

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Calidad en los Colegios de**

**Educación Inicial Privada de Lima Metropolitana**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Ysel Janett Hun Vásquez**

**Javier Eduardo Lavado Vergara**

**Paul Azad Ruiz Helguero**

**Jefferson Davis Silva Bytton**

**Asesor: Dr. Percy Marquina Feldman**

**Santiago de Surco, noviembre de 2015**

### **Agradecimientos**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio al profesor Percy Marquina, nuestro asesor, por tener la orientación que nos brindó y la dedicación que tuvo hacia nosotros, por los conocimientos transmitidos en cada reunión de coordinación. Asimismo, a cada uno de los profesores por la paciencia y motivación que nos inculcaron en las sesiones impartidas.

Finalmente a nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos muchas experiencias, desarrollamos vivencias e intercambiamos conocimientos en un salón lleno de profesionales de diversas ramas y formación académica.



### Dedicatorias

A mi esposo Alberto, por esa energía que me contagió para seguir adelante y por los días que hizo de padre y madre, y a mis hijos Luis Alberto y María Pía, por todas las veces que no pudieron tener a una mamá de tiempo completo.

Ysel Hun

A mi madre, por ser el ejemplo de perseverancia y esfuerzo más importante de mi vida y por haberme inculcado que la educación es la mejor inversión. A mi familia, Sandra e Isabella, por su incalculable apoyo y cariño durante los días de estudio. Son mi máxima inspiración, fuente de toda fortaleza y quiénes me enseñan día a día a ser una mejor persona.

Javier Lavado

A mis padres, por haber sabido presentarme desde que tuve uso de razón lo que es la vida y el horizonte aparente que debía seguir. A mi esposa Pilar por la paciencia que tuvo en todo este tiempo y el apoyo incondicional que supo darme. A mis hijos: Paul y Victoria, porque creo que cumplí con ser un ejemplo de perseverancia y deseos de desarrollo.

Paul Ruiz

A mi familia, por su apoyo y soporte incondicional

Jefferson Silva

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo fue una investigación de alcance descriptivo y enfoque cuantitativo, el cual tuvo como objetivo identificar el nivel de cumplimiento en los factores de éxito de la calidad que tuvieron los colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana, en el año 2014. Esto fue medido utilizando la metodología TQM (Benzaquen, 2013), a través de un cuestionario aplicado a una muestra de 361 colegios de este sector, que fueron seleccionados aleatoriamente de una población integrada por 3,972 instituciones. Entre los cuales se identificó que no hay consenso en torno a la definición de Sistema de Gestión de Calidad, confundiéndolo con los planes o requerimientos que tiene el Ministerio de Educación del Perú.

Con la investigación se concluyó que la calidad de los colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana fue buena, con medias entre 3.52 y 4.04, en la escala de Likert. El mejor desempeño se observó en los factores de alta gerencia y planeamiento de la calidad. Mientras que se encontraron deficiencias en gestión de la calidad del proveedor y círculos de calidad. Se concluyó que la calidad no se implementó como un sistema integral, que haya abarcado a toda la institución, sino que se limitó a programas o planes aislados y relacionados directamente con la labor de enseñanza.

Acorde al concepto de la calidad, los colegios investigados mostraron que sí tomaban en consideración los requerimientos y expectativas de los clientes para el diseño del servicio. Pero esto no se hacía siguiendo una metodología, por lo que no era de forma estandarizada, así como tampoco se establecieron indicadores para controlar la calidad a lo largo del proceso. De la misma manera, se encontró que no se promovía la participación activa de todo el personal, bien fuese a través de reuniones periódicas o mediante la conformación de círculos de calidad.

## Abstract

This investigation had a descriptive research scope and quantitative approach, which aims to identify the level of quality that have early education Private schools of Lima. This was measured using TQM (Benzaquén, 2013) methodology, through a questionnaire applied to a sample of 361 schools of initial education, who were selected randomly from a population composed of 3,972 institutions. Among them it was identified that there is no consensus about the definition of Quality Management System, mistaking plans or requirements that have the Ministry of Education.

The research concluded that the quality of early education Private Schools of Lima was good, with averages between 3.54 and 4.04, in Likert scale. The best performance was found in senior management and quality planning factors. While deficiencies in quality management and supplier quality circles were found. It was concluded that quality as a comprehensive system that covers the entire institution had not been implemented, but merely isolated programs or plans which were directly related to the work of teaching.

According to the concept of quality, the investigation showed that schools do take into consideration the requirements and customer expectations for service design. But this was not made by following a methodology which showed none standardization, and also there were not any kind of indicators to monitor quality. The active participation of all staff was not aimed or encouraged, either in regular meetings or through the creation of quality circles.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de la Investigación .....	1
1.2 Definición del Problema .....	3
1.3 Propósito de la Investigación .....	4
1.3.1 Pregunta de investigación.....	4
1.3.2 Objetivo .....	4
1.4 Importancia de la Investigación .....	4
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	5
1.6 Limitaciones .....	5
1.7 Delimitaciones.....	6
1.8 Resumen.....	6
<b>Capítulo II: Revisión de Literatura.....</b>	<b>7</b>
2.1 Calidad .....	7
2.1.1 Gestión de la calidad.....	9
2.1.2 Sistemas de gestión de la calidad (SGC).....	12
2.1.3 Calidad y servicios .....	15
2.2 Calidad de los Colegios de Educación Inicial Privada en América Latina .....	17
2.3 Calidad en el Perú .....	19
2.3.1 Calidad de los colegios de educación inicial privada en Lima Metropolitana ...	20
2.4 Resumen .....	200
2.5 Conclusiones .....	211
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>23</b>

3.1 Diseño de la Investigación .....	23
3.2 Población y Selección de la Muestra.....	23
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos.....	25
3.4 Instrumento.....	26
3.5 Análisis e Interpretación de Datos .....	28
3.6 Validez y Confiabilidad .....	28
3.7 Resumen.....	29
<b>Capítulo IV: Análisis Interno AMOFHIT y Análisis de Resultados.....</b>	<b>31</b>
4.1 Análisis interno (AMOFHIT) de los colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana .....	31
4.2 Analisis de Resultados .....	39
4.2.1 Test de Validez.....	40
4.2.2 Perfil de los Informantes.....	41
4.2.3 Análisis Descriptivo .....	43
4.3 Resumen.....	50
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>52</b>
5.1 Conclusiones .....	52
5.2 Recomendaciones.....	58
5.3 Contribuciones Teóricas y Prácticas .....	59
5.4 Futuras Investigaciones .....	60
<b>Referencias.....</b>	<b>61</b>
<b>Apéndice A: Elementos de la Población por Distrito .....</b>	<b>67</b>
<b>Apéndice B: Listado de los Colegios que Componen la Muestra .....</b>	<b>68</b>
<b>Apéndice C: Consentimiento Informado .....</b>	<b>75</b>
<b>Apéndice D: Instrumento TQM .....</b>	<b>76</b>

**Apéndice E: Gestión de la Población ..... 78**



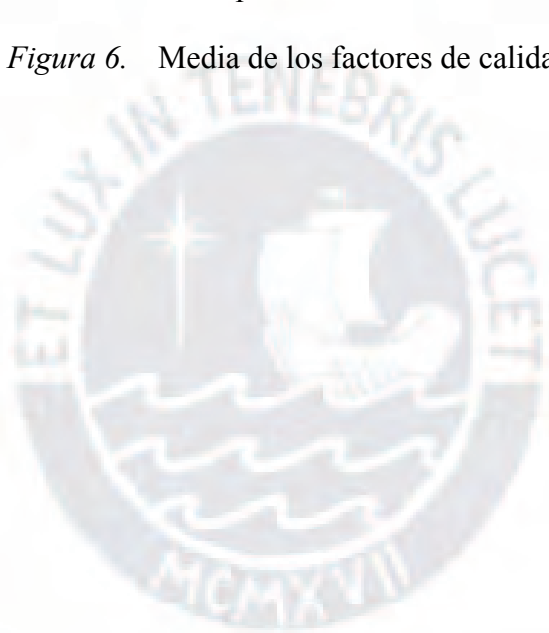


**Lista de Tablas**

Tabla 1.	<i>Formas de Entender la Calidad por Juran</i> .....	9
Tabla 2.	<i>Asociación de las Preguntas del TQM con los Factores de la Calidad</i> .....	27
Tabla 3.	<i>Resultados del Alfa de Cronbach</i> .....	40
Tabla 4.	<i>Tamaño de los Colegios, en función del Número de Empleados</i> .....	43
Tabla 5.	<i>Frecuencias del Factor Alta Gerencia</i> .....	44
Tabla 6.	<i>Frecuencias del Factor Planeamiento de la Calidad</i> .....	45
Tabla 7.	<i>Frecuencias del Factor Diseño del Producto</i> .....	46
Tabla 8.	<i>Frecuencias del Factor Gestión de la Calidad del Proveedor</i> .....	47
Tabla 9.	<i>Frecuencias del Factor Control y Mejoramiento del Proceso</i> .....	48
Tabla 10.	<i>Frecuencias del Factor Educación y Entrenamiento</i> .....	49
Tabla 11.	<i>Frecuencias del Factor Círculos de Calidad</i> .....	49
Tabla 12.	<i>Frecuencias del Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente</i> .....	50

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa de la revisión de la literatura.....	8
<i>Figura 2.</i>	Organigrama del Vice Ministerio de Gestión Pedagógica.....	24
<i>Figura 3.</i>	Concentración de colegios por distritos.....	33
<i>Figura 4.</i>	Cargo de la persona encuestada en los colegios.....	41
<i>Figura 5.</i>	Distribución de los elementos de la muestra por distrito de Lima Metropolitana.....	42
<i>Figura 6.</i>	Media de los factores de calidad.....	44



## Capítulo I: Introducción

El número de organizaciones que reconocen la importancia estratégica de la calidad y de la gestión de la calidad está en constante crecimiento. Incluso muchas de estas organizaciones han llegado a la conclusión de que un manejo efectivo de la calidad los lleva a incrementar su competitividad, brindándoles una ventaja estratégica en el mercado (Anderson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994). No existe organización que en la actualidad sea ajena a esto, lo cual explica la importancia de estudiar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito de la calidad en los distintos sectores, incluyendo a los colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana.

Casanova (2012) señaló que la sociedad avanza y la educación no puede ni debe quedarse rezagada, ya que existe una necesidad imperiosa de preparar a los niños y jóvenes para los retos del futuro. Toda sociedad requiere un sistema educativo que promueva el desarrollo de los individuos y con ello del país; dentro del cual cobra importancia la educación inicial, la cual favorece el desarrollo integral de niños y niñas (Unidad de Medición de la Calidad Educativa [UMC], 2012). Sin embargo, y a pesar de que se reconoce la importancia que tienen la educación inicial, se encontró que no existen estudios previos que midan su nivel de cumplimiento de la calidad, ni el grado de implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), por lo cual esta investigación se considera de carácter exploratoria.

### 1.1 Antecedentes de la Investigación

Desde el año 1900 se ha incorporado el tema de la calidad en las empresas, primero asociado a la precisión de la maquinaria y equipos y luego a la estandarización de los procesos, pero siempre como medio para incrementar la productividad (Aldana & Vargas, 2010). En lo que respecta a la calidad aplicada a servicios, Brady y Cronin (2001) realizaron

un estudio cualitativo, cuya conclusión fue que el análisis debe realizarse desde la perspectiva de los clientes.

La calidad no es más que el resultado de la diferencia entre lo que el cliente percibe que ha recibido y sus expectativas previas. Mientras que la calidad en los productos se puede medir de manera objetiva, en lo que respecta a los servicios es más difícil de medir (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1992). Esto es consecuencia de la intangibilidad de los servicios, por lo que sus mediciones son subjetivas e incluso fugaces (Grönroos, 1994). Sin embargo, Benzaquen (2013) diseñó una metodología, denominada TQM (*Total Quality Management*), que es aplicable a industrias de todo tipo, incluyendo las de servicios.

Con una investigación cuantitativa, donde se incluyó a 245 empresas, de las cuales 212 brindaron resultados utilizables, Benzaquen (2013) concluyó que las empresas peruanas, durante el período 2006-2011 pasaron de no incorporar prácticas de calidad a implementarlas. Esto como respuesta a un entorno con mayor competencia. El modelo TQM que este autor creó se fundamenta en nueve factores de éxito de la calidad: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño de Productos, (e) Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) Educación y Entrenamiento, (g) Círculos de Calidad y (h) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

Específicamente en lo que se refiere a calidad total aplicada al sector educación, se encontró la investigación desarrollada por Kolleritsch y Harer (2001). La desregulación a nivel universitario en Europa ha creado un escenario donde las universidades dejan de cumplir requisitos dictados por el gobierno, pero también dejan de recibir ayuda financiera, y tienen que enfocarse en satisfacer a los clientes o al mercado. Ante lo cual una forma de ser competitivas es implementar la administración total de la calidad, estableciendo estándares que permiten a los alumnos transferirse de un país a otro, pero que realmente no tiene un efecto directo en los contenidos que se imparten.

En América Latina, el Ministerio de Educación de Colombia reconoce que el Sistema de Gestión de la Calidad ISO9000 es una certificación relacionada con los procesos, la cual indica que los establecimientos educativos tienen condiciones para prestar un servicio de calidad. Sin embargo, no asegura ni se responsabiliza por la calidad del servicio prestado (MINEDUCACION, 2014). Como se observa, las dos investigaciones relacionadas con Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en instituciones educativas señalan que si bien estandarizan los procesos, el SGC no interviene directamente en la calidad de la educación impartida, aun cuando sí se mejora el servicio al cliente.

Queda claro que un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) puede ayudar a centrar, ordenar y sistematizar los procesos para la gestión y mejora de su organización, aumentando el rendimiento operativo en forma sistemática y generando ventajas competitivas. Hoy en día cada vez más instituciones educativas en el mundo se hacen acreditar con algún SGC, sin embargo surge la duda sobre si esta es la forma adecuada para hacer seguimiento a la calidad educativa (Hernández, Arcos, & Sevilla, 2013). Lo cual está sustentado por investigaciones previas (Kolleritsch & Harer, 2001; MINEDUCACION, 2014).

Con estos antecedentes surgió la necesidad de identificar el cumplimiento de los nueve factores de la calidad de los colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana, lo cual hasta el año 2014 no había sido investigado. Es así que se desarrolló un estudio basado en la metodología TQM (Benzaquen, 2013), para medir la calidad de estas instituciones a través de los nueve factores de éxito de la calidad.

## **1.2 Definición del Problema**

Benzaquen (2013, 2014) realizó investigaciones sobre la calidad en las empresas peruanas, pero de manera general para todos los sectores, sin hacer distinciones en función de la actividad económica que las organizaciones desempeñaban. Es por ello que se desconocía cuál era el nivel de cumplimiento de los factores de éxito de la calidad en los colegios de

educación inicial privada de Lima Metropolitana. Lo cual generó una necesidad de investigación para confirmar el desempeño, en función del involucramiento de la alta gerencia, el planeamiento de la calidad y la consideración de los requerimientos de los clientes, entre otros factores. Asimismo, se requería conocer cuál era la penetración que tenían de los sistemas de gestión de la calidad en los colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana.

### **1.3 Propósito de la Investigación**

Esta investigación gira en torno al tema de la calidad, aplicado en los colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana. Su propósito fue conocer la situación en ese momento y se detalla a continuación mediante la pregunta de investigación y el objetivo general del estudio.

#### **1.3.1 Pregunta de investigación**

En el presente estudio se planteó las siguientes preguntas: (a) ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM en los Colegios Educación Inicial Privada en Lima Metropolitana?, y (b) ¿Cuál es el AMOFHIT del sector Educación Inicial Privada en Lima Metropolitana?.

#### **1.3.2 Objetivo**

Los objetivos de esta investigación fueron los siguientes: (a) Identificar el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM en los colegios de educación inicial privada en Lima Metropolitana, y (b) Elaborar el análisis interno AMOFHIT del sector.

### **1.4 Importancia de la Investigación**

La educación inicial es esencial para el desarrollo del individuo, pero más allá de la calidad educativa que imparten los colegios de educación inicial privada es importante conocer cuál es el nivel de calidad que brindan a los usuarios. Es decir en qué medida han implementado Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y cuál es el nivel de cumplimiento de

los factores de la calidad que actualmente poseen, en función de los nueve factores de éxito que propuso Benzaquen (2013).

Si se considera que la calidad es crear un servicio que satisfaga los requerimientos de los clientes (Deming, 1986). Entonces el contar con SGC permitirá a las instituciones diseñar sus programas y planear sus actividades en función de las necesidades de los niños y niñas, así como de las expectativas que tienen los padres. Por lo que analizar la calidad, desde un enfoque administrativo o estratégico es esencial para los colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana. Como indicó Ramírez (2004) no es suficiente tener buenos programas y profesores, con excelente infraestructura y soporte financiero, si no se desarrolla una adecuada gestión administrativa de los mismos.

### **1.5 Naturaleza de la Investigación**

La investigación fue no experimental, ya que se estudió a los elementos en su contexto sin modificar las variables. Además, tuvo alcance descriptivo y con un enfoque cuantitativo, al utilizar el cuestionario TQM (Benzaquen, 2013). El hecho de que fue una investigación cuantitativa estuvo relacionado con el uso del análisis estadístico y la cuantificación de los datos (Malhotra, 2008).

Esta información se recopiló en un determinado momento del tiempo, lo que hace que el estudio sea transeccional, así mismo con la técnica de encuesta que se utilizó las personas que participaron no estuvieron previamente informadas de las preguntas, con el fin de evitar la manipulación de la información. Esto en base a lo indicado por Malhotra (2008), en los diseños transversales simples se toma una única muestra de elementos a partir de la población objetivo y se extrae la información una sola vez.

