

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Calidad en las Empresas del Sector Educación del
Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU**

PRESENTADA POR:

Luisella Garmendia Mérida

Mahana Peralta Valencia

Juan Carlos Perez Quintanilla

Wloyo Gamarra Figueroa

ASESOR: Daniel Guevara

Surco, Junio de 2015

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento en especial a:

Todos los docentes de CENTRUM Católica por todo su esmero, enseñanzas, paciencia y amistad demostrando durante los estudios de la maestría.

Nuestros asesor Daniel Guevara, por guiarnos a realizar un atractivo tema de investigación, gracias a su orientación, dirección y aportes hemos logrado alcanzar el objetivo de la presente investigación.

Nuestro agradecimiento a la Alta Dirección de los colegios del nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco (Directores, sub- Directores, Administradores), así como a las autoridades de la Dirección Local de la Provincia del Cusco que brindaron su valioso tiempo y que compartieron su opinión y perspectivas sobre la Educación Básica Regular en la Provincia del Cusco, lo que contribuyo con la presente investigación.

Nuestro agradecimiento a nuestras familiar por su apoyo y comprensión para lograr nuestra meta profesional.

Dedicatorias

A Dios, a mi madre Aydee por su apoyo constante para conseguir mis metas. A mi esposo e hija Catalina por su comprensión y amor durante este tiempo de estudio, porque todo mi esfuerzo y dedicación se debe a vuestro ejemplo.

Luisella Garmendia Mérida

A Dios, a mis queridos padres quienes son mi guía, a mi esposo Victor quien fue un gran apoyo en esta etapa de mi vida, mi querido hijo Anghelo eres mi motor de vida; gracias por la paciencia que me tuvieron y por aceptar sacrificar tiempos de unión familiar.

Mahana Peralta Valencia

A Ivone y Camila.

Juan Carlos Perez Quintanilla

A mi esposa, a mi hijo y a mis padres por ser mi inspiración; y por su incondicional amor y apoyo.

Wloyo Gamarra Figueroa.

Resumen Ejecutivo

El objetivo principal de este trabajo de investigación es poder identificar el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito de la calidad en los centros educativos del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco. Para este efecto se diseñó una investigación cuantitativa descriptiva, alineadas al modelo elaborado por el Prof. Jorge B. Benzaquen en el año 2013.

En esta investigación se consideró una muestra de 99 centros educativos ubicados en el ámbito de la provincia del Cusco, el perfil de los encuestados estuvo conformado principalmente por directores, subdirectores y administradores de centros educativos públicos y privados.

En los resultados de la investigación se halló que los centros educativos del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco tienen un mayor nivel de cumplimiento en el factor de Auditoría y evaluación de la calidad, Alta gerencia y Planeamiento de la calidad; y por otro lado los factores con menor nivel de cumplimiento fueron Gestión de la Calidad del proveedor, Círculos de Calidad y Control y Mejoramiento de procesos. Los hallazgos están sustentados por el nivel de objetividad de los encuestados.

Abstract

The main objective of this research is to identify the level of compliance of the nine success factors of quality in secondary level schools in the city of Cusco. For this purpose a descriptive quantitative research, aligned to the model developed by Professor Jorge B. Benzaquén in 2013.

In this research a sample of 99 schools located in the state of Cusco, the profile of respondents was comprised mainly of principals, assistant principals and administrators of public and private schools.

The results of the investigation were found that basic education in the state of Cusco have a higher level of compliance factor Audit and Quality Assessment, Management and Planning High quality; and secondly the factors were lower compliance Quality Management Provider, Quality Circles and Control and Process Improvement. The findings are supported by the level of objectivity of respondents

Tabla de contenidos

Lista de Tablas.....	ix
Lista de Figuras	x
 Capítulo I Introducción.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema.....	4
1.3 Propósito de la Investigación	5
1.3.1 Objetivo General	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2 Objetivo específicos	¡Error! Marcador no definido.
1.4 Importancia de la Investigación	5
1.5 Naturaleza de la Investigación	6
1.6 Preguntas de Investigación	¡Error! Marcador no definido.
1.7 Limitaciones.....	7
1.8 Delimitaciones	7
1.9 Resumen.....	7
Capítulo II Revisión de Literatura	9
2.1 Calidad Total TQM	10
2.2 Calidad de la educación en el Mundo	14
2.3 Calidad en el País	27
2.3.1 Calidad en el sector Educación en el Perú.....	33
2.3.2 Análisis interno del sector educación (AMOHFIT).....	50

2.4	Resumen.....	72
2.5	Conclusiones	73

Capítulo III Metodología75

3.1	Diseño y conveniencia de la investigación	75
3.2	Población y Participante.....	76
3.3	Información sobre el consentimiento	77
3.4	Marco del muestreo.....	77
3.5	Confidencialidad.....	78
3.6	Localización Geográfica.....	78
3.7	Instrumentación.....	79
3.8	Recopilación de datos.....	81
3.9	Análisis e interpretación de datos.....	81
3.10	Validez y Confiabilidad.....	82
3.11	Resumen.....	83

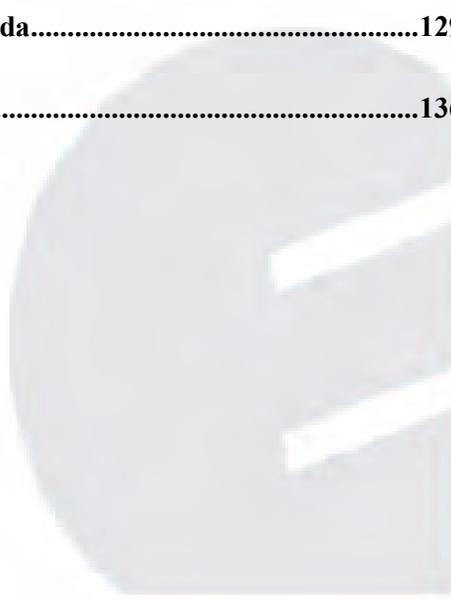
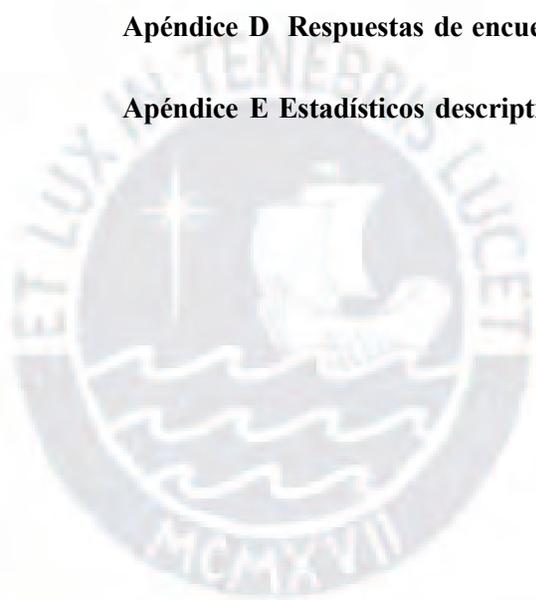
Capítulo IV Resultados85

4.1	Análisis descriptivos.....	85
4.2	Nivel de Cumplimiento de los factores del TQM.....	89

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones99

5.1	Conclusiones.....	99
5.2	Recomendaciones.....	101
5.3	Contribuciones Prácticas y Teóricas	103

5.4 Líneas de Investigación Futura.....	103
5.5 Resumen.....	103
Referencias.....	106
Apéndice A: Cuestionario Aplicado	111
Apéndice B: Codificación de las preguntas de la encuesta.....	114
Apéndice C: Relación de colegios que corresponden a la Muestra.....	126
Apéndice D Respuestas de encuesta realizada.....	129
Apéndice E Estadísticos descriptivos.....	136



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Perspectivas clásicas de la TQM</i>	12
Tabla 2 <i>Ranking PISA 2012</i>	38
Tabla 3 <i>Inversión en educación como % del PBI</i>	39
Tabla 4 <i>Gasto público en instituciones educativas por alumno 2013</i>	40
Tabla 5 <i>Gasto público por alumno en educación básico regular 2007-2011</i>	42
Tabla 6 <i>Estructura de gasto público por programa al 2010</i>	42
Tabla 7 <i>RIM por escala magisterial según jornada laboral</i>	44
Tabla 8 <i>Matrícula en el sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica</i>	57
Tabla 9 <i>Población estudiantil de la ciudad del Cusco, por sector y área</i>	58
Tabla 10. <i>Oferta de Instituciones Educativas en la ciudad del Cusco,</i>	58
Tabla 11 <i>Tasa de conclusión secundaria en Cusco (% del grupo de edades)</i>	63
Tabla 12 <i>Porcentaje de repetidores 2011-2014</i>	64
Tabla 13 <i>Gasto público por alumno</i>	66
Tabla 14. <i>Gasto público en instituciones educativas por alumno</i>	66
Tabla 15 <i>Colegios del Nivel Secundario de la provincia del Cusco por distrit</i>	76
Tabla 16 <i>Resumen e Interpretación de Datos</i>	80
Tabla 17. <i>Prueba de confiabilidad Alpha de Cronbach</i>	83

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa conceptual revisión de literatura.....	10
<i>Figura 2.</i> Evolución del Premio Nacional a la Calidad en el Perú.....	29
<i>Figura 3.</i> Certificaciones ISO en el Mundo por continente	30
<i>Figura 4.</i> Top 10 Países con certificaciones ISO al 2013- Latinoamérica.....	31
<i>Figura 5.</i> Certificaciones ISO en el Perú al 2013	32
<i>Figura 6.</i> Certificaciones ISO vs % Crecimiento PBI del Perú	33
<i>Figura 7.</i> Organización del SINEACE.....	47
<i>Figura 8.</i> Etapas del Proceso de Acreditación de la calidad de la gestión de instituciones de educación básica y CETPRO	49
<i>Figura 9.</i> Organigrama del Ministerio de Educación.....	52
<i>Figura 10.</i> Perfil del informante.....	86
<i>Figura 11.</i> Colegios Básico Regular de la Provincia del Cusco por Sector.....	86
<i>Figura 12.</i> Porcentaje de Colegios con SGC y sin SGC	87
<i>Figura 13.</i> Factores de éxito del TQM en Colegios del Nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco.....	88
<i>Figura 14.</i> Nivel de cumplimiento del Factor Alta Gerencia.....	90
<i>Figura 15.</i> Nivel de cumplimiento del Factor Planeamiento de la Calidad	91
<i>Figura 16.</i> Nivel de cumplimiento del Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad	92
<i>Figura 17.</i> Nivel de cumplimiento del Factor de calidad diseño del producto	93
<i>Figura 18.</i> Nivel de cumplimiento del Factor de Gestión del calidad del proveedor.....	94
<i>Figura 19.</i> Nivel de cumplimiento del Factor de calidad Control y Mejoramiento del proceso.	95
<i>Figura 20.</i> Nivel de cumplimiento del Factor de calidad Entrenamiento y educación.....	96
<i>Figura 21.</i> Nivel de cumplimiento del Factor de calidad Círculos de calidad.....	97

Figura 22. Nivel de cumplimiento del Factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente..... 98



Capítulo I Introducción

La educación tiene como propósito fundamental la formación del hombre, tanto en su aspecto técnico como humanístico. Quiere decir que lo que se persigue no es solo formar un individuo capaz de enfrentar con inteligencia los problemas de la vida y poder darle soluciones efectivas y concretas utilizando o desarrollando la tecnología más adecuada a las necesidades, sino también que ese individuo esté preparado para entender a sus semejantes y vivir en sociedad.

En los últimos años el panorama económico en el Perú ha sido favorable, este escenario ha permitido a los diversos sectores productivos desarrollar de una manera seria y sostenible gestiones de calidad que permita brindar productos y servicios de satisfacción para el consumidor final. Evidencia de ello son los resultados obtenidos en la investigación del profesor Benzaquen el cual denota una mejora significativa en el nivel de cumplimiento de los factores de éxito de la calidad en las empresas peruanas. Sin embargo según las últimas evaluaciones internacionales de educación la competencia del sector educación en el Perú continua siendo cuestionada por los pésimos resultados obtenidos.

1.1 Antecedentes.

La gestión de calidad total es un principio que promueve un cambio sistémico en las organizaciones, es ante todo una declaración de valores, como la preocupación por el cliente, el liderazgo de la alta gerencia o dirección, el uso de equipos de trabajo y la participación de todos los grupos de interés. Con estos valores como guía, se debe desarrollar estrategias y entrenar a las organizaciones para aplicar las herramientas en la resolución de problemas y la mejora de procesos.

En el Cusco, como en todo el Perú, los factores determinantes en calidad y aprendizaje están circunscritos, por ejemplo a la calidad de administración por parte de los

sectores centralizados y descentralizados, a la calidad de la fuerza laboral, a los niveles socioeconómicos, a aspectos culturales y al suministro de recursos tangibles e intangibles.

Las iniciativas del gobierno central y los gobiernos regionales plantean estrategias para dar inicio al cambio, entre estas podemos citar por ejemplo el Plan Educativo Nacional (PEN, IPEBA), como instrumento para la formulación y ejecución de políticas públicas, que intenta integrar la participación de la ciudadanía y cuyo objetivo principal es proponer políticas que se conviertan en planes operativos, concertados e innovadores, fomentando una participación integral de todos los grupos de interés con el fin de generar una gestión educativa que pueda promover un cambio cualitativo tangible y sostenible en todas las regiones del Perú. Así también podemos citar el Plan Operativo Regional (PER) que busca dar a las regiones mayor autonomía respecto a la toma de decisiones en este sector, las expectativas de este proyecto regional son grandes, sin embargo nos enfrentamos de nuevo con las limitaciones de sus aparatos burocráticos desarticulados, que definitivamente no garantizan los cambios esperados.

La gestión educativa regional no atiende con eficiencia la mejora de los logros educativos de los estudiantes, es una dirección enfocada en la atención de sus procesos burocráticos, que muestra además de la deficiente formación y capacitación de su personal administrativo evidentes signos de corrupción, el cual se ve empoderado por ineficientes mecanismos de control y sanción, débiles mecanismos de transparencia, limitado acceso a la información y la precaria vigilancia de la opinión pública.

La formación académica del docente está a cargo del Ministerio de Educación a través de institutos superiores pedagógicos y el subsistema de educación que está constituido por las universidades; en el caso de la Región Cusco al 2004 existían 32 centros de formación docente, de las cuales dos pertenecen a universidades, 12 institutos públicos y 18 privados.

De acuerdo a una evaluación externa ejecutada por la DINFOCAD el año 2004, de los 30 institutos, 13 obtuvieron la condición de satisfactorio, aunque solo dos de ellos con calificación óptima, 11 fueron considerados como “No Satisfactorio” y seis no fueron evaluados (PER – CUSCO al 2021, Proyecto Educativo Regional – Cusco, Consejo Participativo Regional de Educación COPARE – CUSCO), estos resultados se suman a otros aspectos políticos, administrativos, personales y deontológicos que han puesto en evidencia el deficiente nivel académico y pedagógico de los docentes en el Cusco.

Respecto al aspecto social, debe tomarse en cuenta como parte de la problemática la diversidad cultural en la región Cusco, que pone obstáculos a una integración social y abre grandes brechas para que existan condiciones equitativas en el aprendizaje, los niveles de pobreza y el entorno familiar del estudiante son factores que coadyuvan a generar sus bajos niveles de rendimiento académico.

Hoy en día se cuenta con información estadística detallada y de calidad sobre la medición de los logros del Perú en términos educativos, es posible tener acceso tanto a mediciones nacionales como internacionales. A nivel nacional se cuenta con la Evaluación Censal de Estudiantes ECE emprendido por el Ministerio de Educación, esta evaluación se realiza anualmente y abarca dos ámbitos Comprensión Lectora y Rendimiento en Matemáticas.

A nivel internacional el Perú participa en la evaluación PISA, Programa de Evaluación organizado por diversas instituciones internacionales, coordinadas por la OCDE (Organización para la cooperación y desarrollo económicos) la prueba evalúa las aptitudes de estudiantes de 15 años de edad en alfabetización lectora, matemáticas y científica. Los resultados obtenidos por el Perú en la ronda 2012 de PISA muestran al país un elemento importante que sugiere lo difícil que es la situación educativa nacional y brinda evidencia

acerca de la urgencia y profundidad de las acciones que se debe desarrollar para garantizar el derecho de las personas a la educación.

PISA 2012 muestra que el Sistema Educativo Peruano no asegura a la gran mayoría de estudiantes un logro académico que superen los niveles requeridos en las tres competencias evaluadas. Solo algunos muestran un desempeño un poco mejor, y la excelencia académica es prácticamente inexistente.

1.2 Definición del Problema de investigación

La gestión de la calidad total es una filosofía que ha demostrado grandes resultados en empresas de clase mundial, permitiéndoles ir a la vanguardia de la exigencia cada vez mayor de los clientes y sobre todo haciéndolas más competitivas, en esta filosofía están inmersas todas las áreas de la organización con un objetivo en común, asegurar la calidad de sus productos o servicios para la satisfacción del cliente, a través del desarrollo de alianzas estratégicas, desarrollando nuevos productos, innovando, etc. todos estos aspectos mencionados no deben ser ajenos a la gestión de educación en el Perú, la cual ha sido cuestionada a raíz de las pruebas internacionales en los que hemos mostrado un pobre rendimiento académico. Son muchos los factores que demuestran la ausencia de calidad educativa, los cuales tienen como origen una gran problemática que involucra un grupo de interés bastante amplio y variado entre los que se encuentran el gobierno central, los gobiernos regionales, los gobiernos locales, las entidades educativas público y privado los padres de familia y la sociedad civil. Como consecuencia de ello el objetivo de la presente investigación es identificar el nivel de cumplimiento de los factores de calidad del TQM en los centros educativos del del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco.

1.3 Propósito de la Investigación

Objetivos de la Investigación

Objetivo 1: Identificar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en sector educación del Nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco.

Objetivo 2: Identificar el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM en el sector educación del Nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco.

Preguntas de la Investigación

Las preguntas planteadas para la siguiente investigación son:

Pregunta 1: ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los factores del TQM del sector educación del Nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco.

Pregunta 2: ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM del sector educación del Nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco.

1.4 Importancia de la Investigación

La calidad se ha convertido en un valor imprescindible en el mundo actual. No solo es una exigencia de la actividad económica sino que los servicios públicos y la misma educación se ven sometidos a las crecientes demandas de los ciudadanos y consumidores. Pero esta tendencia lleva también un cambio del significado tradicional del concepto que choca frontalmente con el pensamiento dominado por la cultura burocrática y política de la mayor parte del siglo XXI. Es decir no solo las empresas o corporaciones se preocupan de la calidad sino también los servicios públicos (sanidad, la asistencia social, la policía o la educación) que proponen mejorar su calidad y potenciar su capacidad de respuesta a las demandas de los ciudadanos (Pollit & Bouchaert, 1995).

La importancia de este estudio de investigación radica básicamente en poder identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito de la calidad en los colegios del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco y bajo esta metodología poder coadyuvar a un diagnóstico de la problemática de la educación del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco.

1.5 Naturaleza de la Investigación

Tomando en cuenta el objetivo del estudio, la presente investigación no experimental es de tipo y diseño descriptivo (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.121) considerando que se pretende señalar las características de la población de estudio en la variable calidad del servicio educativo del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo ya que la información es recolectada a través de encuestas bajo el método de cuestionarios y entrevistas dirigidas. Por otro lado se dice que es una investigación cuantitativa por que analiza una muestra de datos tomados en un momento determinado tal y como se observan en su contexto natural, la investigación es del tipo descriptivo ya que se busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del objeto de estudio (Hernandez, 2010).

El planteamiento que se hace para esta investigación ya ha sido implementado en otros estudios como es el caso del estudio realizado a una muestra de empresas peruanas en los años 2006 y 2011 en los cuales se compara la evolución de la gestión de la calidad a través de la medición de los nueve factores del TQM. Debido a los motivos mencionados se considera conveniente el uso de esta metodología ya que permitirá abordar de manera integral la problemática y proporcionar información pertinente para la toma de decisiones y planteamiento de acciones de mejora en el sector educación.

1.6 Limitaciones

La selección probabilística de la muestra computada fue escogida por conveniencia, lo cual es una limitación para la generalización de los resultados. Las respuestas contenidas del TQM de la investigación pueden considerarse de manera subjetiva, lo que implica un conocimiento o no conocimiento de la totalidad del contexto de las preguntas, aun cuando el alpha de cronbach muestre altos puntajes, estos resultados no significan que haya habido un entendimiento completo por parte de los encuestados.

Por otro lado se tuvo dificultad para encontrar a los participantes y poca colaboración para brindar la información de los cuestionarios. Otra limitación identificada para el desarrollo de la investigación es la ausencia de estudios sobre la calidad en el sector educación del nivel básico regular.

1.7 Delimitaciones

El estudio fue realizado en la Provincia del Cusco, en el año 2014 a 99 centros educativos del nivel básico regular ubicados en los distritos de Ccorca, Cusco, Poroy, San Jerónimo, San Sebastián, Santiago Saylla y Wanchaq. El nivel inicial no fue considerado dentro del estudio.

1.8 Resumen

La gestión de calidad total en la educación es un principio que promueve un cambio sistémico en las organizaciones, es ante todo una declaración de valores, como la preocupación por el cliente, el liderazgo de la alta gerencia o dirección, el uso de equipos de trabajo y la participación de todos los grupos de interés. En ese sentido la presente investigación busca identificar el nivel de cumplimiento de los factores de calidad en los colegios del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco.

La presente investigación no experimental es de tipo y diseño descriptivo (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.121) considerando que se pretende señalar las características de la población de estudio en la variable calidad del servicio educativo del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco. La información de campo fue efectuada mediante encuestas a Directores, sub directores y administradores principalmente. Dentro de las principales limitaciones que se tuvo fue la escasa información de calidad en el sector.

La importancia de la investigación radica en brindar información que será de utilidad para formular diagnósticos, planes de acción y estrategias orientadas a mejorar la calidad educativa.



Capítulo II Revisión de Literatura

En el presente capítulo, se expone el marco teórico y conceptual tomado como base para el estudio de la Calidad en las empresas del sector educación del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco, y la situación actual de este sector en el país, teniendo como eje central a la calidad. Debido a ello el capítulo se ha estructurado en tres grandes áreas a) Calidad Total, b) Calidad de la educación en el Mundo y c) Calidad en el sector educación en el Perú. (Ver figura 1)

En el primer punto se hace una revisión exhaustiva sobre los principales conceptos asociados a la calidad total (TQM) mencionándose el origen de la calidad y cuál fue su evolución en el tiempo, así como los cambios que se produjeron de acuerdo a los estudios realizados por los diferentes gurús de la calidad total ; en el segundo punto se describe la calidad en la educación en el mundo, en este punto se da a conocer el impacto de los cambios progresivos que se fueron implementando bajo una visión de calidad así como la participación de diferentes organismo quienes apoyaron con la ejecución de un sin número de estudios y mediciones que permitan lograr un marco comparativo entre las diferentes naciones. En el último punto se describe la calidad en el país, del cual se desprenden la calidad en el sector educación, donde se aborda las mediciones y como gran tema el IPEBA.

Para abordar la calidad en el sector educación propiamente dicho, se considera como pilares de este punto; antecedentes, inversión, gestión y docencia. Para finalizar se realiza un análisis interno de los centros educativos del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco, para lo cual se utiliza el AMOFHITC como herramienta de análisis.

