

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSTGRADO



Calidad de las Instituciones Educativas Secundarias Privadas del Perú

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

René Campos Arias

Catherine Chang López

Elliott Culqui Culqui

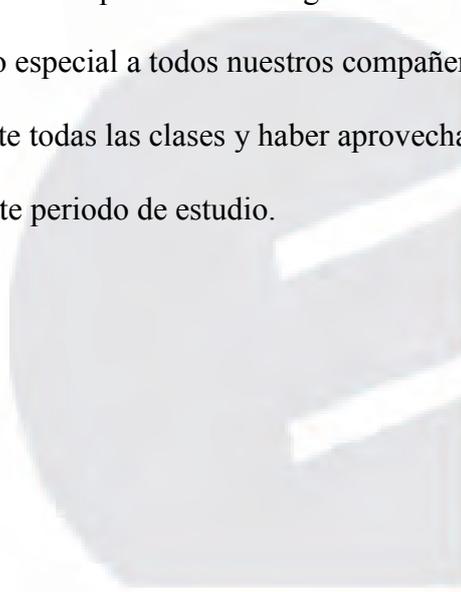
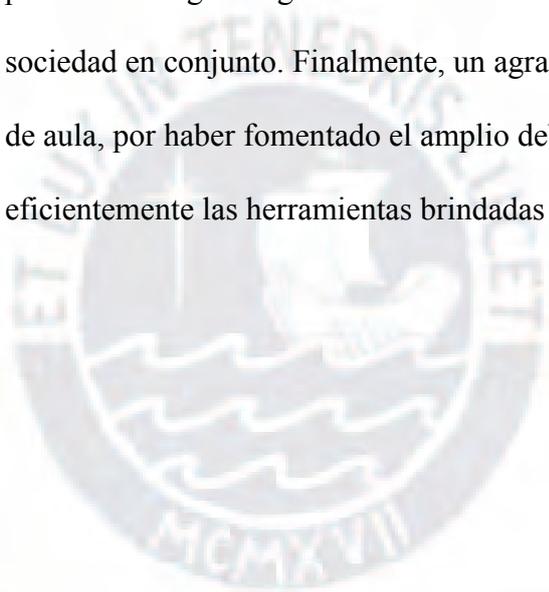
Rubén Tsukazan Nakaima

Asesor: Percy Samoel Marquina Feldman

Surco, Noviembre de 2015

Agradecimientos

La mayor gratitud a nuestro asesor Percy Marquina Feldman por su apoyo constante y por sus sabios consejos durante la asesoría brindada. Un profundo reconocimiento, por aclarar nuestras reiteradas consultas, dado su agudo enfoque y experiencia en la materia. Del mismo modo, un gran agradecimiento a nuestra casa de estudios CENTRUM y a nuestros maestros; por las enseñanzas impartidas y por el valor de sus experiencias que ahora nos permiten ser agentes generadores de valor ético y sostenible para nuestras organizaciones y la sociedad en conjunto. Finalmente, un agradecimiento especial a todos nuestros compañeros de aula, por haber fomentado el amplio debate durante todas las clases y haber aprovechado eficientemente las herramientas brindadas durante este periodo de estudio.



Dedicatorias

A nuestras familias, por el apoyo brindado durante esta etapa de nuestras vidas, y sobre todo a nuestros padres, por inspirar en nosotros el deseo de seguir superándonos cada día.



Resumen Ejecutivo

La presente investigación buscó identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito de TQM en el sector de las instituciones educativas secundarias privadas del Perú desde la perspectiva de sus directivos. Para lo cual se utilizó el modelo de nueve factores del TQM en la empresa desarrollado por Benzaquen (2013). Con este propósito se aplicó un cuestionario de treinta y cinco preguntas a una muestra de 361 instituciones que representa al total de la población de las instituciones educativas secundarias privadas del Perú con el propósito de diagnosticar la situación actual.

En esta investigación descriptiva de enfoque cuantitativo y no experimental, se evaluaron los nueve factores del TQM, resultando un nivel de cumplimiento de 3,49 en las instituciones educativas secundarias privadas del Perú. Siendo los siguientes factores que obtuvieron puntaje superior al promedio: planeamiento de calidad, gestión de calidad del proveedor, control y mejoramiento del proceso, círculos de calidad y enfoque de satisfacción al cliente, lo cual demuestra un avance en el interés del sector en considerar el TQM en el sistema de gestión de calidad.

Abstract

This research aimed at identifying the level of compliance of the success factors of TQM in the sector of private secondary educational institutions of Peru from the perspective of their managers. For which the nine-factor model of TQM in the company developed by Benzaquén (2013) was used. For this purpose a questionnaire to thirty-five questions were applied to a sample of 361 institutions representing the total population of private secondary educational institutions in Peru in order to diagnose the current situation.

In this descriptive quantitative research and non-experimental approach, the nine factors were evaluated TQM in the company, resulting in a 3.49 level of compliance in private secondary educational institutions in Peru. They are obtained the following factors that score above average: quality planning, quality management provider, control and process improvement, quality circles and customer satisfaction approach, demonstrating an improvement in the interest of the sector consider TQM in quality management system

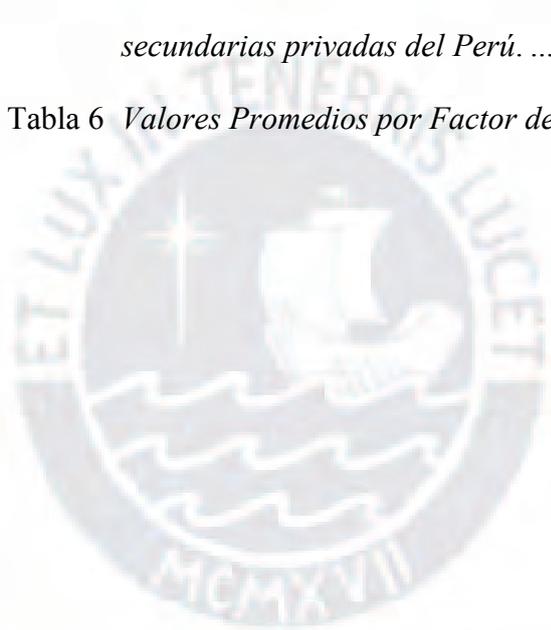
Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	vii
Capítulo I. Introducción.....	1
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	2
1.2 Definición del Problema de Investigación	3
1.3 Propósito de la Investigación	4
1.4 Importancia de la Investigación	5
1.5 Naturaleza de la Investigación	6
1.6 Marco Conceptual	6
1.7 Definiciones Operacionales o Términos del Estudio	7
1.8 Limitaciones.....	8
1.9 Delimitaciones.....	9
1.10 Resumen.....	9
Capítulo II. Revisión de Literatura.....	11
2.1 El Concepto de Calidad y su Evolución.....	12
2.2 Modelo de los Nueve Factores del TQM en la Empresa de Benzaquen	14
2.3 Calidad en las Instituciones Educativas en el Mundo	15
2.4 Calidad en el País	21
2.5 Situación de la Calidad del Sistema Educativo Escolar en el País.....	22
2.6 Resumen.....	25
2.7 Conclusiones	26
Capítulo III. Metodología.....	28
3.1 Diseño de la Investigación.....	28
3.2 Población y Selección de Muestra	28
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos	30
3.4 Instrumentos.....	31

3.5 Validez y Confiabilidad	32
3.6 Análisis e Interpretación de Datos	32
3.7 Resumen	33
Capítulo IV. Resultados.....	34
4.1 Test de Validez.....	34
4.2 Descriptivo de la Muestra	35
4.3 Análisis interno AMOFHIT	38
4.4 Descriptivo de Calidad	43
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	58
5.1 Conclusiones	58
5.2 Recomendaciones.....	63
5.3 Sugerencias para Investigaciones Futuras.....	65
Referencias.....	67
Apéndices.....	73
Apéndice A: Encuesta de Calidad	73
Apéndice B: Distribución Estratigráfica de la Muestra.....	75
Apéndice C: Cuestionario por Factor de Calidad	76
Apéndice D: Resultados por Factor y Subfactor	77
Apéndice E: Instituciones Educativas consideradas en la muestra.....	78

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Características de la Evolución del Concepto Calidad</i>	14
Tabla 2	<i>Principales indicadores relativos al objetivo sexto referido a la calidad educativa</i>	21
Tabla 3	<i>Resultados del Alpha de Cronbach</i>	35
Tabla 4	<i>Resultado Descriptivo de la Muestra</i>	37
Tabla 5	<i>Valores Promedios por Factor de Calidad de las instituciones educativas secundarias privadas del Perú</i>	46
Tabla 6	<i>Valores Promedios por Factor de Calidad</i>	54



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Relación Entre las Variables Independientes y Dependientes.	7
<i>Figura 2.</i> Mapa de exploración literaria.	12
<i>Figura 3.</i> Modelo de los nueve factores del TQM en la empresa.	15
<i>Figura 4.</i> Modelo Conceptual Escocés.	17
<i>Figura 5.</i> Modelo Europeo de Gestión de la Calidad EFMQ.....	20
<i>Figura 6.</i> Distribución Geográfica de la muestra.....	35
<i>Figura 7.</i> Distribución de la muestra por tamaño de las instituciones educativas secundarias privadas del Perú.	36
<i>Figura 8.</i> Distribución de la muestra por persona de contacto.....	36
<i>Figura 9.</i> Distribución de la muestra por tiempo de fundación	37
<i>Figura 10</i> Nivel de cumplimiento del TQM en instituciones secundarias privadas de Lima y Provincias.....	55
<i>Figura 11</i> Nivel de cumplimiento del TQM en instituciones secundarias privadas con certificación SINEACE y sin SINEACE.	56
<i>Figura 12</i> Nivel de cumplimiento del TQM en instituciones secundarias privadas: Rango 11 a 50 personas y Rango de 51 a 200 personas.....	56
<i>Figura 13</i> Nivel de cumplimiento del TQM en las instituciones educativas secundarias privadas del Perú.....	57

Capítulo I. Introducción

En la actualidad existen numerosas investigaciones desarrolladas en muchos sectores de la industria sobre el nivel de implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad Total TQM adoptados con el propósito de obtener ventajas competitivas orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes y al mismo tiempo crear una gestión de calidad eficiente, más productiva y más rentable.

En el Perú los estudios más recientes desarrollados para determinar el nivel de evolución de implementación de TQM en base a nueve factores de éxito, fueron presentados por Benzaquen (2013). Donde se demuestra la evolución positiva de la implementación de las prácticas de TQM para una muestra variada de empresas de bienes y servicios en el periodo 2006 al 2011; así como la relación positiva que existe en las empresas de la misma muestra que optaron por una certificación ISO 9000 en el año 2011.

Si bien la investigación de Benzaquen es un gran aporte al diagnóstico de la evolución de las prácticas de TQM en el mundo empresarial del Perú, no existe información relevante por sectores empresariales específicos, que permita identificar el nivel de calidad percibido de los factores de la gestión. Particularmente al referimos al sector educación, que se compone de cuatro niveles tales como el escolar, tecnológico, universitario y post grado; y puede ser de dos tipos público o privado, encontramos la investigación realizada el 2012 por Fernando D'Alessio Ipinza, que realiza un diagnóstico de la situación del sistema educativo peruano en los diferentes niveles educativos desde el punto de vista de su organización, marco legal y programa curricular, identificando brechas para finalmente sugerir estrategias integrales para la mejora (D'Alessio, 2012). Sin embargo, la gestión de calidad a nivel empresarial no es analizada en profundidad.

En tal sentido la presente investigación busca complementar el estudio de Benzaquen con el objeto de identificar el nivel de la gestión de calidad de las instituciones educativas

secundarias privadas del Perú en el 2015 desde la percepción de sus directivos, con el propósito de contribuir con el sector en la toma de decisiones para reestructurar sus estrategias en sus organizaciones.

1.1 Antecedentes de la Investigación

La calidad en la educación es un tema que ha tenido múltiples interpretaciones a lo largo de los años y últimamente las naciones más desarrolladas empiezan a proponer modelos para estudiar las relaciones entre la Calidad Total, el Aprendizaje Organizacional y la Administración del Conocimiento. Según Valenzuela (2010), señala que algunos investigadores consideran que la calidad educativa debe ser medida en base a indicadores de desarrollo cognitivo en términos del currículum, los programas, las facultades, la evaluación al docente; y para otros en términos del grado de cumplimiento de algún estándar, predefinido, legitimación o acreditación (Lemaitre, 2004). En este sentido, mientras que para el primer grupo la calidad se enfoca en la efectividad interna, en esfuerzos de mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas, midiéndolos en términos de los resultados de los estudiantes (Welsh y Dey, 2002), para el otro grupo de investigadores la calidad se enfoca en la efectividad administrativa para satisfacer las demandas externas por credibilidad y valor por dinero, alcanzar una reputación legítima, reconocimiento público, imagen institucional y percepción de estatus en la comunidad. (Bender, 1994).

Desde el enfoque de efectividad administrativa, en norte América se ha encontrado dos investigaciones que muestran los resultados de la implementación del TQM al sistema educativo. Así uno de ellos está dirigido al sistema de educación superior universitaria y evalúa el grado de percepción de gestión de calidad educativa de los stakeholder internos y externos alrededor de una pequeña comunidad universitaria, resultando que la implementación del TQM contribuye positivamente a gestión administrativa de la educación

y la percepción de los stakeholders (Baldwin, 2002). El segundo estudio muestra los resultados del proceso de implementación del TQM en las instituciones educativas secundarias privadas y concluye que el liderazgo e involucramiento de sus directivos es la clave para garantizar la implementación exitosa (Lewis, 1996).

La presente investigación sobre calidad en educación realizada en el Perú para el sector de instituciones educativas privadas secundarias pertenece a la vertiente de calidad educativa orientada desde el punto de vista de efectividad administrativa para satisfacer la demanda de los clientes y mejorar su competitividad de acuerdo a lo citado por Bender (1994). Para ello se empleó el modelo de nueve factores del TQM en la empresa desarrollado por Benzaquen (2013) con el propósito de identificar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en las instituciones educativas secundarias privadas del Perú.

1.2 Definición del Problema de Investigación

El crecimiento que ha experimentado la economía del Perú en el último quinquenio, de la mano con el indicador global de la producción como refleja la publicación oficial del INEI (2015), trajo como consecuencia el incremento de la competitividad de las industrias vía la estandarización de sus procesos que son cada vez más valorados por los consumidores con exigencias mayores en los productos y servicios que demandan. En tal sentido, la gestión de calidad de los productos y servicios se ha convertido en un foco de atención de las empresas peruanas. Sin embargo, no ha sido clara la existencia y aplicación de una métrica común para los niveles calidad en las empresas peruanas. No contar con métricas podría llevar a las empresas a no tomar las decisiones adecuadas para su gestión y alcanzar el nivel de atención que los consumidores exigen.

El problema de investigación del presente trabajo es la ausencia de información relevante que permita identificar el nivel de calidad percibido de los factores de éxito de la calidad TQM en las instituciones educativas secundarias privadas a nivel nacional.

1.3 Propósito de la Investigación

El objetivo principal de la presente investigación fue identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito de la calidad de TQM en las instituciones educativas secundaria privadas del Perú. Esto implicó: a) medir el nivel de la gestión de calidad actual en el sector instituciones educativas secundarias privadas del Perú bajo la metodología propuesta por Benzaquen (2013), empleando los nueve factores del TQM; y b) identificar los resultados más relevantes para los nueve factores del TQM en las instituciones educativas secundarias privadas del Perú.

Como objetivo específico, esta investigación consideró identificar el nivel de cumplimiento de los siguientes factores de calidad en las instituciones educativas secundarias privadas del Perú:

- Alta gerencia.
- Planeamiento de la calidad.
- Auditoria y la evaluación de la calidad.
- Diseño del producto.
- Gestión de la calidad del proveedor.
- Control y mejoramiento del proceso.
- Entrenamiento y educación.
- Círculo de calidad.
- Enfoque a la satisfacción al cliente.

Las preguntas de investigación son las siguientes: a) ¿Cuál es el nivel de cumplimiento en las instituciones educativas secundarias privadas del Perú de los nueve factores del TQM? y b) ¿Cuál es el análisis interno AMOFHIT con respecto a la gestión de la calidad de las instituciones educativas secundarias privadas del Perú?

1.4 Importancia de la Investigación

Se ha identificado dos razones por las cuales las empresas implementan un sistema de gestión de calidad, la primera es para obtener ventajas competitivas que se adapten a las necesidades de los clientes y con ello conseguir una mejor participación en el mercado (Boutler & Bendell, 2002); y, la segunda es la creación de una gestión de calidad con reducción de costos y defectos, mejoramiento de productos y eficiencia que permitan relacionarse con: a) el desempeño, b) la productividad, y c) la rentabilidad (Neumayer & Perkins, 2005).

Mientras que Vinuesa y Zuera (2009) argumentan que las prácticas de TQM o las certificaciones de calidad no garantizan la mejora de la gestión empresarial, pues es sólo una parte de un proceso integral y complejo. Las publicaciones de Bruce, Shaw, y Ebrahimpour (2007), sostienen mediante estudios empíricos que la adopción de las prácticas de TQM fortalecen el desempeño de las organizaciones y mejora la ventaja competitiva, sin embargo acotan que estaría supeditado a una implementación exitosa de tales prácticas.

En el Perú se vienen realizando investigaciones de gestión de calidad en los diferentes rubros en todo el territorio. Sin embargo, no existe investigación abundante del sector educativo que nos permita inferir el grado de gestión de calidad de los procesos educativos bajo ninguna metodología. En tal sentido, la presente investigación busca explorar a en todo el Perú el nivel de competitividad de la gestión de las instituciones educativas secundarias privadas, averiguando el grado de implementación de los nueve factores del TQM.

Por lo expuesto, la presente investigación busca contribuir a conocer los niveles de calidad de las instituciones educativas secundarias privadas del Perú. Los resultados de esta investigación serán de utilidad para los directivos de las instituciones educativas secundarias privadas del Perú, pues les ayudará a reestructurar sus estrategias en sus organizaciones mediante el reconocimiento de brechas bajo la métrica de la metodología empleada que les

permite compararse dentro de una muestra representativa del sector seleccionada por métodos científicos.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo siendo el objetivo especificar las propiedades, características y rasgos importantes de los nueve factores del TQM en las instituciones educativas secundarias privadas del Perú, para luego determinar su cumplimiento.

Por otro lado, la investigación es transaccional y no experimental porque no hubo manipulación de variables, pues sólo se obtuvieron datos en un momento único para después ser procesados y luego analizados.

Para la recolección de datos se utilizó el modelo de nueve factores del TQM en la empresa desarrollado por Benzaquen (2013), el cual consiste en una encuesta para el levantamiento de información.

1.6 Marco Conceptual

En la presente investigación la variable dependiente es la administración de la calidad y está en función de nueve variables independientes que son los factores de éxito TQM definidos por Benzaquen (2014). La relación entre las variables independientes y la variable dependiente se grafica en la Figura 1.