### **1.6 Limitaciones**

Las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de esta investigación estuvieron relacionadas directamente con el involucramiento y participación de algunos

integrantes de la muestra que se conformó en un inicio, lo que obligó a cambiar los sujetos seleccionados. Es decir, muchos de los colegios seleccionados aleatoriamente se negaron a participar en la investigación, o simplemente no contestaron a los intentos de comunicación de los investigadores; a pesar que se les invitó, a través de llamadas telefónicas o de cartas enviadas por correo electrónico. Para solucionar esta limitación se seleccionaron nuevos elementos de la población para integrar la muestra, escogidos también de forma aleatoria y manteniendo un nivel de confianza y error aceptables. Asimismo, los entrevistados confundían que la investigación estaba directamente relacionada con la calidad en la enseñanza y no en la gestión administrativa propiamente dicha.

### **1.7 Delimitaciones**

El alcance de la investigación se restringió a los colegios de educación inicial privados de Lima Metropolitana, cuyo listado se extrajo de la base de datos del Ministerio de Educación del Perú a través de su página web. Delimitando la investigación al año 2014. Otra delimitación con que se trabajó fue la recopilación de datos cuantitativos únicamente, ya que se utilizó la metodología TQM (Benzaquen, 2013).

### **1.8 Resumen**

La calidad es la capacidad de entregar a los clientes productos acordes a sus requerimientos, siendo un tema cuya importancia ha crecido en los últimos años, ya que se asocia a la estandarización de los procesos y al uso de los recursos enfocados en los clientes. Existen en el Perú investigaciones en torno al tema de la calidad y a la implementación de los sistemas de gestión de calidad, las cuales no se han enfocado en los colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana. Esto delataba la importancia de desarrollar este estudio descriptivo y de enfoque cuantitativo, basado en la metodología TQM (Benzaquen, 2013), que tenía como objetivo identificar el nivel de los nueve factores de éxito de la calidad en estos colegios.



## Capítulo II: Revisión de Literatura

La revisión de literatura se basó en la lectura y análisis de más de 50 artículos académicos, libros y sitios web confiables. Esta información fue recopilada y analizada para organizarla en los siguientes apartados: (a) calidad, (b) calidad de los colegios de educación inicial privada en el mundo y (c) calidad en el Perú. Toda esta información permitió contar con conocimientos suficientes para luego diseñar la metodología de la investigación y analizar los resultados obtenidos. La forma en la que se ha organizado la información recopilada se presenta en el mapa de la Figura 1.

### 2.1 Calidad

La calidad es un concepto relacionado directamente con la satisfacción de los clientes (Brady & Cronin, 2001). Entendiendo que el producto o servicio que se da al cliente es la carta de presentación de la empresa, lo cual en palabras de D'Alessio (2012) se explica así:

El producto, bien o servicio, es el reflejo o imagen de la empresa, necesario para sus operaciones en el mercado, y debe medirse y controlarse como una variable fundamental de la gestión; el producto que el mercado recibe debe reflejar la calidad de toda la organización: concepto de la calidad total. (p. 350)

Una de las primeras definiciones de calidad que se tienen es la de Crosby (1979), la cual se relaciona directamente con el establecimiento de criterios que debe llenar el producto, por lo que tienen que ser medibles. Es decir que calidad es satisfacer los criterios o especificaciones del producto. Posteriormente Deming (1989) explicó la importancia que tienen los clientes, indicando que la calidad consiste en traducir las necesidades futuras de los usuarios en atributos que sean medibles, para poder diseñar y fabricar el producto, a un precio que el cliente esté dispuesto a pagar.

La calidad es entonces la creación de productos que satisfacen los requerimientos de los clientes, llegando a satisfacer sus expectativas, pero también puede ser definida como la

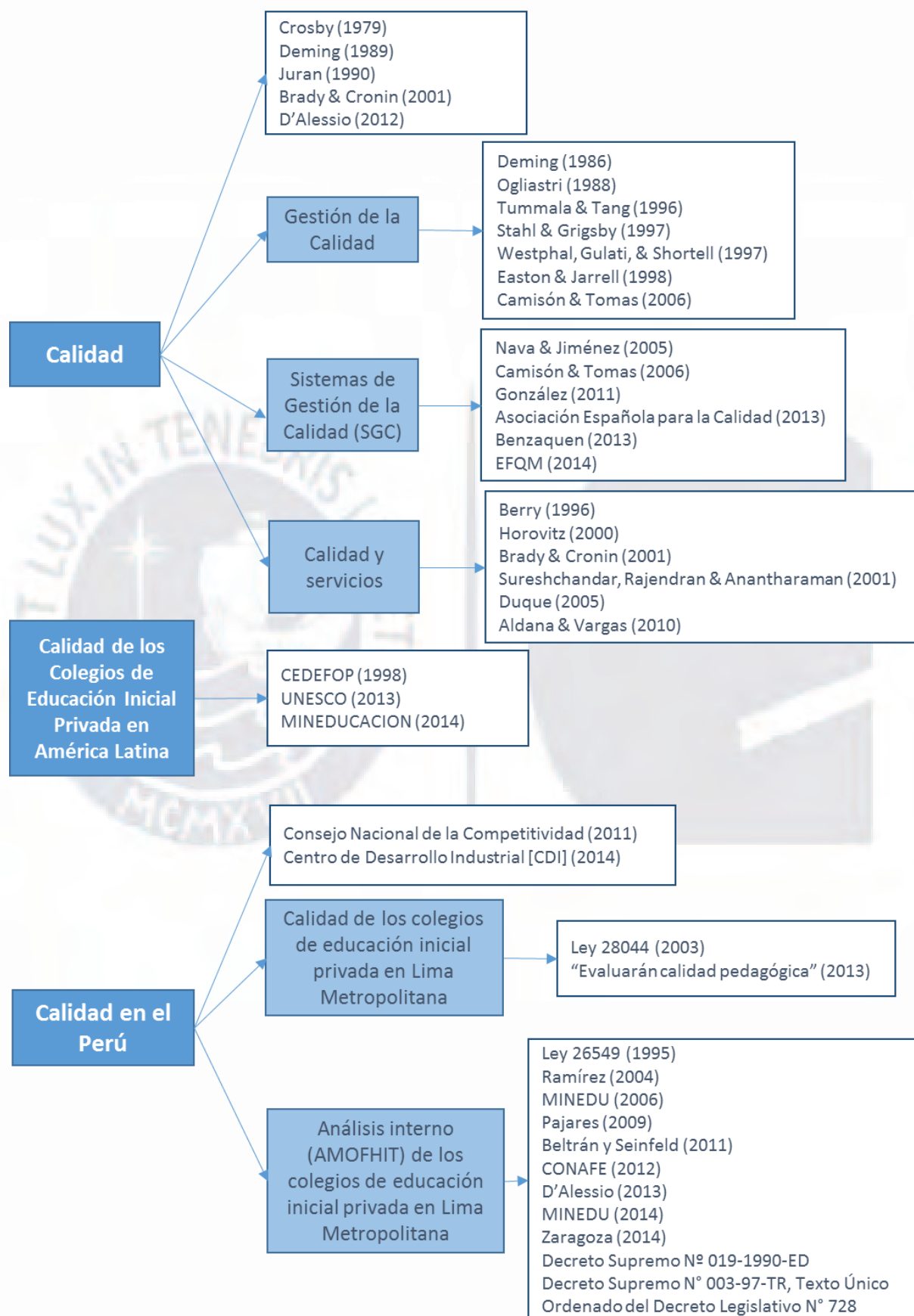


Figura 1. Mapa de la revisión de la literatura.

ausencia de errores o de deficiencias (Juran, 1990). Es esta ausencia de errores la que hace que la calidad sea una fuente de ahorros. En la Tabla 1 se presentan las dos formas de concebir la calidad que Juran estableció.

Tabla 1

*Formas de Entender la Calidad por Juran*

Productos cuyas características satisfacen los requerimientos de los clientes	Ausencia de deficiencias (cero errores)
Una mayor calidad capacita a las empresas para:	Una mayor calidad capacita a las empresas para:
Aumentar la satisfacción de los clientes	Reducir la cantidad de errores
Fabricar productos que sean vendibles	Reducir los desechos y reprocesos
Tener competitividad	Reducir fallas postventa y gastos de garantía
Incrementar su participación de mercado	Eliminar o reducir la insatisfacción de los clientes
Generar ingresos por ventas	Reducir inspecciones y auditorías
Vender a buenos precios	Acortar el tiempo para introducir productos nuevos al mercado
Aumentar las ventas	Aumentar el rendimiento y la productividad
Generalmente, la calidad aumenta los costos	Generalmente, la calidad genera ahorros

*Nota.* Tomado de “Administración de las operaciones productivas, un enfoque en procesos para la gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson.

### 2.1.1 Gestión de la calidad

Para Easton y Jarrell (1998) el surgimiento de la administración de la calidad total o TQM ha sido uno de los desarrollos más importantes para las empresas, en lo que respecta a gestión y estrategia. La gestión de la calidad total puede ser vista como un sistema cuya orientación es al proceso y no al producto final, debido al paradigma de que la calidad depende de la percepción del cliente como una conformidad a sus expectativas o requisitos. Pues bien, en la medida en la que esos requisitos se pueden medir se infiere que también se pueden prevenir a través de mejoras en los procesos (Stahl & Grigsby, 1997).

Para Tummala y Tang (1996) el TQM es un marco estratégico que une la rentabilidad, los objetivos empresariales y la competitividad con los esfuerzos para la mejora de la calidad que tienen como propósito utilizar los recursos humanos, materiales y de información a través de toda la organización en mejorar continuamente los productos y lograr así la satisfacción del cliente. En cambio, para Stahl y Grigsby (1997), el TQM es una opción estratégica que enseña a los directivos cómo actuar en un cierto negocio, con el propósito de lograr ventajas competitivas mediante la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Como se puede ver, estos autores definen al TQM como una opción estratégica, que los guiará a obtener ventajas competitivas tanto en costos como en diferenciación, teniendo como centro al cliente.

Según Camisón y Tomas (2006) lo anteriormente expuesto es poco defendible ya que para ellos el TQM no puede ser una estrategia de negocios, sino que es parte integral de la dirección estratégica, independientemente de la estrategia que la empresa seleccione. Se fundamenta en que la gestión de la calidad aporta elementos de interés tanto para competir por costos como para diferenciarse de la competencia. Donde la mayor dificultad es pasar del concepto teórico a una implementación que cubra a toda la organización.

Otra manera de definir a la gestión de la calidad es como una filosofía de orientación práctica, enfocada a la mejora continua en el trabajo, viendo a la organización como un todo y buscando su supervivencia en el largo plazo, trabajando en equipo para satisfacer las necesidades de los clientes (Westphal, Gulati, & Shortell, 1997). Entonces se comprende que el TQM abarca a toda la organización y no se puede aplicar de manera aislada en un área, además de que requiere la participación de todos los colaboradores.

Para implementar la calidad en las organizaciones se deben establecer principios, los cuales de acuerdo con Deming (1986) son las reglas o pautas que se exponen a continuación:

1. Mejorar continuamente los productos y servicios, ya que solo así podrán permanecer competitivos.

2. Adoptar la filosofía de la calidad, asociándola con la demanda de cambios permanentes.
3. Eliminar la dependencia en las inspecciones masivas, las cuales se utilizaban para asegurar la calidad.
4. Desarrollar relaciones de largo plazo con los proveedores, fundamentadas en la confianza, asegurándose de que provean insumos de calidad.
5. Mejorar continuamente los sistemas de producción, es decir los procesos, para reducir los costos e incrementar la productividad.
6. Capacitar a los empleados de forma permanente para que puedan desempeñar su trabajo apropiadamente.
7. Fomentar el liderazgo y la supervisión como formas de impulsar a los trabajadores a realizar un excelente trabajo.
8. Eliminar las dudas sobre el desempeño de los trabajadores, para desterrar los temores y miedos que haya en ellos.
9. Fomentar las relaciones interdepartamentales al eliminar las barreras entre los departamentos y buscar el trabajo en equipo, todos enfocados en satisfacer a los clientes.
10. Eliminar todo mensaje relacionado con metas numéricas o con niveles de productividad, ya que esto afecta las relaciones internas.
11. Promover el logro de resultados asociados a la calidad, alejándose de estas cuantificables.
12. Generar orgullo en los trabajadores por la tarea que desempeñan, reconociendo la calidad.
13. Crear un programa de educación y formación de todo el personal.

14. Concientizar a toda la organización de que la transformación y el logro de la calidad es responsabilidad de todos y no solo de la alta gerencia, aunque se requiere de su apoyo.

En alineación con los principios de Deming queda clara la importancia de que todos los empleados se involucren en los temas de calidad. Este ha sido uno de los elementos que llevó al éxito a la gerencia japonesa, la cual se destacó en implementar una cultura de participación para mejorar el nivel de la calidad en muchas industrias. Pero se requieren de herramientas para instrumentalizar esta participación y para ello se cuenta con los círculos de calidad, que son grupos de trabajadores, conformados por tres a 15 empleados de distintos departamentos y que participan voluntariamente. Ellos se reúnen periódicamente y analizan problemas que han identificado en sus áreas. Juntos buscan soluciones, las cuales seguramente requieren la colaboración o acción conjunta de distintas áreas (Ogliastri, 1988).

### **2.1.2 Sistemas de gestión de la calidad (SGC)**

Existen en el mundo diversos Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), dentro de los cuales destacan (a) el modelo de Malcolm Baldrige, (b) el modelo de Deming o ciclo PDCA (TQM), (c) el modelo de excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM), (d) el modelo TQM, y (d) las normas ISO 9000. Estos se presentan a continuación:

**Modelo de Malcolm Baldrige.** Según la Asociación Española para la Calidad (2013), el modelo Malcolm Baldrige es principalmente utilizado en los Estados Unidos. El mismo considera siete puntos que permiten evaluar el sistema de gestión de la calidad. Estos son los siguientes: (a) liderazgo, (b) planificación estratégica, (c) orientación al cliente y al mercado, (d) información y análisis, (e) orientación a los recursos humanos, (f) gestión de los procesos y (g) resultados del negocio. Existe también un premio asociado a la implementación de este modelo y que tiene como criterios el incremento en la productividad, el aumento de la satisfacción de los clientes, la participación de mercado y la rentabilidad.

**Modelo de Deming o ciclo PDCA (TQM).** Es una herramienta para mejorar la gestión de las organizaciones y se utilizó en Japón luego de la II Guerra Mundial. Busca que cada organización realice una autoevaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos y el camino para llegar hasta ellos, mejorando y transformándose. Está asociado a un premio denominado Deming Prize, que se otorga a las empresas que contribuyen significativamente al desarrollo de la dirección y control. Esta evaluación transmite en todo momento la filosofía de colaboración entre empresas, para lograr el desarrollo mutuo, lo cual se consigue con la identificación que cada empresa haga de sus propias oportunidades de mejora y la manera de desarrollarlas (Camisón & Tomas, 2006).

**Modelo de excelencia European Foundation for Quality Management (EFQM).** La European Foundation for Quality Management desarrolló, en 1990, el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad, asociado al European Quality Award, que es un premio a la excelencia. Su contribución consiste en que brinda retroalimentación a las organizaciones postulantes a través de un informe que diseña y emite un comité de expertos independientes. Desde su creación el modelo básico tiene por premisa la búsqueda de la mejora en los procesos y ha ido evolucionando hasta incluir el estímulo por la búsqueda de la innovación y el aprendizaje para generar ventajas competitivas en la organización (EFQM, 2014).

La herramienta básica que se utiliza en el proceso de evaluación es la lógica REDER, que consta de los siguientes elementos (EFQM, 2014):

1. Resultados: Las organizaciones deben establecer desde el principio, qué resultados desean obtener los cuales comulgan con la política y estrategias de la organización. Estos resultados están referidos en términos operativos, económicos y financieros pero también referidos a las percepciones de los stakeholders de la organización.

2. Enfoque: Las organizaciones deberán elegir un enfoque que vaya de acuerdo con la organización, luego planificar y sustentar las acciones que se llevarán a cabo. Se deberá tener en cuenta que las acciones deben tener criterio lógico y ser claras en su definición. Despliegue: Las organizaciones deben desplegar los enfoques que hayan adoptado de manera que se asegure que sean implantados en su totalidad.
3. Evaluación y revisión: Las organizaciones deben evaluar, revisar y los enfoque adoptados. El objetivo es el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados. A continuación se deberán establecer las prioridades, para luego proponer, planificar y ejecutar posibles mejoras.

Según Camisón y Tomas (2006), la última mejora realizada sobre el modelo de excelencia de la EFQM, en el año 2003, incluye el desarrollo de una serie de marcos. Estos se han creado con el objetivo de favorecer la aplicación del modelo a segmentos específicos de los sistemas de gestión y son especialmente adecuados para las empresas que han alcanzado un nivel de madurez en la aplicación de este modelo. Hasta el momento se han desarrollado cinco marcos: (a) responsabilidad social corporativa, (b) gestión del riesgo, (c) innovación, (d) gestión del conocimiento y (e) gestión de los recursos humanos.

**Modelo TQM.** Diseñado por Benzaquen (2013), cuya implementación abarca mucho más que a la organización ya que llega a los proveedores, con quienes se pretende establecer una relación de largo plazo que sea mutuamente beneficiosa. Este modelo consta de nueve factores, de los cuales hay cuatro que miden el nivel de compromiso de la Alta Gerencia. Estos son los siguientes: (a) la Alta Gerencia, quien debe buscar el compromiso de todas las áreas para el logro de los objetivos; (b) el Planeamiento de la Calidad, que vela porque las metas de la gestión de la calidad sean específicas y detalladas; (c) Auditoría y Evaluación de



la Calidad, con el que se hace seguimiento a las políticas y planes de calidad; y (d) Diseño del Producto, incorpora la innovación como diferenciación.

Le siguen tres factores que están enfocados a la gestión de los procesos de la organización: (a) Control y Mejoramiento del Proceso, verifica si el proceso operativo de la organización cumple con satisfacer los requerimientos del cliente así como también verifica el normal funcionamiento de las instalaciones y el equipo; (b) Educación y Entrenamiento, que está dirigido al personal de la organización y se encarga de medir la capacitación, entrenamiento y proporciona herramientas de gestión de calidad; y (c) Círculos de Calidad, para medir la frecuencia del diálogo en la empresa y su impacto en el desempeño de la organización. Por último se tiene el factor enfoque hacia la satisfacción del cliente, con el cual se mide el grado de satisfacción de los clientes respecto a los bienes o servicios de la organización (Benzaquen, 2013).