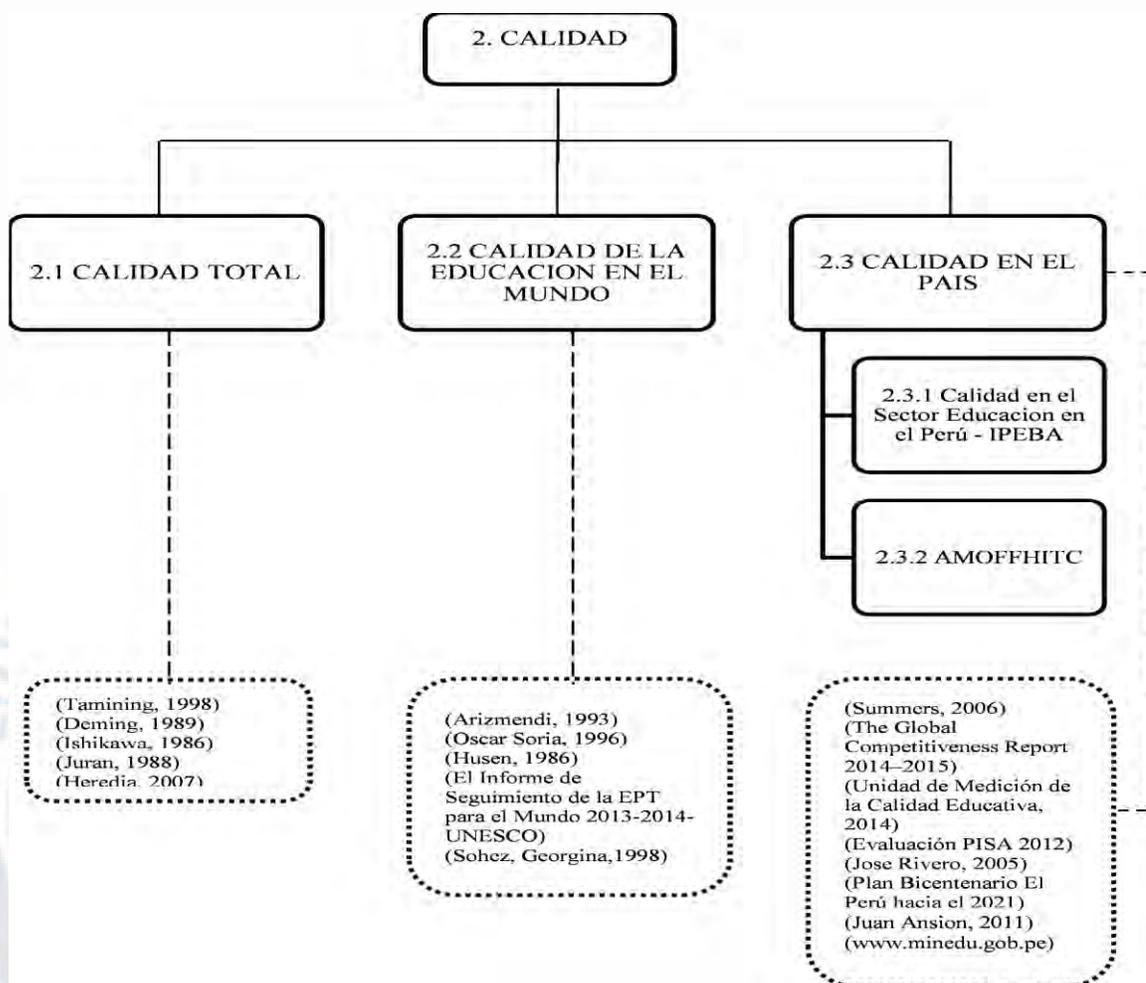


Figura 1. Mapa conceptual revisión de literatura

2.1 Calidad Total TQM

Se puede decir que el papel de la calidad ha adquirido una importancia creciente al evolucionar desde un mero control e inspección, a convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de las empresas. Se puede establecer la aparición del concepto moderno de la calidad en torno a los años 1920, en Estados Unidos, impulsada por grandes compañías como Ford Motor Company, American Telephone and Telegraph, Western Electric, etc., que comienzan a implantar el criterio de calidad de diversas formas. En esta etapa (1920) Ronald Fisher comienza a aplicar el Diseño Estadístico de la Calidad (SPC), en manos del padre de la calidad, Walter A. Shewhart.

La segunda guerra mundial (1939-1945) constituyó el detonante fundamental para un notable desarrollo del SPC, así como del interés general por todos los temas relacionados con la calidad. Durante esta época, importantes maestros de la calidad como Deming o Juran desarrollaron el programa de gestión de la calidad. En esta misma época Armand V. Feigenbaum comienza a desarrollar un nuevo concepto: “El control de la calidad total”, en él se incluye una gestión de la calidad más extensa, que abarca todas las áreas de la empresa y que persigue la satisfacción plena de los clientes; a partir de este momento se da inicio a lo que hoy se conoce como la Gestión de la Calidad Total.

Luego de la guerra, los japoneses aprenden técnicas de control estadístico de procesos adoptándolas de forma rápida, en principio como mera inspección, para luego pasar a una segunda fase, controlar el proceso evitando fallas en el producto final. Durante la década de los ochenta la calidad experimenta una evolución en la industria norteamericana, pasándose a considerarse como un elemento fundamental. Philip B. Corsby introdujo el programa de mejora tratando de concientizar a las empresas para que centraran sus esfuerzos en la necesidad de obtener calidad. El objetivo consistía en suprimir gran parte de las inspecciones haciendo las cosas bien desde el inicio “a la primera”.

El concepto de calidad evoluciona hacia la Gestión de la Calidad Total como una nueva filosofía. La calidad se considera como algo global presente en todos los departamentos de la empresa, liderada por la alta dirección y con la participación e involucración de todos los recursos humanos, integrándose de esta forma todos los modelos que durante los inicios de la calidad se venían utilizando.

Los estudios que permiten reconstruir la trayectoria del concepto de la gestión de la calidad son abundantes y detallados, en la descripción y explicación del llamado ciclo generador de la calidad de Deming y de sus versiones posteriores. La puesta en práctica de la

manera de gestionar la calidad en función del ciclo se hizo en forma de preceptos o principios administrativos, que implicaban directamente prácticas o acciones de gerencia.

En la Tabla 1 se lista los preceptos o principios que según W. E. Deming, J. M. Juran y P. B. Crosby, permiten desplegar la función de la calidad en las empresas. Se intenta mostrar en el cuadro que el ciclo de la planeación, organización, control, mejora continua, es factible de reproducirse en las empresas como un mecanismo generador de la calidad, si se siguen algunos preceptos. La gestión de la Calidad Total, desde un punto de vista teórico, se puede considerar más que la suma y puesta en práctica de un conjunto de preceptos de acción recomendados por los diferentes “gurús de la calidad”; en términos estadísticos de medida, la TQM es un factor de orden superior (Tamimi, 1998).

Tabla 1

Perspectivas clásicas de la TQM

Deming (principios)	Juran (trilogía)	Crosby (pasos)
1. Crear constancia en el propósito de mejorar.	Planificación de la calidad:	1. Compromiso de la dirección.
2. Adoptar la nueva filosofía de la calidad.	1. Establecer metas de calidad.	2. Equipos para el mejoramiento de la calidad.
3. Dejar de depender de la inspección en masa.	2. Identificar clientes y sus necesidades.	3. Medición de la calidad.
4. Finalizar la práctica de basar los negocios en el factor precio.	3. Desarrollar productos y procesos.	4. Costo de la evaluación de la calidad.
5. Mejorar constantemente la producción y el servicio.	Control de la calidad	5. Conciencia sobre la calidad.
6. Instituir la formación en el trabajo.	4. Elegir elementos de control y unidades de medida.	6. Acciones correctivas.
7. Instituir el liderazgo.	5. Establecer metas.	7. Compromiso con el cero defectos.
8. Desechar el miedo a la responsabilidad.	6. Medir el desempeño.	8. Entrenamiento.
9. Derribar barreras entre departamentos.	7. Comparar metas y desempeño.	9. Día del cero defectos.
10. Eliminar eslóganes.	Mejora de la calidad	10. Fijación y ajuste de metas.
11. Eliminar metas numéricas y gestión por objetivos.	8. Identificar proyectos y organizar equipos.	11. Remover causas de errores.
12. Fomentar el orgullo en el trabajo.	9. Proveer recursos y entrenamiento.	12. Reconocimiento.
13. Instituir programas de educación y autodesarrollo.	10. Manejar la resistencia al cambio y establecer controles.	13. Consejos de calidad.
14. Actuar basándose en un plan.		14. Háganlo nuevamente.

Nota. Adaptado del Libro “Introducción a la Gestión de la Calidad”, Francisco Javier Miranda, 2007.

Con el transcurrir de los años los conceptos de la TQM se fueron institucionalizando a través de los premios a la calidad y sus modelos de evaluación asociados, donde fueron elevados a criterios de evaluación de la gerencia (modelos European Foundation for Quality Management – EFQM- y Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA). Los criterios Baldrige son desarrollados a raíz de la creación del Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige por el presidente de los estados Unidos de América, Ronald Regan, en 1987. Dado su gran éxito y habiéndose constituido como el más importante catalizador de transformación de los negocios en los Estados Unidos (Garvin 1991:80), al estimular el incremento del conocimiento de sobre los métodos de mejora de la calidad (Main, 1990; Moore, 1995; ASQ, 1998), el presidente Clinton extendió el premio a los sectores de asistencia sanitaria y educación, en 1998 y 1999 respectivamente (NIST, 2005).

En los inicios del año 2000 la calidad ha dejado de ser una prioridad competitiva para convertirse en un requisito imprescindible para competir en muchos mercados. Es decir, tener calidad no garantiza el éxito, si no que supone una condición previa para competir en el mercado. Por esto muchas organizaciones enfocan sus esfuerzos en lograr el mejoramiento de la calidad, entre ellas la ISO. Esta organización desde 1987 crea la Serie de Estandarización ISO 9000, adoptando la mayor parte de los elementos de la Norma Británica BS 5750 (Díaz, 2009). En los Estados Unidos fue adoptada como la Serie ANSI/ASQC-Q90 (American Society for Quality Control) y en la Unión europea se han publicado como la Norma Europea (EN) serie 29000. En 1987 la Serie ISO 9000:1987 tenía como componentes: ISO 9000, 9001, 9002, 9003 y 9004. Más tarde en 1990 la norma se comenzó a implementar en estados Unidos debido a un efecto en cascada generado por la publicidad y los medios de comunicación que la definieron como “El Pasaporte a Europa”, que garantiza competitividad (Heredia, 2007), en ese momento la calidad se extendía a las diferentes funciones empresariales, a todas las organizaciones y también a los servicios, los productos intermedios

y a los clientes, tanto externos como internos. Con esto surge un concepto integrador, Gestión de Calidad Total, este concepto era concebido como el hecho de que en cada fase del proceso se debían identificar las necesidades en especificaciones que se logran y permitieran ser controladas para asegurar la conformidad, así como evitar errores o fallas, contando con el compromiso de todos los miembros de la organización.

2.2 Calidad de la educación en el Mundo

Acerca de educación podemos citar a Arizmendi (1993) quien afirma que la educación es un acto esencialmente humano; el alumno acude a la escuela buscando orientación y guía para su desarrollo y formación integral, no sólo para obtener y acumular conocimientos. Ya que muchos de estos conocimientos pueden obtenerse incluso fuera de la escuela y con el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, hasta antes que el maestro mismo. El profesor por lo tanto, debe tomar su papel de guía y factor de estímulo para el desarrollo de sus alumnos, ya que éstos son el centro del trabajo educativo y tienen en sí mismo todos los atributos como seres humanos.

Oscar Soria (1996) menciona al respecto que de la calidad de los insumos (maestro, recursos de información, tecnología, etc...) y de las características de los procesos dentro de las instituciones (ambiente), dependerán en buena medida los conocimientos, destreza, valores, actitudes que se hayan desarrollado en el alumno, quien las lleva consigo al ámbito laboral y a su vida en general. La manifestación del impacto significativo son precisamente las actitudes y los valores de los alumnos respecto a sí mismos, hacia la academia, la sociedad y su futuro profesional.

El concepto de calidad tiene múltiples definiciones y significados, pero la mayoría de investigadores están de acuerdo en que es un concepto multidimensional que alude a una noción operativa. El concepto de calidad tiene diferentes enfoques, según sea el marco

teórico desde el que se analiza, pero calidad en educación frecuentemente implica una búsqueda de constante mejoramiento, competencia técnica, excelencia en la acción y se relaciona con el cumplimiento de los propósitos educativos (Carabaña & Torreblanca, en Alvarez Tostado, 1991, citado por Romay, 1994).

Para Husen (1986) los indicadores para determinar la calidad se reducen a tres aspectos:

- Los insumos (recursos disponibles en las escuelas)
- El proceso de enseñanza (tiempo destinado a la enseñanza escolar, cantidad de tareas y estipulaciones curriculares).
- Los productos (logros estudiantiles)

Para UNESCO (1992), se considera la calidad como resultado de la educación básica y debe entenderse claramente como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo y el desarrollo de valores y actitudes en una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes.

Los distintos enfoques de la calidad de la educación tienen sus raíces en las distintas corrientes del pensamiento pedagógico. La corriente a menudo llamada humanista – a la que pertenecen filósofos como Locke y Rousseau – considera que los seres humanos son esencialmente buenos y que las desigualdades entre ellos son el producto de circunstancias ulteriores a su venida al mundo, ya que todos ellos nacen iguales. Esta corriente también estima que cada individuo desempeña un papel esencial en la definición de su propia existencia. Estos principios han inspirado a muchos filósofos de la educación, por ejemplo a los influyentes James Dewey y Jean Piaget, que propugnaron un papel más activo y

participativo de los niños en el proceso del aprendizaje, haciendo hincapié en la manera en que los educandos construyen sus propias interpretaciones.

La teoría del behaviorismo condujo a los pedagogos hacia una dirección opuesta. Esta doctrina influyó considerablemente en la reforma de la educación durante la primera mitad del siglo XX. Parte del postulado básico de que la conducta humana se puede configurar, prever y controlar mediante recompensas y reacciones (por ejemplo, test y exámenes). Aunque son pocos los especialistas en educación que aceptan en su totalidad los principios del behaviorismo, en muchos países se puede observar la existencia de algunos elementos prácticos de esta teoría en los programas de formación de docentes, los planes de estudios y las formas en que los profesores actúan efectivamente en las aulas.

En los últimos veinticinco años del siglo XX, empezaron a surgir diversas críticas de estos dos planteamientos. Sociólogos de distintas escuelas consideraron que la educación es un mecanismo fundamental para legitimar y reproducir las desigualdades sociales. Asimismo, cuestionaron la idea de que la universalización de la escuela primaria traería consigo un desarrollo igual del potencial de todos los educandos. Estos pensadores tienden a considerar que una buena educación es el factor con mayor potencial para promover el cambio social.

Los esfuerzos para elaborar ideas alternativas sobre la educación han emanado de las situaciones que viven en la práctica los países de bajos ingresos, y esas ideas se han formulado con frecuencia como desafíos a las secuelas del colonialismo. Entre los más eminentes defensores de esas ideas nuevas figuran Gandhi, en la India, y Nyerere, en la República Unida de Tanzania. Ambos propusieron sistemas educativos centrados en la pertinencia cultural, así como en la autosuficiencia, la equidad y el empleo rural.

Aunque el derecho a la educación se ha reiterado en múltiples ocasiones desde que se proclamó la Declaración Universal de Derechos Humanos en 1948, muchos instrumentos

jurídicos internacionales no mencionan para nada el aspecto cualitativo del aprendizaje.

Recientemente, en la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, adoptada en 2000, se declaró que de aquí a 2015 se debería ofrecer a todos los niños los medios necesarios para cursar el ciclo completo de la enseñanza primaria, pero se omitió toda referencia específica a la calidad de ésta.

Pese al consenso cada vez mayor acerca de la importancia de la calidad de la educación, subsisten bastantes discrepancias sobre lo que esta noción supone en la práctica. No obstante, la mayoría de las tentativas de definición de la calidad de la educación se caracterizan por dos principios: el primero parte de la base de que el objetivo explícito principal de todos los sistemas educativos es el desarrollo cognitivo de los educandos, y por lo tanto estima que un indicador de la calidad de esos sistemas es el éxito que obtengan en la consecución de dicha meta; el segundo hace hincapié en la función de la educación para promover los valores compartidos en común y el desarrollo creativo y afectivo de los educandos, dos objetivos cuya consecución es mucho más difícil de evaluar. Un denominador común se puede encontrar en una serie de objetivos ampliamente compartidos, que suelen constituir el sustrato de los debates sobre la calidad de la educación: respeto de los derechos individuales; mejora de la igualdad de oportunidades en materia de acceso y obtención de resultados; y pertinencia de lo enseñado para la vida cotidiana (Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo –UNESCO).

Tanto en la Declaración Mundial sobre Educación para Todos de 1990 como en el Marco de Acción de Dakar de 2000 –las dos declaraciones más recientes de conferencias de las Naciones Unidas centradas en la educación– se afirma que la calidad “constituye el centro de la educación”.

En el *Learning to Be: The World of Education Today and Tomorrow*, (*Aprender a Ser: El Mundo de la Educación del Hoy y el Mañana*), el informe de la Comisión Internacional sobre el Desarrollo de la Educación, presidido por el ex Ministro francés Edgar Faure. La comisión identificó que la meta fundamental del cambio social es la erradicación de la inequidad y el establecimiento de una democracia igualitaria. Por consiguiente, manifestó en el informe: "la meta y el contenido de la educación deben ser recreados para permitir nuevas características en la sociedad y nuevas características en la democracia" (Faure et al., 1972: xxvi). Las nociones de "aprendizaje continuo" y "relevancia" resultaban particularmente importantes según se destaca en el informe. El informe también hace fuerte hincapié en la ciencia y la tecnología. Afirma que mejorar la calidad de la educación requiere sistemas donde puedan aprenderse principios del desarrollo científico y de la modernización en maneras que respeten los contextos socioculturales de los estudiantes.

Más de dos décadas después, apareció *Learning: The Treasure Within, Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century*, (*Aprendizaje: El Tesoro Interior, Informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI*), presidido por otro estadista francés, Jacques Delors. Esta Comisión entiende que la educación a lo largo de toda la vida se basa en cuatro pilares:

- Aprender a conocer, reconociendo al que aprende diariamente con su propio conocimiento, combinando elementos personales y "externos."
- Aprender a hacer, que se enfoca en la aplicación práctica de lo aprendido.
- Aprender a vivir juntos, que se ocupa de las habilidades críticas para llevar adelante una vida libre de discriminación donde todos tengan iguales oportunidades de desarrollarse a sí mismos, a sus familias y a sus comunidades.

- Aprender a ser, que hace hincapié en las destrezas que necesitan los individuos para desarrollar su pleno potencial.

Esta conceptualización de la educación significó una mirada integrada y comprensiva del aprendizaje, y por lo tanto, de aquello que constituye una educación de calidad (Delors et al., 1996). En el año 2000 se llevó a cabo el Foro Mundial sobre la Educación, donde se estableció el Marco de Acción de DAKAR – Educación para Todos: cumplir nuestros compromisos comunes con miras al año 2015. El Marco de Acción de Dakar se basa en el más amplio balance de la educación básica, donde se ha elaborado un análisis detallado del estado de la educación básica en el mundo entero. La evaluación de la Educación para Todos en el Año 2000 mostraba que si bien muchos países lograron avances importantes, estos no eran suficientes; se observaba en el informe que no era aceptable que en el año 2000 hay todavía más de 113 millones de niños sin acceso a la enseñanza primaria y 880 millones de adultos analfabetos; que la discriminación entre los géneros siga impregnado en el sistema educativo; y que la calidad del aprendizaje y la adquisición de valores humanos y competencias disten tanto de las aspiraciones y necesidades de los individuos y las sociedades. Que se niegue a jóvenes u adultos el acceso a las técnicas y conocimientos necesarios para encontrar empleo remunerado y participar plenamente en la sociedad.

Con la finalidad de lograr que los países centren sus esfuerzos a través de metas claras en Dakar 2000, más de 160 países se comprometieron a cumplir con 6 objetivos:

- Ampliación y atención integral de la primera infancia
- Enseñanza primaria gratuita y obligatoria para todos
- Oportunidades de aprendizajes para jóvenes y adultos
- Aumentar la alfabetización de adultos
- Eliminar las disparidades de género y equidad de género

- Mejorar todos los aspectos cualitativos de la Calidad de la Educación

El Informe de Seguimiento de la EPT para el Mundo 2013-2014 – UNESCO, da a conocer los avances que los países han mostrado desde el año 2000 y el grado de cumplimiento de cada objetivo, asimismo este informe resalta acciones y/o planes que deben tenerse en cuenta para que los países logren alcanzar las metas. Entre los aspectos más resaltantes del informe de seguimiento se tiene: Sigue habiendo 57 millones de niños que no están aprendiendo simplemente porque no van a la escuela. El acceso no es el único problema crítico, la mala calidad limita también el aprendizaje, aun para los niños que logran ir a la escuela. Un tercio de los niños en edad de cursar la enseñanza primaria no están aprendiendo las nociones básicas, hayan estado o no en la escuela. Un sistema educativo es apenas tan bueno como sus docentes. Liberar su potencial es esencial para mejorar la calidad del aprendizaje. Todo indica que la calidad de la educación mejora cuando se apoya a los docentes y se deteriora en caso contrario, lo que contribuye a los alarmantes niveles de analfabetismo entre los jóvenes de que se da cuenta en este Informe.

Objetivo 1: A pesar de las mejoras, demasiados niños siguen sin poder acceder a la atención y educación de la primera infancia. En 2012, un 25% de los niños menores de 5 años sufría retraso del crecimiento. En 2011, alrededor de la mitad de los niños de corta edad podía acceder a la enseñanza preescolar, aunque, en el África Subsahariana, esa proporción era solo de un 18%.

Objetivo 2: Es probable que quede lejos de lograrse el objetivo de la enseñanza primaria universal. El número de niños sin escolarizar ascendía a 57 millones en 2011, la mitad de los cuales vivían en países afectados por conflictos. En el África Subsahariana, a finales del decenio, solo el 23% de las niñas pobres de las zonas rurales terminaban la enseñanza primaria. Si las tendencias observadas recientemente en la región se mantienen, en

2021 se logrará la finalización universal de la enseñanza primaria para los niños más ricos, pero en el caso de las niñas más pobres, ésta no se logrará sino en 2086.

Objetivo 3: Muchos adolescentes carecen de las competencias básicas que se adquieren en el primer ciclo de la enseñanza secundaria. En 2011, 69 millones de adolescentes no estaban escolarizados, y esa cifra apenas había mejorado desde 2004. En los países de bajos ingresos, solo el 37% de los adolescentes finaliza el primer ciclo de la enseñanza secundaria, y esta tasa es incluso más baja, del 14%, entre los adolescentes más pobres. Según las tendencias recientes, no se prevé que las niñas de las familias más pobres del África Subsahariana logren finalizar el primer ciclo de la enseñanza secundaria antes de 2111.

Objetivo 4: Apenas ha mejorado la alfabetización de los adultos. En 2011 había 774 millones de adultos analfabetos, lo que representó una disminución de solo un 1% desde el año 2000. Se prevé que, de aquí a 2015, esa cifra solo disminuya ligeramente, hasta los 743 millones. Casi dos terceras partes de los adultos analfabetos son mujeres. En los países en desarrollo, es posible que no se logre la alfabetización universal de las jóvenes más pobres hasta 2072.

Objetivo 5: En muchos países persisten las disparidades de género. Aunque se suponía que la paridad de género se alcanzaría antes de que finalizara 2005, en 2011 solo el 60% de los países había alcanzado ese objetivo en la enseñanza primaria y únicamente el 38% en la enseñanza secundaria.

Objetivo 6: La baja calidad de la educación impide que millones de niños adquieran los conocimientos básicos. Unos 250 millones de niños no están adquiriendo las competencias básicas a pesar de que la mitad de ellos han estado escolarizados por lo menos durante cuatro años. El costo anual de esta insuficiencia es de aproximadamente 129.000

millones de dólares estadounidenses. Es fundamental invertir en los docentes, puesto que, en cerca de un tercio de los países, menos del 75% de los maestros de primaria se han formado con arreglo a normas nacionales. Y en un tercio de los países, el problema que plantea la formación de los docentes que ya están en activo es mayor que el de contratar y formar a nuevos docentes.

Otro organismo internacional que influye en temas de educación los países sobre todo de América latina y el Caribe es la OCDE (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico), el origen de la institución fue la llamada “Organización europea de cooperación económica” cuyo propósito central fue la reconstrucción de las economías europeas en el período posterior a la segunda guerra mundial. En 1961 –en acuerdo con Canadá, Estados Unidos– y apoyados en gran medida por el Plan Marshall, se decide transformar al organismo en lo que actualmente se conoce como la OCDE. Entre sus propósitos centrales destaca la preocupación por el crecimiento económico –de los miembros y no miembros– al igual que la expansión de los negocios mundiales y multilaterales.

Las actividades fundamentales a las que se dedica el organismo son el estudio y formulación de políticas en una gran variedad de esferas económicas y sociales. Al igual que la UNESCO, la OCDE no otorga financiamiento para el desarrollo de ningún proyecto. El mecanismo a través del cual desarrolla sus actividades es la combinación del trabajo de sus expertos con miembros de los gobiernos bajo una dimensión aparentemente, “multidisciplinaria”.

