) son los más elevados, mientras que Educación y Entrenamiento (4.08) y Círculos de Calidad (4.09) presenta los menores valores medios en aquellos colegios de Inicial Privado que presentan algún SGC, de la información se determinó que los dos primeros factores muestran gran participación en el desarrollo de los Sistemas de Calidad en los colegios de Inicial Privado.

Estos resultados también presentan que en los colegios que cuentan con un SGC los valores medios en todos los factores de calidad se encuentran por encima del total de los colegios que no cuentan con un SGC.

Tabla 5

Resultados de los Valores Medios para los Factores de Calidad

	Colegios encuestados		
	Total <i>n</i> = 94	Con SGC <i>n</i> = 70	Sin SGC <i>n</i> = 24
Alta Gerencia	4.16	4.25	3.89
Planeamiento de la calidad	4.09	4.18	3.81
Auditoria y Evaluación de la Calidad	4.07	4.18	3.76
Diseño del producto	4.17	4.28	3.88
Gestión de la calidad del proveedor	4.13	4.23	3.84
Control y Mejoramiento de Proceso	4.08	4.19	3.78
Educación y Entrenamiento	3.98	4.08	3.68
Círculos de Calidad	3.99	4.09	3.69
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	4.07	4.20	3.69
Total	4.08	4.19	3.78

La información obtenida mediante las encuestas desarrolladas busca mostrar la realidad que presentan los Colegios de Educación Inicial Privado en Lima Metropolitana. Asimismo, se llegó a determinar que los colegios con menos de 5 años de fundados representan el 2.1% del total de colegios encuestados al igual que los colegios con menos de 10 años de fundación y que el 42.6% poseen más de 20 años de fundación. Además, se tiene que el segundo grupo con el mayor número de años posee un porcentaje de 31.9% del total de colegios iniciales encuestados (ver Figura 5).

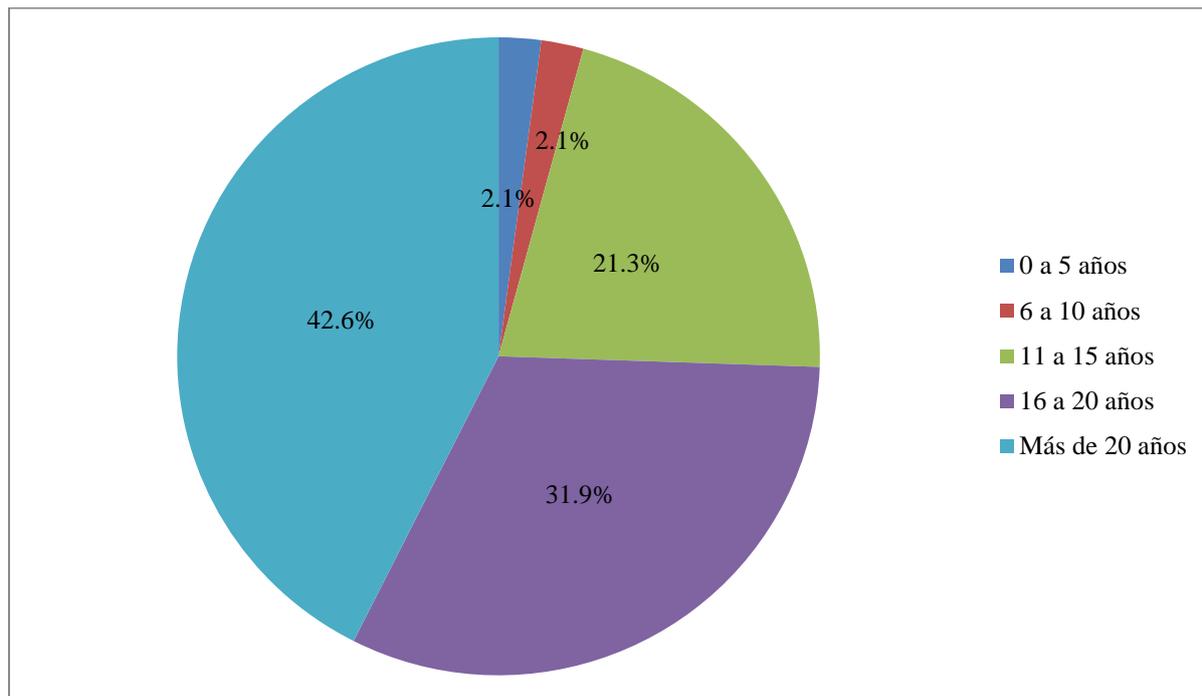


Figura 5. Distribución de los colegios de acuerdo con el tiempo de fundación.

Además, se pudo determinar que del total de colegios encuestados el 74.5% poseen algún Sistema de Gestión de Calidad (ver Figura 6).

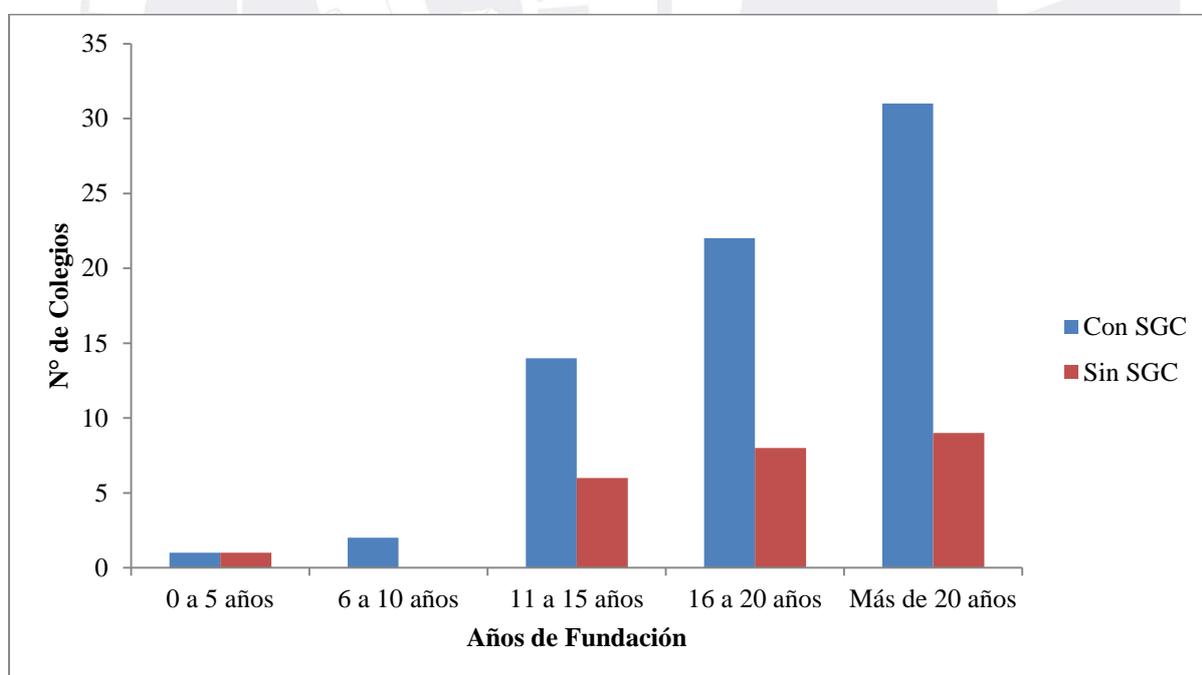


Figura 6. Perfil de los años de fundación de los colegios encuestados con algún Sistema de Gestión de Calidad.

Se debe mencionar lo indicado por Morrow (1997), que los estudios respecto a la gestión de la calidad total usualmente son hechos por miembros de la alta dirección, y no por trabajadores escogidos al azar entre todos los niveles de la organización. Comprender cómo las prácticas de la calidad total son entendidas por el personal de una organización podría ayudar a comprender el progreso en la implementación de las prácticas de la calidad total. En cuanto a los colaboradores que respondieron las encuestas, se determinó que el 29.8% fueron Directores siendo en grueso de personas que manejan las organizaciones educativas, el 1.1% fueron desarrolladas por Gerentes de Área, el 2.1% Presidentes de colegios, y en la mayoría de los casos el 37.2% por educadores (ver Figura 7).

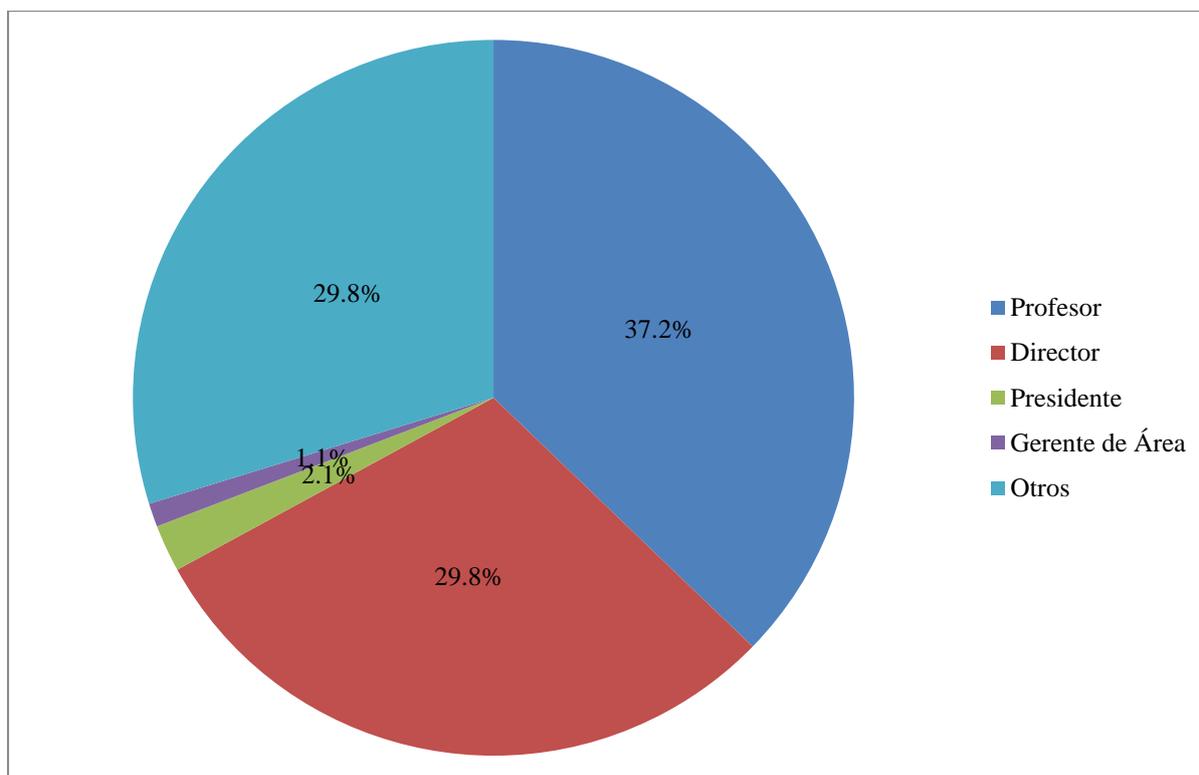


Figura 7. Distribución de los colaboradores que contestaron las encuestas.

Se llegó a determinar que en el caso de los colegios donde no se cuenta con un SGC, no se logró entrevistar a un Gerente de Área o Presidente (ver Figura 8). Asimismo, se llegó a determinar que el grueso de personas entrevistadas en los colegios que cuentan con un SGC fueron Profesores (31.4%) y Directores (32.9%).