**Normas ISO 9001.** Las normas ISO no son estándares de producto, sino más bien un medio por el cual una organización puede certificar el sistema de calidad bajo el cual sus productos o servicios son fabricados o proporcionados. Estas normas cubren las actividades de una empresa que van desde el diseño o desarrollo, hasta el servicio al cliente, pasando por la producción y la disposición de las maquinarias, así como el involucramiento de todos los empleados (Nava & Jiménez, 2005). De acuerdo con González (2011), las normas ISO 9001 son una familia de normas, las cuales contienen más de 20 documentos y se utilizan principalmente para estandarizar los procesos y dar consistencia.

### **2.1.3 Calidad y servicios**

El concepto de calidad es igualmente aplicable a los productos tangibles y a los servicios (Brady & Cronin, 2001). Donde quizás lo más complejo es poder medir las expectativas de los clientes y operacionalizar este concepto, con elementos que sean medibles (Duque, 2005). Las expectativas de los clientes son un conjunto de prestaciones que esperan

y que usualmente van más allá del producto o servicio básico, asociado al precio que están pagando, así como a la imagen y reputación de la empresa proveedora (Horovitz, 2000).

Entonces, para poder administrar la calidad en el servicio es necesario establecer soportes técnicos que permitan monitorear, en el día a día, las rutas de los clientes que deben estar soportadas por las rutas de los procesos. Es decir, los caminos que se recorren para adquirir y usufructuar los productos y servicios de la organización (Aldana & Vargas, 2010). Entendiendo que el servicio que la organización brinda tiene como cimientos los valores organizacionales, los cuales a su vez están soportados en los valores de los individuos que componen la empresa; por lo que cobra importancia que la calidad se vuelva un valor así como la satisfacción de los clientes (Aldana & Vargas, 2010).

De acuerdo con Berry (1996), la gestión de la calidad en servicios tiene cinco dimensiones: (a) confiabilidad; (b) estado de las cosas tangibles asociadas al servicio como la infraestructura; (c) respuesta oportuna; (d) seguridad que se le da a los clientes, y (e) empatía para lograr que el servicio sea personalizado. Mientras que Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman (2001) sostuvieron que son tres las dimensiones de la calidad en los servicios:

- Dimensiones genéricas de la calidad: Están directamente relacionadas con productos y servicios, pero que demandan la participación de la alta gerencia y el compromiso de los trabajadores, así como la identificación de los requerimientos que los clientes tienen.
- Dimensiones escasamente referenciadas de la gestión de la calidad: Entre las que se incluyen la responsabilidad social corporativa, el buen gobierno corporativo y la influencia de los sindicatos dentro de las empresas.
- Dimensiones específicas de la calidad en los servicios: Entre las que destacan la cultura y el clima organizacional.

## 2.2 Calidad de los Colegios de Educación Inicial Privada en América Latina

En la última década hubo un incremento moderado en el acceso a la educación inicial, pasando de una tasa neta de matrícula del 56% al 66% en promedio, lo que sitúa a América Latina en una posición comparativamente favorable en el contexto internacional. (UNESCO, 2013). Esto favoreció el crecimiento de la oferta educativa con la creación de mayor cantidad de colegios para atender la necesidad de educación inicial.

Ante el crecimiento de la oferta, es lógico pensar que los colegios busquen maneras de diferenciarse para ganar la preferencia de los consumidores. Es así que existen instituciones en distintos países que han optado por implementar las normas ISO 9000. Ante lo cual el Ministerio de Educación de Colombia (MINEDUCACION, 2014) explicó claramente que esta certificación obedece a la implementación de un SGC y se refiere a los procesos de los establecimientos educativos. Al obtener la certificación ISO 9000 los colegios prueban que tienen condiciones para prestar un servicio de calidad, sin embargo no asegura ni se responsabiliza por la calidad del servicio educativo prestado. Esto indica que si bien el Estado colombiano reconoce que estas certificaciones garantizan la estandarización de los procesos, no están directamente asociadas con el contenido educativo, por lo que no es seguro que haya beneficios para los educandos.

Asimismo, el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP) encarga estudios sobre la evaluación de la calidad en Europa, es así que en uno de ellos reúne experiencias positivas y negativas sobre la interpretación y la aplicación de las normas ISO 9000 en entornos formativos concluyendo lo siguiente (CEDEFOP, 1998):

- Las normas ISO 9000 puede suponer un valioso marco para las iniciativas hacia la calidad en las organizaciones educativas y formativas, la experiencia obtenida indica su idoneidad como mecanismo para mejorar los servicios al cliente, lograr

niveles altos de garantía de la calidad y una dinámica de mejorar permanentes en la calidad.

- La ISO 9000 no es suficiente por sí misma para lograr calidad en los contenidos de programas educativos o formativos, en particular, para situaciones en la que los clientes no están en posición de especificar o influenciar dichos contenidos.
- Es improbable que incluso un número creciente de certificaciones ISO 9000 pongan fin al álgido debate en torno a la garantía y la gestión de la calidad dentro de las instituciones educativas y formativas. A fin de cuentas, será el mercado quien decidirá si los costos que supone una certificación merece la pena, si sus ventajas superan a los inconvenientes, o si otro programa nacional o internacional de la calidad resulta más adecuado.

Las normas de un Sistema de Gestión de la Calidad no incluyen estándares específicos de actuación en el giro de la organización, es decir, no indican cómo enseñar ni aprender, no indican cómo trabajar con los alumnos o maestros. Estas funciones están asignadas a la misma organización escolar. Las instituciones que prestan servicios encuentran problemas en cumplir los requisitos de un SGC, cuando estos se adoptan al pie de la letra debido a que sus procesos presentan un menor nivel de estandarización. Cualquier operación de servicios es única, y ninguna actividad de servicios se puede controlar al 100% debido a que en ella participan diversos factores externos e impredecibles; por citar, la reacción del propio cliente, que en general participa activamente en la prestación del propio servicio. Esto resulta bastante obvio en los entornos educativos o formativos, donde se sabe perfectamente que la calidad de la instrucción y el aprendizaje depende en gran medida del interés, el compromiso y las cualificaciones iniciales de los alumnos (CEDEFOP, 1998).

### 2.3 Calidad en el Perú

El Comité de Gestión de la Calidad (CGC) en el Perú, fue creado en 1989 y estaba inicialmente integrado por cuatro instituciones. En la actualidad son 21 instituciones gremiales, técnicas y educativas las que lo integran. Dichas instituciones se reúnen en base a un acuerdo de cooperación interinstitucional para promover la calidad en todos los sectores de la actividad económica del Perú coordinar esfuerzos de las instituciones públicas y privadas para el desarrollo de acciones en pro de la calidad en todos los niveles de la educación, producción y servicios. El CGC tiene como coordinación y secretaría técnica al Centro de Desarrollo Industrial (CDI) de la Sociedad Nacional de Industrias (CDI, 2014).

En 1991 se desarrolló un concurso motivacional asociado al mejoramiento de la calidad, el cual es organizado por el CGC y su objetivo es promover el desarrollo de la calidad en el Perú, elevar el nivel y mejorar la competitividad de las empresas. Más adelante, el CGC en su búsqueda por elevar los niveles de exigencia, rediseñó los criterios de evaluación con la cooperación de expertos del Premio Malcolm Baldrige de Estados Unidos y de expertos de otros premios latinoamericanos. Para de esta manera, a partir del año 1997 realizar el concurso anual denominado “Premio a la Calidad” (CDI, 2014).

A pesar de los esfuerzos que realiza el Centro de Desarrollo Industrial no existe aún en el Perú un sistema integrado de calidad, aun cuando el gobierno ha creado el Sistema Nacional de la Calidad, buscando la participación conjunta de entidades del Estado con entes privados. Dentro de este sistema, la calidad ha estado a cargo del INDECOPI, institución responsable de la normalización y de dar las autorizaciones para las empresas certificadoras de ISO. Pero lamentablemente tiene carencias de recursos y en especial de personal por lo que los procesos son sumamente lentos y es común que al momento de aprobar las normas en el país, estas se encuentren a punto de vencerse en el contexto internacional, por lo que

usualmente el país está atrasado en tema de estándares de calidad (Consejo Nacional de la Competitividad, 2011).

### **2.3.1 Calidad de los colegios de educación inicial privada en Lima Metropolitana**

Según el Decreto Supremo N° 011-2012-ED el Presidente de la República aprobó el Reglamento de la Ley General de Educación (Ley 28044, 2003), donde se establecieron los lineamientos generales de la educación y del sistema educativo peruano. En el Capítulo II, Artículo 9 se indica que el Ministerio de Educación, en coordinación con los gobiernos regionales, es quien implementa un sistema de monitoreo y evaluación de los factores de calidad educativa, así como de las medidas de equidad. Lo que debe hacerse de manera anual.

El Ministerio de Educación ha realizado esfuerzos para lograr que haya calidad educativa en todas las instituciones de educación inicial. Para lo cual desarrolló evaluaciones en instituciones tanto públicas como privadas, abarcando una muestra representativa de 1,000 colegios. Los aspectos que se analizaron fueron: (a) la interacción del adulto educador con los niños, porque la relación entre ellos es muy importante, y también los procesos pedagógicos; y (b) los espacios destinados a la atención de los niños, los servicios higiénicos y otros ambientes para ellos (“Evaluarán calidad pedagógica,” 2013). Como se observa, es un enfoque en la calidad educativa pero no en la gestión de la calidad desde un punto de vista administrativo u operacional, por lo que se puede concluir que hasta la fecha no se han realizado análisis que revelen la situación de la calidad en los colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana.

### **2.4 Resumen**

En primer término se revisó literatura relacionada con la calidad, que es un tema que ha calado en las empresas desde 1900, teniendo su auge a partir de los años 80, con el éxito de las empresas japonesas que fueron asesoradas principalmente por Deming. Se entiende que calidad es brindar productos acordes a las necesidades y expectativas de los clientes,

entendiendo que este concepto es totalmente aplicable a los servicios, a pesar de su intangibilidad.

La calidad cobra forma dentro de las organizaciones a través de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), dentro de los cuales existen varios modelos y algunos de ellos asociados con premios o reconocimientos. Pero todos coinciden en la importancia de la estandarización de los procesos y en la mejora continua, aprendiendo del ejemplo de otros. Es así que toman importancia las Normas ISO 9000, reconocidas a nivel mundial, aun cuando en la educación garantizan la calidad en los procesos operativos y la consistencia en los resultados o servicio, pero no es sinónimo de alta calidad educativa.

Los colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana tienen libertad empresarial, la cual se dio a partir de la desregulación en los años 90, que si bien hace dinámica a las instituciones y el mercado, evita el surgimiento de estándares mínimos de calidad. Los colegios de este nivel tienen que estar adscritos al Ministerio de Educación, específicamente a la Dirección de Educación Básica Regular, y este les da los lineamientos básicos de funcionamiento, en lo que se refiere a infraestructura, a programas de enseñanza y a calendario escolar. Pero no existen regulaciones para el funcionamiento administrativo, más allá de contar con un Director responsable, que debe tener formación docente.

## **2.5 Conclusiones**

La gestión de la calidad, es un proceso integrador mediante el cual se trata de ver y apuntar por la mejora continua en varios niveles tanto, en el producto o servicio final como en el proceso de su elaboración. Para alcanzar calidad en una organización se necesita el involucramiento de todos los empleados, con el apoyo de la alta gerencia. Mientras que los sistemas de calidad existentes deben servir como una referencia a seguir, más que como una norma dogmática que encasilla la creatividad en la mejora y que finalmente solo hace que las

instituciones trabajen en función a las certificaciones en vez del propósito inicial que es la mejora continua a todo nivel.

Para la realización de esta investigación se tomó como sistema de calidad al TQM, que es un modelo integrado por nueve factores claves de éxito: (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 de Procesos, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de Calidad y (i) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

Se encontró que no existían estudios previos sobre la gestión de la calidad en los colegios de educación inicial en el Perú. Donde la calidad es asociada directamente con la enseñanza y el aprendizaje, más que con la administración u operación. Es por ello que a nivel de América Latina, organismos como el Ministerio de Educación de Colombia reconocen que el contar con una certificación de calidad, como la ISO 9000, no implica un buen nivel educativo sino que está garantizando la estandarización de los procesos. Aun cuando de acuerdo a la literatura revisada la calidad está asociada con mayor productividad y mayor competitividad. Los colegios, al ser empresas privadas, no deberían ser ajenos a estas conclusiones. Para conocer si esto es o no cierto en el próximo capítulo se diseña la metodología de esta investigación.



### **Capítulo III: Metodología**

Esta investigación tuvo como propósito identificar el nivel de calidad que tienen los colegios de educación inicial privada en Lima Metropolitana. Para lograr esto fue necesario seguir la metodología que se detalla en este capítulo, iniciando con el diseño de la investigación. Se explica cuál es la población de la investigación y la muestra que se seleccionó para aplicar el instrumento. Se cierra el capítulo explicando cómo se comprobó la validez y la confiabilidad del estudio.

#### **3.1 Diseño de la Investigación**

La presente fue una investigación con alcance descriptivo, ya que coincidió con lo explicado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), quienes señalaron que los estudios descriptivos buscan caracterizar plenamente un fenómeno. En esta investigación se caracterizó o describió a la calidad, de una forma cuantitativa, porque los resultados se recopilaron utilizando la escala de Likert, lo que permitió hacer un análisis estadístico de los datos y conocer las frecuencias.

Esta investigación también tuvo un diseño transeccional y a la vez no experimental, pues se recopiló información de los sujetos pero sin modificar el ambiente. Las investigaciones transeccionales tienen como característica que reúnen los datos en un momento del tiempo, específicamente en el segundo semestre del año 2014. Es por ello que los resultados presentan la descripción de la situación en un momento dado y no puede ofrecerse la comparación de dos momentos ni la evolución del fenómeno de estudio (Hernández et al., 2010).

#### **3.2 Población y Selección de la Muestra**

El listado de los colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana fue extraído de la página web oficial del Ministerio de Educación. Este listado contenía información de los teléfonos y dirección de cada establecimiento, los cuales fueron agrupados

por distrito y se presentan en el Apéndice A, donde se ve que hay un total de 3,972 colegios en Lima Metropolitana, cuya distribución por distrito se presenta en la Figura 2.

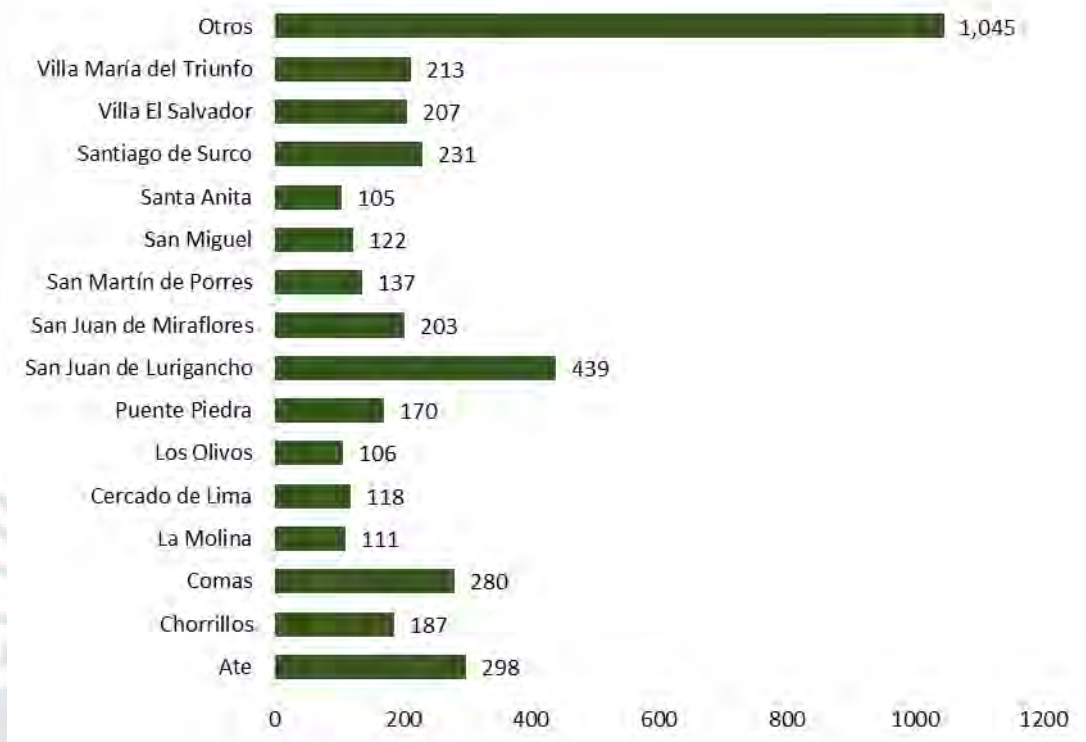


Figura 2. Concentración de colegios por distritos.

La cantidad de elementos que debían integrar la muestra fue calculada utilizando la siguiente fórmula, para datos con una distribución normal, llegando a un resultado de 361 instituciones.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times \sigma^2}{(N-1) \times e^2 + Z^2 \times \sigma^2}, \text{ donde}$$

N: Es la población, que en este caso eran 3,972 colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana.

Z: Es 1.96 lo cual corresponde a sujetos con distribución normal.

$\sigma$ : Varianza que se espera obtener, y es igual a 0.5.

e: Es el error muestral y asciende a 4.92%.

Los 361 elementos que integraron la muestra fueron seleccionados de manera aleatoria, a partir del listado completo de la población, escogiendo un elemento sí y 10 no. Cuando un elemento seleccionado se negaba a contestar la encuesta o no deseaba participar en la investigación, se procedía a seleccionar otro elemento al azar para reemplazarlo, manteniendo el mismo criterio de aleatoriedad. A todos los participantes se les garantizó la confidencialidad, ya que a pesar de que en el Apéndice B se presenta la lista de los 361 colegios encuestados no se muestra el resultado de ninguno de ellos de manera independiente, sino que el análisis es de la data completa o conjunta.