De acuerdo con el Centro OCDE para México y América Latina, los puntos de mayor interés del organismo en torno a la educación superior son:

La transición entre la educación superior y el empleo. Por ello, la organización propone como dos aspectos fundamentales: la integración social y productiva de los

individuos, hasta como la flexibilidad del conjunto de educación superior para adecuarlo mejor a las necesidades productivas.

La solución de los problemas concernientes a la educación media superior, basándola en el conocimiento real, efectivo y cualitativo de conocimientos. El organismo considera que de la solución de esta problemática depende el éxito de los programas en la educación superior. La reducción de los recursos económicos que se emplean en la educación superior. Para lo cual la organización propone la diversificación de las fuentes de financiamiento en el nivel terciario (Sohez, Georgina, 1998: 5).

El programa para la Evaluación Internacional de Alumnos – PISA, se trata de un proyecto de la OCDE, cuyo objetivo es evaluar la formación de los alumnos cuando estos llegan al final de la etapa de la enseñanza obligatoria, hacia los 15 años, este programa ha sido concebido como un recurso para ofrecer información abundante y detallada que permita a los países miembros adoptar las decisiones y políticas públicas necesarias para mejorar los niveles educativos. La evaluación que este programa realiza cubre las áreas de lectura, matemáticas y competencia científica, el énfasis de la evaluación se centra en el dominio de los procesos, el entendimiento de los conceptos y la habilidad de actuar y funcionar en varias situaciones dentro de cada dominio. PISA está diseñada para conocer las competencias, o, habilidades, la pericia y las aptitudes de los estudiantes para analizar y resolver problemas, para manejar información y para enfrentar situaciones que se les presentarán en la vida adulta y que requerirán de tales habilidades. El Informe PISA ofrece un perfil de las capacidades de los estudiantes de 15 años de todos los países donde se aplica el examen, además provee información sobre el contexto personal, familiar y escolar de los participantes en la muestra. El carácter cíclico de la evaluación (trienal), permite tener indicadores sobre las tendencias en cada país y en el conjunto de los países involucrados en el proyecto.

La calidad de la educación tiene hondas repercusiones en el desarrollo económico y social de los países, a lo largo del tiempo diferentes estudios han demostrado ampliamente que la mejora de la calidad de la educación contribuye al alcance de toda una serie de objetivos en el plano del desarrollo económico y social. Si se utilizan las puntuaciones logradas en los test estándar como medidas de aproximación de la calidad de las competencias cognitivas, los estudios realizados muestran sistemáticamente el impacto que tienen unos mejores resultados académicos en los ingresos de las personas a lo largo de toda su vida. Los estudios han abordado también la relación que guarda el capital humano de un país con su desarrollo económico.

Los test internacionales de aprovechamiento escolar permiten en la actualidad integrar las mediciones de la calidad escolar en esos estudios. Los resultados logrados en matemáticas y ciencias constituyen un indicador de la productividad futura de la mano de obra de un país. Esto pone de manifiesto la relación existente entre una población educada y la reducción de la pobreza.

Los resultados de los test proporcionan una medición estimable de la forma en que los alumnos asimilan los programas de estudios y contribuyen a apreciar sus resultados en los principales puntos de salida del sistema escolar. También pueden servir de base para estimar las relaciones entre la calidad de la educación, el crecimiento económico y los ingresos personales. No obstante, esos resultados no pueden constituir el único barómetro de la calidad de la educación, habida cuenta de que no toman en consideración explícitamente los rasgos como la honradez, la fiabilidad, la determinación y la aptitud para el liderazgo, que influyen considerablemente en el éxito en el mercado de trabajo.

La educación ha experimentado recientemente el fenómeno de la evaluación objetiva, lo cual va de la mano con la aparición de la concepción de que la educación escolar no solo le

concierno al docente y al alumno, sino que tiene importantes implicancias sobre cuanto acontece fuera del recinto escolar. Es a lo largo del siglo XIX cuando el progresivo proceso de conversión de la pedagogía en una ciencia, junto a los avances en el terreno de la psicometría, se traduce en la posibilidad de exámenes concebidos, administrados y sancionados por agentes distintos al docente, por los científicos e investigadores de la educación. Pero las relaciones entre estos avances y la administración educativa eran por aquel entonces todavía inexistentes, aunque pueda citarse el precedente de la Inglaterra de finales del XIX donde se instauró un sistema de retribución a los maestros que tenía en cuenta los resultados alcanzados por sus alumnos. A principios de siglo aparecieron las primeras tentativas de indicadores relacionados con los gastos escolares, las tasas de abandono o de promoción, etc., junto a los primeros test estandarizados de concepción psicométrica. No es hasta los años treinta cuando surgen, en los Estados Unidos, de la mano de la Carnegie Corporation y de los primeros institutos universitarios de investigación educativa, las primeras aproximaciones alternativas al estudio de las diferencias entre los objetivos escolares y los logros alcanzados. Pero será veinte años más tarde cuando la teoría del capital humano ofrecerá a la enseñanza un importante instrumento para la planificación educativa. Y desde su seno surgirán tres líneas paralelas de investigación en materia de evaluación de resultados: con respecto a las necesidades de mano de obra, a las tasas de rendimiento social y a la demanda social. En el tiempo, se produce una coincidencia entre estas líneas y los movimientos de reforma educativa que insisten en dotarse de mecanismos de evaluación que prueben su bondad y mejora con respecto a los métodos tradicionales. El énfasis en la objetivación y la cuantificación no tardó en ser contestado en la década de los años setenta por medio de una reacción en pro de la evaluación cualitativa.

Los ochenta verán, pues, florecer un gran número de aproximaciones, contrapuestas algunas y complementarias otras, a la evaluación de la educación. En última instancia, la

necesidad de una renovación de la concepción y prestación del servicio público de la educación, en el contexto de la crisis del Estado de bienestar, conducirá en los noventa a un renacer de los métodos cuantitativos de evaluación de la educación, en sintonía con nuevas fórmulas de gestión y evaluación de las políticas públicas.

Actualmente, tanto en Europa como en América, los planes y las instituciones dedicados por entero a la evaluación de la calidad de la educación a escala nacional son una realidad que ha cobrado vida en muy poco tiempo. Este tipo de actuaciones se inicia con fuerza, en un primer momento, en aquellos países que cuentan con una administración educativa tradicionalmente descentralizada. En estos casos -sirvan de ejemplo los Estados Unidos e Inglaterra y Gales-, las autoridades centrales pueden ver en los mecanismos de evaluación un procedimiento para recuperar o detentar el control de la información. Por otra parte, en los países de estructura administrativa tradicionalmente centralizada -como Francia-, o que se hallan sumidos en procesos de descentralización -con destino a las regiones, como en España, o a los propios centros escolares, como en los Países Bajos-, los organismos y planes de evaluación cobran vigor como mecanismos que posibilitan un seguimiento de las políticas educativas -y particularmente de las reformas- mucho más detallado, significativo y útil a los efectos de coordinación y toma de decisiones.

La influencia que en estos desarrollos han tenido las iniciativas internacionales, y muy especialmente de la IEA (Asociación Internacional para la Evaluación de la Enseñanza, desde 1962) ha sido muy importante, sobre todo cuando la publicación de algunos resultados, a finales de los años ochenta, puso de manifiesto que países que han ido ganando terreno en términos de competitividad económica internacional a las grandes potencias, también han mejorado sensiblemente su posición en el terreno de los resultados académicos, casi hasta extremos insospechados. Muy particularmente, los Estados Unidos se han visto afectados por una crisis de la imagen pública de la educación que se ha nutrido considerablemente de la

posición académica relativamente débil que los escolares estadounidenses parecen mostrar comparativamente con respecto a los japoneses y a los alemanes, rivales también en el terreno económico. No estará de más recordar aquí que uno de los grandes textos que urgieron la necesidad de un escrutinio constante de los resultados académicos en los Estados Unidos a principios de los ochenta se tituló, precisamente, *Una nación en peligro*.

Organismos internacionales como la OCDE y la Unesco han invertido en los últimos años grandes esfuerzos en la definición de sistemas de indicadores internacionales de la educación, con el convencimiento de contribuir así a mejorar el conocimiento que los políticos y administradores de la educación tienen de sus propios sistemas con respecto a otros que pueden tomar como comparables y, por consiguiente, como referentes.

En América Latina, la diversidad y multiplicidad de experiencias es una constante desde los años ochenta. Bastará recordar aquí desde las evaluaciones de programas específicos, como las realizadas en México en 1978 (Cursos Comunitarios), en Colombia en 1979 (ICOLPE) o en Perú en 1984 (PRONEI), hasta campañas de evaluación de logros y rendimientos escolares de amplio alcance como en Chile desde 1982 (PER y SIMCE) o en Argentina desde 1993. Estas últimas campañas tienden, cada vez más, a convertirse en un rasgo permanente de la labor que se espera lleven a cabo las administraciones educativas.

2.3 Calidad en el País

La calidad en el Perú comienza a considerarse como una herramienta de gestión a partir de los 80s, en el año 1989 se crea el Comité de Gestión de la Calidad (CGC) integrado inicialmente por cuatro instituciones, hoy lo integran 21 instituciones gremiales, educativas y técnicas, donde destacan ADEX, CAPECO, INDECOPI, SNI, PUCP, ESAN, etc. reunidas en base a un acuerdo de Cooperación Interinstitucional con el objetivo de promover la calidad en todos los sectores de la actividad económica del Perú y coordinar los esfuerzos de la

diferentes instituciones públicas y privadas para el desarrollo de acciones en pro de la calidad en todos los niveles de la educación, producción y servicios. Desde su formación, el Comité de Gestión de la Calidad (CGC) tiene como Coordinación y Secretaría Técnica al Centro de Desarrollo Industrial (CDI) de la Sociedad Nacional de Industrias.(Centro de Desarrollo Industrial 2014).

A inicios de los 90s, el CGC estableció un Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad, con el objeto de promover el desarrollo de la calidad en el Perú, elevar su nivel y mejorar la competitividad de las empresas. Posteriormente en cooperación con expertos del Premio Malcolm Baldrige de Estados Unidos y expertos de premios latinoamericanos, se rediseñaron los criterios de evaluación y se elevaron los niveles de exigencia. A partir del año 1997 el Concurso pasó a denominarse PREMIO A LA CALIDAD con estándares similares a los Premios Nacionales Latinoamericanos. En el 2001 aprobado por Resolución Suprema se convierte en el Premio Nacional a la Calidad en el Perú. (Centro de Desarrollo Industrial 2014). (Ver figura 2).

El Premio Nacional a la Calidad en el Perú, viene a ser el reconocimiento más importante que se otorga a las empresas que sobresalen y han demostrado una gestión de calidad de nivel superior, está diseñado para orientar a las organizaciones a incrementar sus condiciones de competitividad. El PNC está dividido en tres categorías que son Producción, Comercio y Servicios, y el sector público.

Paralelamente, en los 80s, el comercio internacional reveló la necesidad de contar con un conjunto de normas de calidad que facilitará la relación entre proveedores y compradores, es por ello que se forman las normas internacionales conocidas como ISO 9000, a partir de la formación de un comité técnico integrado por representantes de 20 naciones, La denominada Organización Internacional de Estandarización. (Summers, 2006). El nombre ISO se inspiró

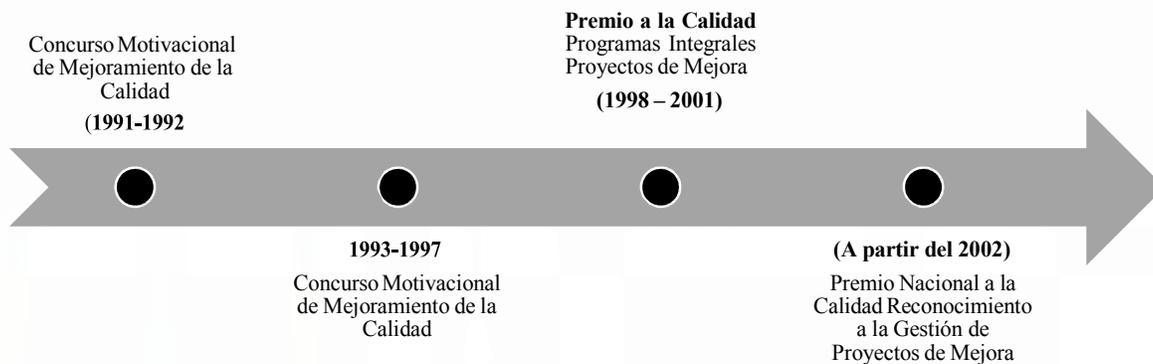


Figura 2. Evolución del Premio Nacional a la Calidad en el Perú

Adaptado de. Centro de Desarrollo Industrial 2014, Premio Nacional a la Calidad en el Perú

en el término griego “isos” que significa “igual”; esto se debe a que las normas pretenden establecer comparaciones entre compañías en igualdad de condiciones.

(Summers,2006).

En los 90s, las empresas del mundo experimentan los cambios exigidos por las Normas ISO, y el Perú no fue ajeno, impulsado por los concursos descritos en el párrafo anterior, se inicia con la implementación de la familia la de las ISO 9000, la cual aborda diversos aspectos de la gestión de la calidad y contiene algunos de los estándares más conocidos de ISO. Las normas proporcionan orientación y herramientas para las empresas y organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplen consistentemente los requerimientos del cliente, y que la calidad se mejora constantemente.

(Organización internacional de Normalización, 2014).

Las Normas ISO 9000 incluyen los requisitos de un sistema de calidad, contempla los conceptos y el lenguaje básico, y sobre todo se centra en hacer un sistema de calidad más eficiente, estableciendo orientaciones que permitan hacer auditorías internas externas para garantizar la gestión de la calidad. (Organización internacional de Normalización, 2014). En

el año 2000, las normas ISO 9000 sufrieron una profunda revisión en un intento por lograr que su estructura reflejara de manera más precisa los métodos administrativos de las organizaciones, con la finalidad de facilitar su aplicación en una mayor variedad de sectores de negocios, incluyendo servicios gubernamentales, empresas comerciales, compañías de comercio electrónico y las industrias de manufactura y servicios (Summers, 2006).

Europa y Asia son los continentes con mayor cantidad de certificaciones ISO, con crecimientos exponenciales y desarrollo constante en la implementación de las Normas ISO en las empresas, alcanzando tasas de crecimiento de doble dígito hasta el año 2009, a partir de este año el crecimiento solo es de un dígito, teniendo relación con la crisis mundial. (Ver figura 3)

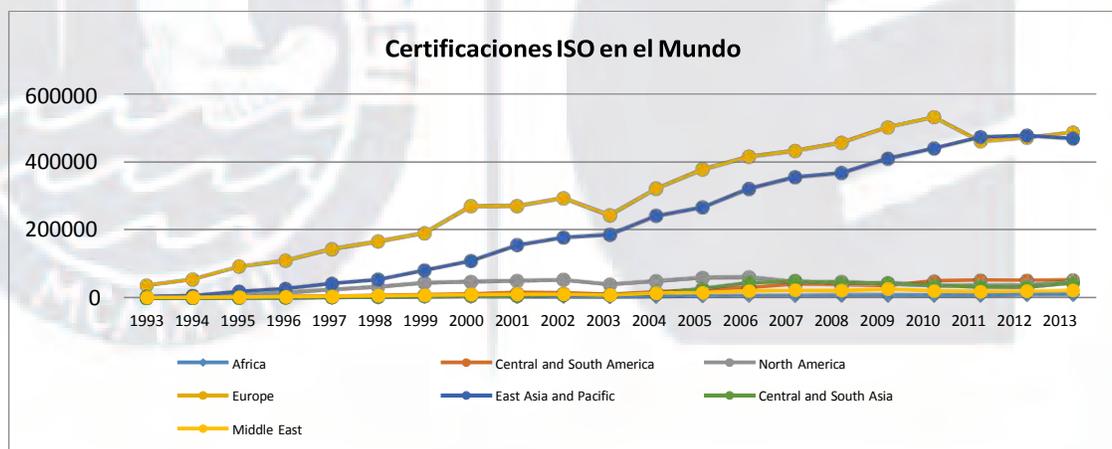


Figura 3. Certificaciones ISO en el Mundo por continente

Adaptado de. (Organización Internacional de Normalización, 2014)<http://www.iso.org/>

Al 2013 América Latina es una de las regiones que tiene menos cantidad de certificaciones ISO en el mundo, apenas al año 2000 tenía la quinta parte de certificaciones de lo que hoy en día tiene. Brasil es el país que lidera en la región, seguido por Colombia, el Perú se ubica en el sexto lugar con 1040 certificaciones. (Ver figura 4)



Figura 4. Top 10 Países con certificaciones ISO al 2013- Latinoamérica

Adaptado de. (Organización Internacional de Normalización, 2014) <http://www.iso.org/>

En el Perú las primeras certificaciones ISO se dieron en el año 1995 (Organización Internacional de Normalización, 2014) (Ver figura 4). Fueron las grandes empresas las que comenzaron a implementar los requisitos y a obtener las certificaciones, dentro de ellas destacan UNIÓN DE CERVECERÍAS PERUANAS BACKUS & JOHNSTON S.A.A. en el año 1996, CORPORACIÓN INFARMASA S.A., en el año 1997; CORPORACIÓN ACEROS AREQUIPA S.A.- PLANTA DE PISCO, en el año 1997. (Centro de Desarrollo Industrial, 2014). Las empresas que iniciaron con las certificaciones ISO por lo general pertenecen al sector primario y secundario y por lo tanto contaban con una sólida estructura que permitía cumplir con los exigentes estándares de las Normas ISO. En el Perú el 95% de las empresas son PYMES, es decir existen 5,400 pequeñas y medianas empresas de las cuales solo 1,000 están certificadas en ISO 9001 o ISO 14001, esto representa que somos uno de los países con menor número de empresas certificadas en Gestión de Calidad. Es necesario promover la certificación de estas empresas para que entren en un escenario más competitivo (INDECOPI, 2012).

De acuerdo a la Organización Internacional de Normalización, entre el 2005 y 2010 fueron los años de mayores certificaciones ISO 9001 en el país, solo en esos años se hicieron el 60% de las certificaciones que hoy en día tienen las empresas en el Perú. (Ver Figura 5)



Figura 5. Certificaciones ISO en el Perú al 2013

Adaptado de. (Organización Internacional de Normalización, 2014) <http://www.iso.org/>

La cantidad de certificaciones ISO 9001 en el Perú ha ido de la mano con el crecimiento del PBI hasta el año 2009 donde el crecimiento económico se ve afectado por la crisis mundial y comercio internacional, a partir de ese año se evidencia un comportamiento inverso, y esto se explica por la mayor búsqueda de eficiencias y competitividad de las empresas ante un crecimiento económico más reservado (Ver figura 6).

En el 2012 el Ministerio de producción inicia un programa denominado PSGC Programa Internacional de Gestión de Calidad empresarial gracias a un convenio entre el Ministerio de la Producción y el Servicio Brasileiro de Atención a la Micro y Pequeña Empresa (Sebrae), dicho programa tiene la finalidad de desarrollar las competencias y habilidades de los pequeños empresarios e implementar un sistema de gestión dirigido a la calidad que posibilite una mejora en su productividad y competitividad. El programa está orientado a las pequeñas y medianas empresas que funcionan como persona jurídica.

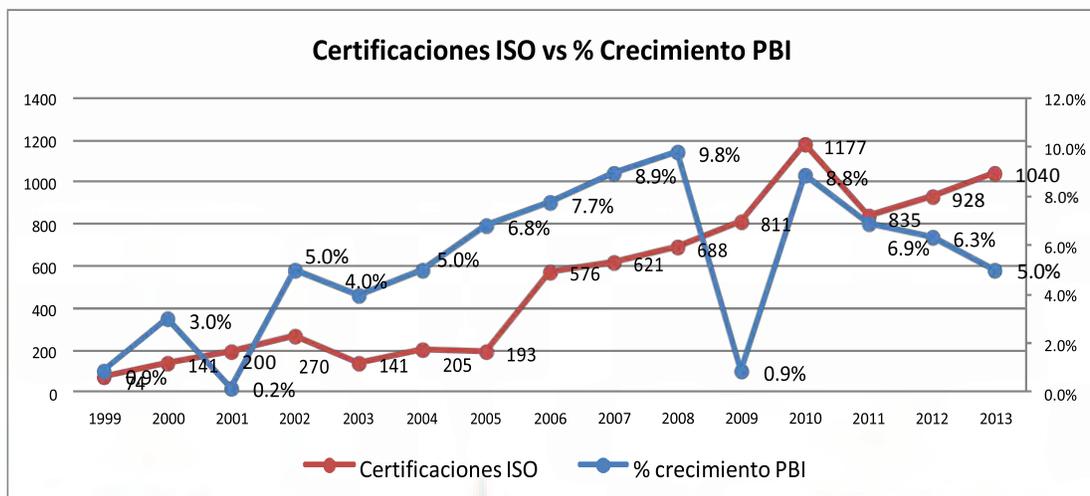


Figura 6. Certificaciones ISO vs % Crecimiento PBI del Perú
Adaptado de. (Organización Internacional de Normalización, 2014) <http://www.iso.org/>

(Crecenmype, 2014). Esta es una iniciativa con dos objetivos principales, reducir la informalidad y mejorar el desempeño de las Mypes y Pymes que hoy en día representan el 99.6% de las empresas en el Perú, de las cuales el 96.2% de las empresas son microempresas, el 3.2% pequeñas empresas, el 0.2% medianas empresas y el 0.4% grandes empresas (América economía, 2013) Es decir el PSGC se convierte en unos de los más importantes y de relevancia a nivel empresarial.

En el transcurso de los años las empresas en el Perú, han ido sumándose a la corriente de las certificaciones ISO 9001, un grupo de ellas ya vienen incursionando en las otras familias de las Normas, como son las ISO 14000, OSHAS 18000, ISO 22000, en un inicio con dificultades y con poca credibilidad, pero hoy en día ya convencidos de que los resultados y beneficios para las empresas se dan en diversas áreas de la organización.

2.3.1 Calidad en el sector Educación en el Perú.

El informe titulado The Global Competitiveness Report 2014–2015 elaborado por el Foro Económico Mundial, reportó los resultados que obtuvo Perú: A nivel del ranking ocupamos el puesto 65 habiendo retrocedido 4 posiciones respecto al anterior informe 2013-

2014. A pesar de la caída de cuatro posiciones, Perú sigue en la mitad superior de la clasificación. Las preocupaciones sobre el funcionamiento de las instituciones, junto con el insuficiente progreso en la mejora de la calidad de la educación y adopción tecnológica, explican el descenso del país. El año pasado se destacó un cierto agotamiento de las fuentes de ganancias de competitividad del país en los últimos años. El país necesita fortalecer sus instituciones públicas mediante el aumento de la eficiencia del gobierno, luchar contra la corrupción, y mejorar la infraestructura. Además, desarrollar la capacidad para generar y utilizar el conocimiento y así diversificar la economía hacia actividades más productivas y que requerirán elevar la calidad de la educación, ya que aún no es capaz de proporcionar las habilidades necesarias para una economía cambiante; también impulsar la adopción de tecnología, que incluye una mayor aceptación y uso de las TIC; y elevar su capacidad de innovación, que sigue siendo baja. Si bien hubo una mejora en el pilar de salud y educación primaria donde avanzó del lugar 95 al 94, el nivel de educación secundaria y preparatoria el Perú subió del puesto 86 al 83, este avance es insuficiente para la mejora de la calidad en la educación.

La situación actual del país obliga a que el sector educación tenga la firme convicción de impulsar la formación de ciudadanos que en un mediano plazo garantice que los conocimientos se asimilen de tal forma que todas las personas que acceden a las instituciones privadas o públicas estén en la capacidad de desarrollar competencias que los impulsen a estar informados, a ser cuestionadores, deliberantes, que comprendan de mejor manera la problemática de su entorno, aplicando la creatividad e innovación como base de un sistema educativo que coadyuve a la formación de un estado o nación más gobernable, justo y competitivo.

Velar por la calidad de la educación en el Perú es una de las responsabilidades del Ministerio de Educación, quien a través de un programa denominado UMC (Unidad de

Medición de la Calidad Educativa) entidad que desarrolla el sistema nacional de evaluación del rendimiento escolar y de brindar información relevante a las instancias de decisión de política educativa (UMC, 2014).

A través de la UMC se llevó a cabo cuatro evaluaciones muestrales del rendimiento escolar con diferentes niveles de representatividad: CRECER 1996, CRECER 1998, la Evaluación Nacional 2001 y la Evaluación Nacional 2004. La UMC realizó también siete evaluaciones de carácter censal (ECE 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012). (UMC, 2014).