A partir de estos nueve factores, se puede identificar el nivel de cumplimiento del TQM en el sector de educación secundaria privado a nivel nacional, con lo cual nos permitirá obtener información relevante para la gestión de la calidad en los colegios privados secundarios

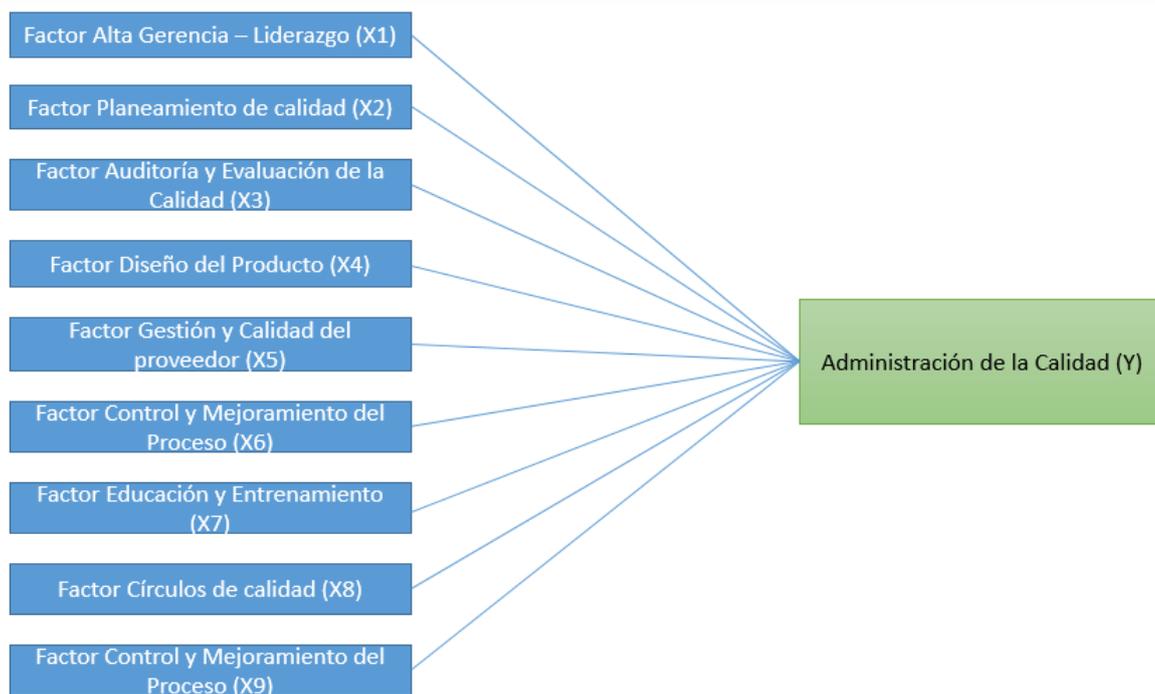


Figura 1. Relación Entre las Variables Independientes y Dependientes.
Adaptado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano”, por J. Benzaquen, 2013, *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), pp. 41-59.

1.7 Definiciones Operacionales o Términos del Estudio

De acuerdo a Benzaquen (2013, 2014), se propone nueve factores para medir la implementación del TQM:

- Alta gerencia: contribuye a la gestión de la calidad comprometiendo a la institución a alcanzar sus objetivos.
- Planeamiento de la calidad: analiza si se tienen metas específicas y detalladas sobre la gestión de la calidad.
- Auditoría y evaluación de la calidad: consiste en el seguimiento de las metas de gestión de la calidad.
- Diseño del producto: referido a la adopción de la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno.
- Gestión de calidad del proveedor: mide el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como repercuten en los bienes o servicios que ofrecen.

- Control y mejoramiento del proceso: verifica si el proceso operativo satisface los requerimientos de los clientes y si las instalaciones y el equipo operativo funcionan de forma adecuada.
- Educación y entrenamiento: mide la capacitación, entrenamiento, proporción de herramientas de gestión de la calidad y el grado de compromiso de los trabajadores con el sistema de calidad.
- Círculos de calidad: consiste en el diálogo en la empresa, trabajo en equipo y mide la frecuencia de realización y su impacto sobre el desempeño de la organización.
- Enfoque hacia la satisfacción del cliente: mide el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos, y a su vez mide la forma en que se captan dichas necesidades.
- Competitividad: es la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales, y que para comprenderla se deben ver las fuentes de prosperidad que un país posee (D'Alessio, 2012).
- Ventaja competitiva: consiste cuando una organización puede crear y sostener un desempeño superior. La ventaja de una firma puede venir por costo o diferenciación (D'Alessio, 2012).

1.8 Limitaciones

Las limitaciones de la investigación fueron las siguientes: (a) Posible influencia de factores subjetivos por parte de los directivos participantes de las instituciones educativas durante la resolución de las encuestas; y (b) los resultados de la presente investigación no son estrictamente comparables con los resultados del estudio de Benzaquen (2013) por ser este último proveniente de un estudio correlacional y realizado el 2011. Sin embargo, se realiza esta comparación con propósitos ilustrativos por ser la información científica más reciente que se tiene del sector empresarial peruano en conjunto.

1.9 Delimitaciones

La presente investigación contó con las siguientes delimitaciones:

1. El alcance de la investigación se circunscribe a las instituciones educativas secundarias privadas a nivel nacional en Perú.
2. Las encuestas estuvieron dirigidas a los directivos de 361 instituciones educativas secundarias privadas a nivel nacional que son una muestra representativa de una población total nacional de 5,222 instituciones existentes, en concordancia con la información oficial del Ministerio de Educación (2015).
3. La composición de la muestra por departamento fue por cuotas con base estratigráfica, manteniendo la proporción de instituciones secundarias privadas por departamento con relación a la población total nacional referidas en el punto 2.
4. Se consideró como dato válido sólo aquellas encuestas que aceptaron proporcionar información completa y con información pública.

1.10 Resumen

En la actualidad, han sido pocas las investigaciones realizadas sobre gestión de calidad de procesos en instituciones educativas secundarias privadas del Perú. Sin embargo, las investigaciones han tomado mucha significancia en el resto del ámbito empresarial focalizándose en la estandarización de sus procesos y servicios que brindan las organizaciones a sus clientes acompañados de mejora continua.

El presente trabajo de investigación intenta identificar el nivel de cumplimiento de las instituciones educativas secundarias privadas del Perú mediante la evaluación del nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en la empresa, para ello se realizó un estudio de naturaleza no experimental, transeccional y de enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo que consistió en la recolección de datos utilizando la metodología aplicada por Benzaquen en el año 2013.

Los resultados de la investigación permitirán identificar el grado de implementación las oportunidades de mejora en la gestión de calidad de la educación que contribuyan a los directivos de las instituciones en la reformulación de sus estrategias. Al mismo tiempo, permitirá a las autoridades del sector público tener la base para el desarrollo de otros estudios en ese sector.



Capítulo II. Revisión de Literatura

En la presente revisión literaria se ha podido explorar el aporte creciente que ha tenido el desarrollo e implementación de las herramientas de gestión de calidad en el mundo empresarial a lo largo de los años desde su implementación en la década del setenta. En tal sentido, las empresas fueron adaptando sus modelos para el control de calidad a una sociedad con expectativas cada vez más exigente. Tal es así que se fueron implementando paulatinamente con este propósito herramientas eficaces como el ciclo de Deming, la trilogía de Juran, Cultura Cero errores, las 5S, diagramas de Ishikawa, el análisis de Pareto, entre otras. (Deming, 1982; Juran & Grina. 1988; Crosby 1979).

De la revisión literaria se verifica que actualmente la calidad en las empresas se gestiona y para ello se han desarrollado diversos sistemas de gestión de calidad basados en el TQM, EFMQ, Malcolm Baldrige, normas ISO e instrumentos de gestión de calidad del Six Sigma. (Pino, 2008; Walsh, Hughes & Maddox, 2002). De los modelos de gestión de calidad anteriormente descritos, el TQM y su reciente adaptación a la realidad latinoamericana realizada por Benzaquen (2013), recibe nuestra especial atención en la presente investigación, pues el modelo se contrasta con las prácticas de calidad del sector en estudio.

El sector educación no ha quedado exento de las prácticas de gestión de calidad del mundo empresarial. En este sentido, en la revisión literaria se ha encontrado investigaciones realizadas en el ámbito educativo sobre calidad desde el enfoque de efectividad interna, medida en términos de desarrollo cognitivo de los alumnos y desde el enfoque de eficiencia administrativa u organizacional. Al mismo tiempo, se ha encontrado que países alrededor del mundo han implementado modelos de gestión educativa basados en enfoques mixtos. Así podemos mencionar el modelo Koalaty Kid en Estados Unidos, modelo de gestión educativa de Escocia en Reino Unido, EFMQ aplicado a la educación y difundido ampliamente en

Europa y finalmente los modelos de gestión educativa de enfoque mixto en países de Latinoamérica tales como Chile, Ecuador y Perú.

A continuación en la Figura 2 se presenta el mapa de exploración literaria del presente estudio.

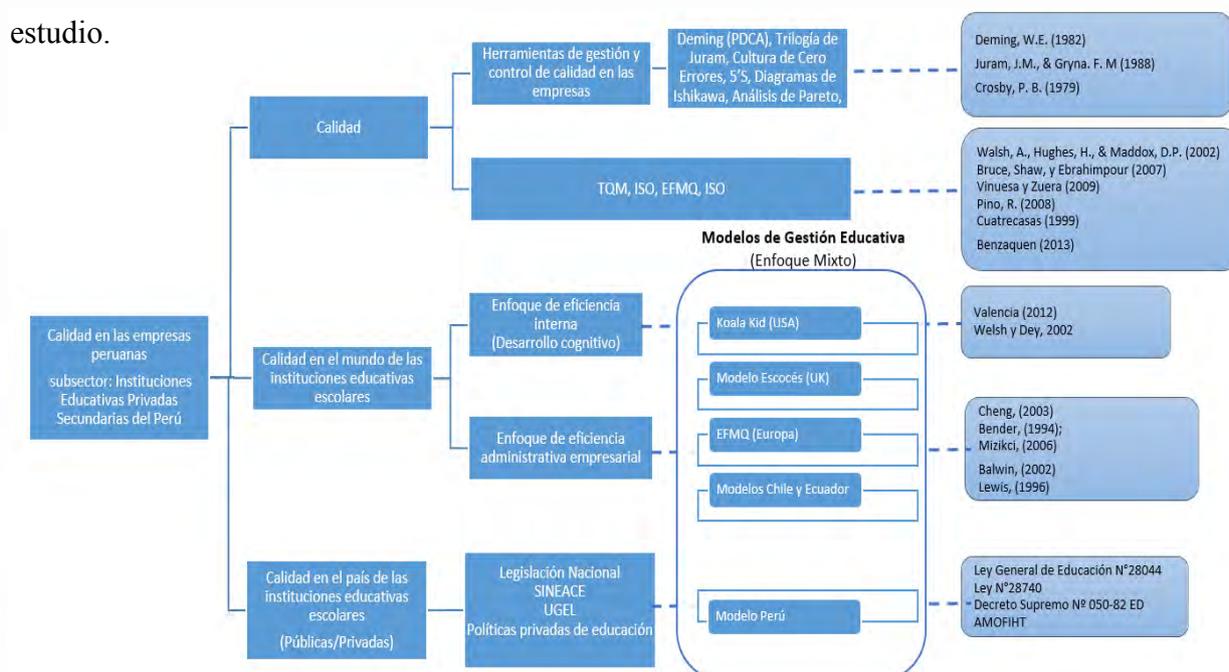


Figura 2. Mapa de exploración literaria.

2.1 El Concepto de Calidad y su Evolución

El concepto de calidad se encuentra en permanente evolución y seguirá nutriéndose de nuevos enfoques en el futuro. Las definiciones de calidad son tantas como autores la escriben. Así, la Real Academia de la Lengua Española, define a la calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor RAE (2015).

Para Llorens y Fuentes (2005), en los últimos años hubo numerosos cambios en el entorno empresarial que ha conllevado a las organizaciones a buscar soluciones para mejorar y obtener ventajas competitivas. Es decir, las empresas se vieron obligadas a adaptarse continuamente a las exigencias de un entorno cada vez más cambiante. O sea, un entorno que demanda bienes y servicios con mayores atributos, la misma que se ha convertido en un factor necesario para la continuidad a largo plazo de las organizaciones.

La calidad evolucionó a lo largo de los años, desde un sofisticado y costoso control que descartaba inicialmente sólo productos defectuosos a convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa. La calidad se determina como el conjunto de cualidades que posee un producto o servicio en un sistema productivo, apreciadas por el consumidor final. La calidad en los inicios era responsabilidad exclusiva del departamento de inspección y calidad (Cuatrecasas, 1999).

Actualmente el gestionar la calidad ya no garantiza el éxito, sino que supone ser una condición adicional para competir en el mercado. En tal sentido, ahora las empresas necesitan administrar no solo la calidad de sus productos, sino el impacto de su actividad en el medio ambiente y laboral, alineados a la normativa legal, cada vez más exigentes (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007).

Cuatrecasas (1999) definió las cuatro etapas de la evolución del concepto de calidad y se resume en la Tabla 1.

- a. Inspección: Verificación de todos los productos de salida, después de la fabricación y antes de que fueran distribuidos hacia los clientes. Aquellos productos que no cumplen las especificaciones o están defectuosos, deben ser rechazados.
- b. Control del Producto: Este control emplea técnicas basadas en el muestreo de los productos salientes. Los defectos siguen existiendo y de lo único que se trata es de detectarlos antes de que lleguen a los consumidores finales, mediante una verificación de las muestras seleccionadas.
- c. Control del Proceso: En esta etapa la calidad de los productos ya no se controla únicamente al final del proceso, sino que se ve sometido a un control a lo largo de la cadena de producción para evitar defectos o el incumplimiento de las especificaciones de los productos.

- d. **Gestión de Calidad Total:** La calidad se extiende a toda la empresa en su crecimiento conceptual y en sus objetivos. La calidad abarca no solo a los productos, sino a los recursos humanos, a los procesos, a los medios de producción, a los métodos, a la organización, etc.

Tabla 1

Características de la Evolución del Concepto Calidad

	Objetivos	Orientación	Implicación	Métodos
Gestión de la calidad total	Impacto estratégico	Satisfacción plena del cliente	Toda la organización	Planificación estratégica
Control del proceso	Organización y coordinación	Aseguramiento y prevención	Dep. de calidad, producción, I+D	Sistemas, técnicas y programas
Control del producto	Control de productos	Reducción de inspecciones	Departamento de Calidad	Muestreo y estadística
Inspección	Detección de defectos	Orientación del producto	Departamento de Inspección	Medición y verificación

Nota. Tomado de “*Gestión integral de la calidad,*” por Cuatrecasas, 1999, (1ra ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, p. 22.

2.2 Modelo de los Nueve Factores del TQM en la Empresa de Benzaquen

Este modelo se basa en la medición de nueve factores claves de calidad que fueron identificados y modificados para la realidad latinoamericana. Estos nueve factores proponen medir el grado de implementación del TQM en las empresas. Así tenemos: a) alta gerencia, b) planeamiento de la calidad, c) auditoría y evaluación de la calidad, d) diseño del producto, gestión de la calidad del proveedor, f) control y mejoramiento del proceso, g) educación y entrenamiento, h) círculos de la calidad, e i) enfoque hacia satisfacción del cliente.

Para la interpretación de la metodología, el autor clasifica la implementación del TQM en cuatro bloques. Así, a) proveedores, que se compone de un factor que busca medir el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como ello repercute en los bienes y servicios que ofrece; b) alta gerencia, que se compone de cuatro factores y están dirigidos a medir el nivel de compromiso de la alta gerencia mediante la óptima gestión, asegurando un adecuado diseño de productos, planeamiento con objetivos claros y control; c) gestión de procesos al interior de la organización, que se compone de tres factores que van a permitir gestionar todos los procesos interrelacionados como un sistema. Así, tenemos a los factores de control y mejora del proceso, educación y entrenamiento; y los círculos de calidad en la empresa; y d) cliente, el cual tiene un factor que busca medir el grado de satisfacción de los clientes respecto a los bienes y servicios ofrecidos. En la Figura 3 se observa ilustrativamente el modelo.

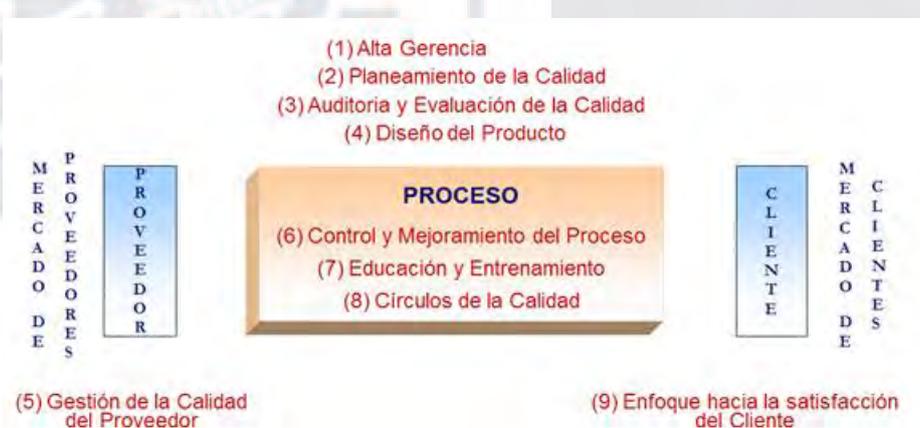


Figura 3. Modelo de los nueve factores del TQM en la empresa.

Tomado de "Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano", por J. Benzaquen, *Georgetown University-Universia*, 7(1), pp. 41-59

2.3 Calidad en las Instituciones Educativas en el Mundo

Cuando se habla de calidad aplicada a la educación el debate es amplio y los investigadores no se han puesto de acuerdo a plenitud. Lo cierto es que se ha podido identificar dos enfoques para evaluar la calidad en la educación. El primer enfoque es la

calidad educativa desde el punto de vista de efectividad interna. Es decir aquella orientada a mejorar los métodos, procesos de enseñanza y aprendizaje educacionales, midiéndolos en términos de resultados de desarrollo cognitivo de los estudiantes (Welsh y Dey, 2002). El segundo enfoque de calidad educativa es desde el punto de vista de eficiencia administrativa u organizacional. Es decir aquella orientada a la satisfacción de los sostenedores y competitividad en el mercado (Cheng, 2003). De acuerdo a Valencia (2012), el segundo enfoque es un modelo que busca alcanzar una reputación legítima, reconocimiento público, imagen institucional y percepción de estatus en la comunidad (Bender, 1994; Mizikaci, 2006).

Alrededor del mundo se han implementado modelos de gestión de calidad educativa exitosos, la mayoría de los cuales se rigen bajo ambos enfoques pero con mayor incidencia orientados al desarrollo cognitivo del estudiante. Así podemos mencionar, el programa Koalaty Kid en Norteamérica respaldado por la American Society for Quality que se enfoca en la mejora continua y usa sus principios para establecer expectativas claras, generar plan de mejora, medir y registrar el progreso a través de indicadores y reconocer éxitos (Ghysels, 2008). Esta iniciativa promueve la sistematización de los procesos educativos para el mejor aprendizaje a través de métodos estadísticos y de planeación. Similar a los procesos de una empresa pero realizado en las aulas. Para ello se emplean histogramas, diagramas de flujo, teorías de Ishikawa y Pareto. El programa fue creado por el Departamento de Educación de Estados Unidos mediante el acta No child left behind, con el propósito de exigir a los Estados que ajusten sus estándares a logros a fin de crear un sistema de responsabilidad para medir los resultados. Los objetivos de este programa son: alcanzar un sano sentido de auto estima y orgullo, desarrollo de sentido de responsabilidad, desarrollo de hábitos de excelencia, desarrollo de automotivación por el aprendizaje y participación en equipo de administradores, profesores, sostenedores y padres. (Valenzuela, 2010).

También, mencionaremos a la herramienta de autoevaluación de calidad implementada en Escocia por su órgano rector Her Majesty's Inspectorate of Education, basado en el hallazgo de puntos críticos, nivel de satisfacción de las necesidades de los grupos de interés o stakeholders, evaluación de entrega de procesos educacionales, evaluación de la administración, evaluación del liderazgo y capacidad de mejora. (Sallis y Jones, 2002). Esta herramienta está disponible desde el año 2000 y tiene por objeto proveer las bases para los ciclos de inspección externos realizados a las autoridades locales por parte del órgano rector. En el año 2005 su alcance se amplía en determinar la existencia de fuentes o comunidades de aprendizaje en las escuelas y de desarrollo organizacional de las mismas. En la Figura 4, se muestra el modelo desarrollado por el órgano rector que agrupa a las escuelas, comunidades de aprendizaje y desarrollo, y servicios de protección infantil. Con esta herramienta de autoevaluación y escrutinio externo, se mide el desempeño utilizando un set de seis preguntas de alto nivel, que se desglosan cada una en varias preguntas de menor jerarquía. (Her Majesty's Inspectorate of Education, 2006).

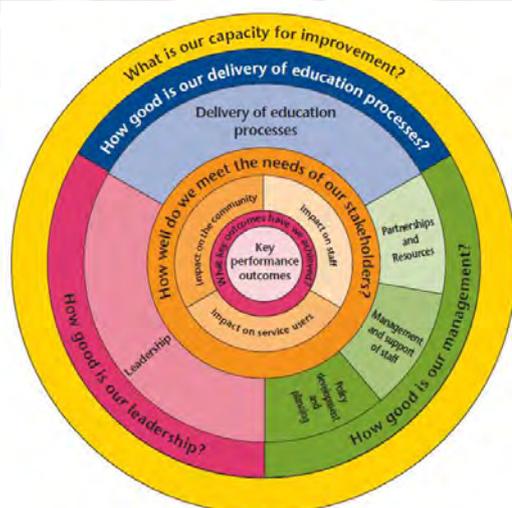


Figura 4. Modelo Conceptual Escocés.