### **3.3 Procedimiento de Recolección de Datos**

La recolección de la información para el estudio se realizó de la forma que se expone a continuación:

1. Una vez que se identificó a los elementos de la muestra, a partir del listado que se tenía de la población, se procedió a llamar por teléfono y solicitar hablar con el Director, Coordinador o en su defecto con el encargado de la administración.
2. Se explicó el objetivo general de la investigación, indicando que forma parte de una tesis para CENTRUM, Católica.
3. En el caso de que la persona no deseaba participar en la investigación, el encuestador agradecía su tiempo y se despedía. Procediendo a seleccionar otro elemento para repetir el proceso.
4. Si la persona indicaba su deseo de participar pero su falta de tiempo en ese momento, entonces se establecía un día y hora para volver a llamar.
5. Cuando la persona estaba de acuerdo y se daba inicio a la encuesta, la primera pregunta se planteaba para obtener su consentimiento informado. Efectuando la pregunta tal y como se muestra en el Apéndice C.

6. Una vez obtenida su autorización se daba inicio a la encuesta, planteando solo una pregunta a la vez y esperando la respuesta de la persona. El tiempo promedio para completar cada encuesta fue de 15 minutos.
7. Se utilizó el sistema CATI (Computer Aided Telephone Interviewing) para la gestión integrada de la llamada. El sistema permitió aleatoriedad de la entrada de llamadas que iba obteniendo de la base de datos de teléfonos extraída de la página web del Ministerio de Educación Peruano. Además esto posibilitó la supervisión real, bien fuese en línea o diferida mediante escuchas, minimizando el fraude de respuestas por parte de los entrevistadores, aumentando la velocidad de respuesta y de reportes.

### **3.4 Instrumento**

El instrumento utilizado en esta investigación para recopilar los datos es el TQM, que fue diseñado por Benzaquen (2013, 2014) y se presenta en el Apéndice D. Este cuestionario estuvo integrado por dos secciones, en donde la primera se utilizó para recopilar información que permitió describir a los sujetos de la muestra, con preguntas para conocer los años de fundado que tiene el colegio, la cantidad de empleados y si habían implementado o no un sistema de gestión de calidad, entre otros aspectos.

De allí se pasó a las preguntas relacionadas directamente con la calidad, las cuales son 35 ítems que se le presentaron al encuestado. El sujeto respondió a cada uno de ellos utilizando la escala de Likert, de la siguiente manera: (a) totalmente de acuerdo, (b) de acuerdo, (c) neutro, (d) en desacuerdo y (e) totalmente en desacuerdo. La forma en la que estos 35 ítems se asocian con cada uno de los nueve factores de TQM se detalla más adelante en la Tabla 2. La manera en la que estuvo diseñado el cuestionario permitió un análisis cuantitativo, donde a través de los estadísticos de frecuencia se llegó a conocer que tanto aplicó o no cada uno de los aspectos que componen los factores de éxito de la calidad.

Tabla 2

*Asociación de las Preguntas del TQM con los Factores de la Calidad*

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

### 3.5 Análisis e Interpretación de Datos

Los datos de las 361 encuestas fueron tabulados utilizando el *software* SPSS 22, el cual permitió realizar análisis de frecuencia para todas las preguntas, así como para los factores. Benzaquen (2013) consideró que la Administración de la Calidad (variable dependiente) es una función que depende de nueve factores, X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8 y X9. Esto es,

$$Y=f(X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9).$$

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

Cada uno de los nueve factores depende, a su vez, de preguntas específicas (desde X11 hasta X94); dependiendo de cada factor, éste puede incluir de tres a 5 preguntas.

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

Asimismo se consideró un promedio simple para el modelo matemático:

$$x_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{m=1}^n x'_{im}$$

Donde  $x_{ij}$  representó el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta. Es decir, Benzaquen (2013) trató a las calificaciones en el diferencial semántico como puntuaciones para llegar a una visión general con fines ilustrativos. Los resultados obtenidos se discuten en la siguiente sección.

### 3.6 Validez y Confiabilidad

La validez del instrumento y de las conclusiones de esta investigación se sustenta en el hecho de que Benzaquen (2013, 2014) lo usó previamente y logró tener un diagnóstico de la calidad en empresas peruanas. Este diagnóstico se obtuvo para los nueve factores de la calidad, que son los mismos que se han establecido en esta investigación como variables independientes. Por lo tanto se considera que el cuestionario TQM era válido para lograr el objetivo de esta investigación.

Para medir la confiabilidad del cuestionario se ha usado el coeficiente del Alfa de Cronbach, el cual es un índice de consistencia interna, que genera resultados entre 0.0 y 1.0. La teoría indica que cuanto más se acerque el valor a 1.0 mayor será el grado de confiabilidad, y que para considerar que es aceptable el valor debe ser superior a 0.6 (Gómez, 2013). Sin embargo hay excepciones, como es el caso de investigaciones en sus primeras fases, cuyos valores de fiabilidad deberían estar entre 0.5 y 0.6 (Nunnally, 1967).

Con el Alfa de Cronbach se prueba que la información obtenida no es defectuosa, y por ende las conclusiones obedecen a la realidad, es decir que son fiables. La forma en la que fue calculado el Alfa de Cronbach fue a través de la sumatoria de las varianzas de los ítems y la varianza total, como se indica en la fórmula que se presenta a continuación (George & Mallery, 2003):

$$\alpha_c = \frac{K}{K-1} \left| 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right|, \text{ donde:}$$

$\alpha_c$ : Índice de Alfa de Cronbach

$K$ : Número de ítems del cuestionario

$\sum S_i^2$ : Sumatoria de las varianzas de los ítems del cuestionario

$S_T^2$ : La varianza de la suma total de los ítems.

### 3.7 Resumen

El diseño de la investigación fue no experimental, bajo un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo transeccional. Se consideró descriptivo porque el objetivo fue identificar cuáles eran los valores de desempeño en los nueve factores del modelo propuesto. Para recopilar los datos se utilizó el cuestionario TQM, que consta de 35 ítems relacionados con la calidad y cuyas respuestas deben ser dadas utilizando la escala de Likert.

Este cuestionario se utilizó para encuestar a 361 colegios de educación inicial privada de Lima. Se decidió encuestar esta cantidad de elementos, que fueron seleccionados

aleatoriamente de una población de 3,972 colegios. Esto implica que el error muestral fue apenas de 4.92% lo cual se consideró apropiado para el tipo de investigación. Para probar la confiabilidad del estudio se aplicó la prueba del Alfa de Cronbach.





## Capítulo IV: Análisis Interno AMOFHIT y Análisis de Resultados

En el presente capítulo se desarrollará el análisis interno AMOFHIT y la presentación de los resultados obtenidos.

### 4.1 Análisis interno (AMOFHIT) de los colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana

El análisis interno de los colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana se realizó siguiendo el esquema AMOFHIT, que se compone de las siguientes dimensiones:

(a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones y (g) tecnología e investigación (D'Alessio, 2013).

**Administración y gerencia (A).** De acuerdo con el Artículo 3° de la Ley de los Centros Educativos Privados (Ley 26549, 1995), corresponde a la persona natural o jurídica, propietaria de un centro educativo, establecer la línea axiológica que regirá su centro, dentro del respeto a los principios y valores establecidos en la Constitución. Cada organización decide la metodología y sistema pedagógico que utiliza, pero obedeciendo a los lineamientos del Ministerio de Educación que es el ente rector de estos y de todos los colegios que operan en el Perú.

En la Figura 3 se observa que la Dirección de Educación Inicial depende de la Dirección General de Educación Básica Regular, y esta a su vez está adscrita al Vice Ministerio de Gestión Pedagógica. Este Vice Ministerio junto con el de Gestión Institucional depende directamente del Despacho Ministerial. Pero dentro del marco de la promoción de la iniciativa privada, los colegios privados tienen total libertad para escoger sus métodos de enseñanza y sus horarios, así como los materiales que utilizan, la forma en la que se organizan y la escogencia de su personal, tanto docente como administrativo (Pajares, 2009). La idea de otorgar esta libertad es que los colegios se esfuercen para mostrarle a los

potenciales consumidores que son mejores que sus competidores y entonces serán escogidos para encargarse de la educación de sus hijos.

**Marketing y ventas (M).** Los colegios se comportan y tienen muchas similitudes con la gestión empresarial por lo que también deben desarrollar estrategias de marketing y ventas que les permitan posicionarse mejor, satisfacer las necesidades de sus clientes, captar un mayor número de usuarios y finalmente, maximizar sus ingresos. Los colegios de educación inicial privada ofrecen un amplio abanico de servicios educativos, existiendo aquellos con modelos tradicionales, otros totalmente bilingües y que han incorporado sistemas modernos y



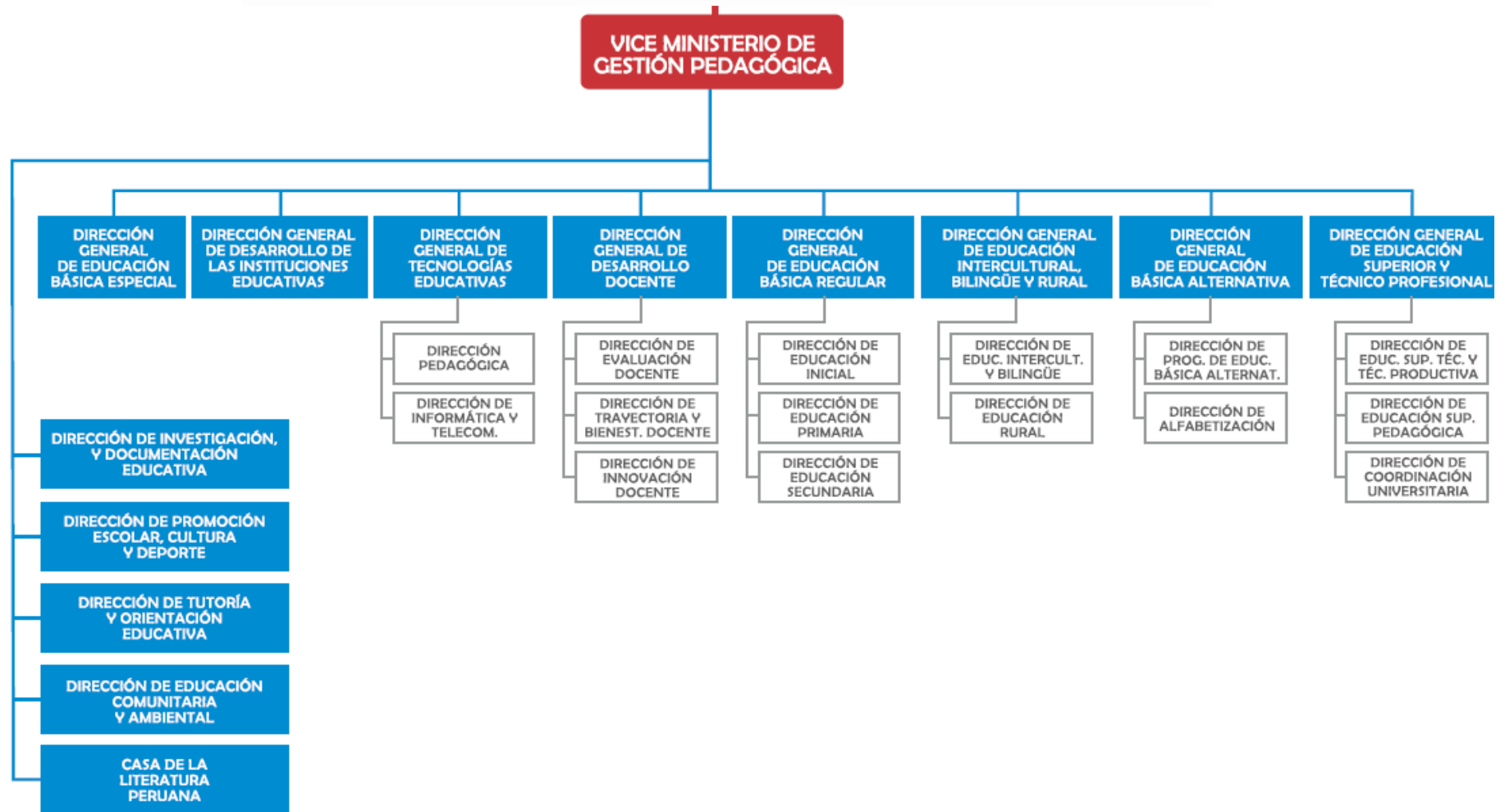


Figura 3. Organigrama del Vice Ministerio de Gestión Pedagógica. Tomado de “Organigrama estructural,” por el Ministerio de Educación (MINEDU), 2012, p. 2. Recuperado de [http://www.minedu.gov.pe/DeInteres/xtras/organigrama2012a\\_20121025.pdf](http://www.minedu.gov.pe/DeInteres/xtras/organigrama2012a_20121025.pdf)

hasta aquellas con programas internacionales especializados como el Proyecto Optimist Integral Calidad.

En Lima Metropolitana, al 2013, había un total de 3,972 colegios privados donde se imparte educación inicial (MINEDU, 2014). Pero se desconoce qué cantidad de ellos cuenta con un plan de marketing formal, que les permita tener un posicionamiento claro. Siendo lo común que la inversión se haga principalmente en la plana docente, descuidando otros aspectos administrativos. Por otro lado, las escuelas también han segmentado su oferta tomando en cuenta factores como ubicación geográfica, niveles socio económicos aledaños y capacidad de infraestructura actual.

En lo que se refiere a los canales de marketing y ventas, la mayoría de los colegios en Lima Metropolitana cuentan con una página web, como canal de comunicación principal, además de colocar paneles o carteles en sus instalaciones y que son visibles desde el exterior. También se encontró que hay instituciones que utilizan las redes sociales para promocionarse, sirviendo como un canal no tradicional de transmisión de información ya que se publican actividades complementarias a la enseñanza. A pesar de que Ramírez (2004) indicó que la formación al ser un producto del mercado educativo requiere canales efectivos de distribución.

Según Zaragoza (2014), en Lima hacia el 2014 la educación privada ha logrado una participación por encima del 50% del mercado de la educación básica regular, donde se incluye la educación inicial, primaria y secundaria. El principal factor que explica este crecimiento es el aumento en el ingreso per cápita que se ha visto en los últimos 13 años, lo cual ha dado lugar a la disponibilidad de recursos económicos dentro de las familias, y el crecimiento de la clase media.

***Operaciones, logística e infraestructura (O).*** El Director es el responsable de la conducción y administración del centro educativo para lo que cuenta con facultades de

dirección y de gestión. Tal como lo indica la Ley de los Centros Educativos Privados, el Director es responsable de lo siguiente:

(a) del control y supervisión de las actividades técnico- pedagógicas del centro educativo; (b) de la elaboración de la estructura curricular; (c) de la correcta aplicación del reglamento interno; (d) de la existencia, regularidad, autenticidad y veracidad de la contabilidad, libros, documentos y operaciones, que señale la Ley dictando las disposiciones necesarias dentro de su ámbito para el normal desenvolvimiento de la institución; (e) de la existencia, regularidad, autenticidad y veracidad de los registros y actas de notas que señale la Ley dictando las disposiciones necesarias dentro de su ámbito para el normal desenvolvimiento de la institución; (f) de la administración de la documentación del centro educativo; (g) de la existencia de los bienes consignados en los inventarios y el uso y destino de estos; h) de las demás que sean propias de su cargo. (Ley 26549, Art. 9)

Son pocos los colegios privados que imparten educación inicial buscando la innovación, adoptado nuevas herramientas y materiales de enseñanza para el desarrollo del niño. Donde las operaciones logísticas con los proveedores permitirían a los padres como a los educadores realizar convenios con editoriales y distribuidores de materiales para la facilidad del mismo. Por otro lado rapidez y economía en su adquisición. La tecnología también es parte de este desarrollo y permite generar un mayor vínculo entre los involucrados con las instituciones, entre ellos y con otros. Es así que el monitoreo del educado se vuelve parte del día a día de los padres quienes mediante la Intranet de la institución hacen un seguimiento al avance y desarrollo del mismo. Otros de los avances en que las asignaturas de una lengua extranjera y la computación son obligatorias en este sector.

En cuanto a asignación de espacios el Ministerio de Educación establece las siguientes generalidades (MINEDU, 2006):

- La infraestructura donde se instala una institución educativa de nivel inicial debe ser un local de uso exclusivamente educativo y dispondrá de acceso independiente desde el exterior.
- El local debe ser apropiado en tamaño para los niños y niñas que atenderá. Cada espacio se determina en función de las áreas que ocupa el mobiliario y las respectivas áreas de funcionamiento y de circulación necesarias para cada grupo o sección de niños.
- Los ambientes deben contar con salidas de emergencia fácilmente visibles, así como zonas de seguridad debidamente establecidas y señalizadas.
- Las aulas deben ser lo suficientemente ventiladas e iluminadas con luz natural.
- Las aulas y demás ambientes deben instalarse en el primer piso. No se autorizará la construcción y funcionamiento del servicio a niños en otro nivel. Queda prohibido su funcionamiento en sótanos, garajes, azoteas o lugares similares.
- Los aparatos sanitarios deben ser adaptados al tamaño de los niños y niñas menores de cinco años.

**Finanzas y contabilidad (F).** La normativa permite que las instituciones educativas particulares, que reinviertan total o parcialmente su renta en sí mismas o en otras semejantes, gozarán de un crédito tributario por reinversión equivalente al 30% del monto reinvertido. Esta reinversión solo podrá realizarse en infraestructura y equipamientos didácticos, exclusivos para fines educativos y de investigación que corresponda a sus respectivos niveles; asimismo para las becas de estudios.

Zaragoza (2014) realizó un estudio sobre una muestra de 340 colegios de Lima Metropolitana cuyos resultados fueron los siguientes: (a) el 55% incrementó sus pensiones de enseñanza en 8% en promedio para el año lectivo 2014; y (b) un 45% de colegios mantuvo

sus pensiones del 2013. Donde sí se registraron mayores incrementos fue en la cuota de ingreso, ya que algunos lo hicieron por encima del 50%.