Cada evaluación realizada supuso un aprendizaje que permitió enriquecer y mejorar la formulación de los instrumentos de evaluación del rendimiento, así como realizar análisis cada vez más complejos de los factores que se asocian a los resultados de los estudiantes. Entre estos factores se han considerado procesos escolares, procesos de aula, características de los principales actores del sistema (estudiantes, profesores, directores, padres de familia), entre otras variables y dimensiones que de una u otra forma ofrecen información sobre la calidad del sistema educativo.(UMC, 2014).

Por otro lado la UMC también coordina la participación del país en estudios internacionales de evaluación estudiantil. En el año 1997, la UMC llevó a cabo el Primer Estudio Internacional Comparativo de Lenguaje, Matemática y Factores Asociados (PEIC 1_/), y en el año 2006 el Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE). Ambos fueron organizados por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE), cuya coordinación técnica está a cargo de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC) de la UNESCO. De igual forma, la UMC coordinó la participación del Perú en los ciclos 2001, 2009 y 2012 del Programa

Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA), desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

El Perú atraviesa en la actualidad por una seria crisis educativa, si bien es cierto está experimentando un crecimiento en lo que respecta a la cobertura, este no se refleja en la calidad ni mucho menos en la equidad de este sector. En diciembre 2011 se llevó a cabo la Evaluación Censal de Estudiantes 2012 (ECE 2012) evaluación que fue aplicada a los estudiantes de segundo grado de primaria en todo el país, los resultados de esta evaluación arrojaron los siguientes resultados: el 30.9% y el 12.8% de los estudiantes a nivel nacional alcanzó el nivel satisfactorio en comprensión lectora y matemática, respectivamente.

La Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) consiste en la aplicación de pruebas estandarizadas y presenta sus resultados de acuerdo a niveles de logro. En el Nivel 2 – Satisfactorio se ubican los estudiantes que lograron los aprendizajes esperados para el grado, en el Nivel 1 – En proceso están quienes responden solamente las preguntas más fáciles de la prueba, mientras que Debajo del Nivel 1 – En inicio, están aquellos estudiantes con dificultades incluso para responder las preguntas más fáciles. Esta prueba censal evalúa el nivel del estudiante en comprensión lectora y matemáticas para los niños del segundo grado de primaria.

Los resultados de la ECE 2012 en comparación con los resultados ECE 2011 muestran:

- Tanto en comprensión lectora como en matemática no se observa un incremento significativo del porcentaje de estudiantes en el nivel de logro esperado.
- Tanto en comprensión lectora como en matemáticas hay una disminución estadísticamente significativa del porcentaje de estudiantes debajo del Nivel 1 y un aumento en el Nivel 1.

- En comprensión lectora en las IE Estatales se observa una disminución estadísticamente significativa del porcentaje de estudiantes Debajo del Nivel 1 y un incremento del porcentaje de estudiantes en el Nivel 1. Sin embargo en las IE no estatales solo disminuye de manera estadísticamente significativa el porcentaje de estudiantes Debajo del Nivel 1.
- En matemática, en las IE estatales se observa una disminución estadísticamente significativa del porcentaje de estudiantes Debajo del Nivel 1 y un incremento del porcentaje de estudiantes en el Nivel 1. En las IE no estatales no se observan diferencias estadísticamente significativas.

A nivel de las regiones, Moquegua muestra los mejores resultados en comprensión lectora y matemáticas, seguido de Tacna, Arequipa y Lima Metropolitana. A nivel nacional el 19.8% del total de estudiantes evaluados se encuentran por Debajo del Nivel 1, y el 49.3% se encuentra en el Nivel 1, solo el 30.9% logró aprender lo esperado al finalizar el segundo grado. Por otro lado los resultados a nivel nacional en matemáticas son menos alentadores, el 49% del total de estudiantes evaluados se encuentran por Debajo del Nivel 1, y solo el 12.8% se ubica en el Nivel 2.

El Perú ha participado en dos evaluaciones internacionales de logros de aprendizaje: Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA) y el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE). En PISA, el puntaje peruano fue el menor de América Latina (alrededor de 20% por debajo del promedio de Chile, Argentina, Brasil y México), y muy inferior al de otros países de ingreso medio con un creciente logro educativo, como Tailandia, con los cuales el Perú tendrá que competir. Únicamente alrededor de 5% de los estudiantes peruanos se desempeñan al nivel del promedio de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

(OCDE). Las evaluaciones nacionales aplicadas a los estudiantes peruanos arrojan resultados preocupantes: apenas alrededor de 20% de los alumnos alcanzan el nivel deseado.

En la última evaluación PISA 2012 ocupamos el último lugar de 65 países evaluados en las materias de matemáticas, ciencias y comprensión lectora. (Ver Tabla 2)

Tabla 2

Ranking PISA 2012

Puesto	País	Matemáticas	Lectura	Ciencias
1	Shanghai-China	613	570	580
2	Singapur	573	542	551
3	Hong Kong-China	561	545	555
4	Taipei	560	523	523
5	Corea del Sur	554	536	538
6	Macao-China	538	509	521
7	Japón	536	538	547
8	Liechtenstein	535	516	525
9	Suiza	531	509	515
10	Holanda	523	511	522
51	Chile	423	441	445
55	Uruguay	409	411	416
58	Brasil	391	410	405
59	Argentina	388	396	406
62	Colombia	376	403	399
65	Perú	365	370	369

Nota. Adaptado de Ranking PISA 2012, Organización para la Cooperación y el desarrollo económico OCDE (<http://www.oecd.org/pisa/>).

El Perú tiene un ingreso per capita insuficiente, una carga demográfica relativamente alta y pobres niveles de lectura y escritura en las generaciones previas. El gasto en educación es de alrededor el 3% del PBI, con una tendencia a la reducción (Ver Tabla 3), esta inversión aún es muy baja en comparación con otros países, aunque el gasto ha sido relativamente eficiente en la generación de cobertura, pero no lo ha sido en la generación de calidad. El Perú se encuentra cerca del límite de los que un país puede hacer para generar cobertura a

través del gasto, pero está muy por debajo del límite, o incluso del promedio, de lo que se puede hacer para convertir el gasto en logro educativo. (Ver Tabla 3)

Tabla 3

Inversión en educación como % del PBI

s	Paí	2009	2010	2011	2012
	Perú	2.9	2.7	2.5	2.8

Nota: Adaptado de Banco Mundial.

La inversión en educación han mostrado en el tiempo los siguientes patrones ineficientes: se gasta demasiado en salarios y no lo suficiente en otras formas de apoyo. Los salarios en general se han incrementado en los últimos años, pero no hay un compromiso recíproco de los grupos de los docentes por mejorar la calidad. No se han establecido indicadores o estándares que permita a los administradores relacionar el gasto con la calidad, ni a los usuarios individuales saber si el sistema viene cumpliendo. Esta forma de manejo de la inversión se ha impuesto como una política en el Perú, las propuestas legislativas solo están enfocadas en incrementar el gasto, en estas políticas y planes no se postula ningún mecanismo causal entre el incremento en el gasto y la mejora en la calidad que se espera alcanzar, resultando estas medidas como un pobre esfuerzo fiscal. Como se muestra en la Tabla 4, el 61% del gasto se destina al pago de remuneración de personal docente y de otro persona, quedando un 39% para soportar el gasto en capital y bienes, servicios y mantenimiento. (Ver Tabla 4)

Es importante mencionar también a la burocracia existente unida a la existencia de normas y procedimientos que se superponen, que hace que la administración financiera tenga más relevancia que la pedagógica a lo que se adiciona la baja preparación y la ineficiencia de los funcionarios. No existe un currículo coherente con las exigencias y necesidades del

Tabla 4

Gasto público en instituciones educativas por alumno 2013 (soles corrientes)

	Capital		Remuneración de personal docente		Remuneración de otro personal		Bienes, servicios y mantenimiento	
	2007	2013	2007	2013	2007	2013	2007	2013
PERÚ	7.7	24.7	62.8	47.1	17.4	14.4	12.2	13.8
Amazonas	11.6	32.4	66.6	50.3	15.6	12.6	6.1	4.6
Ancash	11.6	31.5	63.2	48.6	17.5	14.6	7.7	5.3
Apurímac	6.1	29.6	69.3	49.8	16.2	14.3	8.3	6.3
Arequipa	6.5	28.9	63.5	48.9	21.5	17	8.5	5.3
Ayacucho	5.2	44.5	66.2	38.7	19.4	11.7	9.2	5.1
Cajamarca	5.8	26.5	72.9	56	14.5	11	6.8	6.5
Callao	6.7	7.8	58.2	50.7	17.7	16.4	17.3	25.1
Cusco	11.2	45.3	64.2	39.4	16.3	10.4	8.3	4.9
Huancavelica	12	33.1	59.6	48.3	17.9	11.3	10.5	7.3
Huánuco	6.5	39.6	68.7	43.6	15.8	10.4	9	6.4
Ica	5.5	14.3	65.8	61.7	20	17.2	8.7	6.8
Junín	3.4	23.8	74.5	57.5	16.3	13.7	5.8	4.9
La Libertad	6.1	28.2	66.9	53.1	16.9	13.5	10.1	5.2
Lambayeque	5.7	19.1	66.5	58.6	16.3	15.2	11.5	7.2
Lima	8.9	7.1	50.2	37.8	16.6	15.7	24.3	39.4
Metropolitana Lima	3	23.5	70.3	52.5	16.8	13.8	10	10.1
Provincias	5.6	16.7	66.8	56.7	19.2	19	8.4	7.7
Loreto	5.6	16.7	66.8	56.7	19.2	19	8.4	7.7
Madre de Dios	12.5	50.5	57	30.9	18	9.1	12.6	9.5
Moquegua	10.9	39.8	55	37.6	18.8	13.1	15.4	9.4
Pasco	4.5	35.1	67.9	42.3	19.6	14.2	8	8.4
Piura	9.9	28.9	66.6	49	16.1	15.3	7.4	6.7
Puno	4.1	25.6	69.4	50.9	19.3	17.7	7.2	5.8
San Martín	6.3	26.8	69.1	52.6	18.5	14.3	6.2	6.3
Tacna	17.8	29.8	56.8	47.1	17.2	15.6	8.2	7.5
Tumbes	10.9	28.7	57.4	43.6	21.8	18.8	9.9	9

Nota. Adaptado de Ministerio de Educación – Sistema integrado de administración Financiera del sector público/Ministerio de Economía y Finanzas/Gasto público por instituciones educativas por alumno, 2013

escenario actual, se prioriza la educación memorística “enciclopedista”, no existe articulación entre materias, en otras palabras no se está promoviendo la formación de estudiantes con condiciones más creativas y variadas. No existe materiales educativos adecuados, los textos son producidos por editoriales con autores sin especialidad, que en su

mayoría no muestran la realidad de los estudiantes respecto a sus áreas geográficas y culturales. La carencia de infraestructura, mobiliario y equipamiento determina otra de las causas por las cuales los estudiantes no puedan desarrollar mejores capacidades. (La Educación Peruana: crisis y posibilidades Rivero (2005).

Rivero (2005) identifica tres elementos centrales de la crisis de la educación en el Perú, el magisterio, la inversión y la gestión. Con respecto al magisterio considera una dualidad de la percepción del docente, que se resume primero en la atribución de una infinidad de funciones sociales, en contraste con la percepción que la profesión de la docencia tiene un bajo prestigio social, por sus bajos salarios, por la idea generalizada que cualquier persona puede ejercerla sin ningún tipo de formación, porque es cierto también que la formación de la mayoría de los profesores ha sido deficiente, por la proliferación de instituciones sin ningún tipo de certificación y la falta de exigencia en las instituciones más formales y reconocidas. No existen estímulos intrínsecos ni extrínsecos para que los profesores se actualicen ni mucho menos para que innoven. Como consecuencia de esta situación se generan situaciones desfavorables para el futuro de esta profesión, existe poca motivación para que los estudiantes elijan la docencia y quienes lo hacen generalmente lo hacen porque es la segunda opción. Esta problemática se ve reflejada en el bajo desempeño de los docentes en los concursos públicos, que se ve soslayado por la práctica sindical, de dirigentes que siguen consignas partidarias anacrónicas.

Los recursos económicos destinados al sector educación han sido incrementados a raíz del crecimiento económico sostenido y de la mayor recaudación fiscal del estado y por aumento de recursos a consecuencia de distribución de canon, sobre canon y regalías mineras. Sin embargo la inversión del estado en educación es una de las más bajas en la región, el 2012 fue de 2.8% del PBI (Ver Tabla 2) y la inversión por alumno por año si bien se ha incrementado en el periodo 2007 a 2011 en 46% todavía no es suficiente. (Ver Tabla 5).

Tabla 5

Gasto público por alumno en educación básico regular 2007-2011

	Inicial		Primaria		Secundaria	
	2007	2011	2007	2011	2007	2011
Perú	900	1525	1051	1688	1287	1885
Cusco	628	1486	907	1887	1055	1796

Nota. Adaptado de Ministerio de educación – Sistema integrado de administración Financiera del sector público/Ministerio de Economía y Finanzas Gasto público por alumno

La estructura del gasto público al 2010 muestra la inversión de los gastos por programa en los niveles de educación básica (inicial, primaria, secundaria) y superior, también muestra la inversión en capacitación docente y en infraestructura educativa. (Ver Tabla 6)

Tabla 6

Estructura de gasto público por programa al 2010

Programas educativos	Gasto por año (millones de soles)							
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Educación básica	4,619	5,284	5,597	6,213	6,875	7,436	10,219	10,733
	69.9%	69.9%	66.1%	65.9%	58.6%	51.1%	70.1%	71.7%
Educación superior	1,166	1,300	1,642	1,786	2,183	2,450	2,964	2,812
	17.7%	17.2%	19.4%	18.9%	18.6%	16.8%	20.3%	18.8%
Administración	429	450	555	657	720	830	908	981
	6.5%	6.0%	6.6%	7.0%	6.1%	5.7%	6.2%	6.6%
Capacitación y perfeccionamiento	35	69	82	62	72	92	161	148
	0.5%	0.9%	1.0%	0.7%	0.6%	0.6%	1.1%	1.0%
Infraestructura educativa	87	111	180	263	867	1,951		
	1.3%	1.5%	2.1%	2.8%	7.4%	13.4%		
Otros programas	268	342	412	1,026	1,795	318	285	
	4.1%	4.5%	4.9%	4.7%	8.7%	12.3%	2.2%	1.9%
Total educación y cultura	6,605	7,555	8,469	9,427	11,744	14,555	14,570	14,960

Nota. Adaptado de Sistema integrado de administración Financiera del sector público/Ministerio de Economía y Finanzas

Se puede identificar un aumento considerable en la inversión de la educación estatal del más del 100% entre los años 2003 y 2010, sin embargo en los años 2009 y 2010 la inversión en educación básica incluye el gasto en infraestructura. Es importante mencionar que las partidas de remuneración y pensiones representan el 85% del presupuesto en educación.

En los temas de gestión y organización Rivero (2005) indica que el sistema educativo Peruano experimento considerables fragmentaciones en su organización institucional, originando consecuentemente ineficiencia y profundizando el nivel de la calidad de la educación en el Perú, a raíz de políticas improvisadas y falta de un rumbo definido, complementado por una profunda corrupción, desorden dentro de una política que priorizo cumplimiento de normas y no la calidad de los servicios educativos.

Sin embargo existen acciones orientadas a mejorar esta problemática, la Ley de la Reforma Magisterial es una de ellas promulgada el 25 de noviembre del 2012 se constituye como el único marco normativo, a diferencia de las leyes anteriores, la presente establece que los docentes se incorporen a ella gradual y voluntariamente en un periodo de 10 años; los docentes van a ser incorporados en una de las ocho escalas magisteriales (Ver Tabla 7), estando sujeta a una misma estructura remunerativa simplificada cuyo concepto principal es la remuneración íntegra mensual (RIM), todos los docentes percibirán un aumento en sus remuneraciones actuales y estarán sujetos a un solo marco normativo, con esta ley se da oportunidad a los docentes de poder realizar una línea de carrera, ascender, acceder a diversos cargos, obtener estímulos e incentivos a través de procesos evaluatorios, orientados a reconocer su desempeño laboral en base a los conocimientos; esta acción es para promover la constante capacitación y un cambio de actitud frente a los nuevos retos de este sector.

Tabla 7

RIM por escala magisterial según jornada laboral

RIM POR ESCALA MAGISTERIAL SEGÚN JORNADA LABORAL					
Escalas Magisteriales	horas	24	30	40	
		Horas	Horas	Horas	
Escala 1	.0%	1,244	1,555	2,073.2	
Escala 2	0.0%	1,368	1,710	2,280.5	
Escala 3	5.0%	1,555	1,944	2,591.5	
Escala 4	0.0%	1,741	2,177	2,902.5	
Escala 5	0.0%	2,115	2,643	3,524.4	
Escala 6	00.0%	2,488	3,110	4,146.4	
Escala 7	30.0%	2,861	3,576	4,768.4	
Escala 8	60.0%	3,234	4,043	5,390.3	

Nota. Adaptado de Ley N°29944 Ley de Reforma Magisterial www.reformamagisterial.pe

Dentro del objetivo de los gobiernos de turno en mejorar la calidad educativa en el Perú se elaboraron diferentes iniciativas dentro de ellos podemos mencionar el Plan Nacional de Educación Para Todos 2005-2015, elaborado por el Ministerio de Educación en septiembre del 2005. Existe también el Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021 elaborado por el CEPLAN, la Propuesta de Metas Educativas y de Indicadores 2021, elaborado por el Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de Educación, con auspicio de la Organización de Estados Iberoamericanos.

Todos estos documentos y otros tienen como meta el promover una cultura diferente dentro del ámbito estudiantil docente y de gestión, que en el mediano plazo muestre resultados concretos en la mejora de la calidad educativa promoviendo generar igualdad de oportunidades de acceso y resultados, acortando las brechas entre la educación pública y privada, logrando que estudiantes e instituciones aprendan, dando prioridad a la educación básica con énfasis en la primera infancia, impulsar la educación científica, uso de nuevas tecnologías, impulsar la acreditación de instituciones educativas.; contempla también la

necesidad de promover el desarrollo profesional del docente con el fin de revalorar su papel e imagen todo esto dentro del marco de la carrera pública magisterial, es importante mencionar que dentro de estos lineamientos se encuentra también la intención de mejorar los niveles de gestiona educativa promoverlos para que se transformen en más eficientes, descentralizadas, con profesionalismo y sobre todo desarrollar una cultura ética. Sin embargo todos estos objetivos están sujetos a la participación y el compromiso de toda la sociedad, partiendo de la célula misma y expandiéndose hacia todos los sectores e instituciones con el fin de que se genere una sociedad que educa a sus ciudadanos.

Juan Ansion (2011) manifiesta que el problema central entre la educación estatal y la educación privada no está en quien es el dueño del servicio educativo, sino que entre ambos canales se ha ido generando una brecha de calidad cada vez más insalvable, y es una brecha que se adiciona a otra igualmente profunda entre la educación urbana y la educación rural.

La diferencia entre el sector estatal y el privado es muy grande se evidencia en comprensión lectora y mucho más en el desempeño lógico matemático, Ansion (2011) resume como catastrófico el hecho que la mitad de los niños de escuelas estatales terminen su educación primaria sabiendo menos en matemáticas de lo que se consideran los conocimientos previos, lo que significa que tendrán dificultades prácticamente insalvables para un desarrollo posterior en matemáticas.

Este aspecto está conduciendo al abandono paulatino de los estudiantes de la educación estatal porque al parecer la educación privada constituye una mejor alternativa. Sin embargo a pesar de existir iniciativas orientadas a revertir esta situación, como el Acuerdo Nacional o el Proyecto Educativo Nacional seguimos cayendo en posturas demagógicas ahondando el abismo entre las declaraciones políticas y las políticas educativas, no se ve reflejado hasta el día de hoy el avance hacia la aplicación del 6% del PBI en la educación , se

mantiene una confrontación con el gremio magisterial, no se enfrenta con seriedad la corrupción en el sector y no se da impulso a los órganos de decisión democrática previstos en la Ley General de educación.

A decir de Ansion (2001) la política educativa real no se orienta por el espíritu del Proyecto Educativo Nacional, en consecuencia se alienta a que los padres de familia saquen a sus hijos de las instituciones estatales y ubicarlos en centros privados (no siempre de mejor calidad), en el afán de otorgar a sus hijos un futuro mejor ante el abandono por el estado de las escuelas a su cargo. Se concluye entonces como la política del gobierno no apunta a cerrar la enorme brecha educativa, conduciendo por un lado a una privatización solapada y por otro a revivir una idea anticuada, la de los colegios de excelencia, que solo apunta a mantener expectativas y a aparentar dar soluciones con fines políticos.

A partir del año 2008 el Ministerio de la Educación del Perú con la finalidad de mejorar el nivel de aprendizaje y la calidad de la educación creó el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE, este organismo tiene como finalidad garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad; contribuyendo al desarrollo de las regiones y del país aportando a la mejora de la competitividad. Los objetivos asignados a este organismo es el de contribuir a mejorar la calidad que deben brindar todas las instituciones educativas, fomentando su acreditación, certificar competencias laborales y profesionales y retroalimentar al sistema educativo con los resultados de las evaluaciones. El SINEACE se organiza y soporta a través de tres diferentes organismos autónomos dotados de un régimen legal y administrativo que garantiza su independencia, los cuales abarcan los distintos niveles de la educación, (Ver figura 7)

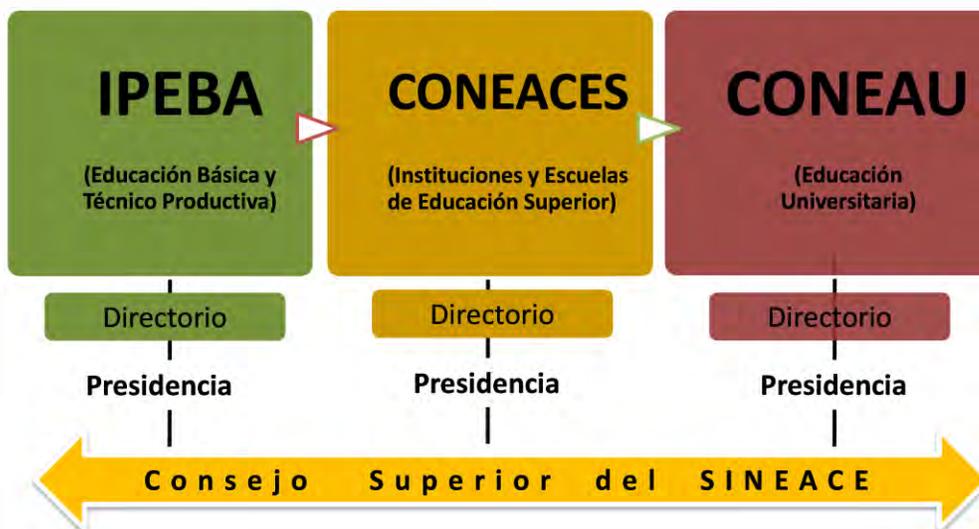


Figura 7. Organización del SINEACE

Adaptado de. Organigrama Estructural del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad educativa, del Ministerio de Educación (Minedu 2011)

Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe>

Es el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica – IPEBA. El IPEBA es una institución pública autónoma, perteneciente al Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación – SINEACE, creado por la Ley N°28740 (2006). El 8 de agosto de 2008 se instaló el Directorio del IPEBA tras su nombramiento oficial, mediante Resolución Suprema N°024-2008-ED. Posteriormente, entre los seis directores, se eligió a Peregrina Morgan Lora, como Presidenta del Directorio del IPEBA, quien viene desempeñando dicha función hasta la actualidad.

El IPEBA basa su funcionamiento en dos ejes: Evaluación y Acreditación y la Evaluación y Certificación. La evaluación y acreditación busca la mejora de la calidad de las instituciones educativas para favorecer los aprendizajes, los cuales se basan en estándares de gestión y de aprendizaje. La Acreditación es el reconocimiento público y temporal de la Institución Educativa, área, programa o carrera profesional que participe voluntariamente en

un proceso de evaluación de su gestión pedagógica, institucional y administrativa; el objetivo principal de la acreditación es la calidad de la gestión de instituciones educativas del nivel básico regular y técnico, enfocada en los aprendizajes y formación de todos los estudiantes, en este proceso no se busca la evaluación de personas

Mientras que el eje de evaluación y certificación busca el reconocimiento del capital humano del país para ser competitivos basándose en la certificación de competencias. La acreditación es el reconocimiento formal de la calidad demostrada por una institución o programa educativo, otorgado por el Estado, a través del órgano operador IPEBA, según el informe de evaluación externa emitido por una entidad evaluadora, debidamente autorizada, de acuerdo con las normas vigentes. La acreditación es temporal y su renovación implica necesariamente un nuevo proceso de autoevaluación y evaluación externa.