Tomado de "Her Majesty's Inspectorate of Education. (2006). Self Evaluation For Quality Improvement. *Quality Management in Education 2*. Livingsgton, Uk.: Denholm House, pp. 1.

En América Latina, podemos citar al Sistema de Medición de Calidad de la Educación a cargo de la Agencia de Calidad de la Educación del Ministerio de Educación de Chile (2015), que evalúa los logros de aprendizaje de los estudiantes en las áreas curriculares de comprensión de lectura, escritura, matemática, ciencias naturales, historia, geografía y ciencias sociales e inglés. Así mismo, evalúa los otros indicadores de la calidad educativa, los que miden la percepción de los distintos integrantes de la comunidad educativa en otros aspectos, que son fundamentales para el proceso de aprendizaje, tales como: clima de convivencia escolar, hábitos de vida saludable, autoestima académica y motivación escolar, participación y formación ciudadana, asistencia escolar, retención, equidad de género, y titulación técnico-profesional

Por su parte, según el Ministerio de Educación de Ecuador (2015), Los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad. Los estándares considerados son de aprendizaje, de desempeño profesional, de gestión escolar, y de infraestructura, con el objetivo de asegurar que los estudiantes logren los aprendizajes deseados. Estos estándares son los siguientes:

- a) Estándares de gestión educativa que evalúan los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los estudiantes. Además, favorecen el desarrollo profesional de los actores de la institución educativa y permiten que esta se aproxime a su funcionamiento ideal.
- b) Estándares de desempeño profesional que describen las funciones de un profesional educativo competente basándose en prácticas que tienen una mayor correlación positiva con la formación que se desea que los estudiantes alcancen.

- c) Estándares de aprendizaje que describen los logros de aprendizaje que los estudiantes deben alcanzar a lo largo de su trayectoria escolar, desde la educación general básica hasta el bachillerato.
- d) Estándares de infraestructura que establece los requisitos esenciales orientados a determinar las características que los espacios y ambientes escolares deben poseer para contribuir al alcance de resultados óptimos en la formación de estudiantes y en la efectividad de la labor docente.

Martinez y Riopérez (2005), refieren en su estudio que la Comisión Europea desde 1997, fomenta la utilización del Modelo EFQM para la evaluación de instituciones educativas y a la fecha la mayoría de administraciones educativas públicas lo han adaptado. Así en España, el Club Gestión de Calidad (CGC), representante en España de EFQM, con el Instituto de Técnicas de Estudio de la Confederación Española de Centros de Enseñanza (ITE, CECE) y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD), hicieron una adaptación del modelo para su aplicación en los Centros Educativos, actualizada en el 2001 que ha sido revisada en años posteriores. Este modelo de excelencia de la EFQM aplicado en Europa al sistema educativo se basa en nueve criterios. Cinco de ellos del tipo agentes referidos a lo que hace la organización y cuatro de resultados referidos a lo que la organización logra. Finalmente los resultados son causados por los agentes y se mejoran mediante la retroalimentación. El objetivo del modelo aplicado al ámbito educativo es conocer la realidad del centro mediante la autoevaluación y reflexionar sobre ella. Ello permite elaborar planes y estrategias de mejora. Estas dos características, junto al proceso de autoevaluación y la toma de decisiones, se consideran factores que inciden en la mejora de la calidad de los servicios que la institución presta a la sociedad. A continuación en la Figura 5 se aprecia el modelo.

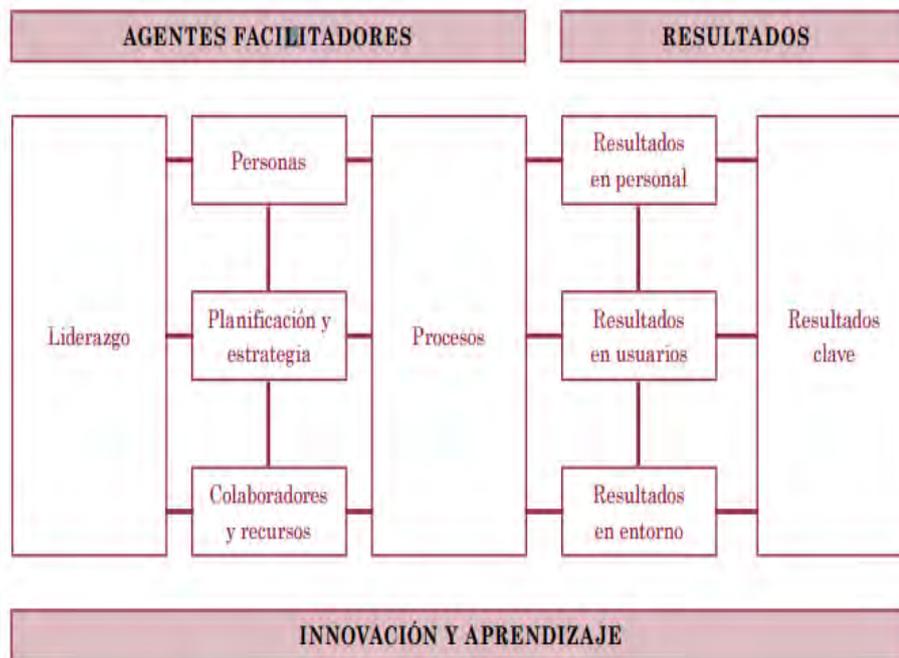


Figura 5. Modelo Europeo de Gestión de la Calidad EFMQ.

Tomado de “El Modelo de excelencia en la EFMQ y su Aplicación para la Mejora de la Calidad de los Centros Educativos”, por Martínez y Riopérez, 2006, *Universidad Nacional de Educación a Distancia, Educación XXI*, 8, p. 37.

Debemos mencionar con relación a la evaluación de calidad educativa bajo el enfoque de desarrollo cognitivo de los estudiantes, que en el último informe de educación publicada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura el año 2014 (UNESCO), establece en su sexto objetivo referido a la calidad educativa, que para lograr resultados de aprendizaje reconocidos y medibles, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias básicas esenciales, se monitorea los siguientes indicadores: a) proporción de alumnos y docentes formados, b) proporción de docentes femeninas para entornos donde está demostrado que el docente femenino promueve la escolarización de niñas y jóvenes, c) disponibilidad de manuales escolares e infraestructura, y d) fortalecimiento de evaluaciones para medir el aprendizaje. Un extracto de los resultados a nivel mundial se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Principales indicadores relativos al objetivo sexto referido a la calidad educativa

	Enseñanza preescolar				Enseñanza primaria				Enseñanza secundaria			
	Personal docente		Proporción alumnos/docente		Personal docente		Proporción alumnos/docente		Personal docente		Proporción alumnos/docente	
	2011 (en miles)	Evolución desde 1999 (en %)	1999	2011	2011 (en miles)	Evolución desde 1999 (en %)	1999	2011	2011 (en miles)	Evolución desde 1999 (en %)	1999	2011
Todo el mundo	8 230	53	21	21	28 824	16	26	24	31 473	28	18	17
Países de bajos ingresos	427	100	27	25	2 978	70	43	43	1 892	95	28	26
Países de ingresos medianos bajos	26	...	9 589	24	31	31	9 229	61	24	22
Países de ingresos medianos altos	3 521	35	19	18	11 017	4	24	19	13 446	17	16	15
Países de ingresos altos	1 990	43	18	15	5 239	10	16	14	6 906	9	14	12
África Subsahariana	439	123	28	28	3 190	62	42	43	1 788	115	26	26
Estados Árabes	197	66	20	21	1 931	27	23	22	2 023	48	16	15
Asia Central	158	24	10	11	340	3	21	16	873	9	11	12
Asia Oriental y el Pacífico	2 262	60	26	21	10 355	13	24	18	10 000	32	17	16
Asia Meridional y Occidental	36	36	...	5 428	85	33	27
América Latina y el Caribe	1 149	53	21	18	3 079	13	26	21	3 811	26	17	16
América del Norte y Europa Occidental	1 596	50	18	14	3 801	11	15	14	4 957	10	14	12
Europa Central y Oriental	1 130	1	8	10	1 127	-17	18	17	2 694	-23	12	11

Nota. Tomado de “Enseñanza y Aprendizaje: Lograr la calidad para todos”. UNESCO, 2014, p. 110.

Complementariamente a lo referido en el párrafo anterior, el año 2013 la Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo (OECD) en el marco del Programa de Evaluación del Estudio Internacional publica el informe PISA 2012 en el cual participaron estudiantes del nivel secundario de 64 países de todo el universo. En esta evaluación las naciones de China, Singapur, Korea, Japón, Suiza, Holanda, Liechtenstein y Finlandia obtuvieron las más altas calificaciones en las tres áreas evaluadas tales como, destreza matemática, comprensión lectora y ciencias.

2.4 Calidad en el País

El Perú cuenta con un organismo de carácter gubernamental denominado el Comité de Gestión de la Calidad (CGC) que fue fundado en 1989 y agrupa veintiuna organizaciones gremiales, educativas y técnicas, cuyo propósito es promover las prácticas de una gestión de calidad en todos los diferentes sectores económicos del país. En tal sentido desde 1991, se programa anualmente una Semana de la Calidad que patrocina un reconocimiento denominado Premio Nacional a la Calidad para las empresas que hayan implementado un sistema de gestión de calidad en base a siete criterios: liderazgo, planeamiento estratégico,

orientación hacia el cliente, medición, análisis y gestión del conocimiento, orientación hacia el Personal y enfoque en la operación y resultados. Comité de Gestión de Calidad (2015).

En el último quinquenio la investigación más reciente desarrollada en el ámbito de calidad en Perú fue liderada por Jorge Benzaquen y publicada el 2013. En dicha investigación se realiza un estudio longitudinal a una muestra variada de empresas peruanas de bienes y servicios a nivel nacional entre los años 2006 y 2011, en base nueve factores de calidad del TQM adaptado a la realidad nacional. Los resultados resaltaron que la alta dirección de las empresas está más comprometida y durante este periodo se han implementado sistemas de gestión más competitivos de cara al mercado mundial. Igualmente en otro estudio complementario demuestra que la implementación de las prácticas de los sistemas de gestión ISO 9000 tiene un efecto positivo en la implementación de las prácticas del TQM en sus organizaciones.

2.5 Situación de la Calidad del Sistema Educativo Escolar en el País

Estamos viviendo un periodo de constante evolución tecnológica y reestructuración del orden económico, social y cultural. Resultado de ello las sociedades vienen enfrentando nuevos desafíos también en el terreno educativo. Ello implica reestructurar los sistemas de enseñanza y reacomodar las estructuras organizacionales de modo tal que genere desarrollo cognitivo del estudiante y mantenga cubierto el nivel de expectativa de servicio.

En el Perú, el estado patrocina la calidad en la educación amparado en la Ley General de Educación N°28044, que define la calidad educativa como el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía, y continuar aprendiendo durante toda la vida. En base a esta norma que se creó el Sistema Nacional de Evaluación u Acreditación de la Calidad Educativa (SINEACE) mediante la Ley N°28740, que es una entidad constituida como organismo técnico especializado, adscrita al Ministerio de Educación cuya finalidad es garantizar que las

instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad. Dentro de sus funciones principales se destaca el proponer políticas, programas y estrategias para el mejoramiento de la calidad educativa, los mismos que involucran proceso de evaluaciones de gestión pedagógica, institucional y administrativa a las instituciones educativas. Esta evaluación inicial queda establecida como requisito fundamental e indispensable para mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece y dar inicio, si fuera el caso a certificaciones externas. (SINEACE, 2015)

Paralelamente, el Reglamento del Sistema de Supervisión Educativa, aprobado por El Decreto Supremo N° 050-82 ED del año 1982, todavía vigente, señala que la supervisión tiene la finalidad de cautelar el correcto funcionamiento técnico-pedagógico y administrativo de la educación peruana; por lo tanto debe llegar a todas las instituciones en sus distintos niveles y modalidades. Para el cumplimiento de este mandato fueron creadas las unidades de gestión Educativa locales (UGEL) amparadas por la Ley General de Educación N° 28044 que establece como funciones principales: a) regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las instituciones educativas, preservando su autonomía institucional; y b) asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional y prestar apoyo administrativo y logístico.

En los últimos años, el crecimiento del servicio educativo en el Perú ha originado el el incremento del número de profesores y escuelas públicas y privadas que demandan supervisión, mientras que el sistema de supervisión se encuentra con déficit de supervisores. Esta situación es un factor que no aporta a conseguir resultados en calidad educativa en razón de que muchas instituciones, especialmente las que se hallan ubicadas en las zonas rurales, son escasamente supervisadas.

El año 2015 se encuentra lleno de desafíos para la gestión educativa del sector secundario privado en el Perú, cuyos objetivos según las entrevistas realizadas están asociados a mejorar las competencias de los estudiantes y conseguir un reconocimiento de la sociedad. Según Díaz (2015), las instituciones enfocan sus esfuerzos en mejorar la calidad del aprendizaje siendo este el foco de atención del sistema educativo secundario privado, incorporando paulatinamente jornadas escolares completas, fortalecimiento la educación física y el deporte escolar, reforzando la enseñanza del idioma inglés, acompañamiento pedagógico en ámbitos vocacionales y bilingües, asumiendo compromisos de carácter obligatorio destinados a facilitar que se consolide una gestión por resultados en las instancias de gestión educativa descentralizada a nivel nacional que asegure el progreso en los aprendizajes, la permanencia y conclusión de los estudiantes. Esos compromisos son los siguientes:

- a. Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la Institución Educativa.
- b. Retención anual e interanual de estudiantes en la Institución Educativa.
- c. Cumplimiento de la calendarización planificada por la Institución Educativa.
- d. Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje.
- e. Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje.
- f. Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.
- g. Gestión del clima escolar en la Institución Educativa.
- h. Implementación del Plan Anual de Trabajo con participación de la comunidad educativa.

La gestión de la calidad educativa en el sector de educación secundaria privada se desarrolla en cada institución educativa bajo su mejor criterio y no necesariamente siguen

estándares. Este fue el primer hallazgo que se tuvo al realizar las encuestas en la siguiente investigación. No existen investigaciones o proyectos específicos en el ámbito nacional relacionados a la gestión de calidad educativa con resultados publicados que sirva de base a los directivos de las instituciones para la implementación de estándares de calidad. Sin embargo, el hallazgo fue que las prácticas desarrolladas hasta el momento conversan favorablemente con los factores de calidad del TQM en la empresa del modelo de Benzaquen (2013) como se verá en los siguientes capítulos.

2.6 Resumen

Se ha podido verificar que la calidad educativa mundialmente puede ser evaluada desde dos enfoques distintos o una combinación de los mismos. Así el primer enfoque de calidad educativa se refiere a evaluar resultados desde el punto de vista de efectividad interna. Es decir aquella orientada a evaluar la mejora de los métodos, procesos de enseñanza y aprendizaje educacionales, midiéndolos en términos de resultados de desarrollo cognitivo de los estudiantes. Mientras el segundo enfoque de calidad educativa se refiere a evaluar resultados desde el punto de vista de eficiencia administrativa u organizacional, orientada a la satisfacción de los sostenedores y competitividad en el mercado. Así países alrededor del mundo han implementado modelos que combinan perfectamente ambos enfoques de calidad con resultados favorables en el tiempo, medidos en términos de mejora de competencias de los estudiantes y percepción del servicio educativo gracias a la estandarización de sus procesos. Podemos mencionar como modelos exitosos el Koala Kids en Estados Unidos, el modelo Escocés del Reino Unido, el modelo de EFMQ para un importante número de países europeos, incluido España y los modelos de calidad educativa de Ecuador y Chile. Todos ellos combinan indicadores de medición en términos de desarrollo de competencias de los estudiantes y gestión administrativa de las instituciones en proporciones variadas.

Preliminar a la presente investigación realizada a un sector específico como es el sector educación, debemos mencionar que la más reciente investigación desarrollada por Benzaquen en el 2013, en un estudio longitudinal entre los años 2006 y 2011 en el cual compara los nueve factores de calidad del TQM en la empresa adaptada a la realidad nacional, en la cual demuestra que hay una significativa tendencia de la alta dirección de las empresas nacionales a estar cada vez está más comprometida habiéndose implementado para ello, sistemas de gestión que los ayudan a ser más competitivos en el mercado mundial.

Con relación a la calidad de la educación en Perú podemos decir que el estado patrocina la calidad en la educación en el marco de la Ley General de Educación N°28044 y bajo la tutela del organismo técnico especializado SINEACE, cuya finalidad es garantizar que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad. Teniendo como funciones principales proponer políticas, programas y estrategias para el mejoramiento de la calidad educativa, los mismos que involucran procesos de evaluaciones de gestión pedagógica, institucional y administrativa a las instituciones educativas. Paralelamente a esto existen organismos de supervisión denominadas UGEL que se encargan de velar por el cumplimiento de las políticas dentro de las cuales se encuentra la gestión de calidad educativa. La supervisión está subdimensionada en la actualidad.

2.7 Conclusiones

Las investigaciones realizadas muestran que a nivel mundial existe un profundo interés por parte de los gobiernos y organismos rectores mundiales en educación de evaluar la calidad educativa de las naciones en términos de la mejora de los métodos, procesos de enseñanza y grado de aprendizaje educacional. Midiéndolos en términos de resultados de la mejora de competencias de los estudiantes. Al mismo tiempo, se ha podido identificar en los modelos estudiados que el componente de eficiencia organizacional es una pieza fundamental que articula y promueve la fluidez los procesos para lograr las metas. En tal sentido,

consideramos que la implementación de un modelo integral de gestión de calidad educativa debe ser diseñado de modo tal que la organización en su conjunto sea un agente facilitador para el cumplimiento de procesos previamente diseñados con alcance a cubrir las necesidades de todos sus stake holders.



Capítulo III. Metodología

El propósito general de la investigación fue identificar el nivel de cumplimiento de los nueve factores clave del éxito del TQM en las instituciones educativas secundarias privadas del Perú. Para la investigación, se utilizó la herramienta de medición desarrollada por Benzaquen (2013) utilizada en el estudio de la calidad en las empresas latinoamericanas para el caso peruano.

La estructura metodológica para el logro del objetivo de la presente investigación, se planteó mediante la recolección de datos en una encuesta de opinión con 35 preguntas mostradas en el Apéndice A, dirigidas a los responsables de las instituciones educativas secundarias privadas del Perú, el cual se detalla a continuación.

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva debido a que recoge y muestra información de las instituciones educativas sobre el desempeño de los nueve factores de éxito de la calidad TQM evaluados. Este tipo de investigación describe, detalla y manifiesta la situación encontrada. El diseño empleado es no experimental debido a que no existe manipulación de las variables por parte de los investigadores. Es transaccional dado que su finalidad es recolectar datos en un momento determinado y busca que los resultados nos den un alcance de la realidad de acuerdo a la relación entre las variables.

Se llevó a cabo la recolección de la información mediante encuestas dirigidas a los directores y responsables competentes del área de calidad, en el transcurso de un mes. Asimismo, con la finalidad de hacer un análisis de validez y confiabilidad, se aplicó el instrumento Alpha de Cronbach.

3.2 Población y Selección de Muestra

La población objetivo de la presente investigación son las instituciones educativas secundarias privadas del Perú. Para determinar dicha población, se utilizó la fuente oficial de

acceso público del Ministerio de Educación (2015) y se consideraron como válidas sólo aquellas instituciones activas de educación secundaria privada a nivel nacional.

A partir de esta población se procedió a estructurar una base de datos que incluyeron nombres de las instituciones educativas secundarias privadas, directores de las instituciones a quienes se dirigiría la encuesta, correos electrónicos, dirección y teléfonos. En primera instancia, se procedió a enviarles vía correo electrónico las encuestas acompañadas de una carta de presentación de la Escuela de Negocios a todas las instituciones enlistadas para ratificar la vigencia de la información obtenida previamente y/o para completar la información que no fue posible encontrar en las fuentes antes señaladas. De aquellas que no obtuvimos respuesta se procedió con la comunicación vía telefónica. Es importante mencionar que se informó debidamente al encuestado la naturaleza y propósito de la investigación, dando a conocer que su participación en la investigación era voluntaria y que la información que se obtuviera sería de carácter confidencial, por lo que no sería utilizada para ningún otro propósito fuera del presente estudio sin su consentimiento.