Una centro educativo tiene como actividad principal el brindar un servicio educativo, por lo tanto no está excepto a llevar una contabilidad formal, es decir cumplir con el impuesto a la renta, pago de planillas y cualquier otra obligación fiscal. Un colegio puede estar excepto del IGV siempre y cuando obtenga una Resolución Directoral del Ministerio de Educación. El impuesto a la renta se declara y calcula teniendo como base los ingresos mensuales según boletas de venta o facturas presentadas ya sea por pensiones, matrículas, entre otros.

**Recursos humanos y cultura (H).** Los docentes son los principales trabajadores de un centro educativo. La educación para la formación integral de estos profesionales especializados se imparte en institutos y escuelas de educación superior. Pero cada colegio tiene libertad de seleccionar al personal que considere más conveniente para cada uno de los cargos.

En el Perú existe una Ley del Profesorado (Ley 24029) modificada por la Ley 25212 (Decreto Supremo N° 019-1990-ED), en la cual se indica que la jornada laboral ordinaria tiene una duración de 45 minutos y está conformada por 24 horas pedagógicas semanales. Pero cabe indicar que la mayoría de los profesores que trabajan en la educación privada están regidos mediante la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (Decreto Supremo N° 003-97-TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728), la cual establece una jornada laboral de ocho horas diarias y hasta 48 horas semanales.

**Sistemas de información y comunicaciones (I).** En la actualidad existen en el mercado *software* que permiten en cierta forma controlar los procesos administrativos y académicos. No se necesitan grandes requerimientos de hardware sino simplemente un ordenador con acceso a Internet. El uso de las hojas de cálculo como Microsoft Excel o en un administrador de bases de datos como Microsoft Access es lo común, pero para sistemas

donde se requiere mayor tratamiento de información, se contratan programadores o empresas especialistas en el desarrollo de sistemas de gestión.

Debido a la importancia, el impacto y bajos costos operativos de los sistemas y tecnologías de la información, muchas escuelas han desarrollado plataformas web en las que presentan su propuesta académica, resaltan alumnos destacados, publican alianzas estratégicas e inclusive incluyen servicio de contacto en línea para agilizar algunos trámites. Asimismo, las instituciones educativas empiezan a desarrollar y publicar su sitio web institucional como medio de comunicación para la comunidad educativa e interacción para padres, alumnos, profesores, administrativos e incluso a ex-alumnos pero también para otras instituciones y cumple a su vez la captación de potenciales padres de familia. Es así que un padre puede hacer seguimiento al desarrollo educativo de sus hijos mediante el conocimiento de notas, calendario escolar, horarios, programación de tareas y actividades de integración.

Si este acceso se da solo a nivel local y privado, entre los usuarios directos de la institución educativa, llámese directivos, personal administrativo, docentes y alumnos, entonces se está hablando de una Intranet. Para controlar los privilegios de acceso a las diversas páginas que contienen información se utiliza una estructura de dominios, nombres de usuario y contraseñas. Así por ejemplo, un alumno solo puede ver sus propias notas o tareas, un docente solo puede dejar tareas para sus clases, un padre de familia solo ve la información de sus hijos, un administrativo solo accede a las páginas de trabajo autorizadas y el Director tiene acceso a todo nivel y a toda la información, pero todos comparten el acceso al área pública.

***Tecnológica e investigación y desarrollo (T).*** El Proyecto Optimist Integral Calidad, aplica un método de trabajo fundamentalmente activo que estimula a los alumnos a participar como protagonistas de su propio aprendizaje, favoreciendo su autonomía y el trabajo en



grupo. Promueve el trato con una actitud positiva que atiende la necesidad de seguridad de los niños y niñas, favorece la autonomía, en un ambiente de cordialidad, afecto y respeto.

A nivel general, no es común que los colegios de educación inicial tengan un departamento formal de tecnología o de investigación y desarrollo; sino que estas funciones recaen en el Director, el Coordinador o el Administrador sin la debida relevancia.

Beltrán y Seinfeld (2011) afirmaron que los padres tienen mayor disposición para enviar a sus hijos al colegio cuando saben que recibirán una educación de calidad, en un entorno adecuado, y con docentes capaces de facilitar el proceso de aprendizaje del niño. En Lima Metropolitana, los colegios de educación inicial privada en su mayoría son autofinanciados, pero la inversión en tecnología es limitada, especialmente en tecnología para la administración y operación del negocio.

Sin embargo en Lima Metropolitana han surgido muchas asociaciones de promotores que no solo fomentan la formación del niño sino también la del maestro con cursos de capacitación y con expositores nacionales y extranjeros. En cierta forma aplicación de I&D. Las funciones de un promotor de educación inicial es la de construir las condiciones que permitan el desarrollo y surgimiento de todas las habilidades, destrezas y competencias de los niños en etapa preescolar acorde a su edad, por otro lado cumplir labores educativas relacionadas a la cohesión entre la familia y la sociedad, y la adaptabilidad en las diferentes realidades donde se lleve a cabo (Consejo Nacional de Fomento Educativo de México [CONAFE], 2012).

#### **4.2 Análisis de Resultados**

Se presentan los datos obtenidos luego de haber encuestado a los Colegios de Educación Inicial en Lima Metropolitana y haber procesado los datos. En primer término se dan a conocer los resultados de la validez, para de allí proceder a describir los elementos que integraron la muestra. Luego se entra en los resultados del modelo TQM (Benzaquen, 2013)

dando a conocer los valores obtenidos para cada factor de la calidad y las preguntas que lo componen. Como esta investigación fue de alcance descriptivo no se incluye el análisis de hipótesis.

#### 4.2.1 Test de Validez

Se analizó la confiabilidad de los resultados de la investigación, por ende de las conclusiones, utilizando el Alfa de Cronbach (ver Tabla 3). Cabe señalar que el correlativo de las preguntas que se hicieron no guardaba el orden consecutivo de los factores que se midieron, para generar mayor confiabilidad de las respuestas que si hubiesen estado agrupadas correlativamente para cada factor evaluado, ya que se evitó que el encuestado sesgara sus respuestas. El valor de X3 es nulo.

Tabla 3

*Resultados del Alfa de Cronbach*

	Factor	Valor	N° de preguntas
X1	Alta Gerencia	0.70	5
X2	Planeamiento de la Calidad	0.72	3
X3	Auditoria y Evaluación de la Calidad	-	3
X4	Diseño del Producto	0.70	3
X5	Gestión de la Calidad del Proveedor	0.70	4
X6	Control y Mejoramiento del Proceso	0.66	5
X7	Educación y Entrenamiento	0.70	4
X8	Círculos de Calidad	0.70	4
X9	Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	0.71	4

Según George y Mallery (2003), un Alfa Cronbach mayor a 0.6 es aceptable y se puede asumir que las que las respuestas a las preguntas son confiables y están representando efectivamente el factor al que están asociadas. En cambio, si el resultado es menor a 0.6 se considera insuficiente o débil para establecer confiabilidad, asimismo un valor por debajo de

0.5 es inaceptable. Tal y como ocurrió con el factor X3, donde se obtuvo 0.36. Este factor se tuvo que retirar del análisis.

#### 4.2.2 Perfil de los Informantes

La muestra estuvo conformada por 361 colegios y las encuestas se realizaron entre mayo y julio del año 2014. Los encuestados fueron principalmente los directores, con el 53%, lo que se observa en la Figura 4. También fueron incluidos promotores (13%), coordinadores (13%) y subdirectores (4%), siempre asegurándose de que la persona poseía la información necesaria sobre la calidad en la institución.

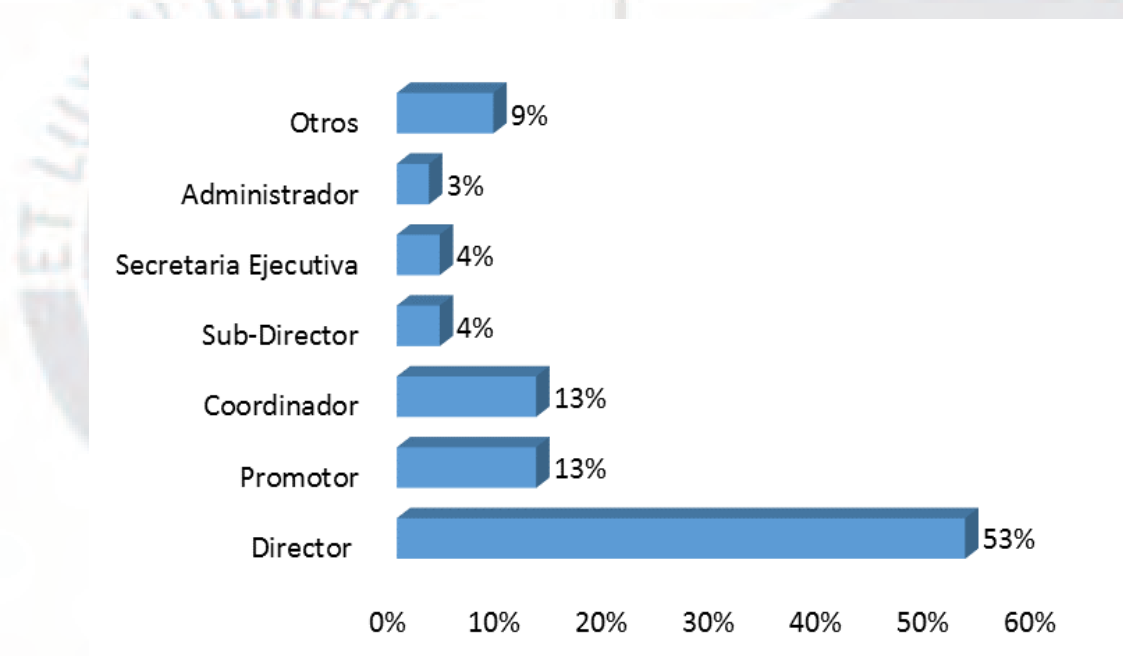


Figura 4. Cargo de la persona encuestada en los colegios.

La manera en la cual estos colegios de educación inicial quedaron distribuidos después del procedimiento de muestreo aleatorio simple entre los distritos de Lima Metropolitana se muestra en la Figura 5. Esta distribución se hizo para representar la manera en la que toda la población estuvo distribuida, buscando garantizar que los resultados representaran a todos los colegios del sector. Se observa que el 12.5% de las encuestas se hicieron en Comas, seguido por 9.4% en San Juan de Lurigancho, 7.5% en San Martín de Porres y 7.2% en Ate.

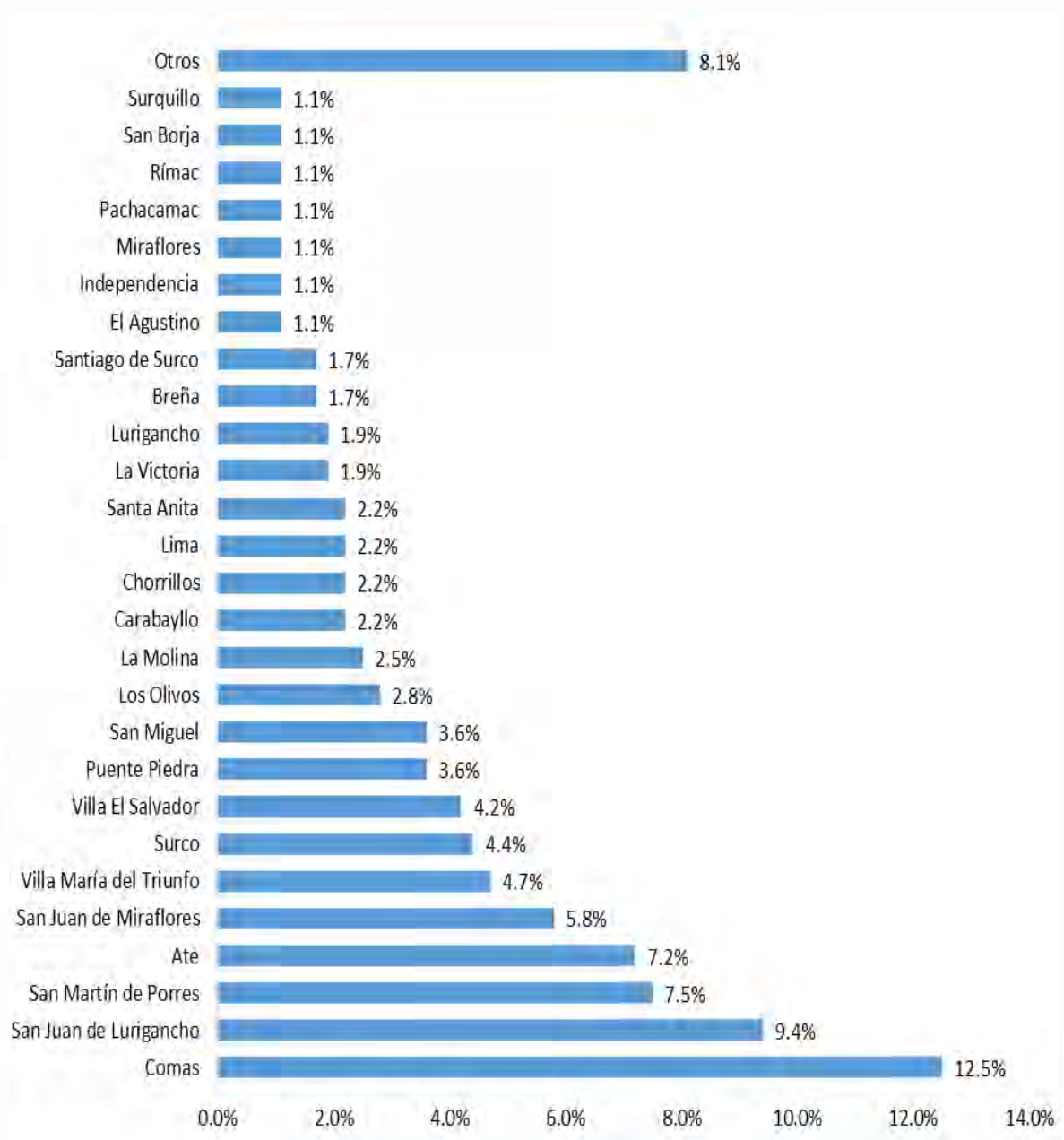


Figura 5. Distribución de los elementos de la muestra por distrito de Lima Metropolitana.

En la Tabla 4 se detalla el tamaño de los colegios incluidos en la muestra, en función de la cantidad de empleados que tienen. Se observa que el 97% poseía entre uno y 50 colaboradores, por lo que se consideraron colegios pequeños. Luego se le preguntó a los sujetos si contaban o no con un SGC, a lo cual un 39% respondió que sí, pero al inquirirles sobre el nombre de este sistema decían que era el Plan del Ministerio de Educación, capacitaciones o un proyecto propio; estos no lo eran.

Tabla 4

*Tamaño de los Colegios, en función del Número de Empleados*

Total de colegios encuestados	<i>f</i>	%
Colegio grande (201 a más)	4	1
Colegio mediano (51-200)	7	2
Colegio pequeño (1-50)	350	97

### 4.2.3 Análisis Descriptivo

Al observar la Figura 6 se nota que la media de los nueve factores de la calidad oscila entre 3.52 y 4.04. El menor valor se observó en *gestión de la calidad del proveedor* y el mayor en *alta gerencia*. También es notorio como ocho de los nueve factores obtuvieron promedios inferiores a 4.00, mostrando que la calidad oscila entre neutro y de acuerdo, es decir de nivel medio a bueno. Llamó la atención que siendo empresas dedicadas a la educación, el puntaje obtenido en el factor *educación y entrenamiento* fuera 3.84, lo cual implica que no se entrena apropiadamente a todos los empleados en lo que respecta a calidad. Cabe mencionar que se retiró de todo análisis al factor *Auditoria y Evaluación de la Calidad* por no mostrar confiabilidad en la información obtenida. A continuación se hace un análisis detallado para cada uno de los 8 factores restantes, revisando las preguntas que lo componen.

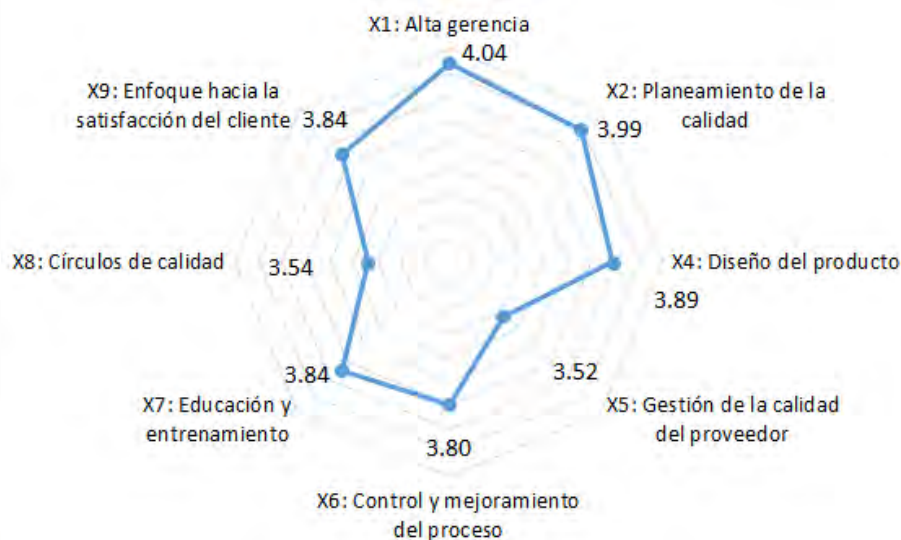


Figura 6. Media de los factores de calidad.

**Alta gerencia.** Este es el factor donde se obtuvo una mayor calificación, alcanzando 4.04 como se observa en la Tabla 5. La pregunta con menor puntaje evidenció que la alta gerencia no se reúne de manera regular para discutir temas de gestión de calidad, a lo cual le sigue el hecho de que no se proporcionan los recursos apropiados para elevar el nivel de calidad. Del lado contrario, se observó que la mayor puntuación (4.24) se da porque la alta gerencia busca el éxito a largo plazo.