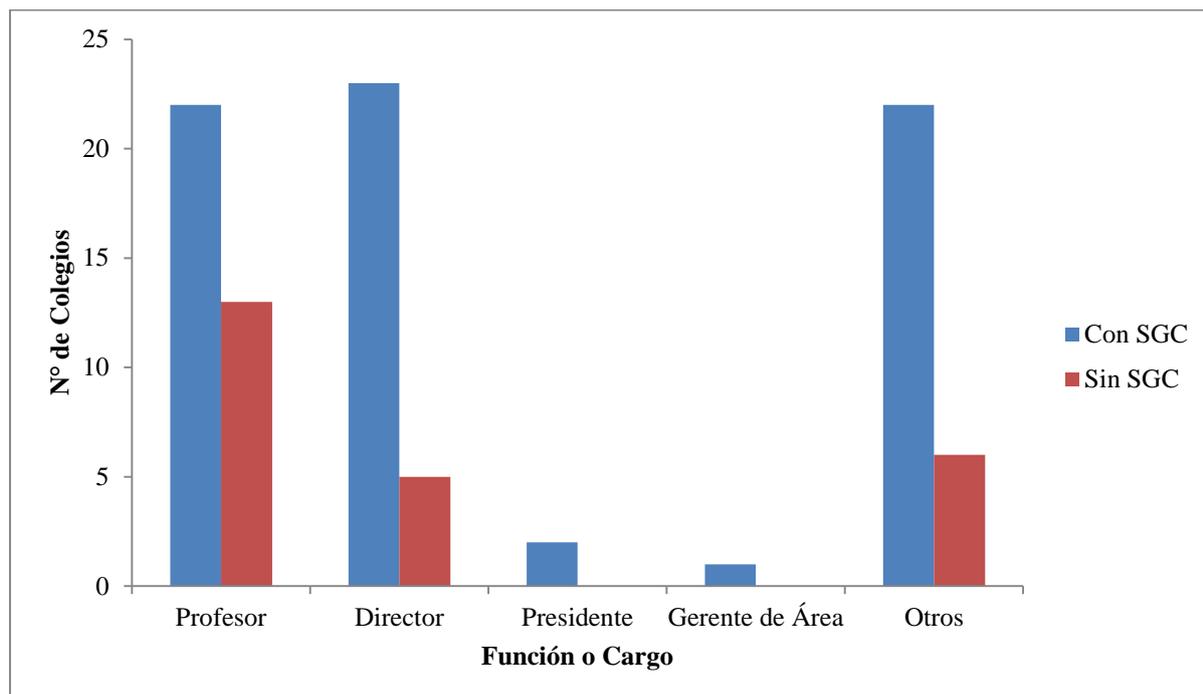


Figura 8. Perfil del cargo del personal que labora en las instituciones educativas.

Se llegó a determinar que el grado académico de los colaboradores, el 2.1% es solo personal egresado, el 63.8% representa a docentes titulados, y que el 34.0% representa colaboradores con grado académico de maestría y doctorado (ver Figura 9).

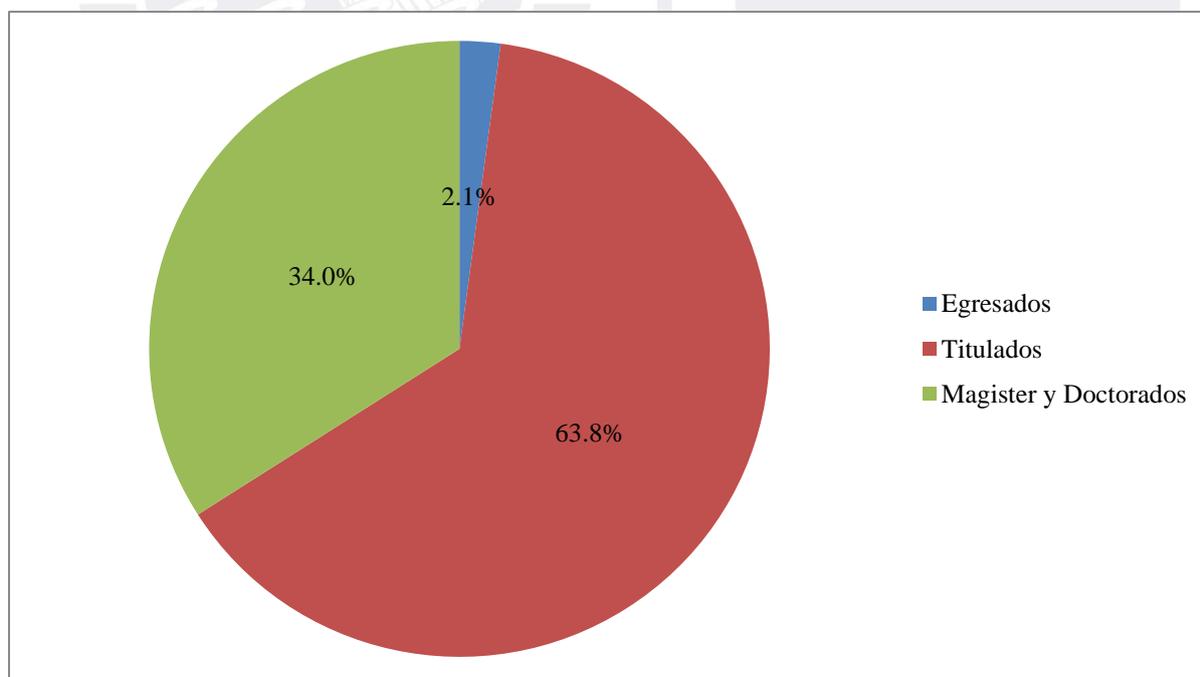


Figura 9. Distribución de colaboradores según su Grado Académico.

Para los colegios que cuentan con un SGC, se logró determinar que el 61.4% eran educadores con Título profesional y que el 37.1% cuenta con otro grado académico como maestrías y doctorados (ver Figura 10).

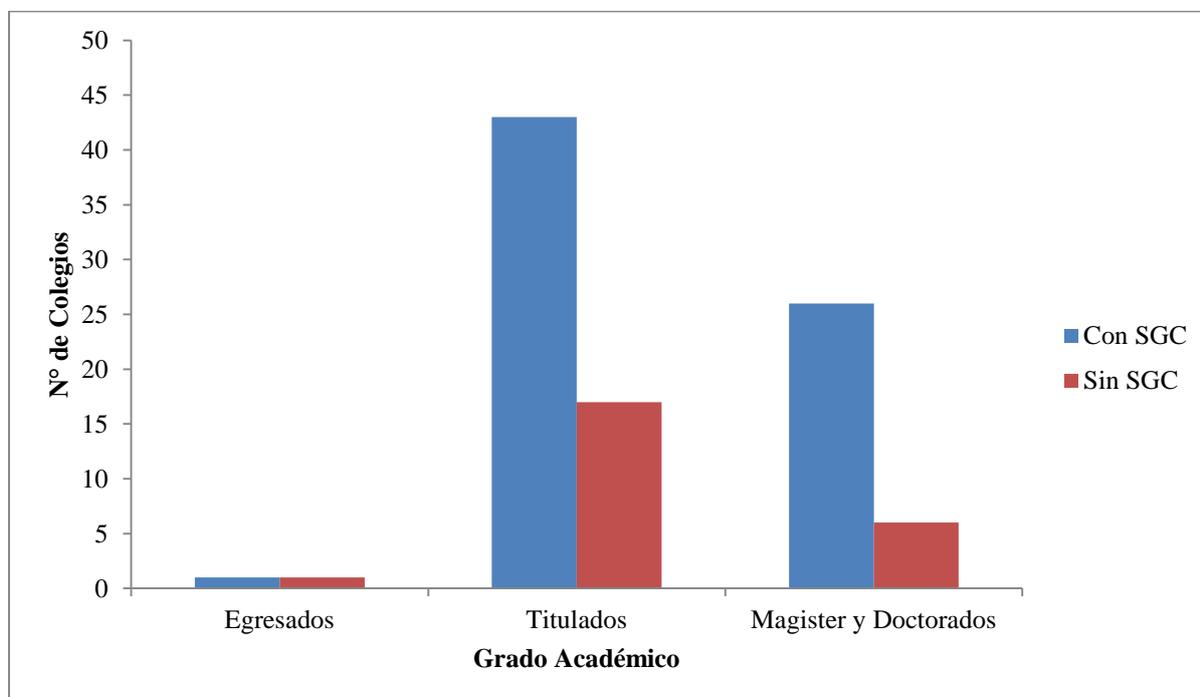


Figura 10. Perfil académico de los colaboradores en los colegios.

En la Figura 11 se presentan los resultados de los valores promedios para los nueve factores de calidad, donde se pudo determinar que los colegios enfocan sus mayores esfuerzos en: (a) Diseño del Producto, con este factor se busca encontrar el equilibrio entre calidad/competitividad o tiempo/costo, con la probabilidad de determinar que el producto brindado sea aceptado de la mejor manera por los consumidores finales; (b) Círculos de Calidad, aquí los resultados presentan que los esfuerzos mostrados no son considerables debido a que están siendo direccionados a otro factor de calidad y dejando vulnerable a este factor importante para el desarrollo de las instituciones educativas; (c) Alta Gerencia, para este factor se observó una evolución constante dando a entender de la importancia de la Alta Gerencias en temas relacionados a la calidad del producto, mejora continua y de la participación activa de todo el personal que realiza alguna actividad en los colegios.

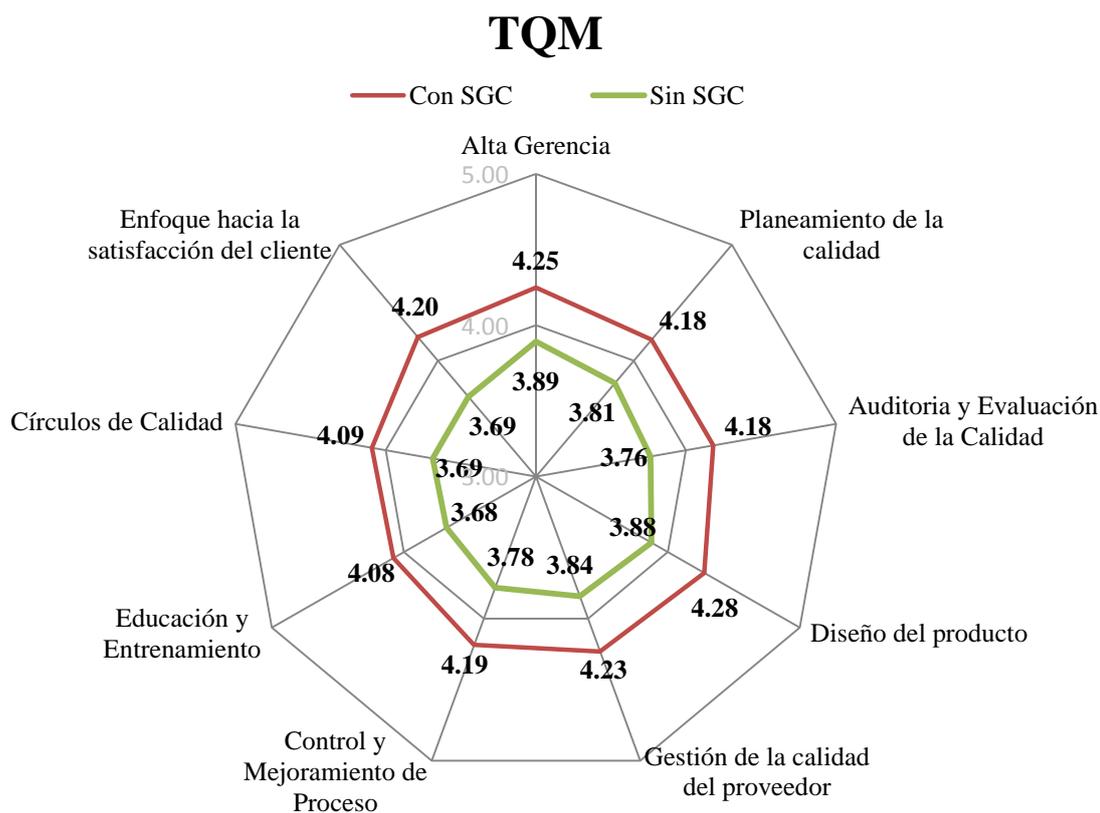


Figura 11. Promedio ponderado por factor TQM.

Para el factor Alta Gerencia (X_1), es uno de los valores medios de mayor puntaje obtenido de los nueve factores evaluados para aquellos colegios que cuentan con un SGC (4.25); mientras que este mismo factor en aquellos colegios sin un SGC su valor medio fue 3.89 (ver Tabla 6), haciendo así una diferencia de 0.36. A partir de las preguntas que conforman el factor se pudo determinar que el 94.9% de los encuestados están de acuerdo con el apoyo de los directivos, la participación activa de los colaboradores, y el desarrollo de temas relacionados con la gestión de la calidad. Además, se determinó que solo el 5.1% de los encuestados no se encuentran de acuerdo o aseguran que la dirección no colabora en temas relacionados con la gestión de la calidad.

Se debe resaltar que la alta dirección está en la obligación de brindar recursos para elevar los estándares aplicados por los colegios en temas relacionados con la gestión de la

calidad. Elevar los estándares por parte de la alta dirección fomenta en los colaboradores un mejor nivel en el desempeño de sus funciones; además desarrollar nuevas estrategias tiene como fin elevar la calidad en la educación a nivel inicial.