Cabe precisar, que hubo instituciones que no desearon otorgar información bajo consentimiento informado y otras que no se lograron contactar vía telefónica tras cinco intentos de llamadas en días y horarios laborables diferentes.

Asimismo, se observó desconfianza en la entrega de datos debido a que muchas instituciones educativas secundarias privadas del Perú pensaban de que se trataba de algún ente fiscalizador debido a que muchas de estas instituciones educativas cuentan con donaciones de entidades extranjeras con el único propósito de elevar su nivel de gestión, lo cual en muchos casos, como se verá en capítulos más adelante, aun no ofrece resultados positivos.

El tamaño de la población de instituciones educativas secundarias privadas a nivel nacional fue de 5,222 y la muestra representativa obtenida fue de 361, para la siguiente

investigación se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, aplicando el cálculo siguiente:

$$n = \frac{(Z^2 pq N)}{NE^2 + Z^2 pq}$$

n: Tamaño de muestra

N: Tamaño de población factible de remitir la encuesta, N=5,222

Z: constante a un nivel de confianza de 95%, Z=1.96

e: error muestral deseado, e=0.05 (5%)

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio, p=0.5

q: proporción de individuos que no poseen en la población la característica de estudio, es decir es p-1, q=0.5

Para determinar el número de instituciones a encuestar por departamento, se realizó una distribución por cuotas aplicando proporción estratigráfica simple por departamento, detallado en el Apéndice B. Esto quiere decir, que la muestra está constituida por instituciones educativas de los diferentes departamentos en el mismo porcentaje que se compone la población de instituciones secundarias privadas a nivel nacional.

3.3 Procedimiento de Recolección de Datos

El procedimiento de recolección de datos, en un primer momento, se estableció como único canal de recopilación el envío de una encuesta por correo electrónico a los mandos directivos, gerenciales o jefaturas de las instituciones educativas secundarias privadas que conformaron la muestra del estudio adjuntando una carta de presentación de CENTRUM. La encuesta tiene una parte introductoria donde se les mencionó, en líneas generales, el motivo de la encuesta, el tipo y como debía resolverse. Esta recolección de datos se estableció durante un periodo de un mes realizando un seguimiento semanal de las respuestas con

resultados negativos, por lo que se optó en el siguiente realizar llamadas telefónicas a los directores de las instituciones previamente seleccionadas.

En esta ocasión se presentaron situaciones en las que existió renuencia a brindar información, algunos indicaban desconfianza acerca de las cartas y el tipo de preguntas. De acuerdo a varios testimonios, nos informaron que existía cierto temor a brindar información respecto de su gestión educativa por que en anteriores oportunidades esta información había sido utilizada como medio de fiscalización de las entidades que brindaban donaciones, por lo cual, para la obtención de ésta data se necesitó realizar hasta cinco llamadas telefónicas a la misma institución. La muestra abarcó un total de 361 instituciones educativas secundarias privadas y la recolección se ejecutó en junio del 2015.

Luego de recopilar la información, se procedió a verificar los datos recolectados, a modo garantizar que los datos ingresados sean coherentes y fiables. Posteriormente la información fue ordenada y tabulada por cada factor del TQM en un archivo excel.

3.4 Instrumentos

Para la presente investigación se empleó el modelo de los Nueve Factores de Éxito de TQM en la empresa adaptado a la realidad peruana por Benzaquen (2013). Estos nueve factores que son los siguientes: a) alta gerencia, b) planeamiento de la calidad, c) auditoría y evaluación de la calidad, d) diseño del producto, e) gestión de la calidad del proveedor, f) control y mejoramiento del proceso, g) entrenamiento y educación, h) círculos de calidad e i) enfoque en la satisfacción del cliente.

Benzaquen (2013), sostiene que la Administración de la Calidad (Y) es una función que depende de los nueve factores del TQM señalados anteriormente. Ello significa:

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

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

Cada uno de los nueve factores dependen a su vez de preguntas específicas. Dependiendo de cada factor, éste puede incluir entre 2 y 5 preguntas específicas, mostradas en el Apéndice C. Para el presente trabajo, se consideró un promedio simple para el modelo matemático, en donde el resultado obtenido representa el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta. De tal manera, se formularon 35 preguntas que fueron absueltas por los ejecutivos de las instituciones del estudio en mención. La finalidad fue obtener información acerca de las prácticas del TQM en sus organizaciones.

3.5 Validez y Confiabilidad

Benzaquen (2013), sostiene que se analizó la confiabilidad de las preguntas del cuestionario calculando el alfa de Cronbach para medir la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados. Según el criterio utilizado en el área de investigación, un alfa Cronbach mayor a 0.7 es aceptable y se puede decir que las preguntas son confiables y están midiendo realmente el factor al que están asociadas; si el resultado es menor a 0.7 se considera insuficiente o débil para establecer confiabilidad.

Los resultados obtenidos en los nueve factores resultaron mayores a 0.7, por lo que concluyó que las preguntas eran confiables y estaban midiendo realmente el factor al que estaban asociadas.

3.6 Análisis e Interpretación de Datos

Las respuestas a las preguntas de la encuesta están clasificadas en cinco niveles, donde: 1 es igual a “totalmente en desacuerdo” no habiendo implementación alguna de gestión, 2 es igual a “estar de desacuerdo” que equivale a no tener nada establecido en políticas y reglamentos, 3 que representa ser “neutro” cuando los encuestados no dan opinión ni a favor ni en contra, 4 que es igual a estar “de acuerdo” que representa un puntaje a favor del factor y finalmente, 5 que representa a “totalmente de acuerdo” que significa tener una implementación completa del factor en la institución.

3.7 Resumen

Para determinar el nivel de calidad de las instituciones educativas secundarias privadas del Perú, se empleó la herramienta desarrollada por Benzaquen (2013) que consiste en una encuesta de 35 preguntas con cinco alternativas de respuesta en la escala de Likert.

Para el presente estudio transeccional y de carácter descriptivo, se determinó una muestra a nivel nacional de 361 instituciones de una población oficial de 5,222, información recabada del Ministerio de Educación (2015), asimismo se determinó el número de instituciones encuestadas por departamento mediante una distribución estratigráfica simple por departamento, en función al porcentaje de instituciones que representa cada una con relación a la población de instituciones secundarias privadas a nivel nacional.

Finalmente para medir la confiabilidad de la información obtenida se aplicó la prueba del Alpha de Cronbach.

El procesamiento de la información e interpretación de resultados se encuentra en el capítulo siguiente.

Capítulo IV. Resultados

En este capítulo se muestran y se analizan los resultados de la investigación cuyo objetivo fue identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM en el sector de instituciones educativas secundarias privadas a nivel nacional.

Para cumplir con el objetivo se utilizó el modelo de los nueve factores de TQM. Siendo la información recopilada mediante una encuesta dirigida a una muestra representativa de la población a nivel nacional previamente definida. El enfoque aplicado es cuantitativo no experimental con un alcance descriptivo.

La información obtenida conforme al cuestionario se compone de dos partes. La primera, que reúne información general acerca de la antigüedad de la institución, ubicación, número de trabajadores, cargo de la persona encuestada, sistema de gestión empleado y el tiempo que lo tiene implementado. Con relación a la segunda parte, se compone de la información relativa a las respuestas del cuestionario 35 preguntas y la valoración que dieron las instituciones encuestadas a los nueve factores de éxito del TQM.

Asimismo, para complementar el análisis de los resultados obtenidos, se realizó una descripción de los factores del análisis interno AMOFHIT: Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística - infraestructura, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, Sistemas de información y comunicación, y Tecnología e investigación y desarrollo.

4.1 Test de Validez

Para validar la confiabilidad de las respuestas del cuestionario se calculó el Alpha de Cronbach para cada factor. Los resultados del análisis Cronbach se muestran en la Tabla 3.

La evaluación del Alpha de Cronbach resultó ser mayor a 0.7 para cada factor, por lo tanto se concluye que las preguntas son confiables y fueron comprendidas por los encuestados.

Tabla 3

Resultados del Alpha de Cronbach

Factor	Alfa de Cronbach	N° de Preguntas
Alta Gerencia – X1	0.76140	5
Planeamiento de Calidad – X2	0.71746	3
Auditoría y Evaluación de la Calidad – X3	0.72192	3
Diseño del Producto – X4	0.70198	3
Gestión de la Calidad del Proveedor – X5	0.71093	4
Control y Mejoramiento de Proceso – X6	0.71625	5
Educación y entrenamiento – X7	0.71084	4
Círculos de Calidad – X8	0.72088	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente – X9	0.74885	4

4.2 Descriptivo de la Muestra

La muestra estudiada está constituida por el 52% de las instituciones educativas secundarias privadas de provincias y el 48% de Lima Metropolitana como se aprecia en la Figura 6. A su vez de esta muestra, el 56% pertenecen a las instituciones educativas secundarias privadas de tamaño pequeño, de 11 a 50 trabajadores, mientras que el 44% pertenecen a las instituciones educativas secundarias privadas medianas, de 51 a 200 trabajadores, como se aprecia en la Figura 7.

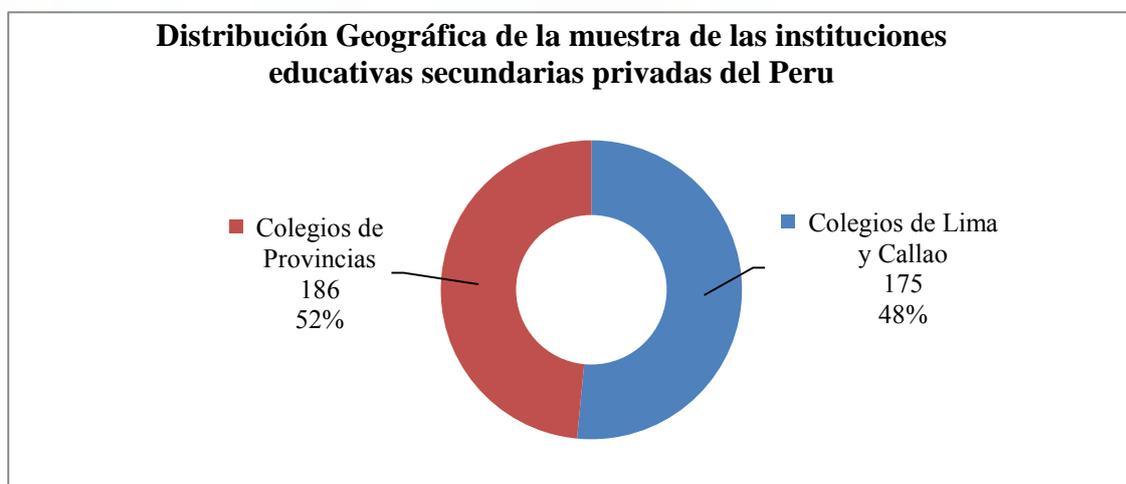


Figura 6. Distribución Geográfica de la muestra

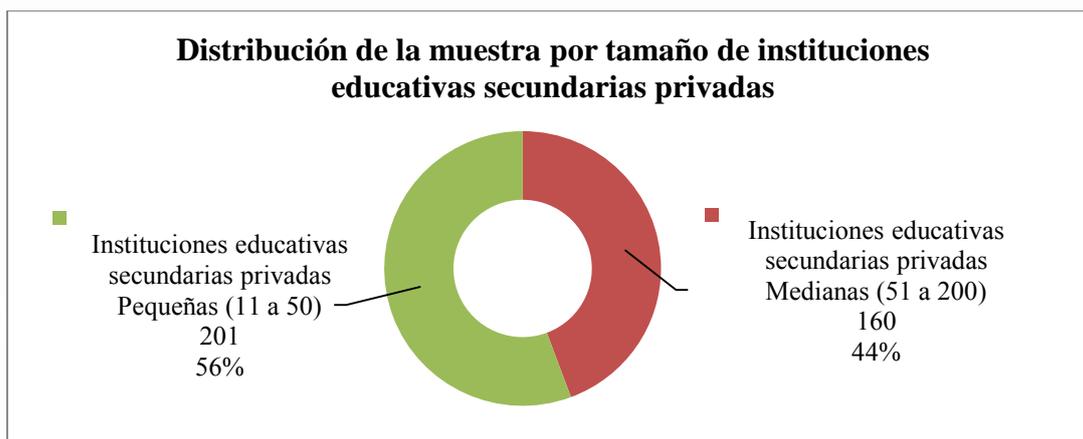


Figura 7. Distribución de la muestra por tamaño de las instituciones educativas secundarias privadas del Perú.

Al observar la persona de contacto que respondió la encuesta en la institución, se encontró que el 63% de las instituciones educativas secundarias privadas fueron respondidas por el presidente de Directorio o Gerente General, el 12% fue respondida por el Gerente de Área o Jefe de Departamento y el 25% por otro contacto diferente, como se aprecia en la Figura 8. Por otro lado, con relación al tiempo de fundación, el 76% de la muestra posee más de 20 años en el mercado, el 20% de 0 a 5 años, el 3% de 6 a 10 años, y el 1% entre 16 a 20 años de operación en la educación peruana privada secundaria, como se aprecia en la Figura 9. Finalmente, se observa que el 77% respondió que cuenta o está en proceso de la certificación de calidad educativa SINEACE, mientras que el 23% no cuenta con ningún tipo de certificación. El resultado consolidado de la muestra se aprecia en la Tabla 4.

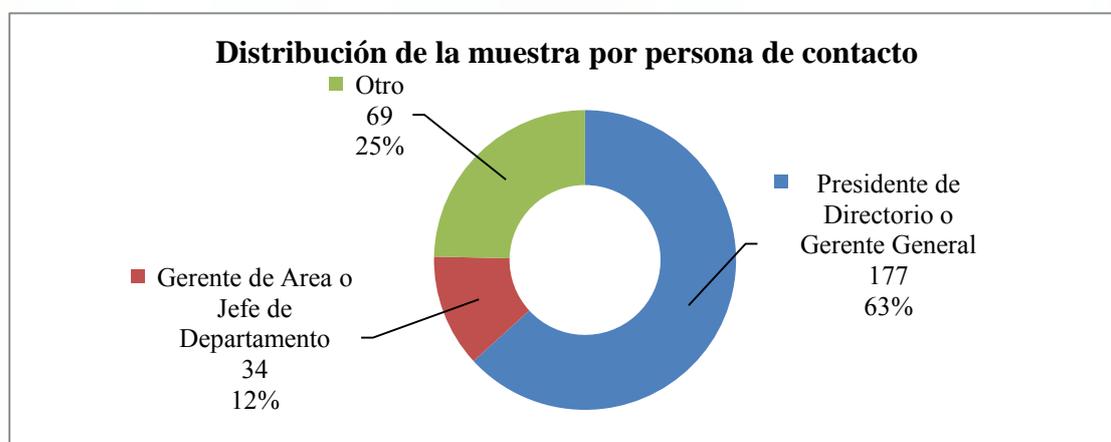


Figura 8. Distribución de la muestra por persona de contacto

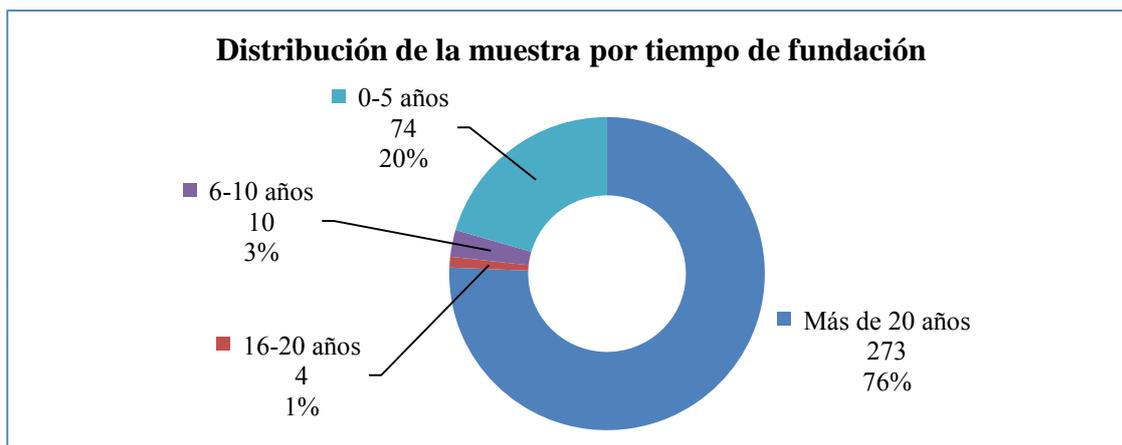


Figura 9. Distribución de la muestra por tiempo de fundación

Tabla 4.

Resultado Descriptivo de la Muestra

Total de las Instituciones Educativas Secundarias Privadas - Perú	361
Colegios de Provincias	52%
Colegios de Lima y Callao	48%
Tamaño (por número de trabajadores)	
Instituciones Educativas Secundarias Privadas grandes (201 a más)	0%
Instituciones Educativas Secundarias Privadas medianas (51 a 200)	44%
Instituciones Educativas Secundarias Privadas pequeñas(11 a 50)	56%
Micro Instituciones Educativas Secundarias Privadas (0 a 10)	0%
Tiempo de fundación (años)	
Más de 20	76%
16-20	1%
11-15	0%
6-10	3%
0-5	20%
Persona que contestó	
Director	63%
Sub Director o jefe administrativo	12%
Otro	25%

Los resultados obtenidos en el presente estudio muestran que las calificaciones obtenidas en todos los factores fueron superior a 3.15, alcanzando un máximo de 3.84. Siendo el promedio de los nueve factores analizados de 3.49. En la Tabla 6 se muestran los resultados obtenidos

de los factores de calidad.

4.3 Análisis interno AMOFHIT

Administración y gerencia. La administración y gerencia del sector de instituciones educativas secundarias privadas del Perú se rige por dos frentes principales. El primero y más relevante es la administración a cargo de las propias autoridades de cada institución educativa, la cual se rige por sus propios objetivos y estrategias. El segundo frente lo constituye el marco legal, que se compone de los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación MINEDU, el cual es el ente rector de la política de aseguramiento de la calidad de la educación secundaria pública y privada. El mismo que tiene adscrito al SINEACE, cuya finalidad de acuerdo a ley es garantizar a la sociedad un servicio de calidad por parte de las instituciones educativas públicas y privadas.

Estos tres frentes influyen en la administración y gerencia de cada institución educativa, las cuales les dan un marco sobre el cual regirse. Sin embargo, las estrategias de gestión de la educación secundaria de cada institución privada es diferente una de otra. Hay instituciones que ya están consolidadas en el mercado y desean mantenerse en él, asimismo, hay otras que recién están empezando y desean obtener un cupo dentro de él.

La principal fortaleza es que la administración y gerencia de las instituciones educativas secundarias privadas del Perú encuestadas apuntan hacia invertir en el desarrollo del sistema de gestión de calidad educativa y hacerlo más competitivo.

Así, podemos citar el ejemplo del Colegio Juan XXIII de Lima, que obtuvo una acreditación internacional que evalúa nueve núcleos de calidad: axiológico, humano-cristiano, docentes, currícula, proceso de aprendizaje, administración, material didáctico, vinculación e infraestructura. Otro ejemplo, es el colegio parroquial mixto San Pedro Chanel también de Lima, el cual es participante de un consorcio de centros educativos católicos que brinda la asesoría necesaria a fin de alcanzar la acreditación internacional bajo el modelo de

Saice Peru - México, sistema de acreditación internacional Perú-México, aprobada y avalada por la Confederación Interamericana de Educación Católica en el Continente Americano y la Oficina Internacional de Educación Católica con sede en Bruselas.

Según entrevistas con algunas instituciones representativas del sector, estas manifestaron su interés en mantener lazos internacionales a modo de incluir dentro de sus programas escolares intercambios entre colegios fuera del país, certificarse internacionalmente lo que les exige mantener un estándar adecuado dentro de la institución.

Marketing y ventas. Se ha observado para el sector en nuestro país, la percepción de costos, prestigio, y calidad educativa guardan una relación directamente proporcional. Esto quiere decir que a mayor costo recibiremos mejor calidad educativa. Sin embargo, no existe hasta el momento ninguna garantía de que una institución con mayor prestigio, brinde una mejor educación que una institución de menos prestigio o mayor tiempo en el mercado.