Como primer paso las instituciones educativas deben lograr la acreditación de la calidad, para ello deben seguir las siguientes etapas del proceso de acreditación de la calidad de la gestión educativa. (Ver figura 8).

En la etapa previa, las instituciones educativas preparan las condiciones básicas que permitirán desarrollar el proceso de autoevaluación eficientemente, en esta etapa se busca informar y sensibilizar a la comunidad educativa en torno a la importancia del establecimiento de una cultura evaluadora orientada a la mejora continua, y en relación a la finalidad y beneficios de la acreditación de la calidad de la gestión. La etapa de Autoevaluación busca que las instituciones educativas reflexionen sobre cómo está gestionando sus procesos institucionales pedagógicos y administrativos en relación al logro de la formación integral de todos sus estudiantes, para la implementación de esta fase la institución educativa cuenta con la matriz de estándares de gestión y la guía de



Figura 8. Etapas del Proceso de Acreditación de la calidad de la gestión de instituciones de educación básica y CETPRO.

Recuperado de. <http://www.minedu.gob.pe>

autoevaluación, que les permitirá constatar el cumplimiento de dichos estándares, para que las instituciones educativas logren cumplir esta fase deben cumplir siete pasos que les permita la socialización del proceso de acreditación a toda la comunidad educativa.

La fase de evaluación externa debe ser solicitada voluntariamente por las instituciones educativas al IPEBA, para confrontar y comprobar los resultados de la autoevaluación con la apreciación de una entidad externa que otorgue objetividad al proceso; es el IPEBA quien asignará una entidad evaluadora calificada, esta entidad evaluadora externa emite un informe preliminar donde indica las observaciones, si las hubiera para su subsanación; posteriormente la entidad evaluadora externa elabora el informe final de evaluación a ser remitido al IPEBA donde recomienda o no la acreditación de la institución educativa.

La etapa de acreditación es el reconocimiento oficial que lo otorga el Estado Peruano, es temporal y su vigencia está en función del nivel de avance en los estándares; las instituciones educativas deben asegurar mecanismos para mantener y desarrollar el nivel alcanzado sobre los estándares de calidad de la gestión, determina nuevos aspectos por mejorar, implementar planes para abordar estas mejoras y se repita esta práctica de manera permanente.

En la Provincia del Cusco existen 55 instituciones educativas de educación básica regular que se encuentran en la etapa de Autoevaluación, de este grupo de instituciones educativas el 20% pertenecen al sector privado, mientras que el 80% corresponde al sector público de todos los niveles de la educación básica regular.

2.3.2 Análisis interno del sector educación (AMOHFIT) del sistema básico regular.

En la descripción del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco se mostrará la actual situación del sub sector basado en el análisis de siete áreas funcionales, las cuales son: (a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y ventas (M); (c) Operaciones y Logística (O); (d) Finanzas y contabilidad (F); (e) Recursos humanos (H); (f) Sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T) (D'Alessio,2012), teniendo como eje central la Calidad.

Los resultados obtenidos en la región Cusco en la última Evaluación Censal de Estudiantes 2012 arrojaron las siguientes cifras: en comprensión lectora el 27.6% se encuentra Debajo del Nivel 1, el 50.9% se ubica en el Nivel 1 y el 21.5% alcanzo el Nivel 2; en matemáticas los resultados obtenidos son bastante preocupantes, el 57.8% de los estudiantes evaluados se ubican Debajo del Nivel 1, el 33.4% se encuentran en el Nivel 1 y solo el 8.9% de los estudiantes alcanzaron el Nivel 2.

El sector rural muestra cifras aún más preocupantes, dado que en comprensión lectora el 51.7% de estudiantes se encuentran Debajo del Nivel 1, el 43.4% se ubican en el Nivel 1 y sólo un 5.0% alcanzo el Nivel 2; en matemáticas los resultados también tienen el mismo comportamiento, el 78.6% están Debajo del Nivel 1, el 20.1% en el Nivel 1 y el 1.3% alcanzo el Nivel 2. En el sector Urbano las cifras reportadas en comprensión lectora fueron: 16.0% Debajo del Nivel 1, 54.5% en el Nivel 1 y el 29.5% en el Nivel 2; en matemáticas se registró los siguientes resultados: 47.8% Debajo del Nivel 1, 39.7% en el Nivel 1 y el 12.5% alcanzo el Nivel 2.

El siguiente análisis AMOFHITC tiene como base entrevistas a profundidad realizadas a principales autoridades del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco.

Administración y gerencia.

A continuación se realiza la descripción de la administración y gerencia para cada uno de los sistemas educativos del Cusco.

Sistema Educativo Escolar del Sector Público. La Administración y gestión de la educación en el Perú se encuentra a cargo del Ministerio de Educación (Minedu) que se sostiene sobre dos pilares que son el Viceministro de Gestión Pedagógica y el Viceministro de Gestión Institucional. Dentro del primero recaen las direcciones Generales de educación, es decir la Dirección General de educación Básica Alternativa, la Dirección General Básica Regular y la Dirección General de Educación Superior y Técnico Profesional.(Ver Figura 9)

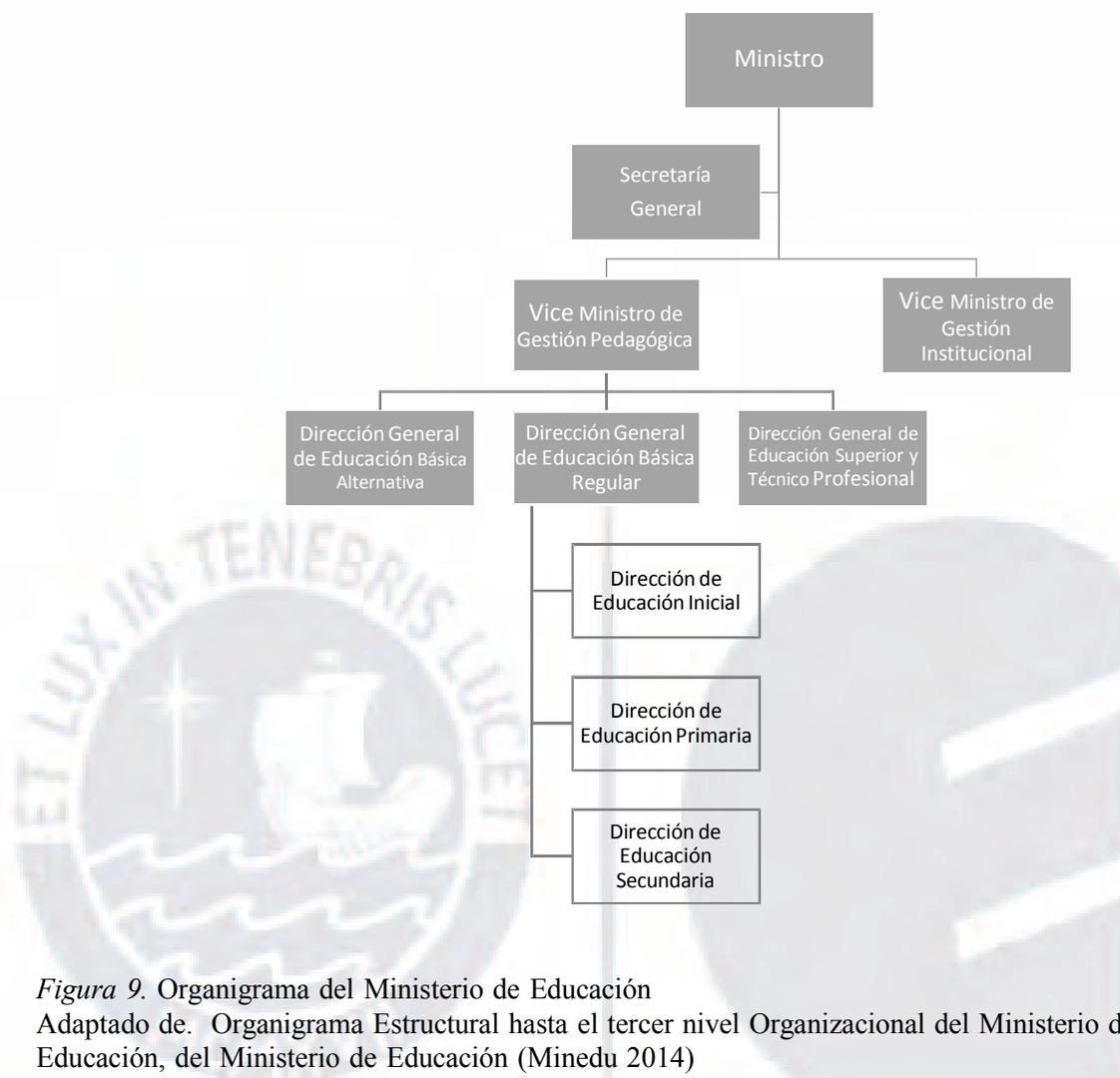


Figura 9. Organigrama del Ministerio de Educación

Adaptado de. Organigrama Estructural hasta el tercer nivel Organizacional del Ministerio de Educación, del Ministerio de Educación (Minedu 2014)

Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe>

La Dirección General de Educación Básica Regular es responsable de asegurar la formulación y propuesta articulada de la política, objetivos, estrategias pedagógicas, normas y orientaciones de alcance nacional para los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria. (Reglamento de Organización y Funciones del ministerio de Educación, 2014)

Está a su cargo la Dirección de Educación Inicial, la Dirección de Educación Primaria y la Dirección de Educación Secundaria, en el presente trabajo, se consideran únicamente los niveles de primaria y secundaria, pues en esa se encuentra la Dirección del sector en estudio.

Las Direcciones de educación Primaria y Secundaria depende de la DGEBR, sus principales funciones son formular y proponer la política, objetivos y estrategias pedagógicas de ambos niveles, así como diseñar y elaborar la estructura curricular correspondiente (Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, 2014)

El Sistema Educativo Peruano dentro de sus normas y lineamiento comprende el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, el cual fue aprobado el 2 de abril del año 2005, norma que tiene como finalidad establecer la composición, funciones y participación de las instancias de gestión educativa descentralizadas, tales como las instituciones educativas y programas educativos públicos de los niveles y modalidades de la etapa de educación básica y de la educación técnico-productiva, Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), Direcciones Regionales de Educación (DRE) y el Ministerio de Educación (MED). Este sistema de gestión comprende cuatro instancias de gestión educativa descentralizada, la primera instancia es la Institución Educativa (IE) quienes cuentan con cinco instrumentos de gestión:

1. Proyecto Educativo Institucional (PEI), documento que recoge la identidad de la institución educativa, el diagnóstico y conocimiento de los estudiantes, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión.
2. Proyecto Curricular de Centro (PPC), documento que se formula dentro del diseño curricular básico.
3. Reglamento Interno (RI), que es un instrumento que establece los criterios y procedimientos de desempeño y de comunicación entre los diferentes participantes de la comunidad educativa.
4. Plan Anual de Trabajo (PAT), el cual traduce los objetivos estratégicos del PEI en actividades y tareas que se ejecutaran en el año escolar.

5. Informe de Gestión Anual, en el cual se registra los logros, avances, y dificultades en la ejecución del PAT y en la aplicación del RI, así como determina recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo.

La segunda instancia de gestión es la UGEL, cuyo ámbito de acción es a nivel provincial, tiene dentro de sus principales funciones regular, supervisar, asesorar y prestar apoyo a las IE, asimismo es el encargado del proceso de evaluación e ingreso de personal docente y administrativo para las IE. El director de la UGEL es designado por concurso público por la DRE, este órgano tiene como principal instrumento de gestión el Proyecto Educativo Local (PEL), documento que permite concretar los acuerdos y compromisos recíprocos en torno a los objetivos planteados colectivamente (Decreto Supremo N° 009-2005-ED).

La tercera instancia es la Dirección Regional de Educación (DRE), órgano especializado del Gobierno Regional encargado de la planificación, ejecución, y administración de las políticas y planes regionales entorno a la educación, cultura, deporte, recreación, ciencia, y tecnología de las UGEL. La DRE coordina activamente con la UGEL para la autorización y supervisión de las IE públicas y privadas. La DRE es el encargado de conducir el proceso de concurso público de los directores de las UGEL. Los directores de la DRE son designados por el presidente regional, el instrumento de gestión de las DRE es el Proyecto Educativo Regional (PER) (Decreto Supremo N° 009-2005-ED).

El Minedu es la instancia máxima de la gestión educativa, entre sus principales responsabilidades se encuentra: definir, dirigir, normar, y gestionar la política educativa nacional, teniendo en cuenta los intereses generales del Estado y la diversidad de las realidades regionales, es el encargado de formular, aprobar, ejecutar, y evaluar de manera concertada el Proyecto Educativo Nacional (PEN).

Dentro del proyecto de la Gestión Educativa peruana se diseñó y puso en ejecución a partir del año 2007 el Proyecto de Municipalización, este proyecto tiene como finalidad establecer la transferencia de funciones y recursos de los gobiernos regionales hacia el órgano de gobierno local más inmediato, la municipalidad distrital. Este proyecto tiene como principales características descentralizar la toma de decisiones en el ámbito pedagógico, institucional, y administrativo, haciendo más participe al distrito en la gestión de las instituciones educativas. Actualmente este proyecto se encuentra en la etapa de crecimiento de participación de los distritos y provincias en la gestión educativa (Minedu, 2013).

Los colegios privados muestran una estructura organizada, podemos mencionar que estos se encuentran más fortalecidos que los colegios del sector público.

Sistema Educativo Escolar Privado. Al igual que en el Sistema Educativo Escolar Público, el Minedu es la máxima autoridad y responsable en la gestión del sistema educativo a nivel nacional. En este sector se encuentra algunas diferencias, tales como: El Sector Educativo Secundario Privado no cuenta con políticas, objetivos ni estrategias que permitan una adecuada gestión; las IE privadas tienen como único requisito establecer un currículo de acuerdo al Diseño Curricular Nacional (DCN), este documento contiene los aprendizajes fundamentales y básicos que deben desarrollar los estudiantes en cada nivel educativo, dejando en responsabilidad de las IE privadas la administración y responsabilidad del rendimiento de los alumnos; el Minedu no realiza un control en la implementación del DCN. Esta falta de control y supervisión solo genera un sistema privado con una marcada disparidad en el nivel educativo, la ausencia de un responsable de supervisar la gestión educativa privada representa una fuerte debilidad en la calidad educativa que se imparte en estos colegios.

Las estructuras organizativas educativas se ven más fortalecidas y organizadas en las Instituciones Educativas privadas, podemos mencionar que las Instituciones Educativas públicas se encuentran en proceso de implementar herramientas de gestión que les permita mejorar sus procesos.

Dronkers y Robert (2004a) desarrollaron un estudio comparativo de rendimiento entre estudiantes de escuelas privadas y públicas para países pertenecientes a la OECD. Encontraron que el rendimiento de aquellos escolares que asistieron a instituciones privadas fue mayor que el de los alumnos de instituciones públicas. En un modelo multinivel, analizan el efecto de esta variable controlando por características individuales, composición del aula, capacidades de enseñanza de los profesores, entre otros. Ellos atribuyen esta diferencia a la distinta calidad educativa de ambos tipos de escuelas y a las mejores capacidades intelectuales del alumnado de colegios privados, dada la autoselección natural de los estudiantes.

Uno de los factores más influyentes en el campo de la eficiencia de la educación escolar se refiere a la capacidad de las instituciones para tomar decisiones. Muchos autores sostienen que el trabajo bajo presión o de manera estandarizada en las escuelas no fomenta la eficiencia en relación al rendimiento estudiantil. Woeman (2003) y Fuchs y Woeman (2004) encontraron que un alto grado de autonomía de las escuelas en temas administrativos, y mayor flexibilidad en planes de estudio tiene un impacto positivo sobre el rendimiento de los alumnos.

En la provincia de Cusco los colegios privados parroquiales tienen una estructura organizativa más fortalecida, adaptada para promover niveles de relación y participación más directa entre profesores, alumnos y padres de familia, sus aparatos administrativos tienen bien definidos sus roles, realizan un seguimiento más controlado al cumplimiento de la

curricula propuesta para el año escolar. a alta gerencia tiene una participación más eficiente, el cumplimiento de sus objetivos se ve facilitado operativos anuales bien elaborados

En los colegios de gestión pública y privada particular los aparatos administrativos son más pequeños, la mayor parte de estas funciones recae en el director y subdirector, si bien es cierto cumplen con establecer y proponer una estructura, esta no se implementa del todo. Existen limitaciones en la administración porque la alta gerencia muestra debilidades en competencias de gestión y liderazgo

Marketing y Ventas

Sistema Educativo Escolar Público. El sistema educativo nacional atiende a 8.4 millones de estudiantes de acuerdo al último Censo Escolar 2014 (Ver Tabla 8), los niveles primario y secundario atienden al 78% del total de estudiantes (7.54 millones), el sector público atiende al 74 % del total de estudiantes del sector básico regular, mientras que el sector privado atiende al 26%. Por zonas geográficas la zona rural en el sector público cobertura solo el 17% de los estudiantes.

Tabla 8

Matrícula en el sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, 2014.

Etapas, modalidad y nivel	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total Básica Regular	8,400,421	5,968,076	2,432,345	7,068,892	1,331,529	4,673,841	1,294,235	2,395,051	37,294
Inicial	7,542,542	5,575,083	1,967,459	6,220,170	1,322,372	4,288,426	1,286,657	1,931,744	35,715
Primaria	1,631,039	1,154,108	476,931	1,317,414	313,625	847,338	306,770	470,076	6,855
Secundaria	2,456,980	2,886,660	870,854	2,128,599	280,366	1,869,607	264,703	668,090	17,636

*Nota. Adaptado de Ministerio de Educación – Censo Nacional 2014
Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/>*

En la región Cusco la población estudiantil perteneciente al nivel primario y secundario es de 349 mil estudiantes (Ver Tabla 9), los cuales son atendidos principalmente por el sector público 85%, el 15% es atendido por el sector privado. Se concentra en la zona urbana el 71% de atención, mientras que el 29% se ubica en la zona rural.

Tabla 9.

Población estudiantil de la provincia del Cusco, por sector y área

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	396,523	315,493	81,030	294,095	102,428	217,098	98,395	76,997	4,033
Básica Regular	349,453	295,450	54,003	247,742	101,711	197,468	97,982	50,274	3,729
Secundaria	125,903	105,763	20,140	101,203	24,700	82,898	22,865	18,305	1,835

*Nota. Adaptado de Ministerio de Educación – Censo Nacional 2014
Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/>*

En la provincia del Cusco se cuenta con un total de 879 instituciones educativas, de las cuales el 56% corresponde a la gestión pública que se distribuye en 88% en área urbana y 12% en área rural. Mientras que la gestión privada se encuentra concentrada mayoritariamente en el sector urbano (98%) (Minedu 2014). (Ver Tabla 10)

Tabla 10

Oferta de Instituciones Educativas en la provincia del Cusco, por área y sector

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	1,001	528	473	932	69	468	60	464	9
Básica Regular	879	496	383	811	68	436	60	375	8
Inicial	535	345	190	495	40	308	37	187	3
Primaria	211	104	107	185	26	81	23	104	3
Secundaria	133	47	86	131	2	47	0	84	2

*Nota. Adaptado de Ministerio de Educación – Censo Nacional 2014
Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/>*

Por otro lado existen en Cusco 6045 docentes de los cuales el 47% son de gestión pública, concentrándose en el sector urbano (98%) la oferta de docentes, mientras que la gestión demanda el 53% de la oferta de docentes.

Evaluando la cobertura en el año 2013 en el niveles primario podemos apreciar que el 91.7% del total de estudiantes del nivel primario asistió a sus centros educativos, mostrando una reducción de 2.9 puntos porcentuales respecto a lo reportado en el año 2005; por otro lado en el nivel secundario el 83.4% del total de estudiantes asistió a sus centros educativos, mostrando este nivel un crecimiento en los últimos 5 años de 7.6 puntos porcentuales, pasando de 76.5% a 84.1% (Minedu Junio 2014). Aun cuando la cobertura ha aumentado, este indicador no tiene una correlación de que haya mejorado la calidad del servicio educativo. Los resultados obtenidos en las evaluaciones nacionales que abarcan las áreas de Comunicación Integral y Matemáticas arrojan resultados bastante preocupantes, el sector público afronta un gran problema ya que se evidencia que los alumnos no están obteniendo las competencias asociadas al año de estudio cursado, situación que se agrava en las zonas rurales debido a la falta de equidad y desigualdad imperante en el sistema educativo escolar público.

Estos resultados consideramos pueden explicarse debido a la burocracia y corrupción que se presenta en los niveles de gestión tales como UGEL y DRE órganos que son los responsables de elegir a las autoridades que dirigen las instituciones educativas, no se asegura en este proceso de selección una evaluación concienzuda sobre las competencias de gestión que el director debe tener como líder del centro educativo, competencias que deberían asegurar que todos los planes de mejora de la calidad que el Minedu viene normando se implementen adecuadamente, esto sumado a que si bien el Minedu ha diseñado organismos que se encargan de velar por la calidad educativa, estos proyectos no tendrán los resultados obtenidos debido a que estos planes no cuentan con indicadores de rendición de cuentas, que

permita hacer un seguimiento no solo a la inversión destinada al sector educación, sino a la efectividad de los procesos. No es suficiente la aplicación del proyecto de descentralización de la gestión educativa, debe fijarse estándares para todo el sistema, métricas simples que deben estar enfocadas en la medición de las capacidades.

Dado que la Ley General de Educación 28044 establece que la educación es gratuita cuando lo provee el estado, no se realiza una evaluación de precios para el sector público.

Sistema Educativo Escolar Privado. El marketing es poco utilizado en los centros educativos privados de la provincia del Cusco, se ha verificado que de la muestra evaluada, un pequeño porcentaje cuenta con una página web que les permita a los usuarios poder conocer más sobre sus servicios. No se observa que los centros educativos realicen algún estudio de mercado, no cuentan con recurso humano destinado al área de marketing y ventas, y el presupuesto destinado a invertir en estrategias de marketing es escaso. Este comportamiento puede explicarse, debido a la alta demanda de estudiantes, de las entrevistas realizadas a un grupo de colegios privados cuya antigüedad en el mercado es mayor a los 15 años, ellos atribuyen el éxito de la cobertura de sus plazas vacantes precisamente al tiempo de funcionamiento del centro educativo.

Por lo antes indicado el precio fijado por los centros educativos del sector privado no tienen un patrón comparable entre todos, salvo si los agrupamos por antigüedad o tiempo de funcionamiento, a mayor antigüedad el precio mensual de este grupo de centros educativos si se asemejan, lo mismo sucede entre aquellos que tienen un menor tiempo de funcionamiento, donde sus precios son semejantes.

En la provincia de Cusco, los colegios privados religiosos y los colegios de gestión pública no cuentan con un área de marketing, por consiguiente su demanda se ve fortalecida únicamente por la imagen que estas instituciones han podido mostrar a lo largo de su vida

operativa, en el caso de los colegios públicos la demanda de los estudiantes se circunscribe mayormente al ámbito de la ubicación de cada una de estas instituciones. En los colegios privados tampoco existe áreas de marketing, esta responsabilidad recae sobre el director y subdirector, en tal sentido carece de los principios de un estudio de mercado para convocar a los consumidores finales. La publicidad que realizan es en base a spots publicitarios poco elaborados en medios escritos, radio y televisión

En todos los colegios particulares los precios de las mensualidades se establecen de acuerdo a un benchmarking analizando las ventajas comparativas y competitivas que cada uno de estos centros educativos ofrece.

Operaciones y Logística e Infraestructura

Sistema Educativo Escolar Público. El Gobierno Central define varias etapas de estudio o ciclos, que guardan relación con el proceso cognoscitivo del estudiante. Así, el I Ciclo de EBR se refiere al Nivel Inicial comprendido entre los 0 y 2 años de edad del alumno. El II Ciclo también está vinculado con el nivel Inicial, pero para los alumnos entre 3 y 5 años, el III, IV y V Ciclo se refiere al nivel de Primaria, y los ciclos VI y VII está vinculado al nivel secundario, en estos niveles la metodología de trabajo pasa de ser lúdica a ser investigativa, ya que debe contemplar que los estudiantes se encuentren en capacidad de buscar información en fuentes diversas.