Tabla 6

Resultados de los Valores Medios del Factor de Calidad de la Alta Gerencia

Pregunta		Valores promedios		
		Colegios Encuestados (94)	Colegios Con SGC (70)	Colegios Sin SGC (24)
La dirección alienta firmemente la participación de los colaboradores en la Gestión de la Calidad	X ₁₁	4.09	4.17	3.83
La dirección proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la Gestión de Calidad	X ₁₂	4.11	4.20	3.83
La Dirección busca el éxito de la institución educativa a largo plazo	X ₁₃	4.29	4.40	3.96
La Dirección participa activamente en la Gestión de la Calidad	X ₁₄	4.14	4.21	3.92
La dirección se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad	X ₁₅	4.17	4.26	3.92
Promedio		4.16	4.25	3.89

Para el Factor relacionado con el Planeamiento de la Calidad (X₂), como se presenta en la Tabla 7, este posee un valor medio en los colegios que cuentan con un SGC (4.18); mientras que este mismo factor en aquellos colegios sin un SGC (3.81). Esta diferencia principalmente ocurre puesto que en aquellos colegios que planifican y definen metas específicas, aseguran la calidad en sus procesos, así como el cumplimiento de las políticas y planes que llevan a cabo, permitiendo la mejora continua. Además, se determinó que el 92.2% de los participantes se encuentran de acuerdo con las metas relacionadas con el enfoque al planeamiento de la calidad. Lo que se busca con estas metas específicas es lograr identificar los requisitos de los clientes objetivos, con el fin de posicionar el producto o servicio de una forma favorable ante la competencia

Se debe resaltar que solo el 7.8% de los encuestados pertenecientes a cargos no gerenciales, guardaron su opinión sobre el desarrollo de estas metas, mostrándose carentes de conocimiento en su desarrollo y participación. Además, se considera que la política y planes son desarrollados íntegramente por la alta dirección, y que el aporte de los colaboradores ayuda a los colegios a enfocarse mejor en lo que buscan los clientes objetivos.

Se determinó que el 92.9% de los participantes se encuentran de acuerdo con el cumplimiento de las políticas y planes, y lograr mayor compromiso por parte de los colaboradores. La alta dirección orienta sus esfuerzos a estas relacionados a la política y planes de calidad con el fin de lograr que la institución educativa pueda mejorar en la calidad. A partir de la investigación, el grupo relacionado con el Planeamiento de la Calidad, ayuda a los directores a buscar de forma orientada el desarrollo de las políticas y planes. Las comunicaciones eficaces con todos los colaboradores de la organización llevarían al éxito en el desarrollo de las políticas y planes de calidad. La alta dirección fija los objetivos, las políticas, los planes de calidad, y busca la participación de los docentes, plana administrativa, y empleados para difundirlos y cumplirlos con el fin de buscar que la organización obtenga un crecimiento sostenible en el campo empresarial educativo.

Tabla 7

Resultado de los Valores Medios del Factor de Calidad de Planeamiento de la Calidad

Pregunta		Valores promedios		
		Colegios Encuestados (94)	Colegios Con SGC (70)	Colegios Sin SGC (24)
Tienen metas específicas y detalladas en cuanto al enfoque de la Calidad	X ₂₁	4.13	4.23	3.83
Se involucra a sus colaboradores para hacer las políticas y planes de Calidad	X ₂₂	4.04	4.14	3.75
Se presta atención al cumplimiento, éxito de sus políticas y planes relacionados con la Calidad	X ₂₃	4.09	4.17	3.83
Promedio		4.09	4.18	3.81

Para el factor relacionado con la Auditoría y Evaluación de la Calidad (X_3) como se presenta en la Tabla 8, este factor permite realizar los seguimientos de los procesos, si estos cumplen con lo que se encuentra en los procedimientos y los planes de calidad para mantener una mejora continua. Los colegios con un SGC (4.18) es superior a lo obtenido en aquellos colegios que no cuentan con un SGC (3.76). Además, se determinó que el 92.7% de los participantes se encuentran de acuerdo con el uso del benchmarking con el fin de lograr un proceso continuo de búsqueda de aprendizaje y aplicación de prácticas óptimas, que consiste en descubrir y conocer qué hacen y como lo hacen otras entidades educativas, identificadas como las mejores, para así mejorar las propias actuaciones y capacidades.

Asimismo, se determinó que el 93.7% de los participantes se encuentran de acuerdo con el uso de los datos objetivos, estos deben ser sistemáticos y continuos, esto incluye toda la información disponible desarrollada por los colaboradores. El uso apropiado de las auditorías y la evaluación de la calidad, busca medir la capacidad de la organización de realizar los seguimientos necesarios a la ejecución de sus procesos para alcanzar las metas propuestas de calidad. El uso de los datos objetivos como herramienta ayuda a las organizaciones a tomar las decisiones de la alta dirección y gerencia administrativa.

Tabla 8

Resultado de los Valores Medios Factor de Calidad de Auditoria y Evaluación de la Calidad

Pregunta		Valores promedios		
		Colegios Encuestados (94)	Colegios Con SGC (70)	Colegios Sin SGC (24)
Realizan Benchmarking (comparación de sistema de enseñanza con otras instituciones)	X_{31}	4.11	4.20	3.83
Se evalúan regularmente sus políticas y planes de la Calidad	X_{32}	4.01	4.14	3.63
La institución educativa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	X_{33}	4.11	4.20	3.83
Promedio		4.07	4.18	3.76

Respecto al factor relacionado con el Diseño del Producto (X_4), como se presenta en la Tabla 9, es el factor con mayor valor medio para aquellos colegios que cuentan con un SGC (4.28), mientras que este mismo factor en aquellos colegios sin un SGC (3.88). Se determinó que el 94.1% de los participantes se encuentran de acuerdo con la evaluación del producto solicitado por los clientes. El proceso se enfoca en descubrir qué es lo que necesitan los clientes, para lo que se desarrollan estrategias conocidas con el fin de buscar la satisfacción de ellos. El 95.5% de los participantes se encuentran de acuerdo con la inversión en mejorar los productos entregados; lo que se busca es encontrar el mejor producto o elaborar el producto apropiado que cumpla con las expectativas de los clientes, con la finalidad de lograr una ventaja competitiva.

Asimismo, otros resultados indicaron que los colegios iniciales privados de Lima Metropolitana sí consideran los requerimientos y solicitudes de sus clientes; todo esto con el fin de mejorar el servicio entregado. Estos aspectos son altamente valorados por los colaboradores y la Alta Dirección, debido a la alta variedad de ofertas entregadas en el mercado actual por las entidades educativas.

Tabla 9

Resultados de los Valores Medios del Factor de Calidad de Diseño del Producto

Pregunta		Valores promedios		
		Colegios Encuestados (94)	Colegios Con SGC (70)	Colegios Sin SGC (24)
Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el servicio de enseñanza	X_{41}	4.13	4.23	3.83
Se invierte en mejorar el servicio de enseñanza	X_{42}	4.29	4.40	3.96
Emplea algún método para desarrollar el diseño de servicio de enseñanza	X_{43}	4.11	4.20	3.83
Promedio		4.17	4.28	3.88

Para el factor relacionado con la Gestión de la Calidad del Proveedor (X_5), como se presenta en la Tabla 10, se determinó que el 94.2% de los participantes se encuentran de

acuerdo con la información brindada por los proveedores, en la cual se detalla el plan de calidad diseñado de acuerdo con las normas internacionales asegurando la eficacia y eficiencia. El 93.8% de los participantes han entablado una relación de cooperación con sus proveedores. Los nuevos enfoques de gestión empresarial propician nuevas formas en la relación cliente-proveedor, los proveedores dejan de ser alguien distante, sino pasan a ser aliados estratégicos, la relación a largo plazo tiene como objetivo optimizar el desarrollo de los productos con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes en menor tiempo y permite disminuir la inversión. Los proveedores realizan auditorías internas en sus organizaciones con la finalidad de mantener el control permanente y más eficaz de la organización.

Se determinó que el 9.5% de los participantes no se encuentran conformes de los productos entregados por sus proveedores. Con el fin de llevar un control adecuado, se deberían realizar auditorías inopinadas que garanticen a la organización un estándar apropiado de los productos y de la información sobre el desempeño de la gestión de la calidad, logrando aumentar la capacidad de ambos para crear y añadir valor.

Tabla 10

Resultados Valores Promedios de Factor de Calidad la Gestión de la Calidad del Proveedor

Pregunta		Valores promedios		
		Colegios Encuestados (94)	Colegios Con SGC (70)	Colegios Sin SGC (24)
Poseen información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a Gestión de Calidad	X ₅₁	4.26	4.36	3.96
Ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores	X ₅₂	4.11	4.20	3.83
Realizan auditorías internas y evalúa el desempeño de sus proveedores	X ₅₃	4.14	4.21	3.92
Los productos suministrados por los proveedores es el adecuada	X ₅₄	4.03	4.16	3.67
Promedio		4.13	4.23	3.84

Para el factor relacionado con el Control y Mejoramiento de Proceso (X_6), como se presenta en la Tabla 11, se determinó que el 92.2% de los encuestados se encuentran de acuerdo con el control constante sobre los mejoramientos de los procesos de gestión de calidad. Además, se pudo determinar que el 92.9% de los encuestados se encuentran de acuerdo con el mantenimiento constante de los equipos operativos. Las instituciones educativas al 2015 están centradas en proporcionar ambientes de trabajo agradable y cómodo, antes que centrándose en las herramientas de mejora continua.

Tabla 11

Resultados de los Valores Medios del Factor de Calidad del Control y Mejoramiento del Proceso

Pregunta		Valores promedios		
		Colegios Encuestados (94)	Colegios Con SGC (70)	Colegios Sin SGC (24)
Implementa el control de Gestión de Calidad con eficacia	X_{61}	4.17	4.31	3.75
Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo funcionan apropiadamente	X_{62}	4.13	4.21	3.88
Los equipos operativos del colegio reciben mantenimiento (Preventivo, rutinarios o correctivos)	X_{63}	4.10	4.20	3.79
Realizan una evaluación general de los requerimientos de sus clientes	X_{64}	4.01	4.10	3.75
Utilizan algunas de las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento de sus procesos (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Co)	X_{65}	4.01	4.10	3.75
Promedio		4.08	4.19	3.78

Para el factor relacionado con la Educación y Entrenamiento (X_7), como se presenta en la Tabla 12, se determinó que el 87.0% de los encuestados se encuentran de acuerdo con un plan de entrenamiento constante en temas relacionados al uso de herramientas para la gestión de la calidad. Poder contar con colaboradores bien entrenados facilita a las

organizaciones el desarrollo constante y el involucramiento del personal con el fin de buscar la anhelada satisfacción de los clientes. La realidad de nuestra sociedad está obligando al sector educativo inicial privado de Lima Metropolitana a afrontar un proceso de cambio que los obliga a realizar los ajustes pertinentes para estar en condiciones de superar los retos que le impone el ritmo de vida actual.

Este factor tiene como objetivo validar el nivel de capacitación, entrenamiento, y proporción de herramientas de gestión de la calidad y el grado de compromiso de los trabajadores con el sistema de calidad.

Tabla 12

Resultados de los Valores Medios del Factor de Calidad de Educación y Entrenamiento

Pregunta		Valores promedios		
		Colegios Encuestados (94)	Colegios Con SGC (70)	Colegios Sin SGC (24)
Los colaboradores son capaces de utilizar las herramientas para la Gestión de la Calidad	X ₇₁	3.91	4.01	3.63
Los colaboradores se encuentran involucrados con las actividades relacionadas con la Gestión de la Calidad	X ₇₂	3.96	4.06	3.67
Los colaboradores reciben capacitación en cuanto a la Calidad de enseñanza	X ₇₃	4.05	4.14	3.79
Los colaboradores se sienten fuertemente involucrados con la Gestión de la Calidad	X ₇₄	3.98	4.10	3.63
Promedio		3.98	4.08	3.68

Para el factor relacionado con los Círculos de Calidad (X₈), como se presenta en la Tabla 13, se determinó que los valores medios en este factor son uno de los más bajos por lo cual no se tiene identificado como herramienta para obtener mejoras continuas en los colegios. Se observó que el 11.4% de los encuestados no se encuentran de acuerdo a participar de los Círculos de Calidad. Además, se determinó que el 13.9% de los encuestados no se encuentran de acuerdo con las herramientas empleadas para la realización de los

Círculos de Calidad o no se encuentran actos o preparados para realizar dichas herramientas, justificando falta de preparación o entrenamiento entregado por la Alta Gerencias.