Partiendo de la percepción anterior se ha podido sondear de las entrevistas que las instituciones del sector desarrollan campañas de extensas durante todo el año a sus clientes y personas relacionadas, resaltando sus cualidades que a su criterio consideran son valoradas. Se ha podido notar que la mayoría de las instituciones educativas secundarias privadas entrevistados no cuenta con un departamento especializado de marketing dedicado a exclusividad.

Según D'Alessio (2012), siete de cada diez instituciones educativas secundarias privadas cuentan con una persona responsable o un departamento a cargo del desarrollo de estrategias de marketing, y el 4% de las instituciones educativas secundarias privadas solicitan consultoría externa especializada en este campo.

La fortaleza radica en que las instituciones educativas emplean muchos recursos para lograr una diferenciación con el resto. Mientras que la debilidad es que el marketing puede ser una cortina para ocultar la verdadera gestión educativa, la cual no se muestra al público

sin importar el prestigio obtenido. En el sector educativo privado de Lima por ejemplo, la mayoría de las instituciones educativas secundarias privadas no cuentan con un área de marketing y ventas sólidas como se había mencionado, por lo general este rol lo manejan el área de admisión quienes se encargan de reclutar más alumnado. Podemos mencionar el caso del colegio Juan XXIII que no cuenta con un área de marketing como tal, sin embargo cuentan con un área de admisión que se encarga de la promoción y captar nuevos alumnos a las instituciones educativas secundarias privadas. Se cuenta con información de algunas instituciones educativas secundarias privadas que cuentan con un área de marketing de manera muy básica, donde tienen una persona que se encarga de la parte de publicidad. Sin embargo, manifiestan también que cuentan con la misma cantidad de población de estudiantes todos los años.

Operaciones y logística, infraestructura. En los últimos años se ha observado una fuerte inversión en infraestructura en este sector a nivel nacional, lo cual responde a una interpretación adecuada de las percepciones también valorada por el cliente.

Con respecto a los recursos materiales para llevar a cabo la gestión de la educación en las instituciones privadas, Ganimian (2013) indica que los recursos educativos como laptops o libros de texto son bien aprovechados siempre y cuando vayan acompañados de una comprobada metodología de enseñanza. Son complementos, no sustitutos. Según el diario Gestión (2013), sostiene que existe todavía una brecha en infraestructura y equipamiento en las instituciones educativas secundarias privadas.

Según las entrevistas con algunas de las instituciones, las que tienen más de 20 años de antigüedad ya cuenta con espacio delimitado por lo que no tienen en sus planes extender su infraestructura. Sin embargo, esto no es ningún obstáculo para seguir mejorando sus instalaciones. Por otro lado, como se había mencionado es notable destacar las inversiones de

los grandes grupos en la gama de educación básica y superior privada registrada en los últimos años. Diario el Comercio (2015).

Finanzas y contabilidad. El desarrollo del sector educativo cada vez más competitivo implica inversión constante de capital y en el rubro se ha identificado que provienen de fondos privados y también de financiamiento externo de organizaciones sin fines de lucro. La gestión educativa implica también una fuente constante de financiamiento. Los padres de familia con vínculos con instituciones educativas privadas de nuestro país, tienen una constante preocupación con la calidad de educación que sus hijos están recibiendo, por lo que obliga a las instituciones a invertir en sus docentes, metodología de enseñanza e infraestructura que va de la mano con el marketing y contribuye a una percepción positiva por parte de los padres de familia.

Por otro lado, en el área contable y financiera se ha observado que cuentan en la mayoría de casos con departamentos de contabilidad bien organizados.

Recursos humanos. Se ha percibido que para el sector el capital humano es considerado como el elemento más valioso en la organización, pues moviliza todos los recursos, el ciclo operativo e interacciona con los clientes. Está constituido por personal docente, administrativo y directivo. De este grupo humano, el docente juega un papel fundamental en la organización pues es el artífice de transferir gran parte del contenido del servicio que será valorado por el estudiante y sus padres. En virtud a ello se ha evidenciado que la capacitación y formación de los docentes son consideradas por los directivos como aspectos ineludibles de sus estrategias. Además se ha identificado un incremento del interés en promover la participación de los empleados con la finalidad de comprometerlos con la organización y así obtener una mejora continua.

Con relación al personal administrativo en las instituciones educativas secundarias privadas entrevistadas se ha podido evidenciar de las entrevistas que cuentan con un adecuado perfil para sus tareas en administración, contabilidad y psicología.

Una debilidad identificada para el rubro es que no cuentan con un rango de sueldos homogéneo y podría ser causal de desmotivación o alta rotación entre sus recursos.

Sistemas de información y comunicaciones. Cada una de las instituciones cuenta con su propio sistema de información y comunicación, las que les permiten un adecuado contacto con su público objetivo e integración con sus áreas de soporte. Se ha identificado a su vez dos asociaciones: Asociación Colegios Privados de Asociaciones Culturales ADCA que agrupa a 17 instituciones educativas secundarias privadas en Lima y Callao; y la Asociación de Colegios Privados de Lima ACOPRIL que agrupa a 700 instituciones educativas secundarias privadas de Lima y Callao. Ambas formadas para fomentar la vinculación entre instituciones similares, absolver e intercambiar consultas de orden técnico pedagógico y administrativo; y promover actividades y acciones educativas orientadas al desarrollo del deporte y la cultura.

Según el Diario Gestión (2013), las nuevas tecnologías han impactado en las aulas de las instituciones educativas secundarias privadas, la aparición de las tablets y aparatos móviles está haciendo revolucionar el sector educativo. Muchos de las instituciones educativas secundarias privadas ya cuentan con aulas virtuales donde permite a los alumnos a mejorar su comprensión de lectura. En efecto, en las instituciones educativas secundarias privadas visitados durante la investigación se ha constatado una adecuada adaptación por parte de éstos a esta modernización y esto se traduce en el desarrollo de plataformas interactivas con sus alumnos, padres de familia y aulas virtuales.

Desde mediados de la década pasada, el Ministerio de Educación y la iniciativa de algunas instituciones educativas secundarias privadas, han trabajado por incorporar las

tecnologías de la información y las comunicaciones a la educación, se trata de integrar las al currículo escolar.

Las actividades en los laboratorios de cómputo deben estar integradas a los procesos de aprendizaje de las áreas curriculares. Las aulas multimedia, las aulas virtuales y los proyectos inter-áreas deben, poco a poco, ser herramientas cotidianas de cada vez más estudiantes y docentes.

Tecnológica e investigación y desarrollo. En cuanto al desarrollo tecnológico del sector se observa una notable inversión, sobre todo por parte de las grandes unidades escolares privadas en los últimos tres años. Sin embargo, no se ha encontrado publicaciones relacionadas con investigaciones para el mejoramiento de sus procesos. Generalmente este tópico es tercerizado y desarrollado por consultoras de gestión estratégica. En efecto, en las instituciones educativas secundarias privadas encuestados durante la investigación se ha constatado una adecuada adaptación por parte de éstos a esta modernización y esto se traduce en el desarrollo de plataformas interactivas con sus alumnos, padres de familia y aulas virtuales.

4.4 Descriptivo de Calidad

Los resultados obtenidos del nivel de calidad en el sector de instituciones educativas privadas secundarias en el Perú fueron comparados a continuación con los resultados del estudio del nivel de calidad de las empresas peruanas realizado por Benzaquen en el año 2013. Esta comparación mostró que en promedio, las instituciones educativas en estudio tienen un menor nivel de calidad que las empresas peruanas. Sin embargo, es necesario mencionar, aunque sin ser estrictamente comparables por ser éste último un estudio correlacional se realiza tal comparación descriptiva en el capítulo IV.

Alta gerencia. En cuanto al factor alta gerencia (X1), las instituciones educativas secundarias privadas evaluadas tuvieron un resultado de 3.38 frente a un 4.08 de las empresas

peruanas, lo que es un valor relativamente bajo en comparación a las empresas peruanas. El valor más alto obtenido por las instituciones educativas secundarias privadas fue “La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad (X13)” con 4.01. Esto demuestra que a la alta gerencia de las instituciones educativas la Gestión de Calidad es importante pero no se involucra totalmente.

Dentro del factor alta gerencia (X1), se evaluaron los siguientes cinco subfactores. El subfactor X11, que mide la participación activa de la dirección en la administración de la calidad total (TQM) de la organización, obtuvo un resultado de 3.40 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 4.54 de las empresas peruanas. El subfactor X12, que mide el nivel de aliento que la dirección promueve en sus empleados para su participación en la administración de la calidad total (TQM), obtuvo un resultado de 3.02 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 3.73 de las empresas peruanas. El subfactor X13, que mide la frecuencia con que la dirección de las instituciones educativas secundarias privadas se reúne para tratar temas respecto a la administración de la calidad total (TQM), obtuvo un resultado de 4.01 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 4.10 de las empresas peruanas.

El subfactor X14, que mide si la dirección proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad, obtuvo un resultado de 3.44 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 4.09 de las empresas peruanas. Finalmente, el subfactor X15, que mide si el director está enfocado en buscar el éxito de la organización a largo plazo, obtuvo un resultado de 3.02 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas frente a un 3.94 de las empresas peruanas.

Planeamiento de Calidad. De igual modo, en el factor de planeamiento de calidad (X2), las instituciones educativas secundarias privadas evaluados tuvieron un resultado de 3.84 frente a un 3.86 de las empresas peruanas, lo que es un valor similar en comparación a

las empresas peruanas. El valor más alto obtenido por las instituciones educativas secundarias privadas fue “La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad (X22)” con 3.98. Esto demuestra que las instituciones educativas secundarias privadas planifican los resultados de la gestión de calidad dando mayor relevancia al monitoreo del cumplimiento de planes y políticas establecidas. Se pudo apreciar en las visitas realizadas la entrega de estatutos y procedimientos a los padres de familia como material de soporte para el control de gestión.

Dentro del factor planeamiento de calidad (X2), se evaluaron los siguientes los subfactores. El subfactor X21, que mide si las instituciones educativas secundarias privadas tienen metas específicas en cuanto a la calidad, obtuvo un resultado de 3.58 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas frente a un 4.00 de las empresas peruanas. El subfactor X22, que mide si las instituciones educativas secundarias privadas prestan atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad, obtuvo un resultado de 3.98 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 3.72 de las empresas peruanas. Finalmente, el subfactor X23, que mide si las instituciones educativas secundarias privadas involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad, obtuvo un resultado de 3.97 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas.

Auditoría y evaluación de la calidad. Sobre el factor de Auditoría y evaluación de la calidad (X3), las instituciones educativas secundarias privadas evaluados tuvieron un resultado de 3.36 frente a un 3.76 de las empresas peruanas, lo que es un valor relativamente bajo en comparación a las empresas peruanas. El valor más alto obtenido por las instituciones educativas secundarias privadas fue “El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa (X33)” con 3.65.

Tabla 5

Valores Promedios por Factor de Calidad de las instituciones educativas secundarias privadas del Perú.

Factores	Instituciones Educativas Secundarias Privadas (2015)
Alta Gerencia - X1	3.38
X11	3.40
X12	3.02
X13	4.01
X14	3.44
X15	3.02
Planeamiento de Calidad - X2	3.84
X21	3.58
X22	3.98
X23	3.97
Auditoría y Evaluación de la Calidad - X3	3.36
X31	3.43
X32	3.01
X33	3.65
Diseño del Producto - X4	3.15
X41	3.02
X42	3.42
X43	3.02
Gestión de la Calidad del Proveedor - X5	3.65
X51	3.00
X52	3.63
X53	3.98
X54	3.98
Control y Mejoramiento de Proceso - X6	3.51
X61	3.02
X62	3.99
X63	3.55
X64	3.00
X65	3.96
Educación y entrenamiento - X7	3.49
X71	3.20
X72	3.71
X73	3.99
X74	3.05
Círculos de Calidad - X8	3.54
X81	3.91
X82	3.98
X83	3.02
X84	3.23
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	3.50
X91	3.45
X92	3.54
X93	3.02
X94	3.98
Valor Promedio (Y)	3.49

Esto demuestra que para las instituciones educativas secundarias privadas la principal evaluación de calidad se encuentran en la constante comparación con la competencia. La fuente para incrementar el alumnado son las referencias y recomendaciones.

Dentro del factor auditoría y evaluación de la calidad (X3), se evaluaron los siguientes tres subfactores. El subfactor X31, que mide si las instituciones educativas secundarias privadas obtienen datos para la toma de decisiones, obtuvo un resultado de 3.43 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas frente a un 3.83 de las empresas peruanas. El subfactor X32, que mide si las instituciones educativas secundarias privadas evalúa regularmente sus políticas y planes de calidad, obtuvo un resultado de 3.01 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 4.02 de las empresas peruanas. Finalmente, el subfactor X33, que mide si el benchmarking se utiliza ampliamente en las instituciones educativas secundarias privadas, obtuvo un resultado de 3.65 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 3.42 de las empresas peruanas.

Diseño del producto. Para el factor de diseño del producto (X4), instituciones educativas secundarias privadas evaluadas tuvieron un resultado de 3.15 frente a un 3.76 de las empresas peruanas, lo que es un valor relativamente bajo en comparación a las empresas peruanas. El valor más alto obtenido por las instituciones educativas secundarias privadas fue “La empresa invierte en el diseño del producto (X42)” con 3.42, mientras que para las empresas también fue el mismo con 3.87. Esto demuestra que para instituciones educativas secundarias privadas el diseño del producto o servicio tiene partida importante en el presupuesto; sin embargo, la necesidad del cliente no es prioritario en este proceso. Podría inferirse a raíz de este resultado que el producto o el servicio educativo se impone al cliente.

Dentro del factor diseño del producto (X4), se evaluaron los siguientes tres subfactores. El subfactor X41, que mide si los requerimientos de los alumnos son plenamente

considerados en el diseño de los servicios de las instituciones educativas secundarias privadas, obtuvo un resultado de 3.02 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas frente a un 3.65 de las empresas peruanas. El subfactor X42, que mide si las instituciones educativas secundarias privadas invierte en el diseño de su producto, obtuvo un resultado de 3.42 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 3.87 de las empresas peruanas. Finalmente, el subfactor X43, que mide si las instituciones educativas secundarias privadas tienen un método para desarrollar el diseño de sus servicios, obtuvo un resultado de 3.02 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas

Gestión de la calidad del proveedor. Para el factor de gestión de la calidad del proveedor (X5), las instituciones educativas secundarias privadas evaluadas tuvieron un resultado de 3.65 frente a un 3.81 de las empresas peruanas, los cuales son valores bastante próximos. El valor más alto obtenido por las instituciones educativas secundarias privadas fueron “La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada (X53)” y “La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores (X54)” con 3.98, mientras que para las empresas peruanas fue “La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada (X53)” con 4.13. Este resultado va de la mano con el anterior factor de diseño del producto. las instituciones educativas secundarias privadas toman especial cuidado en la selección de los productos que finalmente es valorado por los clientes.

Dentro del factor gestión de la calidad del proveedor (X5), se evaluaron los siguientes cuatro subfactores. El subfactor X51, que mide si las instituciones educativas secundarias privadas han establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores, obtuvo un resultado de 3.00 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas frente a un 3.75 de las empresas peruanas. El subfactor X52, que mide si las instituciones

educativas secundarias privadas poseen información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad, obtuvo un resultado de 3.63 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 3.55 de las empresas peruanas. El subfactor X53, que mide si la calidad de los productos que los proveedores suministran a las instituciones educativas secundarias privadas es adecuado, obtuvo un resultado de 3.98 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 4.13 de las empresas peruanas. Finalmente, el subfactor X54, que mide si el colegio realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores, obtuvo un resultado de 3.98 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas.

Control y mejoramiento de proceso. Para el factor de control y mejoramiento de proceso (X6), las instituciones educativas secundarias privadas evaluadas tuvieron un resultado de 3.51 frente a un 3.77 de las empresas peruanas, lo que es un valor muy similar en comparación a las empresas peruanas. El valor más alto obtenido por las instituciones educativas secundarias privadas fue “Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente (X62)” con 3.99. Este resultado nos indica que la preocupación de las instituciones en mejorar sus procesos se centra en la infraestructura. Lo cual es comprobado si analizamos las fuertes inversiones realizadas por este sector en los últimos años. Sin embargo, existe la oportunidad de alcanzar la optimización de sus procesos mediante capacitaciones al personal en herramientas de gestión.

Dentro del factor control y mejoramiento de proceso (X6), se evaluaron los siguientes cinco subfactores. El subfactor X61, que mide el proceso operativo en las instituciones educativas secundarias privadas si satisface los requerimientos de plazo de entrega de los alumnos, obtuvo un resultado de 3.02 para la muestra las instituciones educativas secundarias privadas frente a un 4.04 de las empresas peruanas. El subfactor X62, que mide si las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en las instituciones educativas

secundarias privadas funcionan apropiadamente, obtuvo un resultado de 3.99 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 3.97 de las empresas peruanas. El subfactor X63, que mide si los equipos operativos de las instituciones educativas secundarias privadas reciben buen mantenimiento, obtuvo un resultado de 3.55 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 4.04 de las empresas peruanas. El subfactor X64, que mide si las instituciones educativas secundarias privadas implementa el control de calidad con eficacia, obtuvo un resultado de 3.00 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 3.75 de las empresas peruanas. Finalmente, el subfactor X65, que mide si las instituciones educativas secundarias privadas están capacitados para realizar círculos de calidad, obtuvo un resultado de 3.96 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 3.07 de las empresas peruanas.

Educación y entretenimiento. A su vez, en el factor educación y entrenamiento (X7), las instituciones educativas secundarias privadas evaluados tuvieron un resultado de 3.49 frente a un 3.51 de las empresas peruanas, lo que es un valor bastante parecido al de las empresas peruanas. El valor más alto obtenido por las instituciones educativas secundarias privadas fueron “Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad (X73)” con 3.99, mientras que para las empresas peruanas fue 3.60. Este valor puede interpretarse como un entrenamiento específico que otorga la institución a los empleados en lo que para sus directivos perciben como calidad. Sin embargo, como se revisó en el anterior factor el personal no domina herramientas de gestión de calidad ni audita proveedores. Es necesario diferenciar en este factor, la preparación y credenciales que cuentan los docentes de este sector con relación a sus especialidades, que aportan directamente proporcional a la formación de los alumnos.

Dentro del factor educación y entrenamiento (X7), se evaluaron los siguientes cuatro subfactores. El subfactor X71, que está asociado a la educación y entrenamiento recibido por los trabajadores sobre la calidad, obtuvo un resultado de 3.20 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 3.63 de las empresas peruanas. El subfactor X72, que está asociado a la capacidad de los empleados para aplicar las herramientas de administración de calidad total (TQM), obtuvo un resultado de 3.71 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 3.78 de las empresas peruanas. El subfactor X73, que está asociado al nivel de involucramiento de los trabajadores en las actividades relacionadas a la calidad, obtuvo un resultado de 3.99 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 3.60 de las empresas peruanas. Finalmente, el subfactor X74, que mide la conciencia de los trabajadores de las instituciones educativas secundarias privadas hacia la calidad, obtuvo un resultado de 3.05 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas frente a un 3.02 de las empresas peruanas.

Círculos de calidad. A su vez, en el factor círculos de calidad (X8), las instituciones educativas secundarias privadas evaluadas tuvieron un resultado de 3.54 frente a un 3.45 de las empresas peruanas, lo que es un valor ligeramente superior en comparación a las empresas peruanas. El valor más alto obtenido por las instituciones educativas secundarias privadas fueron “La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad (X82)” con 3.98, mientras que para las empresas peruanas fue 3.14. Este resultado se entiende debido que los empleados de las instituciones, si bien cumplen las directivas para realizar encuestas y sondear la percepción de conformidad de sus clientes, no es garantía que la usen adecuadamente. Por ende no perciben que se traduzca en ahorros para la institución.

Dentro del factor círculos de calidad (X8), se evaluaron los siguientes cuatro subfactores. El subfactor X81, que mide la capacidad de la organización para realizar círculos

de calidad, obtuvo un resultado de 3.91 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas frente a un 3.84 de las empresas peruanas. El subfactor X82, que está asociado a la realización de actividades de círculos de la calidad, obtuvo un resultado de 3.98 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 3.14 de las empresas peruanas. El subfactor X83, que está asociado a la utilización de herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad, obtuvo un resultado de 3.02 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 3.34 de las empresas peruanas. Finalmente, el subfactor X84, que está asociado a los ahorros logrados por el uso de círculos de calidad, obtuvo un resultado de 3.23 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 3.46 de las empresas peruanas.