El estudiante es el insumo, quien ingresa al proceso productivo del Sistema Educativo Escolar Público, quien debe pasar por todos los ciclos descritos anteriormente; siendo así es importante considerar factores que influyen en el desempeño del estudiante durante el proceso educativo, como son: La nutrición, salud y el trabajo infantil.

En primer encontramos que unos de los grandes problemas es la nutrición, factor que está estrechamente relacionado con el grado de pobreza en el que se encuentran las familias. A mayor grado de pobreza, menores son las posibilidades de contar con una nutrición adecuada que le permita al estudiante tener un adecuado rendimiento escolar. La tasa de desnutrición se agudiza en las zonas rurales ya que es mayor a las zonas urbanas. Cusco reporta un nivel de pobreza del 30.6% y niveles de desnutrición crónica infantil de 24.3% (INEI 2012).

Lo indicado en el párrafo anterior impacta directamente en la salud del estudiante, si presentan enfermedades (respiratorias y estomacales graves) que les impida asistir a clases, se generaría ausentismo y retrasos, lo cual provocará repitencia, además de incrementar las posibilidades de no cumplir con las competencias correspondientes al año escolar cursado.

Explicando el efecto del factor trabajo infantil en el rendimiento del estudiante, podemos indicar que el Perú registra la más alta tasa de trabajo infantil en América Latina, la cifras reportan que 1'659 millón niños trabajan (entre 5 a 17 años), el 49.8% de ellos se encuentran entre los 14 a 17 años, las horas de trabajo superan las 6 horas permitidas, en Cusco el 32% de los niños entre los 5 y 17 años realizan alguna actividad laboral, por lo que no les queda tiempo para estudiar; esto demuestra que las necesidades económicas son atendidas antes de que las educativas; este aspecto incide directamente en la deserción escolar, repitencias, retiros y permanencias prolongadas. En las zonas rurales el 58.7% de los niños y adolescentes trabajan, y en la zona urbana el 41.3%.

Otro aspecto importante de evaluar son los resultados de culminación del nivel educativo secundario (Ver Tabla 11), si bien se muestran progresos respecto a las cifras del 2005, aun la proporción de estudiantes que culminan la secundaria entre los 17 a 18 años es

menor a los demás rangos, explicado a que estos estudiantes posiblemente ya ingresaron al sector laboral, lo cual retrasa la culminación de sus estudios.

Tabla 11

Tasa de conclusión secundaria en Cusco (% del grupo de edades)

	17-18 años		17-19 años		20-24 años		25-34 años	
	2005	2013	2005	2013	2005	2013	2005	2013
PERÚ	50.4	64.8	54	69.2	67.8	82	59.6	71.9
Cusco	41.8	66.6	46.4	72.3	61.5	90.6	46.8	72.7

*Nota. Adaptado de Ministerio de Educación – Censo Nacional 2014
Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/>*

Según lo informado por el Plan Nacional de Educación para Todos 2205-2015 del Minedu, la probabilidad de concluir la secundaria en cinco años, es 30% mayor en un colegio de gestión privada que en uno de gestión pública. Las diferencias también son influidas por el ámbito geográfico, la zona urbana presenta mejores indicadores que la zona rural.

Es importante evaluar el atraso y deserción que se da en el proceso educativo escolar público, en el caso de la educación secundaria a nivel nacional la tasa de repetidores se sitúa en 5.1%, la Región Cusco reporta una tasa del 3.4% (Ver Tabla 12), este indicador no puede asegurar que los estudiantes que pasaron de año significa que adquirieron las capacidades esperadas, ello se contrasta con los resultados de la evaluación censal.

Sistema Educativo Escolar Privado. La inacción del Minedu en la gestión del sistema educativo privado trae como resultados que la responsabilidad sobre la implementación y desarrollo del currículo y la metodología recaiga sobre cada colegio privado. La Ley 29519 (2010) indica que los profesionales de carreras ajenas a la educación pueden ejercer la docencia en el área de su especialidad en colegios privados y públicos, no es requisito que

estén colegiados o tengan estudios en pedagogía. Esta debilidad hace evidente la ausencia de una norma que garantice un buen nivel de enseñanza para los estudiantes.

Tabla 12

Porcentaje de repetidores 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
PERÚ	4.8	4.3	4.5	4
Gestión				
Público	a	a	a	5.1
Privado	a	a	a	1
Región				
Cusco	3.7	4.4	3.5	3.4

*Nota. Adaptado de Ministerio de Educación – Censo Nacional 2014
Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/>*

El docente que imparte enseñanza en el sector educativo privado en la provincia del Cusco ha realizado sus estudios en la Universidad Nacional y sobre todo en Institutos, la calidad de la formación profesional no se encuentra garantizada, debido a las serias deficiencias que estos centros de formación profesional muestran, esta cadena de deficiencias se convierte en un círculo vicioso en el sistema educativo peruano.

En La provincia de Cusco en los colegios privados particulares y parroquiales se imparten las enseñanzas en base a un diseño curricular alineado con el DCN, adicionalmente proponen e implementan temas que consideran importantes fuera de la directiva nacional. El sector público se alinea al DCN, pudiendo adecuarlo a la realidad del entorno , todos estos lineamientos se están fortaleciendo con el programa Rutas del Aprendizaje, que ha generado en los docentes de este sector tener planes de acción pedagógicos bien estructurados y controlados en periodos más cortos de tiempo.

La logística en colegios privados es más eficiente porque estos cuentan con autonomía total para tomar decisiones en suministros de bienes y servicios, sin embargo también existen

algunas limitaciones relacionadas a la solvencia económica de cada una de estas instituciones. En el sector público este aspecto se hace más burocrático y depende de la asignación presupuestal del gobierno central y/o del gobierno regional, en la mayoría de los casos los colegios nacionales se ven limitados en el suministro de bienes y servicios.

Al igual que los colegios privados religiosos que cuentan con infraestructuras bien elaboradas podemos inferir que la infraestructura de los colegios nacionales se ha visto favorecida por inversión estatal y muestra condiciones físicas más adecuadas, sin embargo el mantenimiento de estas instituciones no es eficiente, generada por la falta de recursos. En el sector privado se evidencia mucha improvisación en la adecuación de su infraestructura, la mayor parte de estas instituciones han sido adecuadas en viviendas particulares es decir sus aulas no cumplen con las condiciones de confort, carecen de espacios para implementar laboratorios y áreas de recreación.

Finanzas y contabilidad

Sistema Educativo Escolar Público. La gestión administrativa de la institución educativa es un factor a considerar. En el Perú, la inversión pública en educación es bastante baja en comparación con otros países de la región (3% de gasto público en educación como porcentaje del PBI versus 5% de promedio en Latinoamérica (cifras para 2009, MEF, 2010). Dado que la oferta privada es más sensible a la capacidad de gasto y la disposición a pagar de las familias por el servicio de educación, es de esperar, entonces, que la brecha público/privada sea amplia en términos de calidad educativa. El presupuesto nacional asignado a las partidas de educación en el 2013 ascendió a S/. 9 415 millones, si comparamos esta cifra con el año 2005 este presupuesto se ha visto incrementado en 134%; la estructura del presupuesto del sector educación está concentrado principalmente en gastos corrientes S/. 7 021 millones (75%) y en gasto de capital S/. 2 394 millones (25%) el nivel de ejecución de este presupuesto se ubica en un 68% (CIAF MEF 2013).

El gasto público en IE por alumno en la provincia del Cusco muestra un crecimiento del orden del 69% respecto al año 2007 (Ver Tabla 13), pero respecto al gasto a nivel nacional destinado al sector público solo representa el 0.02%.

Tabla 13

Gasto público por alumno

Departamento	Educación Básica Regular					
	Inicial		Primaria		Secundaria	
	2007	2011	2007	2011	2007	2011
Cusco	628	1 486	907	1 887	1 065	1 796

*Nota. Adaptado de Ministerio de Educación – Censo Nacional 2014
Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/>*

La composición del gasto público en la provincia del Cusco al igual que a nivel nacional, se encuentra concentrado en gastos de pagos de planillas de docentes y personal administrativo (50%), el 45% está destinado al gasto de capital y el 5% al gasto de bienes, servicios y mantenimiento (Ver Tabla 14)

Tabla 14.

Gasto público en instituciones educativas por alumno en la provincia del Cusco (soles corrientes)

	Capital		Remuneración de personal docente		Remuneración de otro personal		Bienes, servicios y mantenimiento	
	2007	2013	2007	2013	2007	2013	2007	2013
PERÚ	7.7	24.7	62.8	47.1	17.4	14.4	12.2	13.8
Región								
Cusco	11.2	45.3	64.2	39.4	16.3	10.4	8.3	4.9

*Nota. Adaptado de Ministerio de Educación – Censo Nacional 2014
Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/>*

Sistema Educativo Escolar Privado. La estructura de financiamiento de las IE del sector privado está conformada principalmente por las pensiones de enseñanza, que se

constituye en la principal fuente de ingresos. Las leyes flexibles y poca exigencia regulatoria permiten que un colegio privado sea constituido de manera rápida, sobre todo en lo que respecta a la exigencia de capital para la puesta en marcha; la formalización ante SUNAT y los flujos esperados por el pago de las pensiones de enseñanza le permite a estas IE lograr obtener financiamiento ante una entidad bancaria.

En la provincia del Cusco los colegios privados, particulares y parroquiales generan ingresos principalmente en base a las pensiones de los estudiantes y en ocasiones a cuotas extraordinarias exigidas a los padres de familia, sus utilidades dependen directamente de estos aportes. Los colegios privados parroquiales tienen un manejo contable responsable y organizado, se administra por intermedio de un consultor contable que realiza el trabajo de todo el consorcio de colegios religiosos, no podemos generalizar esta inferencia para los todos los colegios privados. ,

La fuente de financiamiento de los colegios públicos, es el estado a través del MINEDU y de los gobiernos regionales a través de la DREC, el presupuesto destinado a este sector se dispone en salarios, bienes y servicios y gastos de capital, cuentan con muy pocos recursos financieros, en muchos casos las necesidades de mejora son afrontados por recursos obtenidos de los padres de familia. Estas instituciones no generan ningún tipo de utilidad, y no cuentan con una gestión contable.

Recursos Humanos.

Uno de los aspectos más relevantes en la educación, desde el punto de vista cualitativo, es el nivel de enseñanza de los profesores. Brunner y Elacqua (2003) encontraron, para una muestra de países de América Latina, que mientras más subdesarrollado sea el país, la varianza del rendimiento escolar se explica principalmente por la variabilidad en la calidad de la escuela, la que asocian directamente con la calidad de los profesores. Una forma de

medición, de acuerdo con los autores, es tomar como referencia las pruebas magisteriales y definir si es que el profesor presenta un nivel adecuado para ejercer la enseñanza.

El Banco Mundial (2001), se afirma que para mejorar la calidad de la educación, se deben establecer normas para el aprendizaje y la enseñanza, fortalecer las capacidades de los profesores para el servicio de formación de sus alumnos y evaluar el desempeño docente. Sin embargo, se admite también, que estas medidas deben ser complementadas con mejoras en la frecuencia, calidad y transparencia de la evaluación de los alumnos (poniendo los resultados a disposición de los administradores, directores, profesores, padres, estudiantes y público en general, para mejorar el sistema de rendición de cuentas).

La UMC (2004), sostiene, para el caso peruano, que tanto el manejo de contenidos que el docente demuestra, como la oportunidad que él brinda a los estudiantes de adquirir competencias, son procesos que se asocian de manera significativa y positiva con el rendimiento de los alumnos.

Sistema Educativo Escolar Público. Diversos autores identifican al docente como una de las variables claves en el proceso de aprendizaje del estudiante. Sin embargo, la calidad de los profesores en el Perú es deficitaria y el sistema de incentivos más apropiado para favorecer el desarrollo de una adecuada carrera docente es un tema en constante debate, tanto en el ámbito técnico como político. Un estudio realizado por el MINEDU y la Unesco (2002) muestra que los maestros peruanos consideran que el primer criterio que debería tomarse en cuenta para determinar las categorías del salario es la evaluación periódica del desempeño, seguida por el título académico.

La nueva Ley de Carrera Pública Magisterial, aprobada en julio del 2007, está pensada de modo que se incentive económicamente el mejor desempeño profesional (medido a través de evaluaciones a escala nacional y en cada institución educativa) y se despida a

docentes que sean evaluados negativamente tres veces consecutivas, actualmente el sistema de remuneraciones está basado principalmente en la antigüedad del docente, este mecanismo de pago no ofrece criterios claros sobre las conductas esperadas, ni un sistema de evaluación del desempeño que compense el logro de determinadas metas.

Sistema Educativo Escolar Privado. Al igual que en la gestión pública, el recurso humano es importante, los docentes definen el nivel de enseñanza del colegio, en la provincia del Cusco los docentes que laboran en el sector privado reciben capacitación especializada y enfocada a mejorar la calidad de la enseñanza a través de documentos pedagógicos como las Rutas del Aprendizaje que provee el Minedu de manera gratuita, pero podemos indicar que del total de colegios privados del nivel secundario el 25% invierten en capacitación. Otro aspecto importante es el proceso de selección que los centros educativos realizan al incluir nuevos puestos, quienes tienen toda la libertad de determinar el perfil y nivel académico que requieren para cubrir los puestos de trabajo.

En la provincia del Cusco los colegios privados parroquiales cuentan con una gestión de recursos humanos destinados únicamente a la contratación de personal y a fortalecer las capacidades mayormente del sector docente, sin embargo no se pone mucho interés en desarrollar un clima laboral más adecuado para que estos centros de trabajo traten de controlar los niveles de desgaste o stress de su personal.

Los colegios privados particulares no cuentan con un área específico de recursos humanos, pero cuentan con personal de apoyo o asistentes sociales que mayormente están enfocados en ayudar al personal en trámites de salud y a canalizar solicitudes a la alta gerencia, La gestión de recursos humanos en los colegios públicos es prácticamente inexistente, la actividad de reclutamiento la realizan las UGEL, y las capacitaciones que son pocas están gestionadas por las DREC, no se aplican acciones para afrontar el clima laboral.

Sistemas de información y comunicaciones.

Recientes estudios aplicados al caso peruano también se han enfocado en identificarla relevancia de los insumos educativos en el logro académico. Por ejemplo, la investigación de Carrasco (2007) desarrolla un modelo multinivel sobre la base de los resultados obtenidos en la Evaluación PISA 20006 y concluye que, por el lado de las variables asociadas al estudiante, son significativas el sexo, el atraso escolar y, sobretodo, el nivel socioeconómico (NSE) del alumno. Por su parte, en lo que respecta a factores de la escuela, variables como el mal estado del edificio, deficientes sistemas de iluminación y falta de espacio para enseñar tienen un impacto negativo en el rendimiento escolar.

Asimismo, la carencia de material educativo y recursos audiovisuales, el equipamiento inadecuado de laboratorios, y la insuficiente cantidad de computadoras, así como la inasistencia a clases por parte de los alumnos, afectan negativamente el rendimiento. El tipo de gestión de la institución educativa (público o privada) también resultó un determinante importante.

Sistema Educativo Escolar Público. El uso de computadoras promedio por alumno muestra una mejora tanto en el ámbito urbano como rural, la relación alumno versus computadora es de 4 a 1 y 39 a 1 (Minedu 2013); pero también es importante evaluar el nivel de interconexión que tienen los centros educativos. El Proyecto Huascarán iniciativa desarrollada por el estado peruano tiene como objetivo desarrollar, ejecutar, evaluar y supervisar una red nacional moderna con acceso a todas las fuentes de información y capaz de transmitir contenidos de multimedia, según las cifras reportadas por el Minedu este proyecto ha logrado beneficiar a 2 527 mil alumnos y 48 267 docentes. 116 colegios fueron beneficiados en la provincia del Cusco, 111 en la zona urbana y sólo 5 en la zona rural.

Sistema Educativo Escolar Privado. La inversión en laboratorios de computo aun es escasa en los centros educativos del sector privado, la relación alumno computadora es menor a la reportada en el sector público, en la provincia de Cusco son muy pocos los colegios que cuentan con un sistema de información, y muy pocos cuentan con una página web. Según D'Alessio 2012, el 29% de colegios privados aun no hacen uso de sistemas de información y comunicaciones.

En la provincia del Cusco, los colegios privados religiosos, cuentan con una implementación de recursos informáticos adecuada al número de alumnos, adicionalmente proponen cursos extracurriculares para poder formar y/o fortalecer capacidades de sus alumnos en la operación de sistemas de procesamiento de texto, hojas de cálculo y diseño a su vez estos sistemas tienen el soporte de mantenimiento oportuno y la interconexión pertinente para poder buscar información en los navegadores. Son pocos los colegios privados que tienen sistemas de información estructurados y ejecutados análogamente a los colegios religiosos, la mayoría de estos están en proceso de implementación.

Si bien es cierto que el sector público tiene implementado en mayor proporción a los privados los sistemas de información, estos tienen restricciones en interconexión y en el soporte técnico, por falta de recursos económicos los desperfectos en los hardwares no son atendidos oportunamente, podemos inferir también que no se promueve con fuerza la capacitación en el manejo de software.

Tecnología, investigación y desarrollo.

El Minedu cuenta con una unidad de información estadística la cual procesa los reportes necesarios para evaluar la realidad del Sistema Educativo del Perú (UMC). Asimismo se ha creado el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sinease) que fue conformado con la finalidad de garantizar a la sociedad

que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad; contribuyendo al desarrollo de las regiones y del país aportando a la mejora de la competitividad. Este ente tiene como objetivos contribuir a mejorar la calidad que deben brindar todas las instituciones educativas, fomentando su acreditación, certificar competencias laborales y profesionales y brindar retroalimentación al sistema educativo en base a los resultados de las evaluaciones.

El Sinease opera a través del Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA) quien es el encargado en una primera etapa de la evaluación y acreditación, y finalmente de la evaluación y certificación. Actualmente la certificación y acreditación de la calidad de enseñanza no es obligatoria, tanto los centros educativos públicos y privados han sido invitados a participar en la etapa de capacitación de la metodología lo que permitirá a los centros educativos elaborar un Plan de Mejora.

En la provincia del Cusco la promoción de aspectos tecnológicos y de investigación y desarrollo en los colegios de gestión pública no se ve fortalecida; solo en los colegios emblemáticos se desarrolla con mucha discreción - por falta de recursos- iniciativas de investigación, en los colegios menores este aspecto no es tomado en cuenta. Podemos realizar el mismo análisis para referirnos a los colegios privados, este aspecto es más desarrollado en los colegios que tienen mayor soporte económico y una infraestructura que permita implementar laboratorios para tal fin.

2.4 Resumen

Las diferentes definiciones sobre calidad total nos indican que la calidad de la educación es multidimensional, por la tanto la definición de la evaluación de la misma también lo es; los diferentes modelos de calidad de la educación incluyen al estudiante, en

muchos de ellos los consideran como un insumo que puede ser definido a través de variables tanto afectivas como cognitivas.

Dos principios caracterizan la mayoría de las definiciones que diferentes autores han propuesto de lo que es una educación de calidad: el primero considera que el desarrollo cognitivo del educando es el objetivo explícito más importante de todo sistema educativo y, por consiguiente, su éxito en este ámbito constituye un indicador de la calidad de la educación que ha recibido; el segundo hace hincapié en el papel que desempeña la educación en la promoción de las actitudes y los valores relacionados con una buena conducta cívica, así como en la creación de condiciones propicias para el desarrollo afectivo y creativo del educando.

Los innumerables estudios e informes que entidades gubernamentales como la UNESCO y la OCDE han venido realizando a través del tiempo demuestran que el gran desafío de los países de lograr una educación para todos que garantice el desarrollo y crecimiento sostenido, no será alcanzable si no se mejora la calidad de la educación. Aún en muchas regiones del mundo se sigue dando una diferencia considerable entre el número de estudiantes que terminan sus estudios de primaria y la porción de ellos que han logrado llegar a dominar un mínimo de competencias cognitivas. Los beneficios de lograr una educación de calidad contribuyen a aumentar los ingresos de los individuos a lo largo de toda su vida, propicia un desarrollo económico más vigoroso de un país y permite que las personas efectúen opciones de mayor conocimiento de causa en cuestiones que revisten importancia para su bienestar por ejemplo en materia de procreación.

2.5 Conclusiones

Las evaluaciones que se realizan, tales como PISA han mostrado que los países han venido esforzándose en garantizar a los niños el derecho a la educación, haciéndose hincapié

en el acceso a la escuela, pero han olvidado que a menudo la atención que debe prestarse a la calidad de la enseñanza que vienen impartiendo en sus escuelas; ya que es la calidad la que determina no sólo cuánto aprenden los estudiantes y si aprenden bien, sino también en qué medida su aprendizaje se plasma efectivamente en una serie de beneficios para ellos mismos, la sociedad y el desarrollo.

Los resultados que el Perú obtuvo en la última evaluación PISA 2012 muestra que la educación peruana es una de las más bajas en calidad del mundo; la eficiencia en el gasto no se ve en quién gasta más, sino en quién logra más objetivos con el mismo presupuesto.

Las estadísticas muestran que en promedio la calidad de la educación privada es mejor que la pública, razón por la cual los padres de familia sin importar su clase social se esfuerzan por matricular a sus hijos en colegios privados, aunque en una buena parte de la población no tienen otra opción que mandar a sus hijos a un colegio público, debido a la falta de recursos.

Si bien el gobierno peruano ha venido implementando acciones que influyan en mejorar la calidad de la educación en el Perú, este proyecto es bastante joven y aun no es obligatorio para los colegios públicos o privados participar en la acreditación de la calidad de la gestión educativa de la educación básica regular, hasta mediados del año 2014, a nivel nacional solo un colegio cuenta con esta acreditación.

Capítulo III Metodología

El presente estudio busca medir el nivel de la calidad en las empresas del sector Educación del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco a través del cumplimiento de nueve factores para la calidad. En este capítulo se explica el tipo de investigación utilizado, así como la herramienta e instrumento empleados para la toma y análisis de datos. Por otro lado, en este capítulo se detalla y explica la población participante y cómo se define la muestra para el estudio, tanto los datos como el instrumento son sometidos a pruebas de validez, confianza y normalidad.

3.1 Diseño y conveniencia de la investigación.

El presente estudio busca medir el nivel de la calidad en las Empresas del sector Educación del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco a través del cumplimiento de nueve factores para la calidad. Debido a ello se diseña una investigación cuantitativa no experimental, transeccional descriptiva, la cual está compuesta principalmente por un cuestionario estructurado que combina características claves del TQM para la recolección de datos, y a través del cual se podrá explicar la problemática de la investigación.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo ya que la información es recolectada a través de encuestas bajo el método de cuestionarios y entrevistas dirigidas. Por otro lado se dice que es una investigación cuantitativa por que analiza una muestra de datos tomados en un momento determinado tal y como se observan en su contexto natural, la investigación es del tipo descriptivo ya que se busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del objeto de estudio (Hernandez, 2010).

El planteamiento que se hace para esta investigación ya ha sido implementada en otros estudios como es el caso del estudio realizado a una muestra de empresas peruanas en los años 2006 y 2011 en los cuales se compara la evolución de la gestión de la calidad a

través de la medición de los nueve factores del TQM. Debido a los motivos mencionados se considera conveniente el uso de esta metodología ya que permitirá abordar de manera integral la problemática y proporcionar información pertinente para la toma de decisiones y planteamiento de acciones de mejora en el sector educación.

3.2 Población y Participante

La población fue definida como todos aquellos Colegios del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco, que brindan una educación del tipo escolarizada y que se encuentran activos. La relación de los colegios fue obtenida de la Unidad de Estadística de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación, dicha información fue recabada en un censo el año 2014. La población está compuesta por 133 instituciones educativas, distribuidas en los diferentes distritos que componen la provincia del Cusco, concentrándose mayormente en el distrito de Cusco (34%), seguido de los distritos Wanchaq (20%) y San Sebastián (19%) (Ver tabla 15)

Tabla 15

Colegios del Nivel Secundario de la provincia del Cusco por distrito.

Distrito	N	%
Corca	1	1
Cusco	45	34
Poroy	1	1
San Jerónimo	17	13
San Sebastián	25	19
Santiago	17	13
Saylla	1	1
Wanchaq	26	20
Total	133	100

Nota. Tomado de “Unidad de Estadística de Calidad Educativa del Ministerio de Educación”
Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-ieee>

3.3 Información sobre el consentimiento.

Antes de iniciar con la aplicación de los cuestionarios se le indicó a cada persona de que la participación en el estudio es voluntaria, y se le exhortó responder a las preguntas con veracidad. En algunos casos se le comunicó que la conversación podría ser grabada con la intención de que las ideas resaltantes puedan ser transcritas. Así mismo, se dejó claro que la información recabada será confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Las respuestas al cuestionario se administran de forma tal que se asegura el anonimato, los objetivos del estudio fueron transmitidos claramente a cada uno de los participantes, siendo en algunos casos el único incentivo ofrecido por su colaboración el de poner a su disposición los resultados del estudio, cuando estos sean publicados.