Tabla 13

Resultado de los Valores Medios del Factor de Calidad de Círculos de Calidad

Pregunta		Valores promedios		
		Colegios Encuestados (94)	Colegios Con SGC (70)	Colegios Sin SGC (24)
Están capacitado para realizar Círculos de Calidad	X ₈₁	4.10	4.20	3.79
Ha obtenido ahorros por los nuevos procesos de Calidad de la enseñanza	X ₈₂	4.03	4.14	3.71
Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de Calidad	X ₈₃	3.91	4.01	3.63
Los colaboradores realizan actividades relacionados a círculos de Calidad	X ₈₄	3.91	4.01	3.63
Promedio		3.99	4.09	3.69

Para el factor relacionado con el Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X₉), como se presenta en la Tabla 14, se determinó que el 90.1% de los encuestados, se encuentra de acuerdo con el seguimiento constante a los clientes, con el fin de planificar las mejoras en los productos y/o servicios. Los participantes prestan la atención necesaria a las quejas y reclamos realizadas por los clientes. Levantar estas observaciones y realizar el seguimiento constante de estas medidas correctivas, genera en los clientes la anhelada fidelización.

Tabla 14

Resultados Valores Medios del Factor de Calidad de Enfoque hacia la Satisfacción Cliente

Pregunta		Valores promedios		
		Colegios Encuestados (94)	Colegios Con SGC (70)	Colegios Sin SGC (24)
Lleva acabo encuestas mensuales, semestrales o anuales sobre la satisfacción a los clientes	X ₉₁	3.96	4.06	3.67
Se toman la real atención a todo nivel las quejas y reclamos de los servicios brindados	X ₉₂	4.10	4.24	3.67
La enseñanza satisface los requerimientos de los alumnos	X ₉₃	4.21	4.36	3.79
Cuenta con los medios para obtener información sobre sus clientes	X ₉₄	4.02	4.16	3.63
Promedio		4.07	4.20	3.69

4.4 Prueba de Hipótesis

Luego de realizar la validación de datos de las encuestas, se procede a hacer uso de la estadística inferencial, y para realizar la selección adecuada de la prueba se hace uso de la tabla de Gómez et al. (2013), para comparar dos muestras independientes. Inicialmente se eligió una prueba paramétrica, siendo la prueba indicada la de T de Student con la finalidad de comparar los niveles de cumplimiento del TQM. Se debe considerar que la prueba de T de Student supone tres condiciones: (a) los grupos a considerar siguen una distribución Normal, (b) las desviaciones estándar en ambas muestras son iguales; (c) Se encuentra independencia entre las muestras.

Se empleó para la evaluación de la primera condición, la prueba de Kolmogorov-Smirnov (ver Tabla 15); y con esta prueba se buscó evaluar si las muestras desarrolladas en el trabajo de investigación siguen una distribución Normal. Para esto se realizó la siguiente prueba de hipótesis:

H_0 : La distribución de la variable dependiente no difiere de la distribución Normal.

H_1 : La distribución de la variable dependiente difiere de la distribución Normal.

Adicionalmente, a la prueba de Kolmogorov-Smirnov se empleó el test de Levene (ver Tabla 16) para probar si los grupos tienen igualdad de varianzas; es decir, si se presenta homocedasticidad entre las varianzas. Para ello, se planteó la siguiente prueba de hipótesis:

H_0 : Las varianzas de ambos grupos son homogéneas.

H_1 : Las varianzas de ambos grupos son diferentes.

Los resultados obtenidos de la evaluación de la prueba Kolmogorov-Smirnov para los factores de calidad se presentan en la Tabla 15.

Tabla 15

Resultados de la Evaluación con la Prueba de Kolmogorov a las Preguntas de los Factores de Calidad

		Prueba de Kolmogorov	
		Estadístico Z de K-S	Sig. Asintótica (bilateral)
Alta Gerencia	X ₁	0.389	0.000
Planeamiento de la calidad	X ₂	0.371	0.000
Auditoría y Evaluación de la Calidad	X ₃	0.383	0.000
Diseño del producto	X ₄	0.366	0.000
Gestión de la calidad del proveedor	X ₅	0.387	0.000
Control y Mejoramiento de Proceso	X ₆	0.361	0.000
Educación y Entrenamiento	X ₇	0.346	0.000
Círculos de Calidad	X ₈	0.372	0.000
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	X ₉	0.341	0.000

Tabla 16

Resultados de la Evaluación con la Prueba de Levene a las Preguntas de los Factores de Calidad

		Test de Levene	
		Estadístico de Levene	Sig. Asintótica (unilateral)
Alta Gerencia	X ₁	2.475	0.568
Planeamiento de la calidad	X ₂	0.934	0.354
Auditoría y Evaluación de la Calidad	X ₃	5.563	0.175
Diseño del producto	X ₄	0.645	0.571
Gestión de la calidad del proveedor	X ₅	0.523	0.537
Control y Mejoramiento de Proceso	X ₆	2.466	0.151
Educación y Entrenamiento	X ₇	5.422	0.045
Círculos de Calidad	X ₈	4.381	0.068
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	X ₉	5.374	0.074

Se realizó la evaluación para demostrar que la variable dependiente no difiere de la distribución Normal, se observó que el p -value o significancia asintótica es menor a 0.05, en tal sentido se procedió a rechazar la hipótesis nula. La prueba de T de Student no puede ser aplicada en esta instancia puesto que ninguna de las variables presenta normalidad, es por ello que se recurrió a una prueba no paramétrica para dos muestras independientes.

De acuerdo a lo indicado en la tabla de Gómez et al. (2013), la prueba indicada para muestras no paramétricas es la prueba de U Mann Whitney. Además, se debe resaltar que dicha prueba no es unidireccional. En otras palabras, no se puede afirmar qué muestra es estadísticamente mejor que otra, solo se puede afirmar que las muestras son distintas a diferencia de la prueba de T de Student que si presenta direccionalidad.

Para la prueba de U Mann Whitney se realizó la siguiente prueba de hipótesis de esta investigación:

H0: Los promedios de TQM no son distintos entre los grupos.

H1: Los promedios de TQM son distintos entre los grupos.

Los resultados de la evaluación de la prueba de U Mann Whitney para los factores de calidad muestran que el *p*-value es menor a 0.05, como se observa en la Tabla 17. Por lo tanto, se debe rechazar la hipótesis nula, es decir, se infiere que los promedios entre los grupos que presentan SGC y los que no poseen SGC son distintos entre sí, debido a la estadística inferencial. Podemos observar en la presente Tabla 17 los resultados obtenidos de la investigación.

Tabla 17

Resultados de la Evaluación con la Prueba de U Mann Whitney a las Preguntas de los Factores de Calidad

		U Mann Whitney	
		Estadístico U Mann Whitney	Sig. Asintótica (bilateral)
Alta Gerencia	X ₁	591.8	0.007
Planeamiento de la calidad	X ₂	575.3	0.005
Auditoria y Evaluación de la Calidad	X ₃	543.2	0.003
Diseño del producto	X ₄	566.3	0.004
Gestión de la calidad del proveedor	X ₅	566.5	0.005
Control y Mejoramiento de Proceso	X ₆	549.0	0.003
Educación y Entrenamiento	X ₇	561.4	0.008
Círculos de Calidad	X ₈	548.9	0.002
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	X ₉	492.5	0.004

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación desarrollada de calidad en Colegios de Educación Inicial Privado en Lima Metropolitana.

5.1 Conclusiones

1. Con el resultado obtenido descartamos la hipótesis nula: $H_0: \mu_A = \mu_B$ (No existen diferencias entre los Colegios Iniciales Privados con SGC). Validando la hipótesis alternativa: $H_1: \mu_A > \mu_B$ (Sí existen diferencias entre los Colegios Iniciales Privados con SGC).
2. De un total de 94 colegios encuestados el 75% de los Colegios Iniciales tienen un SGC implementado y tienen procesos estandarizados; lo que permite una evaluación integral de las prácticas de calidad de las operaciones por la institución que emite los certificados de calidad. Asimismo, también una importante cantidad de colegios gestionan sus propias prácticas SGC en las operaciones, no obstante, genera incertidumbre de los procedimientos y metodologías utilizados en los procesos de enseñanza.
3. Con respecto al factor Alta Gerencia (X1), el valor de la significancia asintótica de la prueba bilateral de U de Mann Whitney fue de 0.007; dicho valor es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) para este método: “El promedio de los valores de TQM de los colegios con SGC, referente al factor Auditoría y Evaluación de la Calidad, son iguales a los colegios iniciales sin SGC”. Según la puntuación de TQM referente a este factor, los colegios iniciales con SGC poseen un valor de 4.25 frente a los colegios iniciales sin SGC que presentan una puntuación de 3.89. Así también, los resultados presentan que para los colegios que cuentan con SGC y los que no cuentan con ello, la dirección tiene un enfoque educativo a largo plazo.

4. Con respecto al factor Planeamiento de la Calidad (X_2), el valor de la significancia asintótica de la prueba bilateral de U de Mann Whitney fue de 0.005; dicho valor es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) para este método: “El promedio de los valores de TQM de los colegios iniciales con SGC, referente al factor Planeamiento de la Calidad, son iguales en los colegios iniciales sin SGC”.

Según la puntuación de TQM referente a este factor, los colegios iniciales privados con SGC poseen un valor de 4.18 frente a los colegios iniciales privados sin SGC que presentan una puntuación de 3.81. En la dimensión de planeamiento de calidad podemos concluir que en los colegios con SGC y los que no cuentan con SGC, hacen poco participes a sus colaboradores para la política y planes de calidad.

Se concluye que el nivel de los colegios iniciales privados con SGC es superior al de los colegios iniciales privados sin SGC, respecto al factor Planeamiento de la Calidad.

5. Con respecto al factor Auditoría y Evaluación de la Calidad (X_3), el valor de la significancia asintótica de la prueba bilateral de U de Mann Whitney fue de 0.003, dicho valor es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0): “El promedio de los valores de TQM de los colegios con SGC, referente al factor Auditoría y Evaluación de la Calidad, son iguales a los colegios iniciales sin SGC”. Adicionalmente, según la puntuación de TQM referente a este factor, los colegios iniciales con SGC poseen un valor de 4.18 frente a los colegios iniciales sin SGC que presentan una puntuación de 3.76. Podemos señalar, según los resultados obtenidos dentro de este factor de calidad, que, para ambos casos, los centros educativos iniciales privados prestan mucha una significativa atención en realizar un benchmarking frente a otros centros, sin embargo, la alta dirección educativa de colegios iniciales privados no toma decisiones inmediatas y no toman acciones administrativas y educativas para iniciar planes de mejoras.

Se concluye que el nivel de los colegios iniciales con SGC es superior al de los colegios iniciales sin SGC, respecto al factor Auditoría y Evaluación de la Calidad.

6. Con respecto al factor Diseño del producto (X_4), el valor de la significancia asintótica de la prueba bilateral de U de Mann Whitney fue de 0.004, dicho valor es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0): “El promedio de los valores de TQM de los colegios iniciales con SGC, referente al factor Diseño del Producto, son iguales a los colegios iniciales sin SGC”. Adicionalmente, según la puntuación de TQM referente a este factor, los colegios iniciales con SGC poseen un valor de 4.28 frente a los colegios iniciales sin SGC que presentan una puntuación de 3.88. Se concluye que el nivel de los colegios iniciales con SGC es superior al de los colegios iniciales sin SGC, respecto al factor Diseño del Producto.
7. Con respecto al factor Gestión de la Calidad del Proveedor (X_5), el valor de la significancia asintótica de la prueba bilateral de U de Mann Whitney fue de 0.005, dicho valor es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0): “El promedio de los valores de TQM de los colegios iniciales con SGC, referente al factor Gestión de la Calidad del Proveedor, son iguales en los colegios iniciales sin SGC”. Según la puntuación de TQM referente a este factor, los colegios iniciales con SGC poseen un valor de 4.23 frente a los colegios iniciales sin SGC que presentan una puntuación de 3.84. Adicionalmente, los colegios con SGC poseen una información detallada y tiene relaciones de largo plazo con sus proveedores, sin embargo, los productos suministrados por ellos no son necesariamente de la calidad adecuada. Se concluye que el nivel de los colegios iniciales con SGC es superior al de los colegios iniciales sin SGC, respecto al factor Gestión de la Calidad del Proveedor.
8. Con respecto al factor Control y Mejoramiento de Proceso (X_6), el valor de la significancia asintótica de la prueba bilateral de U de Mann Whitney fue de 0.003, dicho

valor es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0): “El promedio de los valores de TQM de los colegios iniciales con SGC, referente al factor Control y Mejoramiento de Proceso, son iguales a los colegios iniciales sin SGC”. Adicionalmente, según la puntuación de TQM referente a este factor, los colegios iniciales con SGC poseen un valor de 4.19 frente a los colegios iniciales sin SGC que presentan una puntuación de 3.78. Así también se encuentra que los colegios iniciales con SGC tienen implementado un sistema de gestión de calidad eficiente, con instalaciones apropiadas y realizan el mantenimiento preventivo adecuado a los equipos, no obstante, no toman en cuenta la totalidad de los requerimientos de sus clientes y no necesariamente implementan herramientas de control de calidad.