Enfoque hacia la satisfacción del cliente. Por último, en el factor enfoque hacia la satisfacción del cliente (X9), las instituciones educativas secundarias privadas evaluados tuvieron un resultado de 3.50 frente a un 3.77 de las empresas peruanas, lo que es un valor ligeramente inferior en comparación a las empresas peruanas. El valor más alto obtenido por las instituciones educativas secundarias privadas fueron “La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes (X94)” con 3.98, mientras que para las empresas también fue 3.89. Este resultado significa que las instituciones invierten recursos en tomar información de sus clientes todos los años, por ejemplo al momento de las matrículas y por vía electrónica. Sin embargo, en línea con lo encontrado en el factor X4 no necesariamente se vierte en beneficio del cliente.

Dentro del factor enfoque hacia la satisfacción del cliente (X9), se evaluaron los siguientes cuatro subfactores. El subfactor X91, que mide los medios para obtener información sobre los alumnos, obtuvo un resultado de 3.45 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas frente a un 3.83 de las empresas peruanas. El subfactor X92, que está asociado a la realización de encuestas de satisfacción de los alumnos

todos los años, obtuvo un resultado de 3.54 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 3.57 de las empresas peruanas. El subfactor X93, que está asociado al nivel de atención prestado a la información sobre las quejas de los alumnos, obtuvo un resultado de 3.02 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 3.80 de las empresas peruanas. Finalmente, el sub factor X94, que está asociado a la realización de una evaluación general de los requerimientos de los alumnos, obtuvo un resultado de 3.98 para la muestra de las instituciones educativas secundarias privadas, frente a un 3.89 de las empresas peruanas.

Finalmente el resultado en conjunto del grado de implementación de cada uno de los nueve factores de calidad se muestran en la Figura 10. En esta figura se puede apreciar que el factor planeamiento de la calidad es el que mejor desempeño tiene y el factor diseño del producto el menor desempeño. De igual modo se muestra de modo superpuesto el resultado de los niveles de implementación de TQM de las empresas en general del estudio de Benzaquen (2013). Cabe señalar que en las limitantes de la presente investigación se realiza esta comparación con propósitos ilustrativos únicamente, debido que la información es reciente que tiene del nivel de calidad en el Perú realizado con la misma instrumentación.

Los resultados obtenidos en la Figura 10 muestran que las calificaciones obtenidas para las instituciones secundarias privadas de Lima y Provincias, en todos los factores para Provincia fueron superior a 3.14, alcanzando un máximo de 3.86 en Planeamiento de Calidad. Para el caso de Lima fueron superiores a 3.17 alcanzando un máximo de 3.81. Siendo el promedio de los nueve factores analizados de 3.48 para Provincia y 3.49 para Lima

Los resultados obtenidos en la Figura 11 muestran que las calificaciones obtenidas para las instituciones secundarias privadas con Sineace y sin Sineace, en todos los factores para el caso de las instituciones con Sineace fueron superior a 3.17, alcanzando un máximo

de 3.82; para el caso de las instituciones sin Sineace fueron superiores a 3.07 alcanzando un máximo de 3.90. Siendo el promedio de los nueve factores analizados de 3.49 para institución.

Los resultados obtenidos de la Figura 12 muestran que las calificaciones obtenidas para las instituciones secundarias privadas con un tamaño de 11 a 50 personas y con un tamaño de 51 a 200, en todos los factores para instituciones con un tamaño de 11 a 50 personas fueron superior a 3.00, alcanzando un máximo de 3.40; para el caso de instituciones con un tamaño de 51 a 200 personas fueron superiores a 3.34 alcanzando un máximo de 3.44 para instituciones con Sineace y 3.44 para instituciones sin Sineace.

Tabla 6

Valores Promedios por Factor de Calidad

Factores	Instituciones Educativas Secundarias Privadas - Perú (361)
Alta Gerencia - X1	3.38
Planeamiento de Calidad - X2	3.84
Auditoría y Evaluación de la Calidad - X3	3.36
Diseño del Producto - X4	3.15
Gestión de la Calidad del Proveedor - X5	3.65
Control y Mejoramiento de Proceso - X6	3.51
Educación y entrenamiento - X7	3.49
Círculos de Calidad - X8	3.54
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	3.50
Valor Promedio (Y)	3.49

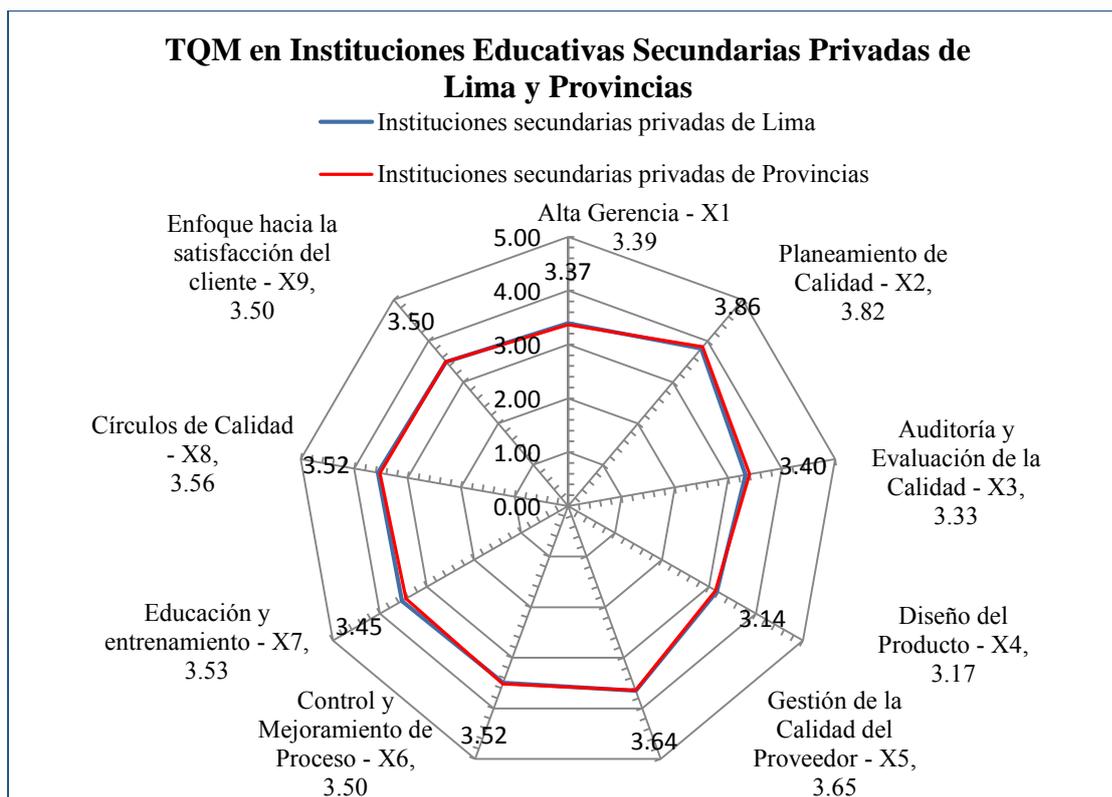


Figura 10. Nivel de cumplimiento del TQM en instituciones secundarias privadas de Lima y Provincias.

Los resultados obtenidos en la Figura 11 muestran que las calificaciones obtenidas para las instituciones secundarias privadas con Sineace y sin Sineace, en todos los factores para el caso de las instituciones con Sineace fueron superior a 3.17, alcanzando un máximo de 3.82; para el caso de las instituciones sin Sineace fueron superiores a 3.07 alcanzando un máximo de 3.90. Siendo el promedio de los nueve factores analizados de 3.49 para instituciones con Sineace y 3.44 para instituciones sin Sineace.

Los resultados obtenidos de la Figura 12 muestran que las calificaciones obtenidas para las instituciones secundarias privadas con un tamaño de 11 a 50 personas y con un tamaño de 51 a 200, en todos los factores para instituciones con un tamaño de 11 a 50 personas fueron superior a 3.00, alcanzando un máximo de 3.40; para el caso de instituciones con un tamaño de 51 a 200 personas fueron superiores a 3.34 alcanzando un máximo de

3.88. Siendo el promedio de los nueve factores analizados de 3.43 para Provincia y 3.57 para Lima.

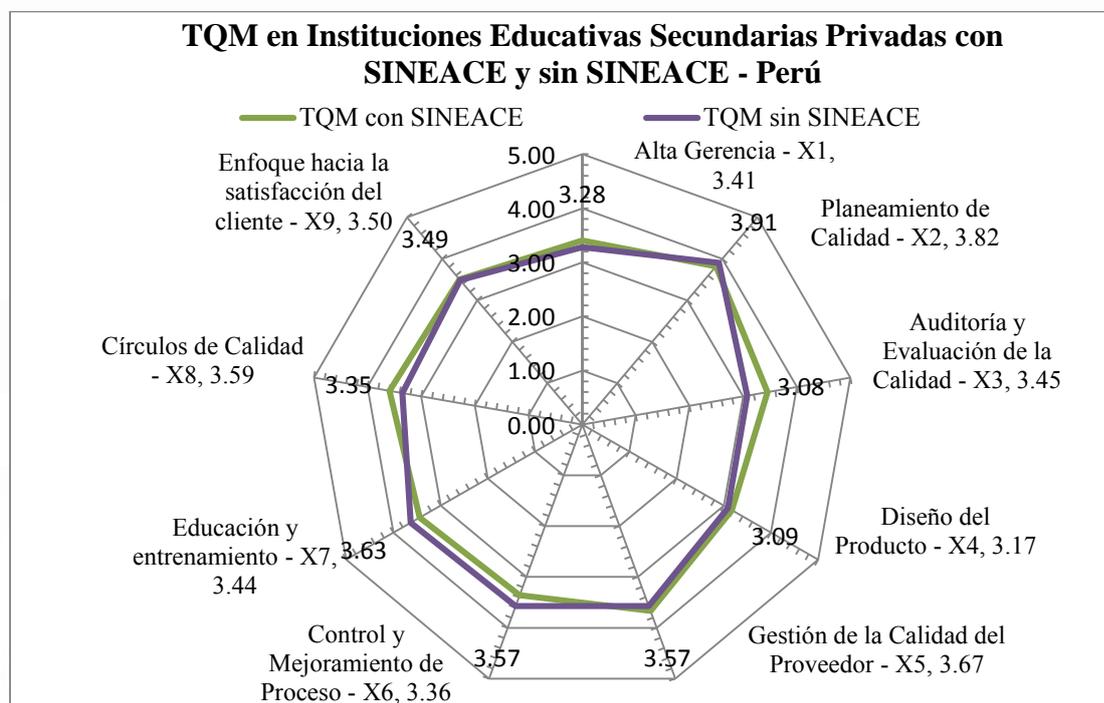


Figura 11. Nivel de cumplimiento del TQM en instituciones secundarias privadas con certificación SINEACE y sin SINEACE.

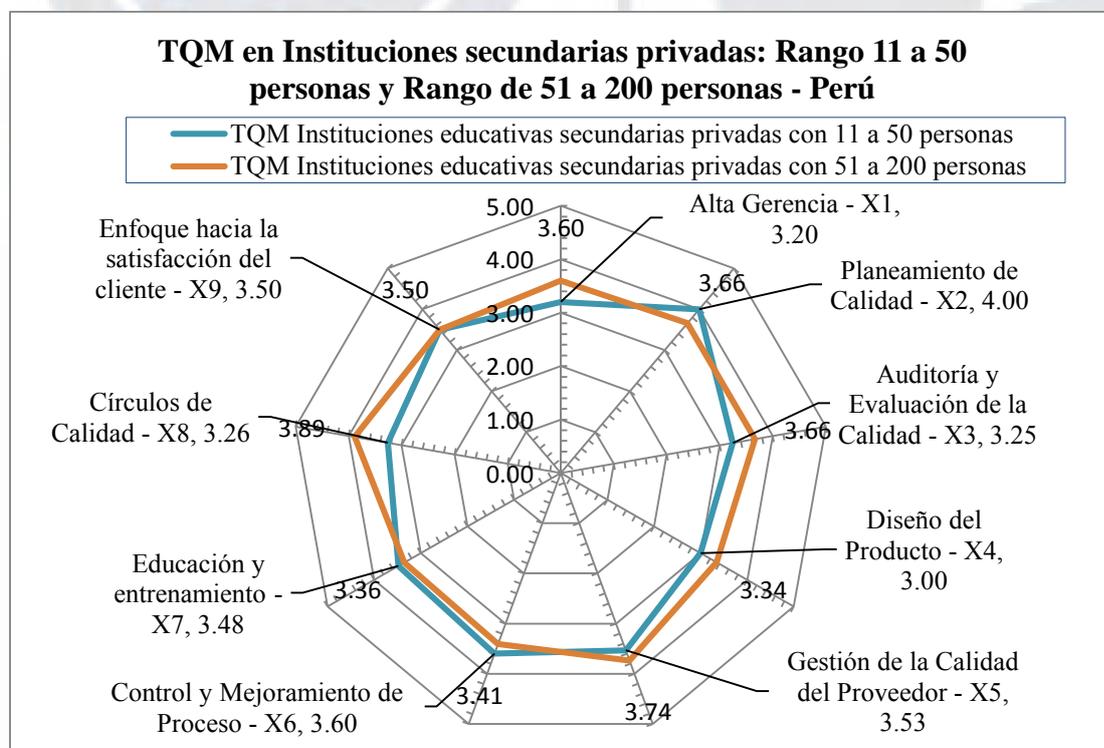


Figura 12. Nivel de cumplimiento del TQM en instituciones secundarias privadas: Rango 11 a 50 personas y Rango de 51 a 200 personas.

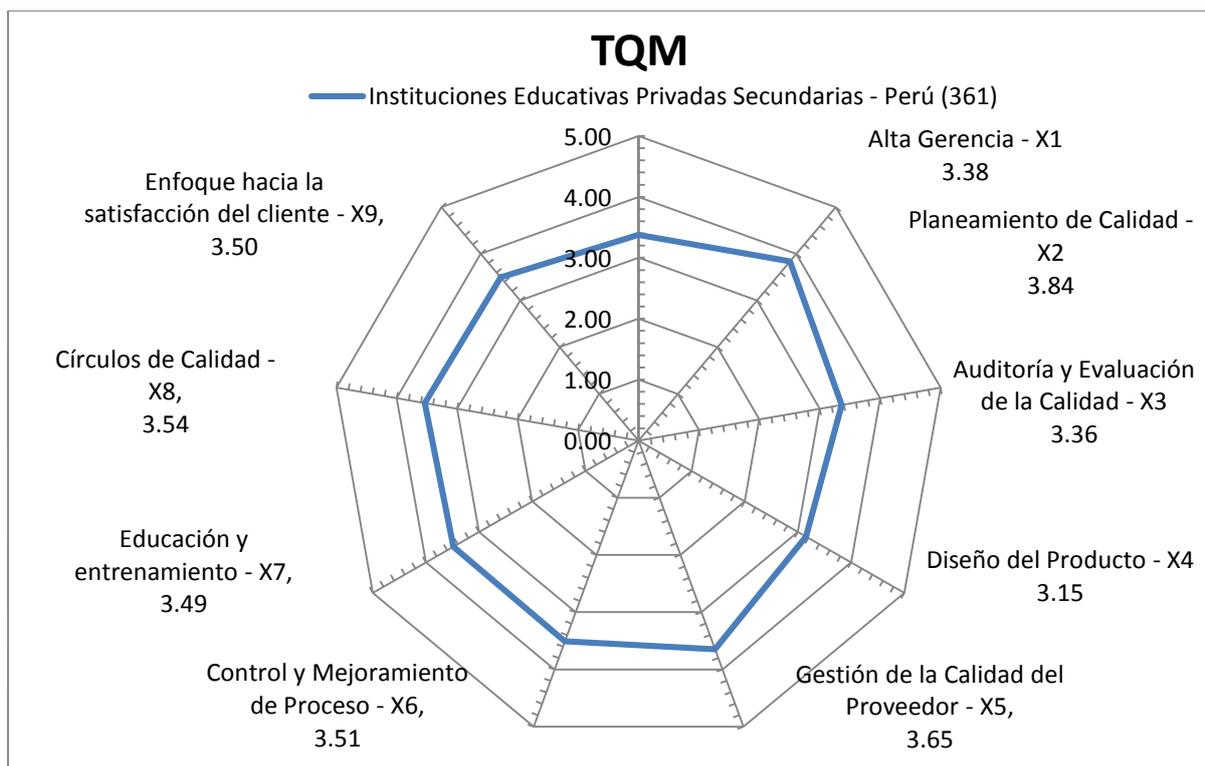


Figura 13. Nivel de cumplimiento del TQM en las instituciones educativas secundarias privadas del Perú.

En el siguiente capítulo se describe la relación entre los nueve factores del TQM determinado mediante la presente investigación y el análisis interno AMOFHIT realizado para el sector.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones obtenidas a partir del análisis de resultados y el desarrollo integral de este estudio, así como un conjunto de recomendaciones hacia el sector educación secundario privado que, se considera, aportan beneficios adicionales a la intención inicial de la investigación.

5.1 Conclusiones

1. El nivel de cumplimiento del TQM de las instituciones de Lima y Callao tiene un promedio de 3.493 en comparación con las instituciones de provincias con 3.488, concluyendo que la gestión de calidad se maneja de manera muy similar entre ambos.
2. El nivel de cumplimiento del TQM de las instituciones con certificación SINEACE tiene en promedio 3.49 en comparación con las instituciones que no cuentan con dicha certificación con un promedio de 3.44, por lo que se concluye la gestión de calidad de las primeras es ligeramente superior a las segundas.
3. El nivel de cumplimiento del TQM de las instituciones que cuentan de 50 a 200 personas tiene en promedio de 3.57 en comparación con las instituciones de 11 a 50 personas que tiene en promedio 3.43, por lo que se concluye que aquellas instituciones con más de 50 personas tiene un manejo de la gestión de la calidad ligeramente mejor.
4. Para el factor alta gerencia X1, el subfactor que obtuvo mayor puntuación corresponde a: “La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad” con un valor promedio de 4.01, donde se deduce que la alta gerencia busca la implementación y desarrollo de una gestión de calidad a través del compromiso e involucramiento de sus empleados con el cumplimiento de objetivos y metas de las instituciones educativas secundarias privadas. En concordancia con los objetivos y estrategias asumidas por las

instituciones educativas secundarias privadas para garantizar la fortaleza de sus sistemas de gestión en el análisis de administración y gerencia. Este aspecto está directamente relacionado al análisis interno de a) administración y gerencia y b) recursos humanos; sin los cuales, los esfuerzos en la misma medida podrían brindar mejores resultados.

5. Relativo al factor de planeamiento de la calidad X2, el subfactor que obtuvo mayor puntuación corresponde a: “la empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad” con un valor promedio de 3.98, donde se infiere que estas instituciones educativas secundarias privadas trabajan con una visión global para cumplir con sus estándares de calidad. Este resultado tiene como aplicación de una gestión conjunta con la participación de la plana administrativa y gerencial, involucrando al personal docente y los sistemas de soporte, cuyos esfuerzos direccionados se orientan a la búsqueda de resultados eficientes. Este aspecto está directamente relacionado al análisis interno de a) administración y gerencia y b) recursos humanos; sin los cuales, los esfuerzos en la misma medida podrían brindar mejores resultados.
6. Para el factor auditoría y evaluación de la calidad X3, el ítem que obtuvo mayor puntuación corresponde a: El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa, con un valor promedio de 3.65, por lo que indica que los directores están en constante observando la competencia con el propósito de mejorar las estrategias de calidad en sus instituciones educativas secundarias privadas y proveer servicios más valorados por el cliente. Sin embargo, el subfactor con menor valor promedio fue: “la empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones” con 3.01, lo que hace denotar que los directores no tienen aún una metodología cuantificada para medir su la calidad de su gestión es buena o no. Esto se puede denotar en los esfuerzos de la plana gerencial

y administrativa en involucrar a las demás áreas, donde a pesar de toda la voluntad, no necesariamente los resultados son los esperados y por ende comparables desde el punto de vista de resultados tangibles. Este aspecto está directamente relacionado al análisis interno de a) administración y gerencia, b) recursos humanos y c) operaciones y logística – infraestructura; sin los cuales, los esfuerzos en la misma medida podrían brindar mejores resultados.