Tabla 5

*Frecuencias del Factor Alta Gerencia*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media
Factor X1: Alta gerencia						4.04
6 La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la gestión de la calidad.	0	4	14	282	61	4.11
8 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	4	18	25	271	43	3.92
14 La alta gerencia busca el éxito del colegio a largo plazo.	0	14	7	217	123	4.24
21 La alta gerencia participa activamente en la gestión de la calidad en el colegio.	0	7	18	282	54	4.06
29 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la gestión de la calidad.	0	33	29	256	43	3.86

**Planeamiento de la calidad.** En este factor el puntaje obtenido es 3.99, lo cual evidenció un buen desempeño en lo que se refiere a planeación. La afirmación que contribuyó a elevar el valor fue *el colegio tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad*, como se aprecia en la Tabla 6. En cambio, lo relacionado con involucrar a los empleados en la elaboración de políticas y planes de calidad, así como el prestar atención al cumplimiento de dichas políticas y planes obtuvieron valores más bajos, ya que hubo más encuestados que dijeron estar en desacuerdo. Cabe resaltar que en este factor nadie indicó estar en total desacuerdo con ninguno de los ítems.

Tabla 6

*Frecuencias del Factor Planeamiento de la Calidad*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media
Factor X2: Planeamiento de la calidad						3.99
5 El colegio tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	0	14	14	257	76	4.09
27 El colegio presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	0	11	32	282	36	3.95
33 El colegio involucra a sus empleados para elaborar las políticas y planes de calidad.	0	18	29	271	43	3.94

**Diseño del producto.** En la Tabla 7 se visualiza una media de 3.89 para el factor diseño del producto. Este puntaje menor a cuatro se dio a pesar de que los colegios sí invertían en diseño del producto y consideraban los requerimientos del cliente. El problema se da porque no todos los colegios contaban con un método para desarrollar el diseño del

producto, lo que indica que no es estandarizado. Es por ello que en esta pregunta 47 encuestados indicaron estar en desacuerdo y 58 neutro.

Tabla 7

*Frecuencias del Factor Diseño del Producto*

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media
Factor X4: Diseño del producto							3.89
31	El colegio invierte en el diseño del producto.	0	11	21	282	47	4.01
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto	0	14	25	261	61	4.02
35	El colegio tiene un método para desarrollar el diseño del producto	0	47	58	231	25	3.65

**Gestión de la calidad del proveedor.** La calificación en este factor fue la más baja de todo el estudio, alcanzando 3.52, lo cual significó un desempeño regular a bajo. Esto se debe al bajo puntaje que obtuvo el enunciado que dice *el colegio realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores*, donde la puntuación fue 3.30 porque 79 sujetos indicaron estar en desacuerdo y 94 neutro, como se puede ver en la Tabla 8. Aún más baja fue la media de 3.28 que corresponde al establecimiento de relaciones de cooperación a largo plazo con los proveedores, donde 101 encuestados de 361 señaló estar en desacuerdo. Es probable que esto se haya debido a que los colegios son empresas de servicios, donde el factor principal son los maestros o profesores y por ende no consideraban a los proveedores de materiales o equipos como críticos, habiendo gran variedad en el mercado.



Tabla 8

*Frecuencias del Factor Gestión de la Calidad del Proveedor*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media
Factor X5: Gestión de la calidad del proveedor						3.52
7 El colegio posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	0	43	55	227	36	3.71
13 El colegio ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	4	101	69	165	22	3.28
15 La calidad de los productos que los proveedores suministran al colegio es adecuada.	4	29	40	249	39	3.80
34 El colegio realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	4	79	94	173	11	3.30

**Control y mejoramiento del proceso.** Este factor tuvo un desempeño regular, con calificación de 3.80 (ver Tabla 9). El enunciado que más contribuyó a elevar este puntaje fue *las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en el colegio funcionan apropiadamente*, a la cual 260 encuestados indicaron estar de acuerdo y 69 totalmente de acuerdo. En el lado contrario, el ítem donde se obtuvo menor promedio fue en *el colegio utiliza las siete herramientas de control de la calidad* con 3.19, ya que hubo 72 elementos que estaban en desacuerdo y 152 neutro.

Tabla 9

*Frecuencias del Factor Control y Mejoramiento del Proceso*

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media
Factor X6: Control y mejoramiento de proceso							3.8
1	El colegio implementa el control de calidad con eficacia.	0	25	43	264	29	3.82
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en el colegio funcionan apropiadamente.	0	7	25	260	69	4.08
16	El proceso operativo en el colegio satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	0	11	25	285	40	3.98
20	Los equipos operativos del colegio reciben buen mantenimiento.	3	11	36	264	47	3.94
28	El colegio 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).	4	72	152	119	14	3.19

**Educación y entrenamiento.** Llamó la atención que a pesar de estar investigando un sector relacionado con la educación los resultados de este factor fueron bajos, mostrando un desempeño medio o regular, de 3.84. En la Tabla 10 se observa que el menor puntaje estuvo en brindar educación y entrenamiento específicamente relacionado a la calidad, a lo que se le suma el hecho de que no se tenían una conciencia fuerte hacia la calidad. Sin embargo, se encontró que los empleados de los colegios encuestados estaban activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad, al obtener un puntaje de 4.02 en esta pregunta.

Tabla 10

*Frecuencias del Factor Educación y Entrenamiento*

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media
Factor X7: Educación y entrenamiento							3.84
4	La mayoría de los empleados del colegio son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	0	32	40	249	40	3.82
11	Los empleados del colegio se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	0	14	22	267	58	4.02
18	La mayoría de empleados del colegio reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	0	40	50	235	36	3.74
30	La conciencia de los trabajadores del colegio hacia la calidad es fuerte.	0	29	54	246	32	3.78

**Círculos de calidad.** Los datos de la Tabla 11 muestran que en este factor la calificación fue de regular a baja, al obtenerse una media de 3.54. Luego, analizando pregunta por pregunta se ve que la menor calificación estuvo en la obtención de ahorros gracias a los círculos de calidad, donde el promedio fue 3.27, ya que 83 sujetos indicaron estar en desacuerdo y 97 neutro. En general se afirma, que los colegios que realizaban actividades de círculos de calidad solamente fueron 242 de 361.

Tabla 11

*Frecuencias del Factor Círculos de Calidad*

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media
Factor X8: Círculos de calidad							3.54
2	El colegio está capacitado para realizar círculos de calidad	0	36	32	264	29	3.79
17	El colegio ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	4	83	97	166	11	3.27
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en el colegio	0	47	72	224	18	3.59
26	La mayoría de los empleados del colegio realiza actividades de círculos de calidad.	0	54	79	217	11	3.51

**Enfoque hacia la satisfacción del cliente.** La media obtenida fue 3.84, donde los enunciados que contribuyeron a generar un bajo valor fueron los siguientes: (a) el colegio cuenta con medios para obtener información sobre los clientes y (b) el colegio lleva a cabo una encuesta de satisfacción de clientes todos los años (ver Tabla 12).

Tabla 12

*Frecuencias del Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente*

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media
	Factor X9: Enfoque hacia la satisfacción de los clientes						3.84
9	El colegio lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	3	51	50	199	58	3.71
10	El personal de todos los niveles del colegio presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	0	11	14	267	69	4.09
19	El colegio cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	0	40	71	228	22	3.64
24	El colegio realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	0	22	29	263	47	3.93

**4.3 Resumen**

Entre los directivos y promotores de los colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana había desconocimiento sobre lo que son los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC). En primera instancia un 39% respondió que sí contaban con este tipo de sistema, pero al preguntarles sobre el nombre de este sistema decían que era el Plan del Ministerio de Educación, capacitaciones o un proyecto propio, los cuales no eran SGC. Entonces desde el inicio, ya se podía determinar que no había un conocimiento exacto de lo que es la calidad ni de lo que es un sistema de gestión.

El análisis interno AMOFHIT se hizo a través de observaciones a la infraestructura y gestión tanto de los colegios de educación Inicial Privada de Lima Metropolitana y de todos los entes administrativos a cargo del Ministerio de Educación que están en la línea administrativa. La literatura también fue utilizada para complementar conceptos y desarrollar conclusiones.

El análisis de los resultados se hizo con herramientas de frecuencia, especialmente con la media para cada factor, así como para cada pregunta del cuestionario TQM. El menor puntaje promedio (3.52 sobre 5.00) se obtuvo en el factor *Gestión de la Calidad del Proveedor* y se presume que esto se debió a que no consideran que los proveedores sean importantes, porque le daban más relevancia al recurso humano, debido a que son empresas de servicios. Sin embargo, el factor *Educación y Entrenamiento* solo obtuvo 3.84, porque no se capacitaba al personal en aspectos específicos de la calidad y no había entre los trabajadores una conciencia fuerte en este tema.

Otro factor con baja calificación (3.58) fue el de *Círculos de Calidad* y se debió a que los colegios no habían visto ahorros relacionados con la conformación de estos grupos, pero tampoco existía un involucramiento activo del personal. Es así que debe promocionarse primero la participación para que luego se vean los beneficios.

En cambio, en el factor *Alta Gerencia* se obtuvo un puntaje superior a 4.00 porque se promovía la participación de todos los empleados en temas de calidad. Además, en lo que respecta a *Planeamiento de la Calidad* los colegios contaban con metas y objetivos de largo plazo, lo que le permitió llegar a un promedio de 3.99 en este factor.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, a las cuales se llegó luego de aplicar la metodología diseñada, de recopilar los datos y de analizarlos. Con estas conclusiones se unieron los hallazgos de la investigación de campo con la revisión de literatura. Posteriormente, a partir de las conclusiones se desarrollaron las recomendaciones.

### 5.1 Conclusiones

Al culminar la revisión de la literatura y el análisis de los datos recopilados se llegó a la conclusión de que el nivel de cumplimiento de los factores de la calidad en los colegios de educación inicial privada de Lima fue medio, con valores promedios entre 3.52 y 4.04, donde ninguno de los encuestados había implementado un Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Luego este análisis de resultados se enlazó con lo encontrado en el análisis interno AMOFHIT para ampliar conceptos en el estudio. A continuación se presentan las conclusiones detalladas, las cuales se han organizado por factor de éxito de la calidad.

**Alta gerencia.** Dentro de los nueve factores de la calidad, fue en la alta gerencia donde se obtuvo la mayor calificación, mostrando un buen desempeño. Lo cual se debió principalmente a que los colegios buscaban el éxito de largo plazo y alentaban la participación de todos los empleados en la gestión de la calidad. Esto concuerda con lo planteado por Nava y Jiménez (2005), quienes señalaron que es favorable el involucramiento de todos los empleados en la gestión de calidad, ya que solo de esta manera se puede lograr satisfacer plenamente a los clientes. Por lo tanto se afirma que los colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana, en el año 2014, adoptaron una medida apropiada al involucrar activamente a su personal. Esto refuerza a lo encontrado en cuanto a la Administración y Gerencia del AMOFHIT que indica que la Alta gerencia establece la línea

axiológica que regirá en su colegio, el director específicamente cumple muchas funciones administrativas ligadas al planeamiento, organización, dirección y control de la institución.

Sin embargo, se encontraron deficiencias en que la alta gerencia no se reunía de manera regular para discutir temas de gestión de calidad, a lo cual se le suma que no se proporcionaban los recursos apropiados para elevar el nivel de calidad. De acuerdo con el European Foundation for Quality Management (EFQM, 2014) para lograr la calidad deben revisarse frecuentemente las medidas que se implementan y los resultados que se obtienen para contrastarlas y así establecer las prioridades, para luego proponer, planificar y ejecutar posibles mejoras. Por lo tanto es una desventaja que la alta gerencia de los colegios no convoque a reuniones frecuentes.

***Planeamiento de la calidad.*** El desempeño en lo que se refiere al planeamiento de la calidad es bueno, especialmente porque los colegios de educación inicial contaban con metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad. En cambio, lo relacionado con involucrar a los empleados en la elaboración de políticas y planes de calidad, así como el prestar atención al cumplimiento de dichas políticas y planes, se obtuvieron valores medios. Esto permite comprender que aún existen colegios de educación inicial de Lima Metropolitana que no ven a la gestión de la calidad como un sistema integral, que debe siempre iniciarse con la planeación, la cual no solo comprende metas sino también políticas y planes.

Lamentablemente, no es posible obtener buenos resultados sino se da el planeamiento apropiado y esto no es solamente establecer metas de largo plazo. Para Camisón y Tomas (2006), el TQM no puede ser una estrategia de negocios, sino que es parte integral de la dirección estratégica, por lo que afecta el proceso de planeación de forma completa. Es así que la participación de los empleados tiene que darse desde esta etapa para contar con un verdadero compromiso del personal.

***Diseño del producto.*** La evaluación de este factor reveló un buen desempeño, sustentado en el hecho de que se invierte en el diseño del producto y a que se consideran plenamente los requerimientos de los clientes. Esto es positivo, ya que la revisión de la literatura dio a conocer que tener calidad es brindar productos o servicios que satisfagan a los clientes o incluso que se anticipen a sus exigencias. Pero el éxito está en la capacidad de lograr plasmar estos requerimientos y expectativas futuras en atributos medibles (Deming, 1989).

Debe recordarse que una de las primeras definiciones de calidad, la de Crosby (1979), ya indicaba claramente la importancia de que el producto contara con criterios o especificaciones medibles para poder hacer seguimiento a su calidad. Estos criterios se definen desde el diseño, en función de los aspectos que valoran los clientes, pero en el caso de los colegios de educación inicial privada de Lima se encontró que no existe una metodología establecida para el diseño de productos. Esto indica que no hay estandarización de los procesos y podría estar asociado al hecho de que ninguna de los colegios encuestados había implementado un sistema de gestión de calidad. Esto refuerza a que en la actualidad los colegios de educación inicial privada de Lima metropolitana no prestan atención a los beneficios metodológicos que pudiera entregar la tecnología e investigación y que podría ser parte integral del diseño del producto.

***Gestión de la calidad del proveedor.*** Los resultados permitieron concluir que no se buscan relaciones de largo plazo con los proveedores, por lo que no se realizan auditorías ni evaluaciones de los mismos. Sin embargo, la calidad de los insumos que estos proveen es considerada buena. Esto se puede explicar en el hecho de que los colegios dependen principalmente de los maestros y profesores y es por ello que no asignan recursos para desarrollar a sus proveedores, ya que hay gran variedad en el mercado, y no existen costos de cambiar de uno a otro. Pero no debe perderse de vista que la calidad tiene un enfoque



integral, que abarca a la cadena de suministro y que según Deming (1986) es importante desarrollar relaciones de largo plazo con los proveedores, fundamentadas en la confianza, para que así se aseguren insumos de calidad. Los cuales en el caso de los colegios podrían afectar el proceso de enseñanza, ya que se refiere a material educativo, útiles y hasta equipo tecnológico.

**Control y mejoramiento del proceso.** El nivel de cumplimiento de este factor de la calidad es medio o regular, lo que se debe principalmente a que en los colegios de educación inicial no se estaban utilizando las siete herramientas de control de la calidad. Nuevamente se notó que no se concibe a la calidad como un sistema integral que abarca todas las áreas del colegio, y es por ello que no se utilizaban herramientas administrativas para el control de las operaciones. Esta visión poco integral se contradice con lo encontrado en la revisión de literatura, Westphal et al. (1997) específicamente indicaron que la calidad es una filosofía con orientación práctica, en la que se visualiza a la organización como un todo y se busca su supervivencia en el largo plazo.

Entonces se comprende que el TQM abarca a toda la organización y no se puede aplicar de manera aislada en un área, por lo que al hacerlo con iniciativas independientes lo que se obtiene son resultados puntuales y que no son sostenibles en el tiempo. Es por ello que, más que proponer el uso de una herramienta o de otra, lo que se necesita es que se instalen sistemas de gestión de calidad, lo cual sin duda conlleva al uso de herramientas de control de procesos, que son al final los que determinan los resultados. Mientras que la disposición adecuada de los equipos ayudó a elevar la media del factor.

**Educación y entrenamiento.** En este factor el desempeño fue regular a bueno, ya que no se da entrenamiento ni educación en aspectos específicos a la calidad. Pero se conoció que los empleados sí están activamente participando en actividades relacionadas con la calidad. Si se une esta respuesta con lo que los encuestados consideran que son sistemas de gestión de

calidad, se entiende este involucramiento ya que los maestros, coordinadores y director participan en la implementación de los planes del Ministerio de Educación, así como en la implementación de programas de enseñanza. Pero esto no significa que realmente se esté formando al personal en aspectos específicos de la calidad y como indicó Deming (1986), a través de sus principios, hay que capacitar a los empleados de forma permanente para que puedan desempeñar su trabajo apropiadamente. Cuando no se capacita no se puede exigir participación activa pues no hay un claro entendimiento de lo que es la calidad y sin la participación activa del personal no se pueden esperar mejoras.

***Círculos de calidad.*** El nivel de cumplimiento en este factor de la calidad fue regular a bajo, ya que no en todos los colegios se habían implementado los círculos de calidad, y en algunos donde sí se desarrollaban estas actividades, aun no se obtenían resultados en forma de ahorros. Debe recordarse que los círculos de calidad son grupos interdepartamentales de trabajadores, que se reúnen frecuentemente para identificar problemas relacionados con la calidad y diseñar formas de solucionarlos, que usualmente requieren la participación de distintas áreas (Ogliastri, 1988). El no contar con estos equipos hace que se desaprovechen oportunidades de mejora y peor aún es el hecho de que no se identifican oportunamente las fallas, perjudicando la imagen del colegio ante los clientes.

***Enfoque hacia la satisfacción del cliente.*** El fin máximo de la calidad es satisfacer plenamente a los clientes (Deming, 1986; Crosby, 1979; Brady & Cronin, 2001; D'Alessio, 2012), por lo que todo lo que se haga en este tema debe partir de la identificación de las necesidades que tienen los niños y sus padres, que son en este caso los consumidores y clientes respectivamente. Lo que se encontró es que los empleados de los colegios de educación inicial de Lima Metropolitana sí prestaban atención a las quejas de los clientes y buscaban solucionarlas, pero no se habían implementado métodos estandarizados para conocer su opinión o su satisfacción.