Se concluye que el nivel de los colegios iniciales con SGC es superior al de los colegios iniciales sin SGC, respecto al factor Control y Mejoramiento de Proceso.

9. Con respecto al factor Educación y Entrenamiento (X_7), el valor de la significancia asintótica de la prueba bilateral de U de Mann Whitney fue de 0.008, dicho valor es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0): “El promedio de los valores de TQM de los colegios iniciales con SGC, referente al factor Educación y Entrenamiento, son iguales al de los colegios iniciales sin SGC”. Según la puntuación de TQM referente a este factor, los colegios iniciales con SGC poseen un valor de 4.08 frente a los colegios iniciales sin SGC que presentan una puntuación de 3.68. Asimismo, tanto en los colegios iniciales con SGC y los que no cuentan con ello, se preocupan más por capacitar y entrenar a sus colaboradores.

Se concluye que el nivel de los colegios iniciales con SGC es superior al de los colegios iniciales sin SGC, respecto al factor Educación y Entrenamiento.

10. Con respecto al factor Círculos de Calidad (X_8), el valor de la significancia asintótica de la prueba bilateral de U de Mann Whitney fue de 0.002, dicho valor es menor a 0.05, por

tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0): “El promedio de los valores de TQM de los colegios iniciales con SGC, referente al factor Círculos de Calidad, son iguales al de los colegios iniciales sin SGC”. Según la puntuación de TQM referente a este factor, los colegios iniciales con SGC poseen un valor de 4.09 frente a los colegios iniciales sin SGC que presentan una puntuación de 3.69. Asimismo, los colegios iniciales que cuentan con SGC capacitan a sus colaboradores para realizar círculos de calidad, no obstante, los colaboradores no aplican las herramientas adecuadas en los círculos de calidad.

Se concluye que el nivel de los colegios iniciales con SGC es superior al de los colegios iniciales sin SGC, respecto al factor Círculos de Calidad.

11. Con respecto al factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X_9), el valor de la significancia asintótica de la prueba bilateral de U de Mann Whitney fue de 0.004, dicho valor es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0): “El promedio de los valores de TQM de los colegios iniciales con SGC, referente al factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente, son iguales a los colegios iniciales sin SGC”. Según la puntuación de TQM referente a este factor, los colegios iniciales con SGC poseen un valor de 4.20 frente a los colegios iniciales sin SGC que presentan una puntuación de 3.69. asimismo, los colegios iniciales que cuentan con SGC y los que no cuentan con SGC, se preocupan por satisfacer los requerimientos de enseñanza de los alumnos.

Se concluye que el nivel de los colegios iniciales con SGC es superior al de los colegios sin SGC, respecto al factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

12. El mayor poder adquisitivo de los ciudadanos residentes en Lima Metropolitana ha impulsado el incremento de nuevas matrículas de alumnos anualmente en los Colegios de Educación Inicial Privado con excelente reconocimiento, prestigio, con años de fundación y que ofrecen una enseñanza educativa con estándares de calidad aceptables. Así mismo es importante resaltar que existe Colegios Iniciales en su mayoría medianos y pequeños

que afirman tener un sistema de calidad en sus procesos de enseñanza; no obstante, no tienen documento, autorización o licencia que certifique que ofrecen un SGC o este en proceso de implementación de un SGC.

13. Son 41 y 24 Colegios Iniciales con más de 20 y 15 años de antigüedad y tienen algún SGC

Los colegios Iniciales que han establecido un SGC en su mayoría tienen más de cuatro años de implementación y en todos los casos están certificados por estándares internacionales de calidad y deben cumplir políticas y procedimientos en su proceso de enseñanza.

14. Finalmente, al 2015 no existe una legislación que controle y regule las metodologías de

enseñanza educativa utilizadas en los colegios iniciales privados que tienen certificaciones o acreditaciones que aseguren una excelente calidad de la enseñanza; lo cual se refleja en la variedad de métodos usados por los colegios iniciales a decisión, orientación, e inclinación de la Alta Dirección administrativa ejecutiva del colegio.

5.2 Recomendaciones

1. Existe una importante oferta de colegios en Lima Metropolitana tanto públicos como privados, resaltando los colegios administrados por empresas privadas donde mencionan ofrecer una educación formativa de calidad a cambio de un pago por concepto de mensualidad sin tener la seguridad de una enseñanza ajustada a la exigencia de las necesidades que se requiere. Por lo tanto, se debería hacer un control exhaustivo y contundente a la calidad en los colegios recibido para evitar a futuro problemas de aprendizaje en cada etapa.
2. El MINEDU y sus instituciones administrativas adjuntas deberían regular y controlar el origen, los procesos, y renovación de las certificaciones y acreditaciones que los colegios tienen por cada nivel de enseñanza educativa.

3. Establecer una normativa para el material bibliográfico y editoriales autorizadas para la venta y distribución de acuerdo al Plan Curricular de Enseñanza Educativa que el MINEDU determina.
4. Ejecutar un Plan de Inspección a cada Centro para evaluar las condiciones de trabajo, instalaciones eléctricas y sanitarias, infraestructura de formación y de esparcimiento, y áreas de recreación.
5. Crear un Centro de Regulación Independiente a cargo de la UGEL por cada nivel educativo y que tenga las tareas de auditar, controlar, y sancionar las buenas o malas gestiones que las entidades educativas realizan durante un periodo, ejecutando una prevención en primera instancia y luego sanción económica, y si reincide se determinará el cierre temporal e indemnización a los alumnos por daños causados y perjuicios ocasionados por malas prácticas de gestión educativas. Si no se aplica la formalidad, seriedad, y corrección necesaria, no se conseguirán resultados a mediano o largo plazo.

5.3 Contribuciones Teóricas

El desarrollo de la investigación se realizó bajo el estudio realizado por Benzaquen (2013) sobre los nueve factores Total Quality Management, llevados al sector Educación Inicial Privado de Lima Metropolitana, el uso de encuestas como herramienta de trabajo de campo para la recolección de datos y su posterior evaluación a través de la estadística descriptiva e inferencial de dos poblaciones, con el objetivo de realizar la comparación de sus resultados.

Esta investigación debe ser tomada como una referencia de las situaciones de los colegios iniciales privados en Lima Metropolitana que tienen o no un Sistema de Gestión de Calidad y deberá de ser complementada la investigación con otros aportes para ser considerada como un diagnóstico del Sector Educativo Inicial Privado en Lima Metropolitana. Las instituciones educativas iniciales respaldan su gestión de calidad con sus

propios SGC y por certificaciones internacionales educativas, es por ello que no se cuenta con información disponible de la valoración y método que es aplicado internamente en cada colegio. Se debería realizar una investigación para analizar las similitudes y disparidades que son consideradas en materia de educación inicial, y para que el cliente disponga de información al momento de realizar una matrícula en la etapa preescolar.

5.4 Contribuciones Prácticas

El presente trabajo de investigación facilita una información relevante sobre la organización, el funcionamiento, la metodología y la enseñanza de los Colegios Iniciales Privados, con datos y cifras reales de las buenas prácticas de administrar un colegio inicial privado, y sirva como referencia a los inversionistas que desean desarrollar serios proyectos educativos.

Otro punto a mencionar es que este trabajo de investigación a los Colegios Iniciales Privado sirva de consulta y apoyo informativo a los estudiantes universitarios, personas interesadas en desarrollar alguna investigación educativa y a los padres de familia que desean saber del manejo administrativo y formas de enseñanzas educativas que ofrecen los colegios iniciales privados de Lima Metropolitana.

Referencias

- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs [Desarrollo y validación de las variables de implementación de la gestión de la calidad total]. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56
- Álvarez, J. M., Álvarez, I., & Bullón, J. (2006). *Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. Vigo, España: Ideas Propias.
- Anderson, C. (2014, 17 de mayo). La tecnología tiene que ser el pilar para dinamizar la economía, según el Ceplan. *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-la-tecnologia-tiene-ser-pilar-para-dinamizar-economia-segun-ceplan-506390.aspx>
- Aniorte, N. (2015). *Gestión de los servicios socio-sanitarios*. Recuperado de http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *¿Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos?* (Documento No41). Recuperado de http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf
- Benzaquen, J. B. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *GCG: Globalización, Competitividad, & Gobernabilidad*, 7(1), 41-59. doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03
- Benzaquen, J. B. (2014). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *GCG: Globalización, Competitividad, & Gobernabilidad*, 8(1), 67-89. doi: 10.3232/GCG.2013.V8.N1.04
- Besterfield, D. H. (1995). *Control de la calidad y estadística industrial*. México D.F., México: Prentice Hall.

- Berríos, M. (2015, 31 de agosto). En 11 años casi se duplicó el número de alumnos de colegios privados. *LaRepublica.pe*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/sociedad/699938-en-11-anos-casi-se-duplico-el-numero-de-alumnos-de-colegios-privados>
- Black, S. A., & Porter, L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM [Identificación de los factores críticos de la gestión de la calidad total]. *Decision*, 27(1), 1-21.
- Brandy, M. K., & Cronin Jr., J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualising perceived service quality: A hierarchical approach [Algunas de las nuevas ideas sobre la conceptualización de la calidad de servicio percibida: Un enfoque jerárquico]. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-39.
- Bradley, R.H. y Corwyn, R.F. (2002). Socioeconomic status and child development. *Annual Review of Psychology*, 53, 371-399. Recuperado de http://www.viriya.net/jabref/socioeconomic_status_and_child_development.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] y la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. Los problemas y desafíos de la educación en América Latina y El Caribe. (2005). Recuperado de <http://www.voltairenet.org/article123763.html>.
- Coloma, E. (2013, 9 de enero). Hay 44 colegios en Lima con una mensualidad mayor a S/. 1,000. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/hay-44-colegios-lima-mensualidad-mayor-s-1000-2056107>

- Cuellar, P. (2015, 10 de junio) ¿Cuánto gastan en educación los países que participan en la copa américa? UChile.online. Recuperado de <http://www.uchile.cl/noticias/112354/cuanto-gastan-en-educacion-los-paises-de-la-copa-america>
- Crosby, P. B. (1990). *Quality is free: The art of making quality certain* [La calidad es gratis: El arte de hacer determinada calidad]. New York, NY: McGraw-Hill.
- Crouch, L. (2007). Por una Educación de Calidad para el Perú: Estándares, Rendición de Cuentas y Fortalecimiento de Capacidades. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTPERU/SPANISH/Resources/Educacion_de_calidad_2007.pdf
- Cueto, S., & Díaz, J. J. (1999). *Impacto de la educación inicial en el rendimiento en primer grado de primaria en escuelas públicas urbanas de Lima*. Lima, Perú: PUCP.
- Currie, J., & Thomas, D. (2000). School quality and the longer-term effects of head start [Calidad de las escuelas y los efectos a largo plazo de la ventaja]. *The Journal of Human Resources*, 35(4), 755-774. doi: 10.2307/146372
- D'Alessio, F. A. (2014). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México, D.F.: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. A. (2012). *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Delgado, J. (2014, 1 de febrero). Colegios realizan cobro excesivo por certificado de estudios. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/colegios-realizan-cobro-excesivo-certificado-estudios-noticia-1706675>

- Directiva N°073-2006-DINEBR-DEI. Norma sobre organización y funcionamiento de las cunas de educación inicial. Ministerio de Educación [MINEDU]. (2006). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/directivas/dir073-2006-DINEBR-DEI.pdf>
- Educación al Futuro. (2013). *Situación de los colegios privados*. Recuperado de <http://educacionalfuturo.com/noticias/situacion-de-los-colegios-privados/>
- Educación Futuro, (2014, 5 de septiembre). Los colegios más caros de Lima: educación por US\$ 25,000 al año. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/conoce-diez-colegios-mas-caros-lima-2107775>
- Espino, G. (2002) Boletín UMC 25: “*Gestión de la dirección en centros educativos polidocente completo*”. Recuperado de <http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/publicaciones/boletines/Boletin-25.pdf>
- Feigenbaum, A. V. (1994). *Control total de la calidad* (3a ed.). México D.F., México: Continental.
- Egido, I (1999). Educación Inicial en el Ámbito Internacional: Situación y Perspectiva de Iberoamérica y en Europa. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/800/80002207.pdf>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2010). *Administración y control de la calidad* (7a ed.). México D.F., México: CengageLearning.
- Fernandini, M. & Jaramillo, F. (2012, 12). Un nuevo grupo empresarial pide apoyo al BID para financiar colegios.). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/nuevo-grupo-empresarial-pide-apoyo-al-bid-financiar-colegios-2054041>
- Ferreira, F., J. Messina, J. Rigolini, M. Lugo, R. Vakis y L. López-Calva (2012).