7. En el factor Diseño del Producto X4, el subfactor que obtuvo una puntuación mayor corresponde a: "La empresa invierte en el diseño del producto", con un valor promedio de 3.42. Se puede deducir que los directivos de las instituciones educativas secundarias privadas tienen un grado moderado - alto en realizar planes para mejorar el servicio educativo brindado a los alumnos. Esto se refuerza con el análisis interno de la administración y gerencia, donde se menciona como una de sus principales fortalezas que las instituciones educativas secundarias privadas apuntan a invertir en el desarrollo del sistema de gestión de calidad educativo. El subfactor más bajo lo obtuvo: "Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto", con un valor de 3.00. Se puede deducir que las instituciones educativas secundarias privadas toman en consideración los requerimientos de los alumnos y padres de familia pero de forma moderada. Como bien se menciona en el análisis interna de administración y gerencia, la alta dirección de las instituciones educativas secundarias privadas tiene como foco mejorar la gestión de la calidad educativo, sin embargo también se menciona en el análisis interno de Marketing y Ventas, que básicamente sus departamentos de Marketing están enfocados más en un tema de publicidad y no tanto hacer estudios de mercados y analizar las necesidades de los clientes para desarrollar productos según las necesidades de los clientes.

8. En el factor, Gestión de la Calidad del Proveedor X5, el subfactor que obtuvo una puntuación mayor corresponde a: “La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada” y “La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores”, con un valor de 3.98. Con estos resultados se puede deducir que los directivos están constantemente mejorando su proceso de adquisiciones tanto para mejorar la calidad del servicio final, así como evaluar correctamente a los proveedores y eligiendo el mejor. Este punto se refuerza del análisis interno de administración y gerencia, donde mencionan que las instituciones educativas secundarias privadas apuntan hacia invertir en el desarrollo del sistema de gestión de la calidad educativa y hacerlo más competitivo.
9. En el factor, Control y Mejoramiento de procesos X6, el subfactor que obtuvo una puntuación mayor corresponde a: “Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente”, con un valor de 3.99. Se puede deducir que las instituciones educativas secundarias privadas cuentan con una infraestructura adecuada para impartir el conocimiento. Este punto se refuerza con el análisis interno de Operaciones y Logística, donde mencionan que la mayoría de las que tienen más de 20 años de antigüedad ya cuenta con espacio delimitado por lo que no tienen en sus planes extender su infraestructura, sin embargo, esto no es ningún obstáculo para seguir mejorando sus instalaciones.
10. En el factor de Educación y Entrenamiento X7, el subfactor que obtuvo una puntuación mayor corresponde a: “Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad” con un valor promedio de 3.99. Aquí se puede deducir que la alta gerencia tiene como una de sus principales focos, el mejorar la calidad en las instituciones educativas secundarias privadas, alineando a todos los empleados y obteniendo el compromiso de los

mismos, en la ejecución de las actividades que mejoren la gestión de la calidad en las instituciones educativas secundarias privadas. Este factor está directamente relacionado al análisis interno de a) administración y gerencia y b) recursos humanos debido a que los directores de las instituciones educativas secundarias privadas han sabido alinear sus estrategias con los docentes y su plana administrativa hacia un mismo objetivo que llevará a todos los involucrados a mantener la calidad de gestión de educación secundaria privada de dichas instituciones. Ningún objetivo podría cumplirse si es que los empleados (docentes y administrativos) no estuviesen motivados, es por eso que es importante mantener un plan de capacitación dirigido a sus docentes y plana administrativa y con eso elevar su nivel de compromiso.

11. Con relación al factor de Círculos de calidad X8, el subfactor que obtuvo una puntuación mayor corresponde a: “La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad” con un valor promedio de 3.98. De esto se deduce que la alta gerencia busca incentivar actividades que fomenten los círculos de calidad en sus empleados. Esto les permite fomentar en sus empleados una cultura de calidad y estar constantemente detectando posibles mejoras en las instituciones educativas secundarias privadas. Este factor está relacionado al análisis interno de: a) administración y gerencia por la preocupación de los directivos en involucrar a todos sus empleados en busca de una mejora en la calidad de gestión, b) recursos humanos debido a que es importante mantener fuertes vínculos con la plana docente y administrativa para que participen activamente en las propuestas de mejora de calidad de las instituciones educativas secundarias privadas, y c) sistema de información y comunicación debido a que esto sería imposible si es que no existiese una buena comunicación entre las instituciones educativas secundarias privadas y sus empleados,

no es solo informar los planes de calidad de las instituciones educativas secundarias privadas sino transmitirlos y que sean interiorizados por cada empleado.

12. Finalmente con relación al factor de satisfacción del cliente X9, el subfactor que obtuvo una puntuación mayor corresponde a “Realización de una evaluación general de los requerimientos de los alumnos” con un valor promedio de 3.98. Esto indica que la alta gerencia tiene la predisposición de recibir retroalimentación por parte de los mismos alumnos, el cual les va a permitir posteriormente tomar acciones para mejorar la satisfacción de los alumnos. Este factor está directamente relacionado al análisis interno de: a) administración y gerencia debido a que como parte de su estrategia es recibir abiertamente cualquier tipo de retroalimentación por parte del alumnado y padres de familia para tomar las mejores decisiones y que estén acorde a sus necesidades, b) al sistema de información y comunicación debido a que es importante que la comunicación tenga se maneje con un ciclo constante, donde toda información emitida es recepcionada e interiorizada para hacer mejor la gestión de las instituciones educativas secundarias privadas, y c) marketing y ventas donde posiciona a las instituciones educativas secundarias privadas a un nivel muy bien competitivo debido a la adaptabilidad frente a otras instituciones que puede tener a las sugerencias obtenidas.

5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda que todas las instituciones que cuentan con la certificación SINEACE, continúen con esta práctica de estándares pues contribuye positivamente en la gestión de calidad educativa.
2. Se recomienda implementar un comité de gestión de la calidad educativa en las instituciones educativas secundarias privadas, donde se trabaje en conjunto con los empleados planes de acciones e iniciativas para mejorar la gestión educativa, lo que

permitirá incrementar la motivación y participación activa de los empleados. Este comité permitirá no sólo recibir la retroalimentación de los alumnos, sino también promover la mejora continua dentro de las instituciones educativas secundarias privadas.

3. Se recomienda que las instituciones educativas secundarias privadas tengan metas específicas y detalladas de gestión de calidad que ayuden a una fácil comprensión e interpretación por todos los involucrados, lo que facilitara así alcanzar su objetivo principal. Asimismo, dejar abierta la posibilidad de captar sugerencias de metas de los propios empleados para reforzar su involucramiento.
4. Se recomienda que la alta administración en conjunto con el comité de gestión de la calidad educativa evalúen periódicamente las políticas y planes de calidad dentro de las instituciones educativas secundarias privadas, con la finalidad de resarcir cualquier brecha identificada.
5. Se recomienda que las instituciones educativas secundarias privadas realicen estudios de mercado y sondeos al público objetivo, con la finalidad de diseñar un servicio educativo que cumpla con todas las exigencias del mismo. Además, se recomienda un comité de padres de familia, donde la alta administración pueda escuchar las preocupaciones y sugerencias que puedan mejorar la gestión de la calidad educativa de las instituciones educativas secundarias privadas.
6. Se recomienda a las instituciones educativas secundarias privadas, crear alianzas estratégicas con sus principales proveedores utilizando la estrategia de GANAR-GANAR, con la finalidad de mantener una relación sólida a largo plazo. Asimismo, las evaluaciones a los proveedores debe estar dirigida a planes a largo plazo que comprenda el cumplimiento de objetivos de acuerdo al material entregable, caso contrario serian esfuerzos pero que carecen de causa común.

7. Se recomienda a las instituciones educativas secundarias privadas replantear y revisar sus procesos para encontrar oportunidades de mejora, esto con la finalidad de ser eficientes y mejorar la calidad del servicio.
8. Se recomienda a las instituciones educativas secundarias privadas establecer anualmente un plan de capacitación y desarrollo al personal docente y administrativo que les permita manejar las herramientas de gestión de calidad educativa. Asimismo, realizar charlas para concientizarlos de la importancia que tiene la gestión de la calidad de los centros educativos y de qué manera pueden contribuir a mejorar los resultados.
9. Si bien los resultados de las encuestas dan un valor por encima del promedio a los círculos de calidad, hemos comprobado en las entrevistas que las instituciones educativas secundarias privadas no manejan de manera adecuada las herramientas que ayudan a interpretar adecuadamente los resultados y diagnóstico del mercado. Se recomienda implementar capacitaciones internas en coordinación con el comité de gestión de la calidad orientadas a círculos de calidad efectivos.
10. Se recomienda implementar planes de acción a las sugerencias y recomendaciones de todos los interesados que se trabajara en conjunto con el comité de gestión de la calidad educativa de las instituciones educativas secundarias privadas.

5.3 Sugerencias para Investigaciones Futuras

Si bien se tiene un resultado promedio de 3.49 de cumplimiento de los nueve factores del TQM lo cual demuestra un avance en el interés del sector en considerar estas prácticas de calidad en el sistema de gestión educativa, este resultado podría ser menos alentador si consideramos que los directivos sobrevaloraron sus respuestas en las encuestas.

El presente trabajo recoge información de los directivos de las instituciones educativas secundarias privadas del sector, sin embargo, se sugiere realizar estudios para

medir el grado de percepción de calidad de los stakeholders del sector, tales como alumnos, proveedores y organismos de control con la finalidad de tener información que pueda retroalimentar la gestión de calidad del sector estudiado en la toma de decisiones.



Referencias

- Baldrige Performance Excellence Program. (2014). *2013-2014 Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Recuperado de http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/Category-and-Item-Commentary_BNP.pdf
- Baldwin, L. (2002). *Total Quality Management in Higher Education: The implications of Internal and External Stakeholder Perceptions* (PhD Thesis in Business Administration, New Mexico State University, USA).
- Bender, R. (1994, Septiembre). *Igniting total quality management in public schools*. *Quality progress*, 27(9), 107-110.
- Benzaquen, J. (2013). *Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano*. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59.
- Benzaquen, J. (2014). *La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú*. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89
- Bruce, S., Shaw, K., & Ebrahimpour, M. (2007). *The impact of ISO 9000 on TQM and Business performance*. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=22e0cb16-07e8-4ece-900b-93a228bc90c2%40sessionmgr114&vid=11&hid=119>
- Comité de Gestión de Calidad (2015, 04 de abril). Recuperado de http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm
- Cuatrecasas, L. (1999). *Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación* (1ra ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Cheng, Y. (2003). *Quality assurance in education: internal, interface, and future*. *Quality Assurance in Education*, 11(4), 200-220.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. Nueva York. Mc Graw Hill.

Deming, W.E. (1982). *Out of the crisis*. Boston, MA: MIT Press.

D'Alessio, F. (2012). *Planeamiento estratégico del sistema educativo del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Católica-Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

D'Alessio, F. (2014, Mayo). *Educación Universitaria: ¿Una vez más? Strategia*, 32(8), 16-17.

Díaz, H. (2015). *Desafíos del año escolar 2015*. Recuperado de

<http://educared.fundacion.telefonica.com.pe/desafioseducacion/2015/01/11/desafios-del-ano-escolar-2015/>

El Comercio. (27 de mayo del 2014). *Directores que no aprueben examen del Minedu dejarán sus cargos*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/directores-que-no-aprueben-examen-minedu-dejaran-sus-cargos-noticia-1732238>

Ganimian, A. (2013). *Más recursos, mayor educación? Una teoría en busca de evidencia*. El Poder, Vol 57, pp. 70.

Gestión. (Marzo, 2013). *¿Qué medidas podrían “revolucionar” el sistema educativo en el Perú?* Economía. Recuperado por <http://gestion.pe/economia/que-medidas-son-necesarias-revolucionar-educacion-peru-2061272>

Ghysels, M. (2008). *Classroom Lessons Learned*. *Quality Progress*, 41(1), 50-57.

Han, S., Shaw, K. & Ebrahimpour, M. (2007). *The Impact of ISO 9000 on TQM and Business performance*. *Journal of Business and Economic Studies*, 13(2), 1-23. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/235795079?accountid=28391>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. INEI. (2015), *Producción Nacional*, Informe técnico No 07 - Julio 2015. Recuperado de:

http://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico-n07_produccion_may2015.pdf

- Juran, J. M., & Gryna. F. M. (Eds.). (1988). *Juran's quality control handbook* [Manual de la Calidad total de Juran] (4ª ed.). Nueva York: McGraw Hill.
- Lemaitre, M. (2004). *Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad: Respuesta a los Desafíos del Cambio en la Educación Superior*. Revista Calidad en Educación, 21, Santiago, Chile: Consejo Superior de Educación. Recuperado el 29 de Septiembre de 2007, de http://www.cse.cl/public/Secciones/seccionpublicaciones/publicaciones_revista_calidad_detalle.aspx?idPublicacion=39
- Lewis, M. (1996). *Total Quality Management in Three School Districts: Beginning the Journey* (PhD Thesis in Educational Administration, Pennsylvania State University, USA).
- Ley 28044. *Ley General de Educación*. Congreso de la Republica (2003).
- Ley 26549. *Ley de los Centros Educativos Privados*. Congreso de la Republica (1995).
- Llorens, F., Fuentes, M. (2005). *Gestión de la calidad empresarial. Fundamentos e implantación*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Martinez, C. y Riopérez, N. (2005). *El Modelo de excelencia en la EFMQ y su Aplicación para la Mejora de la Calidad de los Centros Educativo*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Educación XXI, 8. Recuperado de <http://10.60.240.125:9091/servlet/com.trend.iwss.user.servlet.sendfile?downloadfile=IRES-2009697967-E43C5650-5483-5453-158>
- Ministerio de Educación del Perú (2015). *Estadística de Calidad Educativa*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiiee>
- Ministerio de Educación del Perú (2012). *Reglamento de organización y funciones del Ministerio de Educación del Perú*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/normatividad/xtras/ROF_2012.pdf

- Ministerio de Educación de Chile [MECh]. (2015). Portal web. Recuperado de <http://www.mineduc.cl/>
- Ministerio de Educación de Ecuador [MEE]. (2015). Portal web. Recuperado de <http://educacion.gob.ec/>
- Miranda, F., Chamorro, A., Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid, España: Delta Publicaciones Universitarias.
- Mizikaci, F. (2006). *A systems approach to program evaluation model for quality in higher education*. *Quality Assurance in Education*, 14(1), 37-53.
- National Institute of Standards and Technology [NIST]. (2014). Portal web. *Baldrige Performance Excellence Program*. Recuperado de <http://www.nist.gov/baldrige/>
- Neumayer, E., & Perkins, R. (2005). *Uneven geographies of organizational practice: Explaining the cross-national transfer and adoption of ISO 9000*. *Economic Geography*, 81(3), 230-260.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2013). *Program for International Student Assessment 2012 Results in Focus. What 15-year-olds know and what they can do with what they know*. Recuperado de <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-overview.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2013). *Program for International Student Assessment 2012 Results in Focus. What 15-year-olds know and what they can do with what they know*. Recuperado de <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-overview.pdf>
- Pino, R. (2008). *La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de calidad total y el desempeño organizacional*. (Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Pronabec, (2014). *Programa nacional de becas y crédito educativo*. Recuperado de http://www.pronabec.gob.pe/inicio/institucional/2014_pgi.html
- Radio Programas del Perú (19, enero 2015). Recuperado de http://www.rpp.com.pe/enlaweb.php?e=educacionalfuturo.com_noticias_del-negocio-rentable-a-los-estandares-de-calidad-nuevas-tendencias-en-la-educacion-privada
- Rahman, S. (2001). *Total quality management practices and business outcome: evidence from a small and medium enterprises in Western Australia*, Total Quality Management, Vol. 12 No. 2, pp. 35-49.
- Real Academia Española [RAE]. (2015). Portal web. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=calidad>
- Sallis, E., Jones, G., (2002). *Knowledge Management in Education. Enhancing Learning and Education*. (1st Ed.). London, United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Santos, L. and Escanciano, C. (2002). *Benefits of the ISO 9000:1994 system*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19 No. 3, pp. 321-44.
- Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa [SINEACE]. (2015). Portal web. Recuperado de <http://www.sineace.gob.pe/>
- Valenzuela, H, (2010). *Los Sistemas de Calidad en las Instituciones Educativas Tendencias Actuales*. La Educación. Revista Digital. Recuperado de http://www.educoea.org/portal/La_Educacion_Digital/laeducacion_142/articles/LosSistemasdeCalidadenlasInstitucionesEducativasTendenciasActuales_HugoValenzuela_1.pdf
- Vinuesa, M., & Zuera, G. (2009). *La certificación ISO 9000 en el sector industrial del mueble: evidencias sobre la cultura de calidad total y las ventajas que la caracterizan*

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa., 16 (1), 77 – 101.

Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v16/161077.pdf>

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

Welsh, J. y Dey, S. (2002). *Quality measurement and quality assurance in higher education.* Quality Assurance in Education, 10(1), 17-25.

World Economic Forum (2013). *Insight Report. The Global Competitiveness Report 2012-2013.* Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

APENDICES

Apéndice A: Encuesta de Calidad



Fecha

CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

A. Su empresa o Institución está ubicada:

- a. En Lima
b. En provincia

B. Su empresa es:

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

C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?

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

D. Su cargo es:

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

E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

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

F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?

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

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

- Sí No

H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa

I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad

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

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.					
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					

Apéndice B: Distribución Estratigráfica de la Muestra

Departamento	Instituciones	Tamaño del estrato	Muestra Estudio
Amazonas	22	0%	2
Ancash	150	3%	10
Apurímac	26	0%	2
Arequipa	383	7%	26
Ayacucho	70	1%	5
Cajamarca	280	5%	19
Callao	218	4%	15
Cusco	175	3%	12
Huancavelica	18	0%	1
Huánuco	70	1%	5
Ica	127	2%	9
Junín	268	5%	18
La Libertad	290	6%	20
Lambayeque	255	5%	18
Lima	2,275	44%	158
Loreto	35	1%	2
Madre de Dios	18	0%	1
Moquegua	24	0%	2
Pasco	25	0%	2
Piura	231	4%	16
Puno	127	2%	9
San Martín	28	1%	2
Tacna	48	1%	3
Tumbes	28	1%	2
Ucayali	31	1%	2
Total general	5,222	100%	361

Apéndice C: Cuestionario por Factor de Calidad

Factores de Calidad		Preguntas
Alta Gerencia - X1	X11	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.
	X12	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.
	X13	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.
	X14	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.
	X15	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.
Planeamiento de Calidad - X2	X21	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
	X22	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.
	X23	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.
Auditoría y Evaluación de la Calidad - X3	X31	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones
	X32	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.
	X33	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.
Diseño del Producto - X4	X41	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.
	X42	La empresa invierte en el diseño del producto.
	X43	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.
Gestión de la Calidad del Proveedor - X5	X51	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.
	X52	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.
	X53	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.
	X54	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.
Control y Mejoramiento de Proceso - X6	X61	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes
	X62	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.
	X63	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.
	X64	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).
	X65	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.
Educación y entrenamiento - X7	X71	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.
	X72	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.
	X73	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.
	X74	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.
Círculos de Calidad - X8	X81	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad
	X82	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.
	X83	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa
	X84	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	X91	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.
	X92	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.
	X93	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.
	X94	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.

Nota. Adaptado del artículo "Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano", por J. Benzaquen, 2013, Georgetown University- Universia, 7(1), pp.41-59.