3.4 Marco del muestreo.

La muestra de un estudio viene a ser un subgrupo representativo o subconjunto de elementos que pertenecen a un conjunto definido en sus características al que se conoce como población. Para este estudio se consideró un muestreo probabilístico ya que este tipo de muestreo es esencial para estudios transeccionales, es decir, todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Además, es un muestreo con el que se puede obtener valores muy parecidos a los de la población (Hernández et al, 2010)

Para que las variables de estudio sean lo más heterogéneas posibles es recomendable aplicar el muestreo aleatorio (Veliz, 2011). Empleando la metodología mencionada en el párrafo anterior se determina el tamaño de la muestra, para el cual se considera un intervalo del 95% y un margen de error de 0.05, tal como se detalla a continuación

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

Donde:

- n = el tamaño de la muestra.
- N = tamaño de la población, que para el presente trabajo de investigación es de 133 Colegios.
- σ^2 = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de (0.5).
- $Z = 1,96$ Valor obtenido mediante niveles de confianza de 95%.
- e = Límite aceptable de error muestral, para el presente trabajo de investigación es del 5% (0.05)

Reemplazando valores:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)^2 133}{(0.05)^2(133-1)+(1.96)^2+(0.05)^2} = 99$$

El porcentaje de colegios públicos y privados de la muestra es equivalente al de la población. Por consiguiente los resultados obtenidos en la muestra podrán ser generalizados.

3.5 Confidencialidad.

Para poder garantizar la confidencialidad ofrecida por los que ejecutan la investigación y a su vez la que solicitan los participantes, no se solicitó información que pueda mostrar la identidad de las personas que estuvieron encargadas de responder al cuestionario, y adicionalmente todas las encuestas fueron codificadas por cada centro educativo.

3.6 Localización Geográfica.

El estudio se realizó en la provincia del Cusco, considerando a colegios pertenecientes al sistema básico regular en los distritos de Corca, Poroy, Santiago, Cusco, Wanchaq, San Sebastián, San Jerónimo y Saylla.

3.7 Instrumentación.

Para el estudio de investigación se utiliza el cuestionario desarrollado por el profesor Benzaquen denominado “Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la Empresa” el cual está compuesto por 35 preguntas.

La encuesta consta de dos partes, la primera contiene nueve preguntas descriptivas relacionadas a la ubicación, propiedad, cantidad de trabajadores, sector y años de fundación de la empresa, concluyendo esta primera parte con preguntas relacionadas a si la empresa cuenta o no con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC). En el caso de que empresas contaran con SGC, era necesario mencionar los años con los que cuenta el SGC.

La segunda parte contiene 35 preguntas relacionadas a la situación real de la empresa en relación al cumplimiento de los nueve factores del TQM, las cuales han sido medidas utilizando la escala de Likert con valores de uno a cinco: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), neutro (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5). Los entrevistados respondieron a las preguntas bajo la guía y supervisión de los investigadores. Posteriormente los datos fueron procesados a través del SPSS versión 22, con la cual se realizaron los análisis estadísticos. Los elementos que formaron parte de cada una de los nueve factores y la codificación de las preguntas del cuestionario se observan en el apéndice 1.

Para medir la calidad en las empresas del sector educación del nivel Básico Regular de la Provincia de Cusco, el trabajo desarrollado por el profesor Benzaquen propone que la Administración de la Calidad (Y) es una función que depende de nueve factores (X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9).

Esto es,

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

Cada uno de los nueve factores dependen, a su vez, de preguntas específicas (desde X11 hasta X94); dependiendo de cada factor, éste puede incluir entre 2 a 5 preguntas específicas (Benzaquen, 2013).

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

Dichas preguntas son realizadas a principales autoridades de las empresas del sector educación del nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco

Se consideró un promedio simple para el modelo matemático:

$$x_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{m=1}^n x_m$$

Donde x_{ij} representa el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta. Es decir, se ha tratado a las calificaciones en el diferencial semántico como puntuaciones para llegar a una visión general con fines ilustrativos. (Benzaquen, 2013).

Para la interpretación de la calificación media de cada pregunta se basa en la siguiente tabla (Ver tabla 16)

Tabla 166

Resumen e Interpretación de Datos

Calificación	Interpretación
1-2	Bajo nivel de cumplimiento del factor de calidad
3	Neutral o en proceso de cumplimiento del factor de calidad
4-5	Alto nivel de cumplimiento del factor de calidad

Nota. Adaptado de. “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso Peruano” Hecho or Jorge Benzaquén, 2013. *Revista Globalización, competitividad y Gobernabilidad de* CENTRUM Católica Graduate Business School.

3.8 Recopilación de datos

La investigación se realizó en Agosto del año 2014, estuvo dirigida esencialmente a los directivos de cada colegio del marco muestral. El proceso se desarrolló de la siguiente manera: los encuestadores visitaron a los colegios seleccionados aleatoriamente y los invitaron a participar del estudio, describiendo el procedimiento y los objetivos de la investigación. Luego de confirmar la participación voluntaria y de que dieran su consentimiento informado de manera verbal, se le procedía a entregar la encuesta.

El instrumento se ejecutó a través de un cuestionario en papel, el cual tomaba de 20 a 30 min para completar las 44 preguntas. En algunos casos las encuestas eran revisadas por el investigador en el momento con la finalidad de confirmar que la encuesta fue completada de manera correcta. Luego de consolidadas el total de las encuestas requeridas, estas fueron revisadas al 100% para identificar si había información perdida o equivocada.

La información recabada fue codificada y digitada en el software office 2007(Excel) para realizar pruebas de consistencia, luego de ello la información fue exportada al software SPSS versión 2.2. con el cual se desarrollaron estadísticos descriptivos para su análisis e interpretación.

3.9 Análisis e interpretación de datos

Los datos fueron recogidos de acuerdo a la metodología expuesta en el punto anterior, los mismos que fueron digitados en una base de datos, y ordenados de acuerdo a los nueve factores de la calidad. Se asignó puntaje a cada respuesta obtenida, las preguntas fueron respondidas en una escala de Likert, la cual tenía una calificación que iba de 1 a 5, donde 1 es igual a totalmente en desacuerdo y en ese orden hasta llegar a 5 que es igual a totalmente de acuerdo.

Como cada factor depende a su vez de preguntas específicas, se considera el promedio de la puntuación de cada pregunta específica para obtener el resultado que será la calificación final del factor. Con los resultados de cada factor se realiza análisis de los mismos, a través de estadísticas descriptivas, donde se resalta el análisis de frecuencia de cada factor de la calidad, los cuales ayudan a complementar los resultados hallados con la metodología empleada; y distribución de los datos los cuales se pueden apreciar en el Apéndice F y G.

Para mejorar el resumen estadístico se procedió a desarrollar análisis descriptivos como tablas de frecuencia, gráficas de dispersión y medidas de distribución de los datos por cada pregunta (Apéndice E), de esta manera las conclusiones son más precisas y ayudan a identificar puntualmente los aspectos a mejorar y sobre todo a resaltar aquellos puntos con oportunidad de mejora.

3.10 Validez y Confiabilidad

El instrumento utilizado demuestra su validez ya que fue utilizado para el análisis de las empresas peruanas “Calidad en las empresas latinoamericanas, El caso peruano” en los años 2006 y 2011, e inclusive fue adaptado para su aplicación en empresas latinoamericanas.

Para verificar la confiabilidad de los datos existen varios criterios o métodos, en este caso se calculó el alpha de cronbach, para ello las preguntas del cuestionario fueron agrupadas de acuerdo al factor de calidad al que pertenecen es decir se halló el Alpha de Cronbach para cada factor de calidad.(Ver tabla 17) Con respecto a la interpretación, de acuerdo a la literatura revisada, no hay una regla que mencione que a partir de cierto número el instrumento no es confiable, pero se afirma de manera más o menos general que si se obtiene un valor de 0.25 el resultado es de baja confiabilidad, si se obtiene un valor de 0.50 el resultado es de mediana confiabilidad y si obtengo un valor de 0.75 el resultado es aceptable. (Hernández et al, 2010) Según el criterio más utilizado, un alfa de Cronbach

mayor a 0.7 indica un nivel de confiabilidad adecuado para una variable (Dow, D., D. Samson, S. Ford (1999); Powell, 1995). En la presente investigación aun cuando el alpha de cronbach muestre altos puntajes, no significa que haya habido un entendimiento completo del cuestionario por parte de los encuestados ya que pueden haber sido consideradas de manera subjetiva.

Tabla 177.

Prueba de confiabilidad Alpha de Cronbach.

Factores de Calidad	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Alta Gerencia - X ₁	0.936	5
Planeamiento de la Calidad - X ₂	0.872	3
Auditoría y Evaluación de la Calidad - X ₃	0.872	3
Diseño del Producto - X ₄	0.928	3
Gestión de la Calidad del Proveedor - X ₅	0.891	4
Control y Mejoramiento de Proceso - X ₆	0.908	5
Educación y Entrenamiento - X ₇	0.889	4
Círculos de Calidad - X ₈	0.902	4
Enfoque hacia la satisfacción del Cliente X ₉	0.893	4

3.11 Resumen

El presente estudio ha utilizado un modelo cuantitativo descriptivo transeccional a través del uso de un cuestionario que combina factores clave del TQM. De esta manera es que se abarca los cuatro bloques que componen a una organización proveedores, procesos, clientes y la alta dirección, es así que fue posible medir el nivel de la calidad en los Colegios del Nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco de manera integral.

Para iniciar con la investigación, se definió como población a todos aquellos Colegios del Nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco, públicos y privados, que brindan una educación básica regular del tipo escolarizada y que se encuentran activos. En base a esta

población se determinó una muestra bajo el modelo probabilístico estratificado considerando como estrato a cada una de los distritos que componen la provincia del Cusco.

En esta investigación el instrumento utilizado fue sometido a pruebas de validez, confiabilidad, la confiabilidad del instrumento se determina a través del Alpha de Cronbach.



Capítulo IV Resultados

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos de acuerdo a las preguntas de investigación y objetivos planteados en el capítulo I. Como se ha mencionado al inicio de la investigación, el objetivo del presente fue identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM en el Sector Educación del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco. La investigación cuantitativa del tipo no experimental tiene como herramienta de recolección de datos un cuestionario, el cual contiene preguntas relacionadas a la situación real de la empresa en relación al cumplimiento de los nueve factores del TQM. Las preguntas han sido medidas utilizando la escala de Likert con valores de uno a cinco: (1) totalmente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) neutro, (4) de acuerdo, (5) totalmente de acuerdo. Dichas preguntas fueron realizadas a principales autoridades de las empresas del sector educación del nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco.

4.1 Análisis descriptivos

Las encuestas fueron atendidas principalmente por los directores de las instituciones educativas, se analizó el perfil de los informantes, donde se pudo hallar que el 39% de los casos fue el Director quien respondió a las encuestas y el 16% de las encuestas fueron respondidas entre administradores y sub directores, es decir las encuestas fueron realizadas mayormente a la Alta gerencia. (Ver figura 10)

De la muestra investigada, se tiene que el 37% de los colegios corresponden al sector público y el 63% al sector privado. Dentro de este último sector resaltan los colegios privados particulares parroquiales con 5%, privados operados por instituciones benéficas con 2% y el 56% perteneciente a iniciativas netamente empresariales. (Ver figura 11)

Por otro lado se evidenció que de la muestra estudiada solo el 3% de los colegios contaba con un SGC (Sistema de Gestión de Calidad) sistemas existentes con muchas

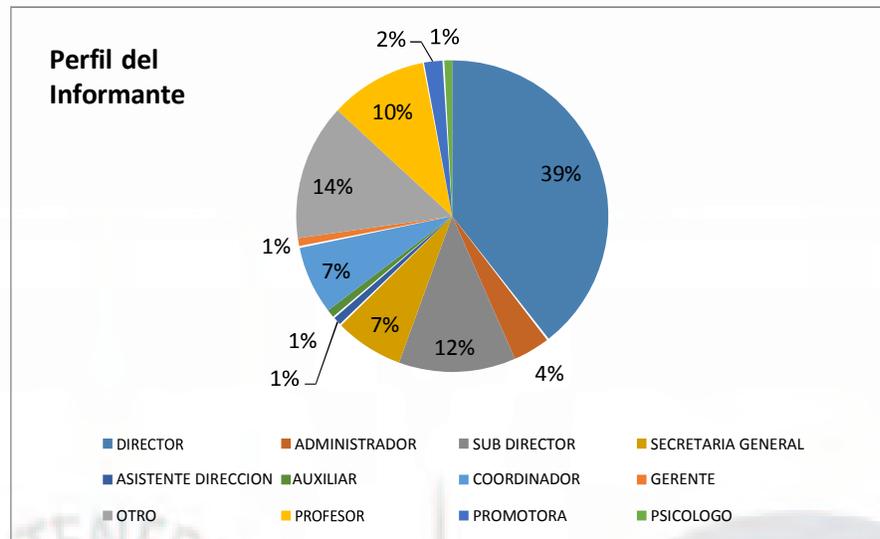


Figura 10. Perfil del informante.

oportunidades de mejora, situación que imposibilitaba hacer el comparativo entre las empresas con SGC y las que no contaban con un SGC. Por esta razón el objetivo del estudio fue únicamente conocer el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM en los centros educativos del Nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco. (Ver figura 12)

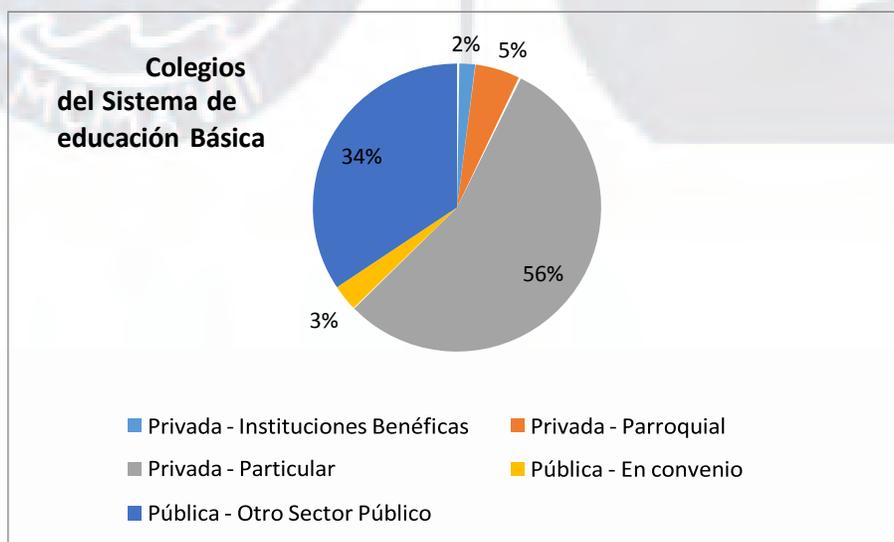


Figura 11. Colegios Básico Regular de la Provincia del Cusco por Sector

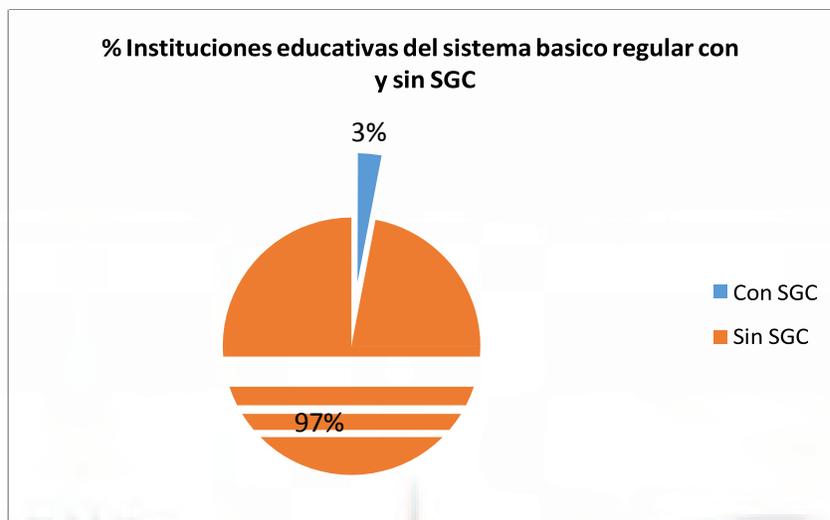


Figura 12. Porcentaje de Colegios con SGC y sin SGC

El 10% de los colegios, menciona como herramienta principal para la gestión de calidad al programa “Rutas de Aprendizaje” Programa diseñado por el estado que busca orientar a los docentes hacia una educación de excelencia. (Minedu, 2015), pero de acuerdo a los estudios realizados y a la información recabada al respecto, no viene a ser un SGC si no un programa como se menciona en líneas superiores.

El nivel de cumplimiento de las empresas en estudio con respecto a todos los factores de éxito del TQM es neutral con tendencia a no hacer con un valor de 3.49. Se aprecia que la calificación más alta se obtiene en la variable (X_3) que corresponde a Auditoría y evaluación de la calidad con una calificación de 3.64, resultado que evidencia un cumplimiento medio con tendencia a un alto nivel de cumplimiento, en este factor resaltan con mayores calificaciones los Centros Educativos con una gestión Pública en Convenio con una calificación de 4.6.

El resultado alcanzado en la variable (X_3) Auditoría y evaluación de la calidad se explica principalmente por los esfuerzos que el Minedu viene realizando para la evaluación de los docentes, proceso comprendido en el marco de la (Ley N° 29944, Ley de reforma

magisterial, ley que si se administra de manera correcta puede llevar a la educación del Perú a mostrar los cambios esperados.(Ver Figura 13)

La menor calificación se obtiene en la variable (X₅) que corresponde a la Gestión de la Calidad del Proveedor con una calificación de 3.33, este resultado se explica principalmente porque la administración de los centros educativos no tiene claro quiénes son sus proveedores lo que evidencia el desconocimiento de este factor de calidad, de esta forma se hace necesario concentrar mayores esfuerzos en la Gestión de Proveedores, crear vínculos estratégicos con el proveedor e integrarlos a los sistemas de calidad de la empresa; ya que ello repercute directamente en los estándares de calidad de la propia empresa Benzaquen (2013)

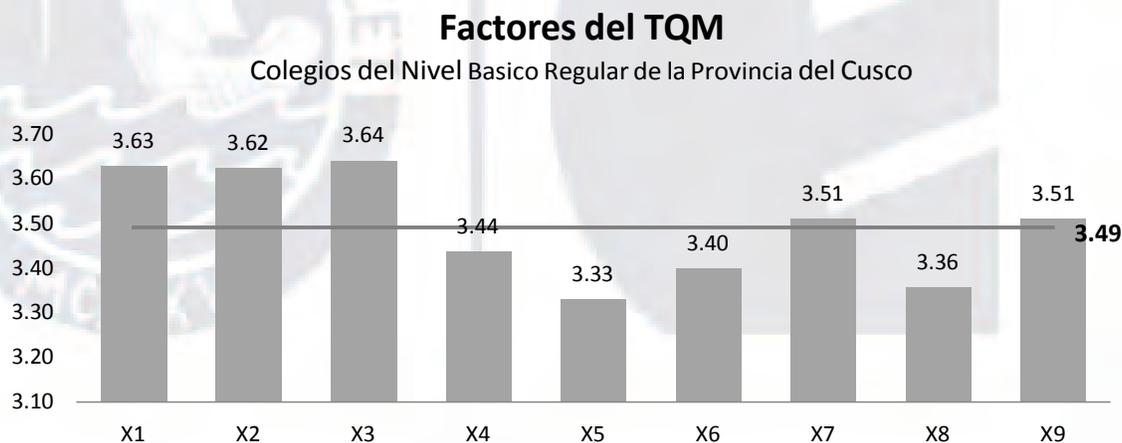


Figura 13. Factores de éxito del TQM en Colegios del Nivel Basico Regular de la Provincia del Cusco

En el siguiente punto se explican de manera detallada el resultado de cada factor del TQM.

4.2 Nivel de Cumplimiento de los factores del TQM

Factor Alta Gerencia (X_1)

Se entiende como Factor de Calidad Alta gerencia al grado en el que la dirección de la empresa se compromete, involucra y busca la generación de calidad en todos sus procesos (Benzaquen 2013).en ese sentido el cumplimiento del factor de Calidad Alta Gerencia del sector educación del nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco es neutral con tendencia a hacer con un valor de 3.63. Se aprecia como fortalezas en este factor, la participación activa de la gerencia en la gestión de la calidad con un valor de 3.72 y la búsqueda del éxito por parte de la gerencia en el largo plazo con un valor de 3.73. El aspecto con mayor oportunidad de mejora tiene que ver con las facilidades y recursos apropiados que proporciona la alta gerencia para elevar el nivel de calidad en la organización .

Las empresas con gestión pública son los que menor nivel de cumplimiento presenta, aspecto que se evidencia por la ausencia de capacitación y baja preparación de los directores, sin embargo existen iniciativas gubernamentales para establecer cambios que determinen la asignación de la alta dirección en las entidades públicas a los profesionales más competentes; uno de los mecanismos para lograr este objetivo es el Concurso de Directores y Sub Directores. Según el portal de educación en red del Perú, la provincia del Cusco tuvo una de las mayores cantidades de aprobados, sin embargo este sistema todavía tiene aspectos por mejorar ya que obvia temas fundamentales como el desempeño institucional, manejo de las tecnologías de información y comunicación (Ver figura 14).

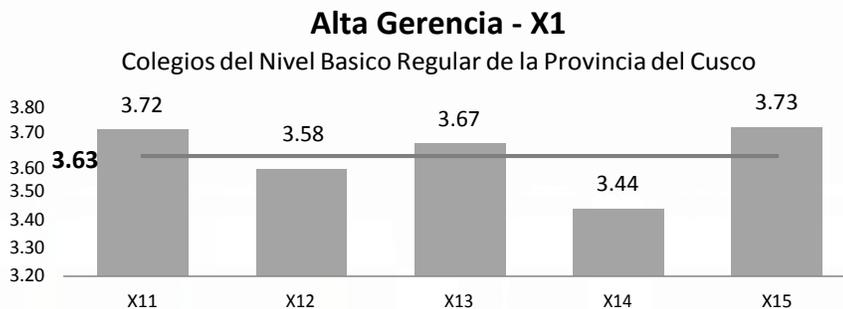


Figura 14. Nivel de cumplimiento del Factor Alta Gerencia.

Factor Planeamiento de la Calidad (X₂)

Se entiende como Factor de Calidad Planeamiento de la Calidad como el proceso a través del cual se identifican las necesidades del sector y del consumidor y, a partir de ese dato, se diseña primero el producto y luego los procesos adecuados (Operaciones, logística, recursos, etc.) para satisfacer dichos requerimientos (D'Alessio, 2012). El nivel de las empresas del sector educación del nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco en el factor de Calidad Planeamiento de la calidad es neutral con tendencia a hacer con un valor de 3.62.

También se puede apreciar que se tiene como fortalezas que las empresas tienen metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad, debido a ello su calificación en la pregunta X₂₁= 3.68, aspecto que se convierte en el de mayor cumplimiento a nivel del factor Planeamiento de la Calidad. Las mayores oportunidades se evidencian en que dichas metas, planes o políticas específicas relacionadas a calidad no tienen un seguimiento adecuado (Ver figura 15).

Con respecto a este factor de la calidad, creemos que los resultados no son mejores porque todavía existe una brecha o distanciamiento entre los planes que tiene el Minedu; que actualmente los tiene agrupados en cuatro pilares, a) aprendizaje, b) docencia, c) modernización e d) infraestructura, y la ejecución de los mismos de manera regional a cargo

de la Dirección Regional del Educación del Cusco a través de la Unidad de Gestión Educativa Local del Cusco (UGEL).