Economic mobility and the rise of the Latin American middle class. Washington, D. C.: Banco Mundial. Recuperado de http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/pobreza_cronica_overview.pdf

Fondo de las naciones unidas para la infancia. [Unicef] (2014). Recuperado de http://www.unicef.org/peru/spanish/children_3787.htm

Garvin, D. A. (1984). La calidad en la línea de producción. *Harvard Deusto Business Review*, 1984(18), 77-92

Giosa, N. (2005). *De la marginalidad a la informalidad, como excedente de la fuerza de trabajo, al empleo precario y al desempleo como norma de crecimiento* (Documento de trabajo No47). Buenos Aires, Argentina: CIEPP.

Gómez, M., Danglot, C., & Vega, L. (2013). Cómo seleccionar una prueba estadística (Segunda parte). *Revista Mexicana de Pediatría*, 80(2), 81-85. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/pediat/sp-2013/sp132g.pdf>

Gómez, L. M., & Macedo, J. C. (2010). Importancia de las TIC en la en la educación básica regular. *Investigación Educativa*, 14(25), 209-224.

Gonzáles, V., & Basurto, P. (2008). *La relevancia de la educación inicial en el desempeño escolar de las zonas urbanas en Perú* (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú).

Hasan, M., & Kerr, R. M. (2003). The relationship between total quality management practices and organisational performance in service organizations [La relación entre las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional en

- organizaciones de servicio]. *The TQM Magazine*, 15(4), 286-291.
- Herrera, A. N. (1998). *Notas sobre psicometría*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista P. (2010) *Metodología de la investigación* (5a ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Heckman, J. J. (2006). Skillformation and theeconomics of investing in disadvantagedchildren [Formación de capacidades y la economía de la inversión en los niños desfavorecidos]. *Science*, 312(5782), 1900-1902. doi: 10.1126/science.1128898
- Horna, F (2014). En Lima existen más de 6.000 colegios privados. (2014, 17 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/oferta-ncolegios-privados-triplica-publicos-lima-noticia-1743679>
- INEI (2014, 4 de julio) El 70% de entidades que forman profesores son institutos pedagógicos. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/70-entidades-que-forman-profesores-son-institutos-pedagogicos-2102169>
- IPSOS, (2014, 16 de febrero). El 59% escogería un colegio privado para sus hijos. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/sucesos/59-escogeria-colegio-privado-sus-hijos-noticia-1709996>
- Juran, J. M. (1988). *Juran's quality control handbook* [Manual de control de calidad](4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Landivar, C. (2014). La historia del preescolar en el Perú o por qué graduarse de jardín. (Perú). Recuperado de <http://beta.udep.edu.pe/hoy/2014/la-historia-del-preescolar-en-el-peru-o-por-q8ue-graduarse-de-jardin/>

- Ley 25212. Prorrogan la Ley del profesorado. Congreso de la República del Perú. (1990).
Recuperado de
<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/RegProfesorado.php>
- Ley 29062. Ley que modifica la Ley del profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial. Congreso de la República del Perú (2007). Recuperado de
http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_29062.php
- Ley 28044. Ley general de educación. Congreso de la República del Perú. (2003).
Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015). *Ministerio: Directorio institucional*.
Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/institucional/>
- Ley 26549. Ley de los centros educativos privados. Ministerio de Educación [MINEDU].
(1995). Recuperado de
http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_26549.php
- Ley 29944. Ley de Reforma Magisterial. Ministerio de Educación [MINEDU]. (2012).
Recuperado de <http://www.leydereformamagisterial.com>
- Li, J. H., Anderson, A. R., & Harrison, R. T. (2003). Total quality management principles and practices in China [Principios y prácticas de la gestión de la calidad total en China]. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8/9), 1026-1050.
- Limón, C. (2016, 24 de febrero). Tecnología, elemento clave para transformar la educación. (2016, 24 de febrero). *LaRepública.pe*. Recuperado de <http://larepublica.pe/21-04-2015/tecnologia-elemento-clave-para-transformar-la-educacion>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014). *Ministerio: Oficina de Prensa*. Recuperado de
<http://www.minedu.gob.pe/opyc/>
- Myers, R. (1995). Educación Prescolar en América Latina: El estado de la

práctica. Recuperado de

file:///C:/Users/palor/Downloads/myers_espanol%20(1).pdf

Molinari, V. (2013, 29 de junio). Alerta con estafas en colegios de inicial. *Perú21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/alerta-estafas-colegios-inicial-2137965>

Morgan, P. (2014, 10 de noviembre). Doce colegios tendrán la certificación de calidad en el

2015. Terra. Recuperado de [http://noticias.terra.com.pe/peru/doce-colegios-](http://noticias.terra.com.pe/peru/doce-colegios-tendran-la-certificacion-de-calidad-en-el-2015,b5b0078985a99410VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html)

[tendran-la-certificacion-de-calidad-en-el-](http://noticias.terra.com.pe/peru/doce-colegios-tendran-la-certificacion-de-calidad-en-el-2015,b5b0078985a99410VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html)

[2015,b5b0078985a99410VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html](http://noticias.terra.com.pe/peru/doce-colegios-tendran-la-certificacion-de-calidad-en-el-2015,b5b0078985a99410VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html)

Motwani, J. (2001). Critical factors and performance measure of TQM [Factores críticos

y medición del desempeño de la calidad total]. *The TQM Magazine*, 13(4), 292-

300 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE].

(2012) “América Latina después de PISA”: Lecciones aprendidas de la educación

en siete países. *Perú21*. Recuperado de [http://peru21.pe/actualidad/pisa-2012-](http://peru21.pe/actualidad/pisa-2012-nivel-educativo-peru-se-ha-estancado-2160116)

[nivel-educativo-peru-se-ha-estancado-2160116](http://peru21.pe/actualidad/pisa-2012-nivel-educativo-peru-se-ha-estancado-2160116)

Morrow, P. C. (1997). The measurement of TQM principles and work-related outcomes

[La medición de los principios de la gestión de la calidad total y resultados

relacionados con el trabajo]. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 363-376.

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

(2008). *Estrategias para lograr el objetivo de cuidado y educación de la* (Nota

de la UNESCO sobre las políticas de la primera infancia N°42). Recuperado de

<http://www.oei.es/pdfs/notaunesco42.pdf>

Paulus, T., Horvitz, B., & Shi, M. (2006). Isn't it just like our situation?: Engagement and

learning in an online story-based environment [¿No es igual que nuestra situación

?: Compromiso y el aprendizaje en un entorno basado en la historia en línea].
Educational Technology, Research and Development, 54(4), 355-385.

Pareja, J., & Torres, C. (2006). Una clave para la calidad de la institución educativa: Los planes de mejora. *Educación y Valores*, 9(2), 171-185.

Pizzo, M. (2013). *Construyendo una definición de calidad en el servicio*. Recuperado de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>

Pfeifer, T. & Torres, F. (1999). *Manual de gestión e ingeniería de la calidad*. Zaragoza, España: Mira.

Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study [La gestión de la calidad total como una ventaja competitiva: Una revisión y un estudio empírico]. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.

Salas, B. (2015, 23 de junio). Para la certificación de ISO, el Perú es un “mercado muy reducido”. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/certificacion-iso-peru-mercado-muy-reducido-2135463>

Sánchez, G. (2014, 22 de mayo). Desigualdad y educación en América Latina. *El País*. Recuperado de http://internacional.elpais.com/internacional/2014/05/22/actualidad/1400712445_058197.html

Sarramona, J. (2003). IX Congreso Interuniversitario de Teoría de la Educación: Los Indicadores de La Calidad de la Educación. Recuperado de <http://www.redescepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/E>

VALUACION/LOS%20INDICADORES%20DE%20LA%20CALIDAD%20DE%20LA%20EDUCACION.pdf

Senlle, A., Martínez, E., & Martínez, N. (2001). *ISO 9000-2000: Calidad en los servicios*.

Barcelona, España: Gestión 2000.

Silvera, J. L. (2014, 3 de febrero). El negocio de tener un colegio propio en plena crisis educativa. *LaRepublica.pe*. Recuperado de <http://larepublica.pe/03-02-2014/el-negocio-de-tener-un-colegio-propio-en-plena-crisis-educativa>

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de Calidad Educativa [SINEACE], (2015). *La acreditación de una escuela implica el involucramiento de toda la comunidad*. Recuperado de <http://www.sineace.gob.pe/la-acreditacion-de-una-escuela-implica-el-involucramiento-de-toda-la-comunidad/>

Shewhart, W. A. (1980). *Economic control of quality of manufactured products* [El control económico de la calidad de los productos manufacturados]. Milwaukee, WI: American Society for Quality Control.

Tedesco, J. C. (2004). Igualdad de oportunidades y política educativa. *Cuadernos de Pesquisa*, 34(123), 555-572.

Trigoso, M. (2014, 13 de enero). El 55% de los centros educativos privados subiría pensiones en 8%. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/55-centros-educativos-privados-subiria-pensiones-8-2086039>

Tupayachi, M. (2013, 9 de febrero). Hay 748 colegios estatales de Lima con problemas de infraestructura. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/sucesos/hay-748-colegios-estatales-lima-problemas-infraestructura-noticia-1534772>

- Tupayachi, M. (2013, 9 febrero). Cerca de 750 colegios en Lima tienen serios problemas de infraestructura. Peru.com. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/cerca-750-colegios-lima-tiene-problemas-infraestructura-2116579>
- Tupayachi, M. (2010, 14 febrero). No se deje engañar: lo que debe tener un colegio de primaria. El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/no-se-deje-enganar-lo-que-tener-colegio-primaria-noticia-1709507>
- TV Perú. (2015, 3 de septiembre). *Supervisan construcción de 30 nuevos colegios emblemáticos en el país*. Recuperado de <http://www.tvperu.gob.pe/informa/nacional/supervisan-construccion-30-nuevos-colegios-emblematicos-pais>
- Vargas, T. (2007). Contribuciones de la modificación de conducta organizacional (OBM) para la gestión total de calidad (TQM). *Revista Costarricense de Psicología*, 26(39), 35-42. Recuperado de <http://rcps-cr.org/>
- Vakis, R., Rigolini, J., & Lucchetti, L. (2015). *Los olvidados: Pobreza crónica en América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/pobreza_cronica_overview.pdf
- Vexler, I. & Trahtemberg, L. (2015, 10 de febrero). Superintendencia de colegios privados, ¿urgente o innecesaria? *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/superintendencia-colegios-privados-urgente-innecesaria-2123049>
- Yong, K. (2014, 14 de mayo). Según un informe, la educación desempeña una función clave en la promoción de las mujeres, las niñas y las comunidades (Comunicado de

prensa) *El Banco Mundial*. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2014/05/14/education-key-role-women-girls-communities-report>

Zaragoza, J. (2012). Ranking de los 200 colegios más caros de Lima. (Perú). Recuperado de

<http://peru.com/2012/02/10/actualidad/economia-y-finanzas/ranking-200-colegios-mas-caros-lima-noticia-41819>



Apéndice A: Preguntas de la Encuesta en Base a los Factores de Calidad

Factores de Calidad	Preguntas
Alta Gerencia - X1	La dirección alienta firmemente la participación de los colaboradores en la Gestión de la Calidad - X11
	La dirección proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la Gestión de Calidad - X12
	La Dirección busca el éxito de la institución educativa a largo plazo - X13
	La Dirección participa activamente en la Gestión de la Calidad - X14
	La dirección se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad - X15
Planeamiento de la Calidad - X2	Tienen metas específicas y detalladas en cuanto al enfoque de la Calidad - X21
	Se involucra a sus colaboradores para hacer las políticas y planes de Calidad - X22
	Se presta atención al cumplimiento, éxito de sus políticas y planes relacionados con la Calidad - X23
Auditoría y Evaluación de la Calidad - X3	Realizan Benchmarking (comparación de sistema de enseñanza con otras instituciones) - X31
	Se evalúan regularmente sus políticas y planes de la Calidad - X32
	La institución educativa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones - X33
Diseño del Producto - X4	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el servicios de enseñanza - X41
	Se invierte en mejorar el servicio de enseñanza - X42
	Emplea algún método para desarrollar el diseño de servicio de enseñanza - X43
Gestión de la Calidad del Proveedor X5	Poseen información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a Gestión de Calidad - X51
	Ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores - X52
	Realizan auditorías internas y evalúa el desempeño de sus proveedores - X53
	Los productos suministrados por los proveedores es el adecuada - X54