El problema es que al no contar con datos objetivos no se pueden plasmar los requerimientos y expectativas de los clientes en atributos asociados a indicadores que sean medibles a través del proceso. Lo cual es indispensable para tener calidad, más si se entiende que esta se asocia con el proceso y no con el resultado (Stahl & Grigsby, 1997). Esto coincide con lo indicado por Horovitz (2000), quien señaló que las expectativas de los clientes son un conjunto de prestaciones que esperan y que usualmente van más allá del producto o servicio básico, asociado al precio que están pagando, así como a la imagen y reputación de la empresa proveedora.

Entonces, queda claro que los colegios de educación inicial de Lima Metropolitana necesitan conocer lo que están esperando sus clientes, para que estos requerimientos sean considerados en el diseño del producto y luego sean monitoreados a través de indicadores, a lo largo del proceso educativo y de atención.

## 5.2 Recomendaciones

A partir de las conclusiones de la investigación se presentan las siguientes recomendaciones para los colegios de educación inicial de Lima Metropolitana:

1. La alta gerencia debe reunirse de manera regular o periódica para tratar temas relacionados con la calidad, involucrando a todos los colaboradores. Cuando se observa un compromiso de la alta gerencia, entonces los empleados están más dispuestos a participar, comprometiéndose con el logro de las metas de la organización.
2. Involucrar a los empleados en la elaboración de políticas y planes de calidad, así como vigilar posteriormente el cumplimiento de los mismos. En caso de que no se estén cumpliendo será necesario implementar medidas de contingencia.
3. A pesar de que los proveedores de este sector no son el factor principal en la determinación de la calidad, sí son importantes, especialmente todos los relacionados con tecnología o con materiales educativos. Es por ello que resulta conveniente desarrollar relaciones de largo plazo, que permitan una actualización constante, para que los centros educativos puedan mantenerse a la vanguardia, usando las mejores técnicas disponibles en el mercado. Una vez que se haya seleccionado a los proveedores, tendrán que realizarse auditorías y evaluaciones, para conocer su desempeño y determinar, en función de datos objetivos, si se harán compras repetitivas o si por el contrario hay que buscar otros proveedores.
4. Los colegios tienen clara la importancia de satisfacer los requerimientos de los padres de familia, atendiendo las necesidades de los niños. Pero necesitan establecer una metodología estandarizada para incorporar estos requerimientos en el diseño del servicio.

5. Convertir los requerimientos y expectativas de los clientes en indicadores que puedan ser medidos a lo largo del proceso. De esta forma se podrá monitorear la calidad del servicio que se está brindando, y se tendrá la posibilidad de implementar correcciones inmediatas cuando así se necesite.
6. Implementar Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), con lo cual se tendrá una visión integral de la calidad y se comprenderá la importancia de cuidar los procesos, para obtener los resultados esperados. Así mismo, tienen que implementar las herramientas de control operativo como por ejemplo el Diagrama de Flujo o de Relación, entre otras.
7. Es necesario impartir entrenamiento y educación en temas específicos de calidad, a todos los empleados.
8. Los colegios tienen que formar círculos de calidad, invitando a participar voluntariamente a trabajadores de las distintas áreas. Estos grupos deben ser espacios para compartir los problemas que se han identificado y buscarles soluciones.
9. Realizar anualmente encuestas de satisfacción de los clientes, siendo esta la mejor manera de contar con información objetiva sobre el desempeño y sobre las expectativas que los padres de familia tienen. Esta información servirá entonces de punto de partida para el diseño del servicio o de las mejoras.

### **5.3 Contribuciones Teóricas y Prácticas**

Esta investigación fue la primera que se condujo sobre el tema de la calidad en los colegios de educación inicial privada en Lima Metropolitana. Por lo que constituye un gran aporte teórico, al enfocarse en la calidad desde el punto de vista administrativo o gerencial y no desde la perspectiva de la enseñanza. Aunque de acuerdo a la revisión de la literatura

existe una relación directa entre la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y la generación de servicios adecuados a los requerimientos de los clientes.

La contribución práctica es tanto para el Ministerio de Educación como para los colegios privados de educación inicial. En primer término se ha dado a conocer cuál es el nivel de cumplimiento de los factores de la calidad que tienen los colegios de educación inicial privada de Lima Metropolitana, mostrándose que existen áreas de mejora, ya que no se concibe a la calidad como un sistema integral, por lo que hasta ahora solamente se han implementado planes o programas aislados. En el futuro es necesario que las políticas para la educación inicial privada estén enfocadas no solo en lograr una buena educación para los niños y niñas sino también para promover la eficiencia en los colegios, ya que esto tendrá impactos positivos en el servicio y también en el ahorro de recursos.

#### **5.4 Futuras Investigaciones**

En base a los resultados obtenidos en este estudio se recomienda investigar cuáles son las razones por las que los colegios de educación inicial en Lima no implementan Sistemas de Gestión de Calidad. Incluso debería evaluarse más a fondo, con un estudio cualitativo, cuáles son los conocimientos que los administradores y/o directores de estas organizaciones poseen sobre calidad y sobre los SGC, ya que se encontró que asocian a la calidad con el seguimiento de planes o lineamientos educativos que emanan del Ministerio de Educación.

Para poder tener una visión completa de la calidad en la educación inicial en el Perú se recomienda realizar investigaciones similares a la presente, pero en las distintas provincias. Las mismas deberán hacerse utilizando el instrumento TQM (Benzaquen, 2013) para que sus resultados puedan ser comparados o analizados en conjunto. Todos estos datos permitirán desarrollar políticas que beneficien a la educación en el país.

## Referencias

- Aldana, M., & Vargas, L. (2010). *Calidad y servicios, conceptos y herramientas* (2a ed.). Bogotá, Colombia: ECOE.
- Anderson, J., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *The Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.
- Asociación Española para la Calidad [AEC]. (2013). *Método Malcolm Baldrige*. Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/premio-malcolm-baldrige>
- Beltrán, A., & Seinfeld, J. (2013). *Documento de discusión. Hacia una educación de calidad en el Perú: El heterogéneo impacto de la educación inicial sobre el rendimiento escolar*. Recuperado de [http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1106%20-%20Beltran\\_Seinfeld.pdf](http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1106%20-%20Beltran_Seinfeld.pdf)
- Benzaquen, J. (2013, enero-abril). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59.
- Benzaquen, J. (2014, enero-abril). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89.
- Berry, L. (1996). *¡Un buen servicio ya no basta! Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Brady, M., & Cronin, J. (2001, julio). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Camisón, C., & Tomas, S. (2006). *Gestión de la calidad*. Madrid, España: Pearson.
- Casanova, M. A. (2012, agosto). El diseño curricular como factor de calidad educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(4), 1-20. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num4/art1.pdf>

Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2014). *Comité de Gestión de la Calidad*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/semana\\_cgc.htm](http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm)

Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional [CEDEFOP]. (1998). *Evaluación y educación*. Recuperado de [http://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/education\\_training\\_youth.html?root\\_default=SUM\\_1\\_CODED=15](http://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/education_training_youth.html?root_default=SUM_1_CODED=15)

Consejo Nacional de Fomento Educativo de México [CONAFE]. (2012). *Educación inicial del CONAFE. Lineamientos para la organización y fomento de los servicios, ciclo 2012-2013*. Recuperado de <http://www.conafe.gob.mx/educacioninicial/pdf/documentos-normativos/lineamientos-2010-2011.pdf>

Consejo Nacional de la Competitividad. (2011). *Diagnóstico del Sistema Nacional de Calidad*. Recuperado de [http://www.cnc.gob.pe/descargas/descargar/Diagnostico\\_SNC\\_Documento\\_final.pdf](http://www.cnc.gob.pe/descargas/descargar/Diagnostico_SNC_Documento_final.pdf)

Crosby, P. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. Nueva York, NY: McGraw-Hill.

D'Alessio, F. A. (2012). *Administración de las operaciones productivas, un enfoque en procesos para la gerencia*. México, D. F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.

Decreto Supremo N° 019-1990-ED. Reglamento de la Ley del Profesorado 24029 y su modificatoria Ley 25212. Presidencia de la República del Perú (1990).

Decreto Supremo N° 003-97-TR. Ley de Productividad y Competitividad Laboral. Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728. Presidencia de la República del Perú (1991).



- Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 1(25), 64-80.
- Easton, G., & Jarrell, S. (1998, abril). The effects or Total Quality Management. *The Journal of Business*, 71(2), 253-307.
- European Foundation for Quality Management [EFQM]. (2014). *EFQM committed to sustainability assessment*. Recuperado de <http://www.efqm.org/what-we-do/assessment/efqm-committed-to-sustainability-assessment>
- Evaluarán calidad pedagógica de centros de educación inicial. (2013, 30 de junio). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/evaluaran-calidad-pedagogica-centros-educacion-inicial-2138089>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Gómez, J. (2013). *Coeficiente Alfa de Cronbach. Validación del instrumento de recolección de datos*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/marxin/jose-manuel-gomez>
- González, H. (2011, 18 de marzo). Principios de gestión de calidad de ISO 9001 [Archivo del blog]. Recuperado de <http://blogs.monografias.com/calidad-y-gestion/tag/iso-90012008/>
- Grönroos, C. (1978). A service oriented approach to marketing of services. *European Journal of Marketing*, 12(8), 588-601.
- Hernández, G., Arcos, J., & Sevilla, J. (2013, diciembre). Gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001 en instituciones públicas de educación superior de México. *Calidad en la*

- Educación*, 4(39), 82-115. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/caledu/n39/art04.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D. F., México: McGraw-Hill.
- Horovitz, J. (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Kolleritsch, O., & Harer, I. (2001, diciembre). Total quality in teaching and its control: An interdisciplinary approach. *International Review of the Aesthetics and Sociology of Music*, 32(2), 201-207.
- Ley 26549. Ley de los Centros Educativos Privados. Congreso de la República del Perú (1995).
- Ley 28044. Ley General de Educación. Congreso de la República del Perú (2003).
- Malhorta, N. (2008). *Investigación de mercados* (5a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2006). *Normas técnicas para el diseño de locales escolares de educación inicial*. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/oinfo/xtras/NormaTecnica\\_Inicial\\_ago2006.pdf](http://www.minedu.gob.pe/oinfo/xtras/NormaTecnica_Inicial_ago2006.pdf)
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2012). *Organigrama estructural*. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/organigrama2012a\\_20121025.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/organigrama2012a_20121025.pdf)
- Ministerio de Educación de Colombia [MINEDUCACION]. (2014). *Certificación y acreditación*. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-179263.html>
- Nava, V. M., & Jiménez, A. (2005). *ISO 9000: 2000 estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. México D. F., México: Limusa.
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric methods*. Nueva York, NY: McGraw-Hill.

- Ogliastri, E. (1988). *Gerencia japonesa y círculos de participación, experiencias en América Latina*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Pajares, F. (2009). *Discriminación en colegios de enseñanza de valores de acuerdo a los principios de la iglesia católica* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1128/PAJARES\\_SHI\\_OZAWA\\_FELIX\\_YVAN\\_DISCRIMINACION\\_COLEGIOS.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1128/PAJARES_SHI_OZAWA_FELIX_YVAN_DISCRIMINACION_COLEGIOS.pdf?sequence=1)
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1992). Calidad percibida de los servicios como una medida de desempeño basada en los clientes: Un examen empírico de las barreras organizacionales que utilizan un modelo ampliado de calidad de servicios. *Human Resource Management*, 30(3), 335 -364.
- Ramírez, C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México D. F., México: Limusa.
- Stahl, M., & Grigsby, D. (1997). *Strategic management: Total quality and global competition*. Hoboken, NJ: Blackwell.
- Sureschandar, G., Rajendran, C., & Anantharaman, R. (2001). The relationship between service quality and customer satisfaction: A factor specific approach. *Journal of Services Marketing*, 16(4), 363-379.
- Tummala, V., & Tang, C. (1996) Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: Core concepts and comparative analysis. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13(4), 8-38.
- Unidad de Medición de la Calidad Educativa [UMC]. (2012). *UMC publica estudio sobre aprendizajes en niños de cinco años*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/?p=1737>

UNESCO (2013). *Nota sobre las políticas de la primera infancia*. Recuperado de

<http://www.preal.org/Archivos/Preal%20Publicaciones%5CInformes/Situacion%20Educativa%20Regional.%20Informe%20completo%281%29.pdf>

Westphal, J., Gulati, R., & Shortell, S. (1997, junio). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366-394.

Zaragoza, J. (2014). *Gran demanda por colegios privados*. Recuperado de

<http://educacionalfuturo.com/noticias/gran-demanda-por-colegios-privados/>



### Apéndice A: Elementos de la Población por Distrito

Distrito	Número de colegios
Ancón	21
Ate	298
Barranco	26
Breña	44
Carabaylo	57
Chaclacayo	33
Chorrillos	187
Cieneguilla	9
Comas	280
El Agustino	73
Jesús María	42
Independencia	22
La Molina	111
La Victoria	79
Lima Cercado	118
Lince	26
Los Olivos	106
Lurigancho	96
Lurín	37
Magdalena del Mar	40
Miraflores	61
Pachacamac	45
Pucusana	6
Pueblo Libre	53
Puente Piedra	170
Punta Hermosa	3
Punta Negra	5
Rímac	79
San Bartolo	3
San Borja	64
San Isidro	34
San Juan de Lurigancho	439
San Juan de Miraflores	203
San Luis	41
San Martín de Porres	137
San Miguel	122
Santa Anita	105
Santa María del Mar	1
Santa Rosa	10
Santiago de Surco	231
Surquillo	35
Villa el Salvador	207
Villa María del Triunfo	213
<b>Total general</b>	<b>3,972</b>



## Apéndice B: Listado de los Colegios que Componen la Muestra

Número	Nombre	Distrito
1	Clement Ader	Puente Piedra
2	San Judas Tadeo Corazonistas	San Miguel
3	Alipio Ponce Vásquez	Chorrillos
4	Alma Mater	San Isidro
5	Amarilis	Chorrillos
6	América	La Victoria
7	América de Chorrillos	Chorrillos
8	Amigos de Jesús	San Juan de Lurigancho
9	Amiguito	Rímac
10	Andrés Bello	Ate
11	Andrés Bello	San Juan de Miraflores
12	Angelitos del Saber	Chorrillos
13	Angelus Dei	Breña
14	Aplicación María Auxiliadora	Magdalena
15	Aprendiendo Juntos	La Victoria
16	Apresto	Surquillo
17	Arca de Noé	San Juan de Lurigancho
18	Arco Iris	San Luis
19	Arquímedes	San Juan de Lurigancho
20	Astro Rey	Villa el Salvador
21	Beginners	La Molina
22	Beginnings and Beyond	San Borja
23	Belén	San miguel
24	Bill Gates	San Juan de Lurigancho
25	Brasil	Jesús María
26	Buonarroti	La Victoria
27	Cajita de Sorpresas	Santiago de Surco
28	Cambridge	San Juan de Lurigancho
29	Carmelita de Los Olivos	Los Olivos
30	Carrusel	Pachacamac
31	Casa Belén	Breña
32	Mi Primer Paso	Breña
33	CEIP Kids School	San Martin de Porres
34	César Vallejo	Comas
35	Chiquipekes	San Borja
36	Chispita	Lurigancho
37	Christian Barnard Children School	Villa María del Triunfo
38	Christian Barnard de Villa	Villa María del Triunfo
39	Christian Génesis	Ate
40	Cielito Lindo	Ate
41	College Vitae	Comas
42	Coloreando el Mundo	Surquillo
43	Comandante Elías Aguirre Romero	Comas
44	Corazón de María	Santiago de Surco
45	Corpus Cristi	Lurigancho
46	Crayolas	Jesús María
47	Creatilandia Nursery School	San Juan de Miraflores
48	Crecer	Los Olivos
49	Creciendo con Amor	Comas
50	Creciendo en Armonía	La Molina
51	Creciendo entre Juegos y Sonrisas	Surquillo
52	Cristiano de Cieneguilla	Cieneguilla
53	Cristo Amigo	Villa María del Triunfo
54	Cristo de la Rendición	San Martin de Porres
55	Cristo Nazareno	San Juan de Lurigancho

<b>Número</b>	<b>Nombre</b>	<b>Distrito</b>
56	Curiosidades	Santiago de Surco
57	D' Pequeñitos	Surquillo
58	Day Happy	Ate
59	Dickens	San Martín de Porres
60	Diocesano Santo Tomás de Valencia	Santa Rosa
61	Discovery Kids	Comas
62	Divino Jesús	Santiago de Surco
63	Dora Mayer	La Victoria
64	Dulce Comenzar	Los Olivos
65	Ebenezer de Santa Luzmila	Comas
66	Eco Kids	San Miguel
67	El Amauta José Carlos Mariátegui	Comas
68	El Arroyito	Villa María del Triunfo
69	El Buen Pastor de los Pinos	Puente Piedra
70	El Castillo de la Inteligencia	Lima
71	El Cofre Infantil	San Juan de Miraflores
72	El Milagro	Chorrillos
73	El Mundo de los Geniecitos	San Juan de Miraflores
74	El Mundo de los Niños	Chorrillos
75	El Mundo del Divino Niño	San Juan de Miraflores
76	El Nazareno	Comas
77	El Nazareno	Ate
78	El Niño Jesucito	Villa María del Triunfo
79	El Niño Jesús del Rímac	Rímac
80	El Paraíso	Ate
81	El Principito	La Victoria
82	El Triunfo de Cristo	Villa el Salvador
83	Elvira García y García	Ate
84	Emmanuel	Villa el Salvador
85	En ti Confío	Santiago de Surco
86	Escuela Pitagórica	Carabaylo
87	Estrella de Belén	Comas
88	Estrellita de Luz	Rímac
89	Estrellita del Saber	Santiago de Surco
90	Fermín Aragón	San Martín de Porres
91	Fortein Kids	Villa el Salvador
92	Foyer de Charite Santa Rosa	Lurigancho
93	Franklin Roosevelt	San Juan de Lurigancho
94	Friedrich Von Schiller	San Miguel
95	Galeno Consagración	Villa María del Triunfo
96	Gasparin	Santiago de Surco
97	General Belisario Suárez	San Juan de Miraflores
98	Girasol	La Molina
99	Gladys Ayward	Villa María del Triunfo
100	Gotitas de Amor	Santa Anita
101	Gotitas de Colores	San Miguel
102	Gran Pascal	San Juan de Lurigancho
103	Gratitud San José	San Miguel
104	Guadalupe Nueva Generación	Carabaylo
105	Gumercinda Velazco Rodríguez	Puente Piedra
106	Hands Together	Santiago de Surco
107	Hansel y Gretel	Santiago de Surco
108	Happy Children	San Juan de Miraflores
109	Happy Kids	Villa el Salvador
110	Hermanas Misioneras del Perpetuo Socorro	Ate
111	High School Santa María	Villa María del Triunfo
112	Holy Trinity del Sur	Lurin