Apéndice D: Resultados por Factor y Subfactor

Factores	Instituciones educativas secundarias privadas que respondieron encuesta (361)
Alta Gerencia – X1	3.38
X11	3.40
X12	3.02
X13	4.01
X14	3.44
X15	3.02
Planeamiento de Calidad – X2	3.84
X21	3.58
X22	3.98
X23	3.97
Auditoría y Evaluación de la Calidad – X3	3.36
X31	3.43
X32	3.01
X33	3.65
Diseño del Producto – X4	3.15
X41	3.02
X42	3.42
X43	3.02
Gestión de la Calidad del Proveedor – X5	3.65
X51	3.00
X52	3.63
X53	3.98
X54	3.98
Control y Mejoramiento de Proceso – X6	3.51
X61	3.02
X62	3.99
X63	3.55
X64	3.00
X65	3.96
Educación y entrenamiento – X7	3.49
X71	3.20
X72	3.71
X73	3.99
X74	3.05
Círculos de Calidad – X8	3.54
X81	3.91
X82	3.98
X83	3.02
X84	3.23
Enfoque hacia la satisfacción del cliente – X9	3.50
X91	3.45
X92	3.54
X93	3.02
X94	3.98
Valor Promedio (Y)	3.49

Apéndice E: Instituciones Educativas consideradas en la muestra

Item	Departamento	Institución
1	AMAZONAS	CEGECOM PAKUI
2	AMAZONAS	GERARDO WEEPIU DAEKAT
3	ANCASH	COLEGIO PARROQUIAL NUESTRA SEÑORA DEL SAGRADO CORAZON DE JESUS
4	ANCASH	SANTA ROSA DE LIMA
5	ANCASH	ANTONIO RAIMONDI
6	ANCASH	MUNDO MEJOR
7	ANCASH	SANTA MARIA DE CERVELLO
8	ANCASH	SANDRO DORDI NEGRONI
9	ANCASH	SAN JOSE OBRERO
10	ANCASH	SAN VICENTE DE PAUL
11	ANCASH	ROBERT M. SMITH
12	ANCASH	JOSE MARTI
13	APURIMAC	PITAGORAS NIVEL A
14	APURIMAC	INDIVISA MANENT DE LA SALLE
15	AREQUIPA	SAN FRANCISCO DE ASIS
16	AREQUIPA	MARIA AUXILIADORA
17	AREQUIPA	NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN
18	AREQUIPA	41053 SAN TARCISIO
19	AREQUIPA	SAN MARTIN DE PORRES
20	AREQUIPA	SAN PEDRO PASCUAL
21	AREQUIPA	SALESIANOS DON BOSCO
22	AREQUIPA	ESCLAVAS DEL SAGRADO CORAZON DE JESUS
23	AREQUIPA	SANTA ROSA DE VITERBO
24	AREQUIPA	NUESTRA SRA. DE FATIMA
25	AREQUIPA	LA RECOLETA
26	AREQUIPA	PADRE DAMIAN DE LOS SAGRADOS CORAZONES
27	AREQUIPA	SAN MIGUEL
28	AREQUIPA	SAN JUAN APOSTOL
29	AREQUIPA	CIENCIAS SEÑOR DE LA JOYA - JUAN ORELLANA GARCIA
30	AREQUIPA	SAGRADA FAMILIA
31	AREQUIPA	SAN JERONIMO
32	AREQUIPA	DE LA SALLE
33	AREQUIPA	SAN FRANCISCO DE ASIS
34	AREQUIPA	NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
35	AREQUIPA	MARIA MONTESSORI
36	AREQUIPA	NUESTRA SRA. DE LA MERCED
37	AREQUIPA	SAGRADO CORAZON
38	AREQUIPA	INTERNACIONAL PERUANO BRITANICO
39	AREQUIPA	PERUANO ALEMAN MAX UHLE
40	AREQUIPA	MAXWELL
41	AYACUCHO	SAN JUAN BOSCO
42	AYACUCHO	MARIA AUXILIADORA

Item	Departamento	Institución
43	AYACUCHO	SAN ANTONIO DE HUAMANGA
44	AYACUCHO	FEDERICO FROEBEL
45	AYACUCHO	EL BUEN PASTOR
46	CAJAMARCA	CEGECOM JOSE GABRIEL CONDORCANQUI
47	CAJAMARCA	CEGECOM HORACIO ZEVALLOS GAMES
48	CAJAMARCA	AGROPECUARIO PIZON
49	CAJAMARCA	CEG.JUAN ORTIZ AYALA
50	CAJAMARCA	LORENZO GASTELO BECERRA
51	CAJAMARCA	SAGRADO CORAZON DE JESUS
52	CAJAMARCA	JORGE BASADRE GROHMANN
53	CAJAMARCA	JOSE FELIX RIMARACHIN SALDAÑA
54	CAJAMARCA	SAN JUAN
55	CAJAMARCA	CEGECOM JUQUIT
56	CAJAMARCA	CEGECOM JUAN VELASCO ALVARADO
57	CAJAMARCA	CEGECOM YURAGALPA
58	CAJAMARCA	CEGECOM ZAPOTAL
59	CAJAMARCA	BELLAVISTA BAJA
60	CAJAMARCA	JAVIER PEREZ DE CUELLAR
61	CAJAMARCA	EL ALISO
62	CAJAMARCA	ANTONIO RAYMONDI
63	CAJAMARCA	CHAQUILPAMPA
64	CAJAMARCA	VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE
65	CALLAO	SANTA ANGELA MERICI
66	CALLAO	SAN JOSE
67	CALLAO	NIÑO JESUS MARISCAL CHAPERITO
68	CALLAO	JEAN CALVIN LEFRANC
69	CALLAO	BEATA ANA MARIA JAVOUHEY
70	CALLAO	PANAMERICANA
71	CALLAO	ALFREDO REBAZA ACOSTA DE LOS JAZMINES
72	CALLAO	COLEGIO AMERICA DEL CALLAO
73	CALLAO	NIÑO JESUS DE PRAGA
74	CALLAO	SAN JOSE HNOS.MARISTAS
75	CALLAO	JOHN F. KENNEDY
76	CALLAO	PADRE ETERNO
77	CALLAO	SAN ANTONIO MARIANISTAS
78	CALLAO	MARISCAL SANTA CRUZ
79	CALLAO	SAN ANTONIO
80	CUZCO	MARIA AUXILIADORA
81	CUZCO	EL CARMELO
82	CUZCO	JOSE PARDO
83	CUZCO	SAN FRANCISCO DE ASIS
84	CUZCO	LA MERCED
85	CUZCO	SANTA ANA
86	CUZCO	ALEJANDRO VON HUMBOLDT
87	CUZCO	EL NAZARENO

Item	Departamento	Institución
88	CUZCO	PUKLLASUNCHIS
89	CUZCO	SAN JOSE LA SALLE
90	CUZCO	SAN JOSE
91	CUZCO	PERUANO SUIZO DE LOS ANDES
92	HUANCAVELICA	D'UNI
93	HUANUCO	CIENCIAS
94	HUANUCO	AUGUSTO CARDICH
95	HUANUCO	SAN IGNACIO DE RECALDE
96	HUANUCO	INTERNACIONAL ELIM
97	HUANUCO	LA DIVINA MISERICORDIA
98	ICA	SAN JOSE
99	ICA	SAN VICENTE
100	ICA	REYNA DEL SANTISIMO ROSARIO
101	ICA	SANTA LUISA DE MARILLAC
102	ICA	UNION AMERICANA
103	ICA	SEÑOR DE LOS MILAGROS
104	ICA	DE LA CRUZ
105	ICA	CRISTO NIÑO
106	ICA	JEAN PIAGET
107	JUNIN	JOSE CESAR COTRINA VENTO
108	JUNIN	VLADIMIR CERRON ROJAS
109	JUNIN	SAN JERONIMO
110	JUNIN	CENTRO SOMABENI
111	JUNIN	SANTA TERESITA
112	JUNIN	TOMAS DELGADILLO MERINO
113	JUNIN	NUEVA LIBERTAD DE MAZANGARO
114	JUNIN	ALEJANDRO ANTENOR GOMEZ
115	JUNIN	HEROES DEL CENEP
116	JUNIN	BOCA ANAPATI
117	JUNIN	PANGA
118	JUNIN	EBEN EZER
119	JUNIN	SAN CARLOS
120	JUNIN	SAN FRANCISCO DE ASIS
121	JUNIN	NUEVO HORIZONTE
122	JUNIN	JUAN XXIII
123	JUNIN	IBEROAMERICA
124	JUNIN	BETHEL
125	LA LIBERTAD	ANGELO PAGANI
126	LA LIBERTAD	SANTA ANA - SAN FRANCISCO DE ASIS
127	LA LIBERTAD	SAN ESTEBAN
128	LA LIBERTAD	SANTISIMO SACRAMENTO
129	LA LIBERTAD	LA INMACULADA CONCEPCION
130	LA LIBERTAD	VIRGEN DE LA PUERTA
131	LA LIBERTAD	SAN PATRICIO
132	LA LIBERTAD	EL BUEN PASTOR

Item	Departamento	Institución
133	LA LIBERTAD	QUERICON
134	LA LIBERTAD	SINAI
135	LA LIBERTAD	DOS DE MAYO
136	LA LIBERTAD	EL DIVINO MAESTRO
137	LA LIBERTAD	JESUS Y MARIA
138	LA LIBERTAD	JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION
139	LA LIBERTAD	LA INMACULADA
140	LA LIBERTAD	SAN JOSE OBRERO
141	LA LIBERTAD	ALFRED NOBEL
142	LA LIBERTAD	JESUS ME GUIA
143	LA LIBERTAD	WILLIAM HARVEY
144	LA LIBERTAD	SAN IGNACIO DE LOYOLA
145	LAMBAYEQUE	SANTA ANGELA
146	LAMBAYEQUE	AUGUSTA LOPEZ ARENAS
147	LAMBAYEQUE	ROSA MARIA CHECA
148	LAMBAYEQUE	BEATA IMELDA
149	LAMBAYEQUE	MANUEL PARDO
150	LAMBAYEQUE	IEGECOM TUTE
151	LAMBAYEQUE	CONGONA
152	LAMBAYEQUE	IEGECOM PASTOR MONTALVO CAJO
153	LAMBAYEQUE	REGULO GUEVARA CARRANZA
154	LAMBAYEQUE	MARIA INMACULADA
155	LAMBAYEQUE	MODESTO RIVERA OBLITAS
156	LAMBAYEQUE	AFUL FERREÑAFE
157	LAMBAYEQUE	MARIA JOSE SIME BARBADILLO
158	LAMBAYEQUE	LICEO AGUIRRE
159	LAMBAYEQUE	NUUESTRA SEÑORA DEL CARMEN
160	LAMBAYEQUE	INDEPENDENCIA
161	LAMBAYEQUE	SAN AGUSTIN
162	LAMBAYEQUE	PEDRO RUIZ GALLO
163	LIMA	JHON NEPER
164	LIMA	JOHANES GUTEMBERG
165	LIMA	JOHN DEWEY
166	LIMA	JOHN NAS HIGH CSHOOL
167	LIMA	JOHANNES KEPLER
168	LIMA	JOSÈ ABELARDO QUIÑONES
169	LIMA	JOSE ANTONIO ENCINAS FRANCO
170	LIMA	JOSÈ FIANSON
171	LIMA	JOSÈ CARLOS MARIATEGUI
172	LIMA	LA SALLE
173	LIMA	LEON PINELO
174	LIMA	LIBERTADOR SAN MARTÌN
175	LIMA	LIMA SAN CARLOS
176	LIMA	MARIA ALVARADO
177	LIMA	MARIA DE LA PROVIDENCIA

Item	Departamento	Institución
178	LIMA	MARIA ELISA
179	LIMA	MARÌA AUXILIADORA
180	LIMA	MARÌA DEL ANGEL
181	LIMA	NEWTON COLLEGE
182	LIMA	NUUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
183	LIMA	NUSETRA SEÑORA DEL CARMEN
184	LIMA	NUUESTRO SALVADOR
185	LIMA	PAMER SAN MIGUEL.
186	LIMA	PATROCINIO DE SAN JOSÈ
187	LIMA	PAUL GROSSAC DE COMAS
188	LIMA	PERU BRITANICO
189	LIMA	PERUANO DEL SAGRADO CORAZON
190	LIMA	PESTALOZZI
191	LIMA	PITAGORAS DE COMAS
192	LIMA	SACO OLIVEIROS HELICOIDAL
193	LIMA	SAN AGUSTIN
194	LIMA	SAN ANDRÈS
195	LIMA	SAN IGNACIO DEL RETABLO
196	LIMA	SAN JOSE DE CLUNY
197	LIMA	SAN JOSE DE NAZARETH
198	LIMA	SAN JOSE
199	LIMA	SAN JUDAS CORAZONCITAS
200	LIMA	SAN MIGUEL ARCANGEL DE LA SANGALLA
201	LIMA	SAN NORBERTO
202	LIMA	SAN PEDRO SANTÌSIMA TRINIDAD
203	LIMA	SAN ROQUE
204	LIMA	SANTA ISABEL
205	LIMA	SANTA MARGARITA
206	LIMA	SANTA MARIA APOSTOL
207	LIMA	SANTA MARIA DE FÀTIMA
208	LIMA	SANTA RITA DE CASIA
209	LIMA	SANTA RITA MANCINI FERRI
210	LIMA	SANTA URSULA
211	LIMA	TRENER
212	LIMA	LICEO SANTO DOMINGO
213	LIMA	NUUESTRA SEÑORA DE LA MERCED
214	LIMA	GLORIOSA LEGIÒN DE CACERES
215	LIMA	VIRGEN DE FATIMA
216	LIMA	SALAZAR BONDY
217	LIMA	SAN DIEGO
218	LIMA	PERÙ SUIZA
219	LIMA	JOSÈ CARLOS MARIATEGUI
220	LIMA	EL BUEN PASTOR
221	LIMA	NUUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
222	LIMA	GUSTAVIO MOMHE LLLONA

Item	Departamento	Institución
223	LIMA	LOS PINOS
224	LIMA	ABRAHAN VALDELOMAR
225	LIMA	PERU EEUU
226	LIMA	VILLA EL SALVADOR
227	LIMA	CORONEL JUAN VALER SANDOVAL
228	LIMA	PERUANO JAPONES
229	LIMA	PERU CANADIENSE LIMA
230	LIMA	PERU CANADIENSE
231	LIMA	ABRAHAN VALDELOMAR
232	LIMA	ADESA
233	LIMA	AGNUS DEI
234	LIMA	ALEXANDER VON HUMBOLDT
235	LIMA	ALFA
236	LIMA	ALFONSO UGARTE
237	LIMA	AMERICANO DE CHACLACAYO
238	LIMA	ANDRES BELLO
239	LIMA	ANGELICA RECHARTE
240	LIMA	APOSTOL SAN PEDRO SAN BORJA
241	LIMA	AUGUSTO WEVERBAUER
242	LIMA	BARBARA D'ACHILLE SCHOOL
243	LIMA	BAUTISTA DE COMAS
244	LIMA	BAUTISTA DE LA PASCANA
245	LIMA	BELTON BRETCH
246	LIMA	BERKELEY HIGH SCHOL
247	LIMA	BETA 3
248	LIMA	BUONARROTI
249	LIMA	BÀBARA D ACHILLE SCHOOL
250	LIMA	CAMBRIDE COLLEGE LIMA
251	LIMA	CAPITAN ENRIQUE OPHENHEIMEIR
252	LIMA	CARL FIEDRICH GAUSS
253	LIMA	CARLOS WIESSE
254	LIMA	CASTILLO REAL
255	LIMA	CASUARINAS COLLEGE
256	LIMA	CLARETIANO
257	LIMA	CLEMENTE ALTHAUS LIMA
258	LIMA	MARIANO MELGAR
259	LIMA	COOPERATIVA SAN FELIPE
260	LIMA	CORONEL JOSE FELIX BOGADO
261	LIMA	CRUZ SACO DE CARAPONGO
262	LIMA	CRUZ SACO DE SANTA LUZMILA
263	LIMA	CRUZ SACO DEL PINAR
264	LIMA	DEL LA INMACULADA
265	LIMA	DELTA
266	LIMA	DIEZ DE OCTUBRE SN MIGUEL
267	LIMA	DIEZ DE OCTUBRE

Item	Departamento	Institución
268	LIMA	DIVINA MISERICORDIA
269	LIMA	DOMINGO FAUSTINO SARMIENTO
270	LIMA	DOMINGO SARMIENTO
271	LIMA	EBEN EZER
272	LIMA	EBENEZER
273	LIMA	EDUARDO PALACIOS
274	LIMA	ENRIQUE NAPOLEON ESPINOZ
275	LIMA	ESTHER CÀCERES SALGADO
276	LIMA	EURO AMERICANO
277	LIMA	FE Y ALEGRIA 17
278	LIMA	FE Y ALEGRIA 26
279	LIMA	FERMIN TANGUIS
280	LIMA	FRANCISCO DE ZELA
281	LIMA	FRANCISCO PEREZ DE CUELLAR
282	LIMA	FRANCO PERUANO
283	LIMA	FRIENDSHIP HIGH SCHOOL
284	LIMA	GENES
285	LIMA	GIMNACIO PERUANO
286	LIMA	HANS CHRISTIAN OERSTED
287	LIMA	HENRI ;MENARD I
288	LIMA	HONORES DEL RETABLO
289	LIMA	HOSSANA
290	LIMA	HUELLITAS DE JESÙS
291	LIMA	HUMANISMO Y TECNOLOGIA - HUMTEC
292	LIMA	HUSARES DE JUNIN
293	LIMA	IDEYO NOGUCHI
294	LIMA	INCA GARCILAZO DE LA VEGA
295	LIMA	INGIENERIA DE LA ENSEÑANZA
296	LIMA	INMACULADA CONCEPCIÒN
297	LIMA	INMACULADO HIHG SCHOOL
298	LIMA	INSTITUTO SEVILLA
299	LIMA	ISABEL FLORES DE OLIVA
300	LIMA	IVAN PAVLOV
301	LIMA	INIGO LOPEZ DE RECALDE
302	LIMA	JACK GOLFARD
303	LIMA	JAVIER HERAUD
304	LIMA	JAZMINES DEL NARANJAL
305	LIMA	JEAN LE BOULCH
306	LIMA	JEAN PIAGGET
307	LIMA	JESUALDO
308	LIMA	JESUS EL SEMBRADOR
309	LIMA	NUUESTRA SEÑORA DEL PATROCINIO
310	LIMA	SOR ROSA LARRABURE
311	LIMA	ROSENTHAL DE LA PUENTE
312	LIMA	ANGELICA RECHARTE

Item	Departamento	Institución
313	LIMA	REINA DE LA PAZ
314	LIMA	SAN JUAN MARIA VIANNEY
315	LIMA	NUESTRA SEÑORA DE LA LUZ
316	LIMA	NUESTRA SEÑORA DE LA PAZ
317	LIMA	SEÑOR DE LA MISERICORDIA
318	LIMA	NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES
319	LIMA	NIÑO JESUS DE PRAGA
320	LIMA	NUESTRA SEÑORA DEL PRADO
321	LORETO	SAGRADA FAMILIA
322	LORETO	VIRGEN DE LORETO
323	MADRE DE DIOS	JAIME WHITE
324	MOQUEGUA	WILLIAM PRESCOTT
325	MOQUEGUA	LEONAR EULER
326	PASCO	ANTIOQUIA
327	PASCO	ALFONSO UGARTE
328	PIURA	NUESTRA SEÑORA DE LOURDES
329	PIURA	NIÑO JESUS DE PRAGA
330	PIURA	SAN JOSE OBRERO
331	PIURA	SALESIANO DON BOSCO
332	PIURA	HOGAR SAN ANTONIO
333	PIURA	SANTA ANA
334	PIURA	NUESTRA SEÑORA DEL TRANSITO
335	PIURA	SANTA ROSA DE LIMA
336	PIURA	SAN PEDRO CHANEL
337	PIURA	SANTA ROSA
338	PIURA	SANTA URSULA
339	PIURA	SAN JOSE OBRERO
340	PIURA	SANTA ROSA DE LIMA
341	PIURA	SUSANA WESLEY
342	PIURA	NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES
343	PIURA	NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
344	PUNO	LA INMACULADA
345	PUNO	NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED
346	PUNO	VILLA FATIMA
347	PUNO	FRANCISCANO SAN ROMAN
348	PUNO	SANTA CATALINA
349	PUNO	PASIRI
350	PUNO	SAN JUAN DE MACHACMARCA
351	PUNO	EMILIO CAYLLAHUA
352	PUNO	SAN JUAN BAUTISTA
353	SAN MARTIN	ANNIE SOPER
354	SAN MARTIN	ASOCIACION EDUCATIVA ADVENTISTA NOR ORIENTAL - MOYOBAMBA
355	TACNA	EINSTEIN SCHOOL
356	TACNA	ALEXANDER FLEMING

Item	Departamento	Institución
357	TACNA	WILLIAM PRESCOTT
358	TUMBES	SAN JUAN BOSCO
359	TUMBES	JUAN PABLO II
360	UCAYALI	RICARDO PALMA
361	UCAYALI	BAUTISTA