Factores de Calidad	Preguntas
Control y Mejoramiento de Proceso - X6	Implementa el control de Gestión de Calidad con eficacia - X61
	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo funciona apropiadamente - X62
	Los equipos operativos del colegio reciben mantenimiento (Preventivo, rutinarios o correctivos) - X63
	Realizan una evaluación general de los requerimientos de sus clientes - X64
	Utilizan algunas de las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento de sus procesos (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Co) - X65
Educación y Entrenamiento -X7	Los colaboradores son capaces de utilizar las herramientas para la Gestión de la Calidad - X71
	Los colaboradores se encuentran involucrados con las actividades relacionadas con la Gestión de la Calidad - X72
	Los colaboradores reciben capacitación en cuanto a la Calidad de enseñanza - X73
	Los colaboradores se sienten fuertemente involucrados con la Gestión de la Calidad - X74
Círculos de Calidad - X8	Están capacitado para realizar Círculos de Calidad -X81
	Ha obtenido ahorros por los nuevos procesos de Calidad de la enseñanza - X82
	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de Calidad - X83
	Los colaboradores realizan actividades relacionados a círculos de Calidad - X84
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	Lleva acabo encuestas mensuales, semestrales o anuales sobre la satisfacción a los clientes - X91
	Se toman la real atención a todo nivel las quejas y reclamos de los servicios brindados - X92
	La enseñanza satisface los requerimientos de los alumnos - X93
	Cuenta con los medios para obtener información sobre sus clientes - X94

Apéndice B: Valores Promedio por Factor de Calidad

	Colegios Encuestados (94)	Colegios con SGC (70)	Colegios sin SGC (24)
Alta Gerencia - X₁	4.16	4.25	3.89
X ₁₁	4.09	4.17	3.83
X ₁₂	4.11	4.20	3.83
X ₁₃	4.29	4.40	3.96
X ₁₄	4.14	4.21	3.92
X ₁₅	4.17	4.26	3.92
Planeamiento de Calidad - X₂	4.09	4.18	3.81
X ₂₁	4.13	4.23	3.83
X ₂₂	4.04	4.14	3.75
X ₂₃	4.09	4.17	3.83
Auditoria y Evaluación de la Calidad - X₃	4.07	4.18	3.76
X ₃₁	4.11	4.20	3.83
X ₃₂	4.01	4.14	3.63
X ₃₃	4.11	4.20	3.83
Diseño del Producto - X₄	4.17	4.28	3.88
X ₄₁	4.13	4.23	3.83
X ₄₂	4.29	4.40	3.96
X ₄₃	4.11	4.20	3.83
Gestión y Calidad del Proveedor - X₅	4.13	4.23	3.84
X ₅₁	4.26	4.36	3.96
X ₅₂	4.11	4.20	3.83
X ₅₃	4.14	4.21	3.92
X ₅₄	4.03	4.16	3.67
Control y Mejoramiento del proceso - X₆	4.08	4.19	3.78
X ₆₁	4.17	4.31	3.75
X ₆₂	4.13	4.21	3.88
X ₆₃	4.10	4.20	3.79
X ₆₄	4.01	4.10	3.75
X ₆₅	4.01	4.10	3.75
Educación y Entrenamiento - X₇	3.98	4.08	3.68
X ₇₁	3.91	4.01	3.63
X ₇₂	3.96	4.06	3.67
X ₇₃	4.05	4.14	3.79
X ₇₄	3.98	4.10	3.63
Círculo de Calidad - X₈	3.99	4.09	3.69
X ₈₁	4.10	4.20	3.79
X ₈₂	4.03	4.14	3.71
X ₈₃	3.91	4.01	3.63
X ₈₄	3.91	4.01	3.63
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X₉	4.07	4.20	3.69
X ₉₁	3.96	4.06	3.67
X ₉₂	4.10	4.24	3.67
X ₉₃	4.21	4.36	3.79
X ₉₄	4.02	4.16	3.63

**Apéndice C: Resultados de la Evaluación con la Prueba de Kolmogorov a las preguntas
de los Factores de Calidad**

Factores de Calidad	Prueba de Kolmogorov		
	Estadístico Z de K-S	Sig. Asintótica (bilateral)	
Alta Gerencia	X ₁₁	0.384	0.000
	X ₁₂	0.390	0.000
	X ₁₃	0.339	0.000
	X ₁₄	0.439	0.000
	X ₁₅	0.394	0.000
Planeamiento de la calidad	X ₂₁	0.368	0.000
	X ₂₂	0.361	0.000
	X ₂₃	0.384	0.000
Auditoria y Evaluación de la Calidad	X ₃₁	0.390	0.000
	X ₃₂	0.370	0.000
	X ₃₃	0.390	0.000
Diseño del producto	X ₄₁	0.368	0.000
	X ₄₂	0.339	0.000
	X ₄₃	0.390	0.000
Gestión de la calidad del proveedor	X ₅₁	0.355	0.000
	X ₅₂	0.390	0.000
	X ₅₃	0.439	0.000
	X ₅₄	0.364	0.000
Control y Mejoramiento de Proceso	X ₆₁	0.364	0.000
	X ₆₂	0.334	0.000
	X ₆₃	0.380	0.000
	X ₆₄	0.359	0.000
	X ₆₅	0.370	0.000
Educación y Entrenamiento	X ₇₁	0.384	0.000
	X ₇₂	0.310	0.000
	X ₇₃	0.334	0.000
	X ₇₄	0.356	0.000
Círculos de Calidad	X ₈₁	0.380	0.000
	X ₈₂	0.341	0.000
	X ₈₃	0.384	0.000
	X ₈₄	0.384	0.000
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	X ₉₁	0.310	0.000
	X ₉₂	0.367	0.000
	X ₉₃	0.330	0.000
	X ₉₄	0.356	0.000

Apéndice D: Resultados de Evaluación con el Test de Levene a las preguntas de los Factores de Calidad

Factores de Calidad	Test de Levene		
	Estadístico de Levene	Sig. Asintótica (unilateral)	
Alta Gerencia	X ₁₁	0.6	0.438
	X ₁₂	11.5	0.001
	X ₁₃	0.0	0.989
	X ₁₄	0.2	0.644
	X ₁₅	0.1	0.765
Planeamiento de la calidad	X ₂₁	1.5	0.230
	X ₂₂	0.7	0.394
	X ₂₃	0.6	0.438
Auditoria y Evaluación de la Calidad	X ₃₁	11.5	0.001
	X ₃₂	4.8	0.032
	X ₃₃	0.5	0.493
Diseño del producto	X ₄₁	1.5	0.230
	X ₄₂	0.0	0.989
	X ₄₃	0.5	0.493
Gestión de la calidad del proveedor	X ₅₁	0.1	0.756
	X ₅₂	0.5	0.493
	X ₅₃	0.2	0.644
	X ₅₄	1.3	0.256
Control y Mejoramiento de Proceso	X ₆₁	1.7	0.195
	X ₆₂	1.5	0.218
	X ₆₃	1.7	0.189
	X ₆₄	5.0	0.028
	X ₆₅	2.4	0.127
Educación y Entrenamiento	X ₇₁	5.9	0.017
	X ₇₂	2.2	0.143
	X ₇₃	6.7	0.011
	X ₇₄	6.9	0.010
Círculos de Calidad	X ₈₁	1.7	0.189
	X ₈₂	3.9	0.051
	X ₈₃	5.9	0.017
	X ₈₄	5.9	0.017
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	X ₉₁	2.2	0.143
	X ₉₂	10.9	0.001
	X ₉₃	6.2	0.015
	X ₉₄	2.2	0.138

Apéndice E: Resultados de Evaluación con la Prueba U-Mann de Whitney a las preguntas de los Factores de Calidad

Factores de Calidad	U Mann Whitney		
	Estadístico U Mann Whitney	Sig. Asintótica (bilateral)	
Alta Gerencia	X ₁₁	598.0	0.007
	X ₁₂	588.0	0.005
	X ₁₃	553.0	0.004
	X ₁₄	620.0	0.009
	X ₁₅	600.0	0.009
Planeamiento de la calidad	X ₂₁	568.0	0.004
	X ₂₂	560.0	0.003
	X ₂₃	598.0	0.007
Auditoria y Evaluación de la Calidad	X ₃₁	588.0	0.005
	X ₃₂	463.5	0.000
	X ₃₃	578.0	0.004
Diseño del producto	X ₄₁	568.0	0.004
	X ₄₂	553.0	0.004
	X ₄₃	578.0	0.004
Gestión de la calidad del proveedor	X ₅₁	580.0	0.008
	X ₅₂	578.0	0.004
	X ₅₃	620.0	0.009
	X ₅₄	488.0	0.000
Control y Mejoramiento de Proceso	X ₆₁	454.0	0.000
	X ₆₂	565.5	0.005
	X ₆₃	551.0	0.002
	X ₆₄	589.0	0.006
	X ₆₅	585.5	0.004
Educación y Entrenamiento	X ₇₁	553.5	0.002
	X ₇₂	591.0	0.016
	X ₇₃	602.5	0.015
	X ₇₄	498.5	0.000
Círculos de Calidad	X ₈₁	551.0	0.002
	X ₈₂	537.5	0.002
	X ₈₃	553.5	0.002
	X ₈₄	553.5	0.002
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	X ₉₁	591.0	0.016
	X ₉₂	441.0	0.000
	X ₉₃	477.5	0.000
	X ₉₄	460.5	0.000

Apéndice F: Modelo de Encuesta Aplicada



Fecha

CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN COLEGIO

A. ¿Cuántos años de fundado tiene su colegio?

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

B. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la institución (directores, docente, otros)?

- a. 1 a 10
- b. 11 a 20
- c. 21 a 50
- d. 51 a más

C. Su cargo es:

- a. Presidente de Directorio o Gerente General
- b. Gerente de Área o Jefe de Departamento
- c. Director
- d. Profesor
- e. Otro

D. ¿Qué tiempo su colegio cuenta con Sistema de Gestión de Calidad y/o enseñanza?

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

E. ¿Los profesores en sus institución cuenta con grado académico de? Marque un o más opciones

- a. Magister y Doctorados
- b. Titulados
- c. Egresados
- d. Estudios técnicos
- e. Otros estudios
- f. Ninguno

F. ¿Cuál es el tamaño de área de su Colegio o Institución?

- a. 100 a 200 m²
- b. 201 a 350 m²
- c. 351 a mas

G. Su colegio ¿cuenta con algún Sistema de Gestión de Calidad Implementado?

- Sí No Otros.....

Detalle su respuesta.....
.....

H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su colegio?

- Certificaciones Otros.....
 Acreditaciones

Detalle su respuesta.....
.....

NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA

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

N°	PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	La institución educativa implementa el control de la Gestión de la Calidad con eficacia.					
2	La institución educativa está capacitado para realizar Círculos de Calidad.					
3	El "Benchmarking" (Comparar sistema de enseñanzas con otros colegios) se utiliza ampliamente en su institución.					
4	Los empleados de su institución educativa son capaces de utilizar las herramientas para la Gestión de la Calidad.					
5	La institución educativa tiene metas específicas y detalladas en cuanto al enfoque de la calidad.					
6	La dirección alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La institución educativa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a la Gestión de la Calidad.					
8	La dirección proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la Gestión de la Calidad.					
9	La institución educativa lleva a cabo encuestas mensual, semestral o anual sobre la Satisfacción del Cliente.					
10	El personal en todos los niveles de la institución educativa presta atención a la información sobre las quejas del servicio brindado.					
11	Los empleados de la institución educativa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo de la institución educativa funcionan apropiadamente.					
13	La institución educativa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La dirección busca el éxito de la institución educativa a largo plazo.					
15	Los productos suministrados por los proveedores es el adecuada.					
16	La enseñanzas educativa en la institución educativa satisface los requerimientos de los alumnos y padres de familia durante período electivo.					
17	La institución educativa ha obtenido ahorros por los nuevos procesos de calidad de la enseñanza.					
18	La mayoría de empleados de la institución educativa reciben capacitación en cuanto a la calidad de enseñanza.					
19	La institución educativa cuenta con medios para obtener información sobre sus clientes.					
20	Los equipos operativos del colegio reciben mantenimiento (Preventivo, rutinarios o correctivos).					

NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA

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

N°	PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
21	La dirección participa activamente en la Gestión de la Calidad de la institución educativa.					
22	La institución educativa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.					
23	La institución educativa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La institución educativa realiza una evaluación general de los requerimientos de sus clientes.					
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad.					
26	La mayoría de los empleados del colegio realiza actividades de círculos de calidad.					
27	La institución educativa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.					
28	El colegio utiliza algunas de las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento de sus procesos (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29	La dirección se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	Los trabajadores de la institución educativa se sienten fuertemente involucrados con la Gestión de la Calidad.					
31	La institución educativa invierte en mejorar el servicio de enseñanza.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el servicio de enseñanza.					
33	La institución educativa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34	La institución educativa realiza auditorías internas y evalúa el desempeño de sus proveedores.					
35	La institución educativa tiene un método para desarrollar el diseño de servicio de enseñanza.					