<b>Número</b>	<b>Nombre</b>	<b>Distrito</b>
113	Huellitas	Santiago de Surco
114	Huellitas de Amor	Comas
115	Indoamerica	Villa María del Triunfo
116	Ingeniería de la Enseñanza	Comas
117	Ingeniería de la Enseñanza	San Martín de Porres
118	Ingeniería III	San Juan de Miraflores
119	Inmaculada Concepción	Ate
120	Inmaculado Corazón de María	San Juan de Lurigancho
121	Intelectus	San Juan de Lurigancho
122	Interamericano	San Martín de Porres
123	Isabel Flores de Oliva	Ate
124	Jack Cartier	Comas
125	Jack Goldfarb School	Comas
126	Jardín de Amor	Ate
127	Jardín de la Amistad	Miraflores
128	Jardín San Antonio	San Martín de Porres
129	Jardín y Cielo	San Miguel
130	Javier Prado	Ate
131	Jean Le Boulch	La Molina
132	Jean Pierre Buch	Puente Piedra
133	Jessie Madkinder	Los Olivos
134	Jesús Amigo	Puente Piedra
135	Jesús Ángeles	Comas
136	Jesús de Nazareth	La Victoria
137	Jesús Infante	La Molina
138	Jesús Pastor	Ate
139	Jesús Vive	Villa María del Triunfo
140	Johannes Gutenberg	Comas
141	John Dewey	Lurigancho
142	Jorge Basadre Grohmann	Villa el Salvador
143	Jorge Chaves Dartnell	Ate
144	José Abelardo Quiñones	Independencia
145	Juan Pablo II	Carabayllo
146	Juana Alarco de Damert	San Martín de Porres
147	Julio Ramón Ribeyro	San Juan de Lurigancho
148	Kangurito	San Isidro
149	Kids First	San Borja
150	Kids Place	Miraflores
151	Kindergarten Little Ángeles	San Juan de Miraflores
152	King of King	Comas
153	Kusillary	Pueblo Libre
154	La Casa de Emy	Comas
155	La Casita de Meylenn	Santiago de Surco
156	La Encantada de Villa	Villa el Salvador
157	La Fe de María	Comas
158	La Luz de Jesús	San Juan de Lurigancho
159	La Merced Kid	Villa el Salvador
160	La Semillita	Comas
161	La Unión	Carabayllo
162	Las Américas	Puente Piedra
163	Las Estrellas de Jesús	Lurigancho
164	Libertadores de América	San Martín de Porres
165	Liscay	Villa María del Triunfo
166	Little Kids	La Molina
167	Little Me	Miraflores
168	Llev Semionovich Vigotski	Puente Piedra
169	Lord Byron de San Juan	San Juan de Miraflores



<b>Número</b>	<b>Nombre</b>	<b>Distrito</b>
170	Los Ángeles	Punta Negra
171	Los Caritos	Comas
172	Los Milagros	Comas
173	Los Niños de Jesús	Puente Piedra
174	Los Niños de María	San Miguel
175	Los Pastorcitos de Fátima	Ate
176	Los Querubines	Comas
177	Loving Care	Santiago de Surco
178	Luz de Cristo Jesús	Los Olivos
179	Luz y esperanza	San Juan de Miraflores
180	Madre del Cielo	Pueblo Libre
181	Magister	Lurigancho
182	Mahatma Gandhi	Ate
183	Makarenkito	San Juan de Lurigancho
184	Manitas Pintadas	Pachacamac
185	Manuel Pardo	Los Olivos
186	Manuel Scorza Torres	El Agustino
187	María de los Ángeles	Comas
188	María del Ángel	Comas
189	María Guía	San Juan de Miraflores
190	María Montessori	San Juan de Lurigancho
191	María Rafols	Ate
192	María Reyna de la Paz	San Martín de Porres
193	María Reyna de Los Apóstoles	Ate
194	María y Jesús	San Juan de Lurigancho
195	Marianito	San Juan de Miraflores
196	Mariano Melgar	Carabaylo
197	Mariátegui	San Martín de Porres
198	Mario Vargas Llosa	Comas
199	Mariscal Avelino Cáceres de Carabaylo	Carabaylo
200	Mariscal Sucre	Santa Anita
201	Markam	San Martín de Porres
202	Melanie Klein	San Juan de Lurigancho
203	Melvin Jones	El Agustino
204	Mercedes Cabello de Carbonera	Villa el Salvador
205	Mi Amigo Jesús	Puente Piedra
206	Mi Dulce Amanecer	Comas
207	Mi Florcita	San Martín de Porres
208	Mi Hogar EDF	San Borja
209	Mi Hogar y Escuela	Lince
210	Mi Mundo de Juguete	Independencia
211	Mi Mundo de Papel	Comas
212	Mi Pequeño Paraíso	Comas
213	Miguel Grau Seminario	Santiago de Surco
214	Milagrosa Virgen de Chapi	San Juan de Lurigancho
215	Mis Huellitas	San Miguel
216	Mis Pasitos	Ate
217	Mis Primeros Pasos del Carmen	Comas
218	Mis Sonrisas	Barranco
219	Mis Talentos	San Martín de Porres
220	Montessori de Villa	Villa el Salvador
221	Mundial	Villa María del Triunfo
222	Mundo Azul	Breña
223	Mundo Infantil	Comas
224	Mundo Kids	Santiago de Surco
225	Mundo Kids School	San Juan de Lurigancho
226	My Little Angels	Chorrillos

<b>Número</b>	<b>Nombre</b>	<b>Distrito</b>
227	My Little Home	San Juan de Lurigancho
228	My Little House	San Martín de Porres
229	Nazareno	Villa María del Triunfo
230	Nido de Papel	Magdalena
231	Nido Pequeñas de Miss Diana	San Miguel
232	Niña María	Pachacamac
233	Niño de Praga	San Juan de Lurigancho
234	Niño Jesús de Praga	Lima
235	Niños de la Esperanza	Comas
236	Niños Felices	Jesús María
237	Nívola	Santiago de Surco
238	Nuestra Patrona de las Mercedes	Comas
239	Nuestra Señora de Guadalupe	Comas
240	Nuestra Señora de la Asunción	San Juan de Miraflores
241	Nuestra Señora de la Merced	Chorrillos
242	Nuestra Señora de la Paz	Comas
243	Nuestra Señora del Buen Consejo	Breña
244	Nuestra Señora del Carmen de Palao	San Martín de Porres
245	Nuestra Señora del Perpetuo Socorro	Ate
246	Nuestra Señora del Rosario	Santa Anita
247	Nuestra Señora del Rosario de Fátima	Chaclacayo
248	Nuestro Universo	San Juan de Miraflores
249	Nuevo Mundo	Santiago de Surco
250	Pascual Saco Oliveros	El Agustino
251	Pasito a Paso	Independencia
252	Pasitos del Divino Niño	Lince
253	Pasitos Seguros	Los Olivos
254	Peruano Brasileiro	San Bartolo
255	Peruano de Ciencias	La Molina
256	Peruano Frances Evaristo Galois	Puente Piedra
257	Peter Pan Day Care	Comas
258	Pininos	Magdalena
259	Príncipe de Paz	San Juan de Lurigancho
260	Rayitos de Sol	San Juan de Lurigancho
261	Regina Decor Carmeli	La Victoria
262	Reina de las Americas	Villa el Salvador
263	Reina del Mundo de Chaclacayo	Chaclacayo
264	Sagitario	Santiago de Surco
265	Sagrados Corazones Recoleta	La Molina
266	San Agustín de Ingeniería	San Martín de Porres
267	San Antonio de Jesús	Los Olivos
268	San Antonio de Padua	San Martín de Porres
269	San Benito del Cono Norte	Comas
270	San Basilio	Ate
271	San Carlos	Lurigancho
272	San Carlos de las Mercedes	San Juan de Miraflores
273	San Felipe	San Juan de Lurigancho
274	San Francisco de Asís	Santiago de Surco
275	San Francisco de Borja	San Juan de Miraflores
276	San Francisco Solano de la Libertad	Comas
277	San Ignacio de Carabaylo	Carabaylo
278	San Ignacio de Monterrico-SIDEM	Lima
279	San Ignacio Lima Norte	Comas
280	San Juan Bautista	Independencia
281	San Juan Bautista	Santa Anita
282	San Juan Bautista de la Salle	Villa el Salvador
283	San Luis	Santa Anita

<b>Número</b>	<b>Nombre</b>	<b>Distrito</b>
284	San Luis Gonzaga	Santa Anita
285	San Marcos	Comas
286	San Martín de Porres	Ate
287	San Miguel	San Miguel
288	San Miguel de la Salle	San Martín de Porres
289	San Miguelito	San Juan de Lurigancho
290	San Nicolás	San Martín de Porres
291	San Patricio	Lima
292	San Pedro	San Juan de Lurigancho
293	San Silvestre	San Martín de Porres
294	San Silvestre	San Juan de Miraflores
295	Santa Ángela	Ate
296	Santa Inés	Ate
297	Santa María	Breña
298	Santa María de Cervello	San Juan de Lurigancho
299	Santa María de Fátima	San Juan de Lurigancho
300	Santa María de Jesús	San Juan de Lurigancho
301	Santa María de Jesús	San Anita
302	Santa María de los Ángeles	Lima
303	Santa María del Carmen	San Martín de Porres
304	Santa María Marianista	Los Olivos
305	Santa María Reyna	San Juan de Lurigancho
306	Santa Matilde	San Luis
307	Santa Mónica	San Juan de Lurigancho
308	Santa Rita de Casia	Rímac
309	Santa Rosa	Lima
310	Santa Rosa	Lurín
311	Santa Rosa	San Bartolo
312	Santa Teresita	Pachacamac
313	Santa Úrsula	San Isidro
314	Santa Úrsula de José Gálvez	Villa María del Triunfo
315	Santiago Apóstol	Ate
316	Santísima Virgen del Carmen	Pueblo Libre
317	Santísima Virgen del Rosario	Comas
318	Santísimo Salvador	Lima
319	Santo Domingo Sabio	Santa Anita
320	Santo Domingo el Apostos	San Miguel
321	Santo José	Pucusana
322	Semillas de Esperanza	Villa el Salvador
323	Semillita de Jesús	Villa el Salvador
324	Semillitas en Acción	San Juan de Lurigancho
325	Señor de la Justicia	San Juan de Miraflores
326	Señor de la Soledad	Puente Piedra
327	Seymor Bruner	Puente Piedra
328	Shadia de Jesús Nazareno	Puente Piedra
329	Shalem	Comas
330	Shalom School	Comas
331	Siempre Amanecer	Miraflores
332	Sigma	San Juan de Lurigancho
333	SISE	Santiago de Surco
334	Sol Naciente	San Juan de Lurigancho
335	Sonia Amador	Comas
336	Sonrisas	Los Olivos
337	Sonrisas y Colores	Los Olivos
338	Sonrisitas de Dios	San Miguel
339	Sor María de los Ángeles	San Martín de Porres
340	Sor María Faustina Kowalska	San Luis

<b>Número</b>	<b>Nombre</b>	<b>Distrito</b>
341	Stella Maris	San Martín de Porres
342	Sudamericano	San Juan de Lurigancho
343	Sunrise	Comas
344	Talentos Kids	San Juan de Miraflores
345	Tarpuy	Ate
346	Terra Encantada	La Molina
347	Two Sisters	Santiago de Surco
348	Vanguard Schools	San Martín de Porres
349	Victoria García Bonifatti	Villa María del Triunfo
350	Vida y Alegría	Santiago de Surco
351	Villa Poeta José Gálvez	Villa María del Triunfo
352	Virgen Auxiliadora	San Martín de Porres
353	Virgen de Chapi	Santiago de Surco
354	Virgen de Guadalupe	Villa María del Triunfo
355	Virgen de la Medalla Milagrosa	Villa el Salvador
356	Virgen de la Puerta	Comas
357	Virgen de la Puerta	San Martín de Porres
358	Virgen del Rosario de Yalica	El Agustino
359	Virgen Milagrosa	Lurín
360	Virgen Santa Ana	San Juan de Miraflores
361	Wernher Von Braun	Lima

### Apéndice C: Consentimiento Informado

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es .....

Por favor ¿Me permitiría realizarle un breve cuestionario sobre la implementación de la calidad en los colegios? Es para una tesis organizada por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Las respuestas que nos brinde no serán de uso público ni para otro fin que no sea el estudio que estamos realizando.

- Sí, continuar (Iniciar encuesta)
- No acepta/volver a llamar/etc.



## Apéndice D: Instrumento TQM



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 ( )

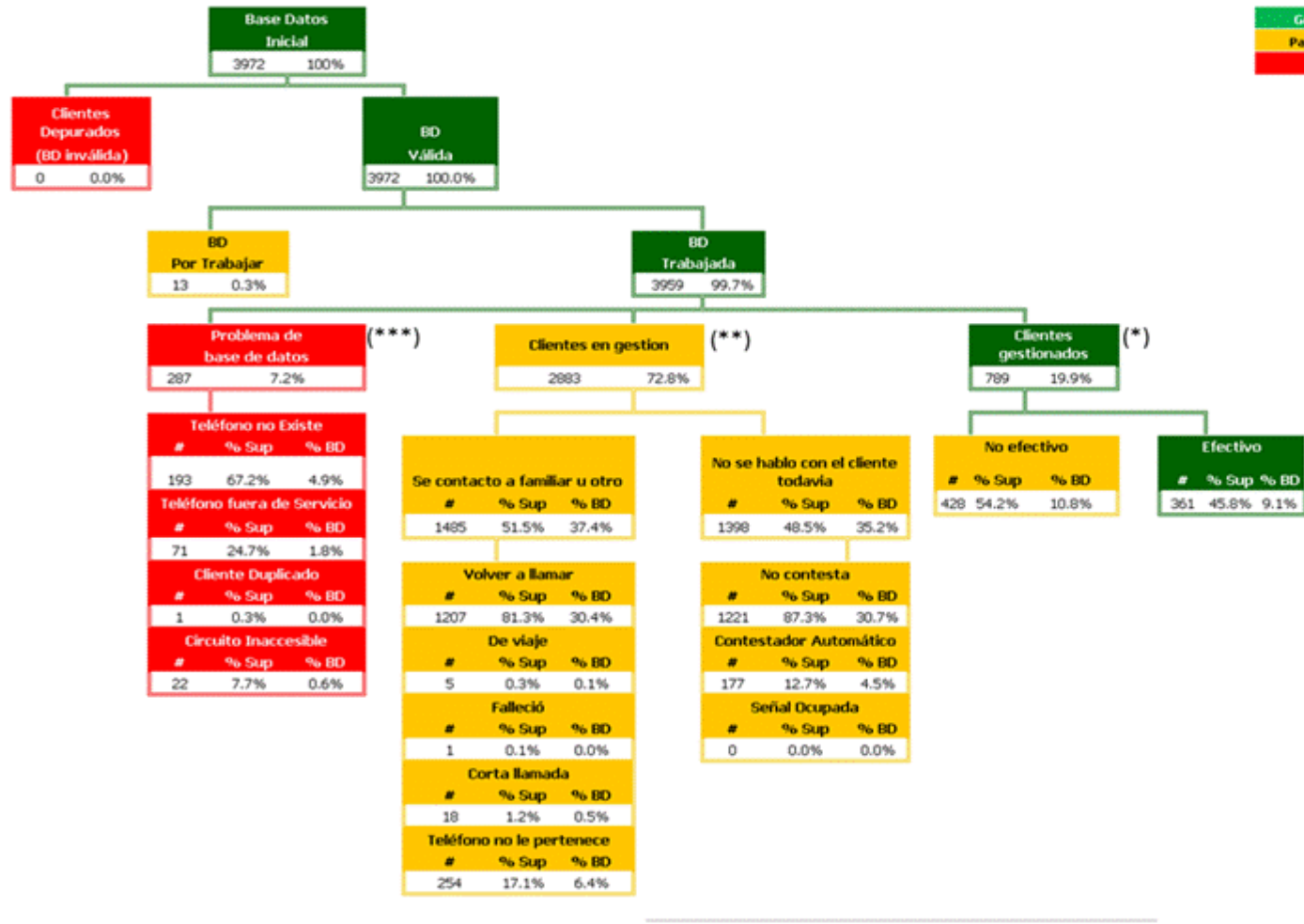
**NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA**

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

	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.					
31	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					

Apéndice E: Gestión de la Población



(\*) Clientes Gestionados: Contienen a los colegios que contestaron correctamente la encuesta (Efectivo) y los que no aceptaron o hubo algún error en su encuesta (No Efectivos).

(\*\*) Clientes en Gestión: Son los colegios se les llamó pero no se pudo hacer la encuesta porque no había ningún responsable, no contestaban, el número no le pertenecía, etc.

(\*\*\*) Problemas con la base de datos: Contiene a los colegios cuyos números no existen, están fuera de servicio, etc. Básicamente problemas con el número telefónico y que no permitió establecer comunicación.

Juntos (\*),(\*\*) y (\*\*\*) conforman la base trabajada. Parte de la base total que se le logrado contactar y a la que se le intentó realizar algún contacto hasta agotar las opciones. La base restante ( la base por trabajar) es parte de la base que no se ha tocado debido a que ya se había llegado a la meta en el número de efectivas