Número	Código modular	Nombre de IE	Nivel / Modalidad	Gestión / Dependencia	Dirección de IE	Distrito	Alumnos (2014)
1	1057538	ROSA DE LIMA	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	PASAJE TOLOMEO 149	Chorrillos	52
2	1083161	SAINT PATRICK'S CHILDREN	Inicial - Jardín	Privada - Particular	CALLE SANTA AIDA MZ C LOTE 7	Chorrillos	59
3	1057371	MARIA ELISA	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA LAS GAVIOTAS 935	Chorrillos	64
4	0646604	SAN JUDAS TADEO	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA JOSE OLA YA 729	Chorrillos	65
5	1510684	DULCE SONRISA	Inicial - Jardín	Privada - Particular	CALLE JULIO CALERO 641	Chorrillos	74
6	1340447	TIERRA DE NIÑOS	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	AVENIDA ALEJANDRO IGLESIAS 271	Chorrillos	144
7	1541895	INNOVA SCHOOLS	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA LOS FAISANES S/N MZ Z LOTE B	Chorrillos	148
8	0774406	CAMBRIDGE COLLEGE LIMA	Inicial - Jardín	Privada - Particular	ALAMEDA DE LOS MOLINOS 728-730	Chorrillos	153
9	0328575	CARITAS FELICES	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA ALAMEDA DE LOS CEDROS 562	Chorrillos	193
10	0468884	SANTO DOMINGO	Inicial - Jardín	Privada - Particular	CALLE 15 MZ D7 LOTE 1	Chorrillos	251
11	0774406	CAMBRIDGE COLLEGE LIMA	Inicial - Jardín	Privada - Particular	ALAMEDA DE LOS MOLINOS 728-730	Chorrillos	153
12	1194851	JACK GOLDFARB	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON CUBA 241	Comas	55
13	0775718	BAUTISTA DE LA PASCANA	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON ABRAHAM VALDELOMAR 496	Comas	56
14	1324532	MI PEQUEÑO MUNDO DE SANTA LUZMILA	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON SANCHEZ SILVA 195 ETAPA IV	Comas	60
15	0703462	LAS CARMELITAS	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON 23 SETIEMBRE 150 MZ C LOTE 13	Comas	62
16	1499342	KINDERGARTEN LAS AMERICAS	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON LOS PLANETAS 231 MZ Z LOTE 15	Comas	65
17	0832329	PAUL GROUSSAC	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA REPUBLICA DEL PERU 1325	Comas	72
18	0831628	SANTO TOMAS	Inicial - Jardín	Privada - Particular	PASAJE F S/N MZ U LOTE 65	Comas	73
19	0434639	SANTO TOMAS DE AQUINO	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON MATEO PUMACAHUA 212	Comas	74
20	0775775	MARIA GORETTI	Inicial - Jardín	Privada - Particular	CALLE 7 MZ C1 LOTE 17-18	Comas	80
21	0831966	CESAR VALLEJO	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON JOSE ECHENIQUE 251	Comas	87
22	1499581	MI DULCE AMANECER	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON CORBACHO 374	Comas	90
23	1498666	VIRGEN DE LA PUERTA DE COMAS	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON SANTA ROSA 561	Comas	97
24	1244722	SAN IGNACIO DEL ALAMO	Inicial - Jardín	Privada - Particular	CALLE 01 S/N MZ A LOTE 11-12	Comas	114
25	1248707	JESUS EL MAESTRO	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON LOS CLAVES 224	Comas	135
26	1442367	HENRI LA FONTAINE	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA HEROES DEL CENEP S/N LOTE 4	Comas	121
27	0692384	SAN VICENTE DE PAUL	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	JIRON EL MOLINO 106	La Molina	54
28	1507052	MI PEQUEÑO UNIVERSO	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA PROLONGACION JAVIER PRADO 6273	La Molina	57
29	1197383	SAN AGUSTIN DE LA MOLINA	Inicial - Jardín	Privada - Particular	CALLE RIO DE JANEIRO 120	La Molina	68
30	1197227	SAGRADOS CORAZONES RECOLETA	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA EL GOLF-LOS INCAS 368	La Molina	144
31	1040492	COLORES	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	CALLE KASBA 141	La Molina	175
32	0335562	ANTONIO RAIMONDI	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA LA FONTANA 755	La Molina	243
33	0539635	NEWTON COLLEGE	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	AVENIDA RICARDO ELIAS APARICIO 240	La Molina	306
34	0316497	REINA DE LOS ANGELES	Inicial - Jardín	Privada - Particular	MONTE NELLO 605	La Molina	107
35	1486414	MIS HUELLITAS	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA PROCERES DE HUANDOY MZ I LOTE 2-3	Los Olivos	64
36	1263078	SAN ANDRES	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA ALFREDO MENDIOLA MZ H LOTE 17,18 Y 24	Los Olivos	76
37	0436030	SAN BENITO DE PALERMO	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON CONSTELACIONES 215	Los Olivos	89
38	0764225	CORAZON DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA RIO MARAÑON 442	Los Olivos	97
39	1311299	SONRISAS Y COLORES	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA MANUEL GONZALES PRADA 657	Los Olivos	97
40	0882688	LA MERCED	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON MARCA 182	Los Olivos	112
41	0882803	ROBERT LETOURNEAU	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA ALFREDO MENDIOLA 3435	Los Olivos	119
42	1090000	RUSSELITO	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA CARLOS IZAQUIRRE 991	Los Olivos	202
43	1662014	SACO OLIVEROS DE LOS OLIVOS	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON AURELIO GARCIA S/C MZ B LOTE 20	Los Olivos	110
44	1532316	ABC LITTLE KIDS	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON PAMPAS 1405	Los Olivos	54
45	1510940	MI PEQUEÑO ESPACIO	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	CALLE RAMON RIBEYRO 136	Miraflores	59

Apéndice G: Descripción de la Muestra de Colegios

Número	Código modular	Nombre de IE	Nivel / Modalidad	Gestión / Dependencia	Dirección de IE	Distrito	Alumnos (2014)
46	1057215	KIDS PLACE	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	AVENIDA GENARO CASTOR I 707	Miraflores	72
47	0540203	MARIA DELAS MERCEDES	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA LA MERCED 390	Miraflores	83
48	0774653	LITTLE VILLA	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	JIRON LLANO ZAPATA 454	Miraflores	90
49	0331009	PESTALOZZI	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA RICARDO PALMA 1450	Miraflores	111
50	1087261	CARITAS FELICES	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	AVENIDA ARIAS ARAGUEZ 216	Miraflores	139
51	1086784	ALEXANDER VON HUMBOLDT	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA BENA VIDES 3081	Miraflores	214
52	0693812	VILLA MARIA	Inicial - Jardín	Privada - Particular	CALLE CONTRALMIRANTE MONTERO 225	Miraflores	283
53	0693770	INMACULADO CORAZON	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA SANTA CRUZ 934	Miraflores	295
54	1057298	SAN JORGE DE MIRAFLORES SCRL	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA ERNESTO MONTAGNE 360	Miraflores	354
55	0497032	MATER PURISSIMA	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	AVENIDA DE LA AVIACION 445	Miraflores	143
56	1492065	YOSHIE	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON GENERAL ARTIGAS 978	Pueblo Libre	58
57	1488873	VILLA MAGDALENA	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	JIRON CARLOS DE LOS HEROS (EX-JUNIN) 287	Pueblo Libre	135
58	0336057	SAN LUCAS	Inicial - Jardín	Privada - Parroquial	JIRON MOREYRA Y RIGLOS 197	Pueblo Libre	77
59	0827907	LA BARQUITA	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON SANTANDER 287	Pueblo Libre	77
60	0494591	MARIA MOLINARI	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA SAN BORJA SUR 706	San Borja	60
61	1516137	PINTANDO UN MAÑANA	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	AVENIDA SAN LUIS 2646 MZ E LOTE 07	San Borja	65
62	1067917	DIVINO NIÑO JESUS	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	CALLE PISANO 184	San Borja	68
63	0324129	MI HOGAR EDF	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	AVENIDA VELASCO ASTETE 366	San Borja	70
64	1512771	CHIQUIPEKES	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	AVENIDA SAN BORJA SUR 273	San Borja	73
65	1056712	ABC MARIA DEL CARMELO	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	AVENIDA FRANZ LISZT 194	San Borja	77
66	1512029	LITTLE ONES TOO	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	CALLE MATAMORO 170	San Borja	117
67	0322370	SANTISIMO NOMBRE DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA MAYORAZGO 176	San Borja	144
68	1069301	JESUS DE NAZARETH	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	CALLE JORGE ISAAC 131	San Borja	197
69	1087683	SAN FRANCISCO DE BORJA	Inicial - Jardín	Privada - Particular	CALLE VELASQUEZ S/N	San Borja	102
70	0827915	MUNDO AMIGO	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	CALLE BURGOS 223	San Isidro	102
71	0910786	SAGRADO CORAZON SOPHANUM	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA SALA VERRY 2100	San Isidro	166
72	0316695	NUUESTRA SEÑORA DE LA LUZ	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Parroquial	CALLE CORONEL ODRIOZOLA 580	San Isidro	265
73	0827709	SAN AGUSTIN	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA JA VIER PRADO ESTE 980	San Isidro	292
74	0316182	LEON PINELO	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	CALLE MAIMONIDES 610	San Isidro	111
75	0845875	MATER ET MAGISTRA	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON LOS ZAFIROS 2136 MZ B LOTE 09	San Juan de Lurigancho	54
76	1503200	RAYITOS DEL SOL	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON RICOS 739	San Juan de Lurigancho	56
77	0776757	SAN JUAN DE LA SALLE	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON LAS PERLAS 2015	San Juan de Lurigancho	70
78	1501790	HUELLITAS	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	AVENIDA LAS FLORES 132	San Juan de Lurigancho	72
79	0664839	JUAN PABLO PEREGRINO	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA SAN MARTIN ESTE 169	San Juan de Lurigancho	55
80	0840199	NUUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON EL ROSARIO 636-658 ETAPA V	San Juan de Lurigancho	210
81	0762427	LEONARD EULER II	Inicial - Jardín	Privada - Particular	MZ Q-V LOTE 19 ETAPA III	San Juan de Lurigancho	110
82	0824367	DIVINO SEMBRADOR	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON LOS DIAMANTES 2606	San Juan de Lurigancho	67
83	0774331	CLARET	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA LIBERTAD 1693	San Miguel	54
84	1573302	NIDO ALEGRIA	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA UNIVERSITARIA 692-698	San Miguel	67
85	1491547	BRIGHT YOUNG SCHOOL	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON BOLOGNESI 490	San Miguel	102
86	1488956	CLARETIANO	Inicial - Jardín	Privada - Particular	AVENIDA PQUE DE LAS LEYENDAS 555	San Miguel	135
87	0336156	HOGAR DEL NIÑO SANTA MARIA MADRE DE DIOS	Inicial - Jardín	Privada - Parroquial	AVENIDA LIBERTAD 1955	San Miguel	147
88	0504209	JUANA DE ARCO	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON PLG CUZCO 211	San Miguel	77
89	1085885	NUUESTRA SEÑORA DE LA RECONCILIACION	Inicial - Jardín	Privada - Parroquial	AVENIDA MANUEL OLGUIN S/N	Santiago de Surco	71
90	1316488	HUELLITAS DE BELEN	Inicial - Jardín	Privada - Particular	JIRON WALTER ROSALES LEON MZ. A LOTE 05	Santiago de Surco	79
91	1081942	SEÑOR DE LA MISERICORDIA	Inicial - Jardín	Privada - Particular	CALLE LOMA DE LAS ORQUIDEAS 282	Santiago de Surco	85
92	0503979	VIRGEN DEL ROSARIO	Inicial - Jardín	Privada - Parroquial	VENEGAS 257	Santiago de Surco	98
93	1082148	EL MUNDO DEL NIÑO	Inicial - Cuna-Jardín	Privada - Particular	CALLE NEGREIROS 101	Santiago de Surco	116
94	0873216	JOSE GALVEZ BARRENECHEA	Inicial - Jardín	Privada - Particular	GRUPO 22 S/N MZ P LOTE 21	Villa El Salvador	79

Apéndice H: Campanas de Gauss