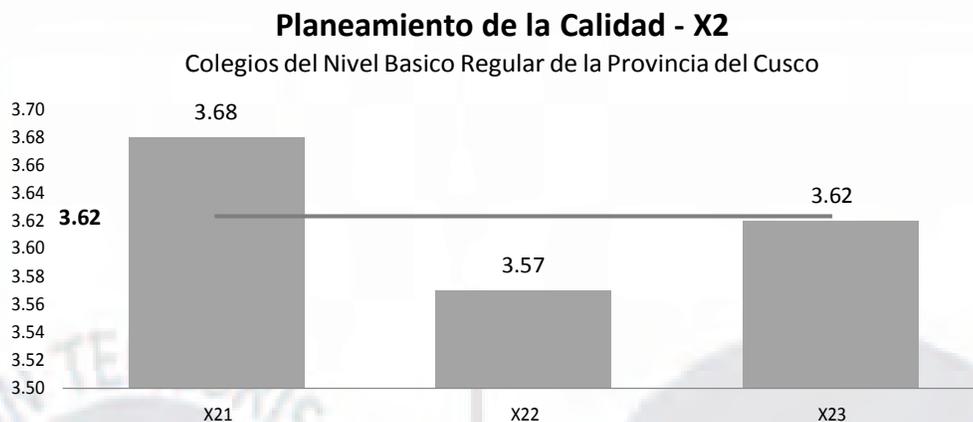


Figura 15. Nivel de cumplimiento del Factor Planeamiento de la Calidad.

Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad (X₃)

Se entiende como Factor de Calidad Auditoría y Evaluación de la Calidad, al proceso a través del cual la organización busca asegurar la ejecución adecuada de sus procesos.

(D'Alessio, 2012) El sector educación del nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco en

el factor de Calidad Auditoría y seguimiento tiene un nivel de cumplimiento neutra con tendencia a hacer con un valor de 3.64, La mayor parte del esfuerzo del Minedu se aprecia en todas las políticas y nuevas leyes que viene poniendo en práctica para la evaluación de docentes, evaluación de docentes para directores y sub directores, entre otros. Sin embargo todavía hay muchos otros aspectos que todavía no son sometidos a evaluación y auditoría, tales como la evaluación de la infraestructura de los centros educativos, así como la calidad de los equipos y tecnología empleada.

Por otro lado se aprecia que el “Benchmarking “no es una práctica muy utilizada, en algunos casos este concepto no es conocido aún. Resultado que se asemeja al obtenido por Benzaquen en su investigación sobre la calidad en las empresas en el Perú (Ver Figura 16).

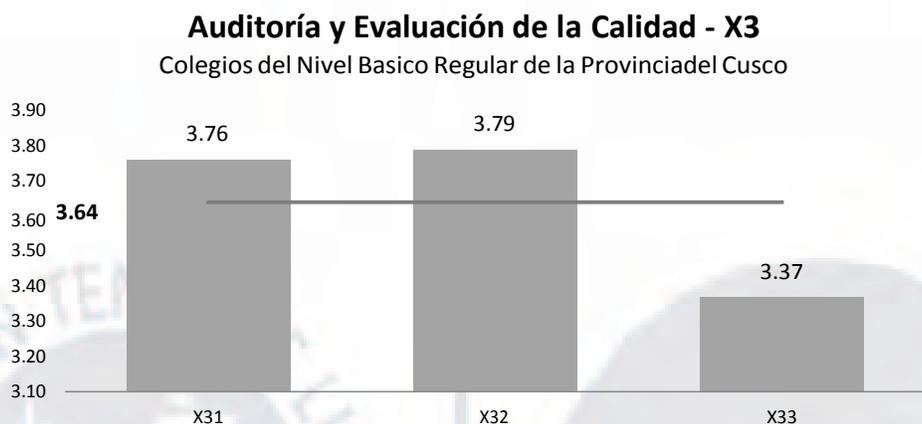


Figura 16. Nivel de cumplimiento del Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad.

Factor de calidad Diseño del Producto (X₄)

El nivel de las empresas del sector educación del nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco en el cumplimiento del factor de Diseño del producto es neutral con tendencia a no hacer con un valor de 3.44. Se resalta en este factor que los requerimientos de los clientes no son plenamente considerados en el diseño del producto, así mismo se observa también que falta en este aspecto inversión. Definitivamente este último punto tiene relación con el % del PBI que se destina a la Educación en el Perú, en promedio 3% del PBI en los últimos 5 años (Banco Mundial, 2015). Así mismo resaltan con mayores calificaciones en este factor de calidad las empresas con dependencia y gestión particular parroquial, es decir se denota que los colegios privados invierten más en educación, demostrado principalmente por la mejor infraestructura, equipos y tecnología.

Hoy en día debido a la alta competencia entre las industrias, las compañías que no desarrollan nuevos productos se enfrentan a una situación de riesgo Kotler (2001) Los cambios en las necesidades y gustos de los consumidores hace a que los productos sean más vulnerables D'Alesio (2012) por lo que la necesidad de las empresas en mantenerse a la vanguardia de estos cambios para el desarrollo de sus productos es muy importante, cambios que todavía no se aprecian en los colegios de la provincia del Cusco, es decir existe una ausencia de innovación en sus procesos y continúa la aplicación de métodos de enseñanza convencionales (Ver figura 17)

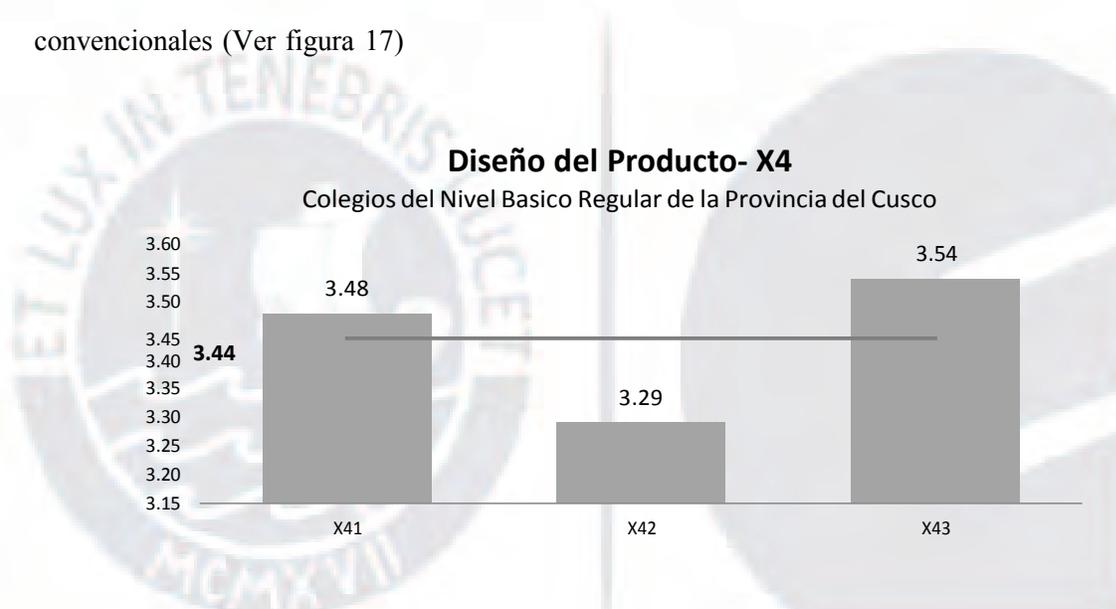
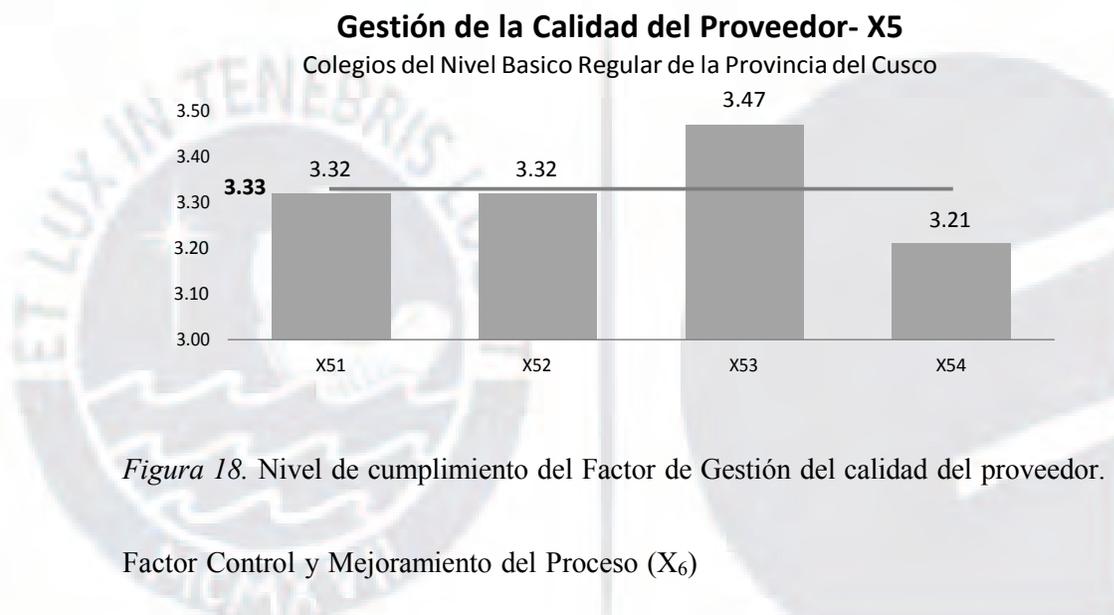


Figura 17. Nivel de cumplimiento del Factor de calidad diseño del producto.

Factor Gestión de calidad del Proveedor (X₅)

En los resultados de la muestra se evidencia que el nivel de las empresas del sector educación del nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco en el cumplimiento del factor de Gestión de la calidad del proveedor es neutral, alcanzando un resultado de X₅ = 3.33, convirtiéndose en el factor con la calificación más baja de todos. Dentro de los principales motivos del bajo cumplimiento se tienen que; las empresas de este sector todavía no consideran como una parte esencial para la consecución de calidad a los proveedores, y este motivo se evidencia principalmente en el no reconocimiento de su verdadero proveedor que

en este caso es el Ministerio de educación, que es el que brinda las políticas, lineamientos, normas, herramientas, etc. para que todos los centros tengan un punto de partida para plantear estrategias de enseñanza. El producto que entrega un centro educativo es un estudiante bien capacitado, y la provisión para este efecto debe ser una adecuada estructura curricular. Es decir el bajo cumplimiento se debe principalmente al desconocimiento de los directores de este factor para poder establecer resultados objetivos (Ver Figura 18).



Para conseguir un producto de calidad es clave asegurar la cadena de producción con el fin de evitar defectos o el incumplimiento de las especificaciones de los productos al final del proceso. Es decir, la calidad ya no es responsabilidad del área de calidad, sino de todos Cuatrecasas (2010) En ese sentido, el nivel de las empresas del sector educación del nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco en el cumplimiento del Control y Mejoramiento del proceso de acuerdo a la escala de medición, es neutral, con una calificación de $X_6 = 3.40$. Dentro de sus fortalezas se aprecia que las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente. Sin embargo este aspecto tiene cierta diferencia entre los colegios privados y públicos, ya que los primeros demuestran en algunos

casos una mayor preocupación por contar con instalaciones más preparadas y en el caso de los colegios públicos están en un proceso de cambio a través de la estrategia del Ministerio de Educación de hacer obras por impuestos y de involucrar a la empresa privada. Este proceso todavía es lento, las evidencias no se aprecian aún.

Como mayor oportunidad se tiene que todavía no utilizan 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) herramientas que agilizarían la mejora de sus procesos. (Benzaquen, 2013) refiere que es necesario promover el uso de estas herramientas porque son importantes como ayuda a la solución y análisis de problemas para lograr la mejora continua en las empresas. Por otro lado Pino (2008) en su investigación observa que las empresas productoras de bienes tienen un mayor nivel de uso de las herramientas de calidad que las empresas productoras de servicio; aspecto que concuerda con la presente investigación (Ver Figura 19).

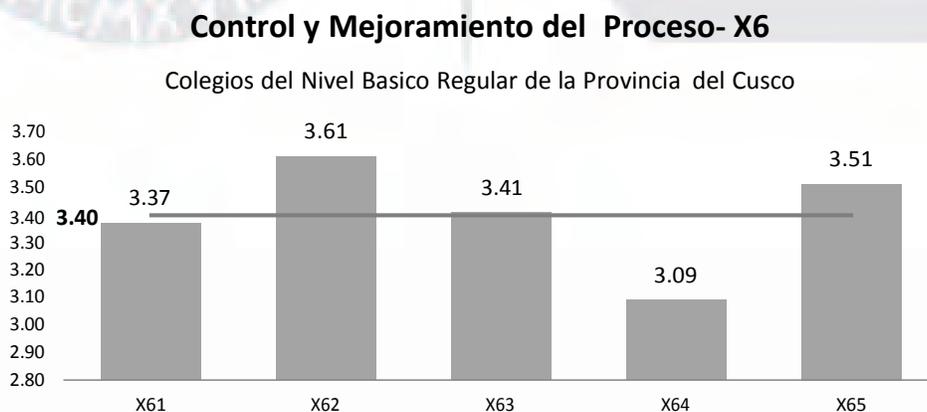


Figura 19. Nivel de cumplimiento del Factor de calidad Control y Mejoramiento del proceso.

Factor Entrenamiento y Educación (X7)

El factor de calidad Entrenamiento y Educación tiene que ver directamente con las personas que integran la organización y lo importante que son para el cumplimiento de objetivos. Así mismo Cuatrecasas (2010) menciona como punto importante la adecuada cobertura de aspectos como selección, formación, creatividad y retribución para lograr el mejor desempeño de las personas dentro de las organizaciones. En ese sentido, el nivel de las empresas peruanas del sector educación del nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco en el cumplimiento del factor de Calidad Entrenamiento y Educación de acuerdo a la escala de medición, es neutral con tendencia a hacer, con un valor de 3.51. Se resalta como factor positivo la participación activa de los trabajadores en la organización y se aprecia un clima de competencia sana entre los miembros de la organización debido a los concursos para a mejores plazas por desempeño organizados por el Minedu.

Por otro lado se observa que si bien es cierto los docentes ahora tienen mayor acceso a información y a un soporte académico permanente (Rutas del aprendizaje) las mismas solo corresponden a temas pedagógicos y educativos, todavía no existe un enfoque hacia la consecución de la calidad (Ver Figura 20).

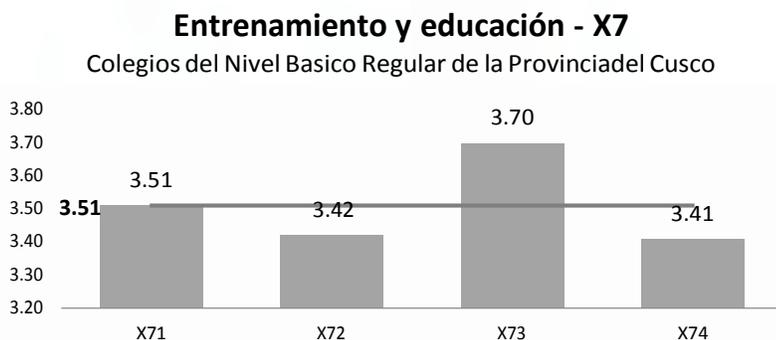


Figura 20. Nivel de cumplimiento del Factor de calidad Entrenamiento y educación.

Factor Círculos de Calidad(X₈)

El nivel de las empresas peruanas del sector educación del nivel Básico Regular de la Provincia del Cusco en el cumplimiento del factor de Círculos de Calidad de acuerdo a la escala de medición, es neutral con un valor de 3.36 con tendencia a no hacer. Se hace evidente la poca competencia de la organización para aplicar sistemas de mejora continua. (Ver Figura 21)

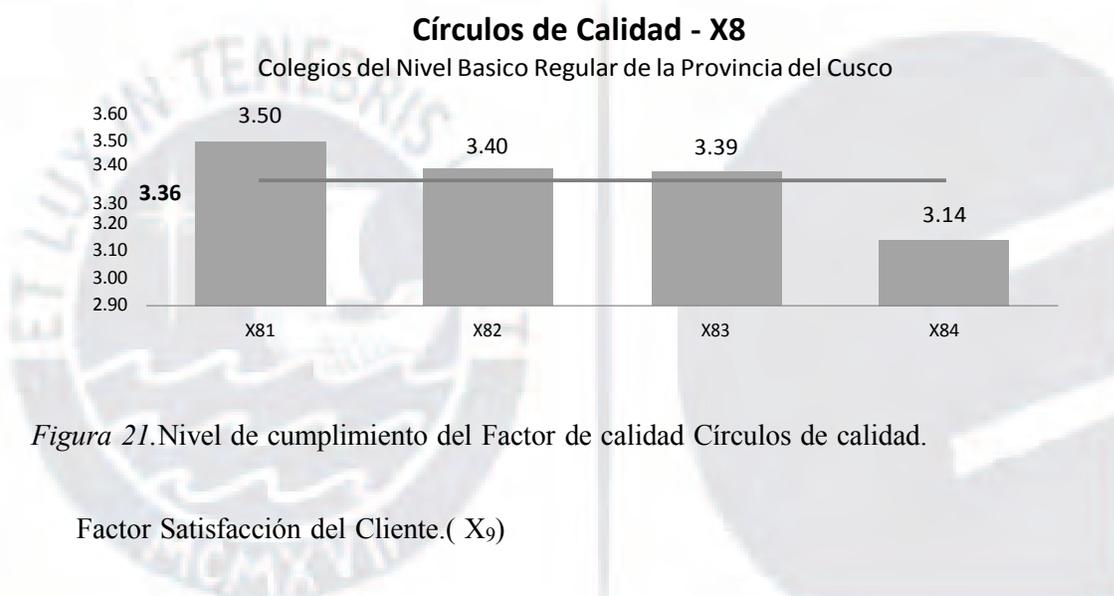


Figura 21. Nivel de cumplimiento del Factor de calidad Círculos de calidad.

Factor Satisfacción del Cliente.(X₉)

Este punto resulta muy importante en torno a un sistema de calidad, podemos tener los procesos de producción asegurados, pero si la percepción del cliente en cuanto a calidad no es la esperada, no sirve de nada Cuatrecasas, (2010) El nivel de las empresas del sector de la presente investigación es neutral con ligera tendencia a hacer con un valor de 3.51. Se resalta que las empresas de este sector no tienen medios implementados para medir la satisfacción de sus clientes. Sin embargo se observa que el personal de todos los niveles de la empresa demuestran preocupación por brindar servicios de calidad a sus clientes. (Ver Figura 22)

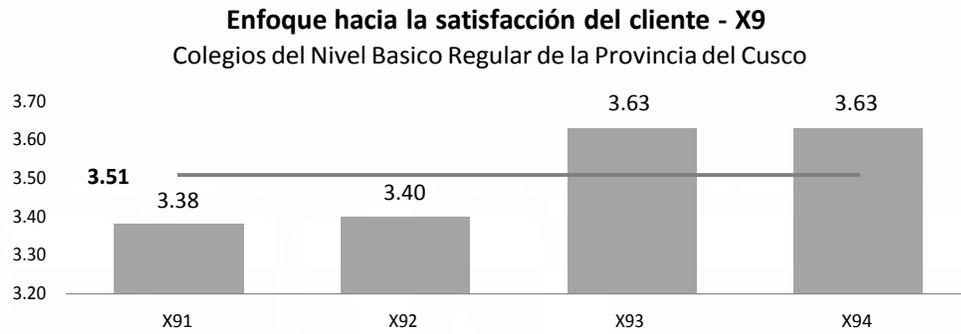


Figura 22. Nivel de cumplimiento del Factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente.



Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Esta tesis plantea dos objetivos relacionados al cumplimiento de los factores de éxito de la calidad TQM en las empresas del Sector Educación del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco, para poder alcanzar estos objetivos se plantean nueve preguntas de investigación mencionadas anteriormente y sobre las cuales se establecen las conclusiones.

1. Se ha encontrado que las IE de la presente investigación tienen un cumplimiento medio del factor de Calidad Alta Gerencia, se aprecia como fortalezas en este factor, la participación activa de la gerencia en la gestión de la calidad y la búsqueda del éxito en el largo plazo. El aspecto con mayor oportunidad de mejora tiene que ver con las facilidades y recursos apropiados que debe proporcionar la alta gerencia para elevar el nivel de calidad en la organización.
2. Se ha encontrado que las IE de la presente investigación tienen un cumplimiento medio del factor Planeamiento de la calidad con una tendencia a tener un alto nivel de cumplimiento. Se puede apreciar que se tiene como fortalezas que las empresas tienen metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad. Las mayores oportunidades se evidencian en cuanto al seguimiento y control a los planes o políticas relacionadas a calidad.
3. Se ha encontrado que las IE de la presente investigación tienen un cumplimiento medio del Factor de Calidad Auditoría y Evaluación de la Calidad, con tendencia a tener un alto nivel de cumplimiento. Por otro lado se aprecia que el “Benchmarking” no es una práctica muy utilizada, inclusive en algunos se desconoce el concepto mismo. Resultado que se asemeja al obtenido por Benzaquen (2013) en su investigación sobre la calidad en las empresas.

4. Se ha encontrado que las IE de la presente investigación tienen un cumplimiento bajo del factor Diseño del producto. Se resalta en este factor que las IE con dependencia y gestión particular parroquial consideran en el diseño del producto los requerimientos de los clientes.
5. En los resultados de la muestra se evidencia que el nivel de las IE de la investigación en el factor Gestión de la calidad del proveedor tienen un cumplimiento medio con tendencia a no hacer, se evidencia que no identifican claramente a sus proveedores. Resaltan con un mayor nivel de cumplimiento del factor, aquellas empresas con una dependencia y gestión particular, parroquial y pública en convenio.
6. Se ha encontrado que las IE de la investigación en el factor Control y Mejoramiento del proceso tienen un nivel de cumplimiento medio. Dentro de sus fortalezas se aprecia que las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente. Sin embargo como mayor oportunidad se tiene que todavía no utilizan las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso.
7. Se ha encontrado que las IE de la investigación en el factor de Calidad Entrenamiento y Educación tienen un nivel de cumplimiento medio. Se resalta como factor positivo la participación activa de los trabajadores en la organización, sin embargo la mayor oportunidad de mejora se encuentra en fomentar al uso de las herramientas para la calidad en todos los niveles de la organización y sobre todo generar una cultura organizacional enfocada hacia la calidad.
8. Se ha encontrado que las IE de la investigación en el factor de Círculos de Calidad es neutro con tendencia a no hacer. Se aprecia que la empresa no está capacitada para realizar círculos de calidad,

9. Los resultados muestran que las instituciones educativas del sector estudiado tienen un cumplimiento medio del factor de Satisfacción del cliente. Se resalta que las empresas de este sector no tienen medios o herramientas implementados para medir la satisfacción de sus clientes.
10. De acuerdo a los resultados obtenidos podemos inferir que la Alta Gerencia, como la determinante en el cumplimiento del resto de los factores. La alta gerencia en este caso no solo involucra a los gestores directos de cada centro educativo, sino también a las instituciones centralizadas y descentralizadas del gobierno por un lado el Ministerio de Educación y por otro las Direcciones Regionales, son estas instancias las que deben determinar directamente el desarrollo y cumplimiento de todas las estrategias orientadas a la mejora de los niveles de calidad que involucran en este caso los nueve factores del TQM. La problemática de la educación no necesariamente se solucionara incrementado el número de escuelas, aulas o profesores, se deben también implementar procesos para garantizar la calidad de este servicio.
11. Los resultados obtenidos pueden contener algunos sesgos, debido principalmente a la subjetividad que cada encuestado puede generar sus respuestas.

5.2 Recomendaciones

1. El sistema educativo peruano será de calidad en la medida que se transmita un conocimiento válido para la sociedad. Somos un país emergente sin embargo la calidad de la educación en el Perú no avanza a la par del crecimiento económico, los logros que pretendemos alcanzar serán sostenibles si se destinan mayores recursos económicos asociados a la mejora en la atención a los procesos y resultados del aprendizaje, elaboración de un marco curricular coherente, promover cambios institucionales, rol que corresponde principalmente al primer factor del presente estudio de investigación es decir la Alta Gerencia.

2. El estado a través del Ministerio de Educación debe fortalecer las capacidades de la Alta Gerencia de los centros educativos, consideramos que es la base fundamental para mejorar todos los factores de éxito del TQM.
3. La Alta Gerencia de las empresas del sector educación, con soporte del Ministerio de Educación y las Dirección Regional de Educación deben plantearse metas concretas y específicas en cuanto a la Gestión de la Calidad, y a su vez transmitir las a todo el personal, para estar alineados en objetivos comunes.
4. Se debe capacitar y motivar a toda la organización sobre el uso de herramientas de gestión de calidad orientadas a mejorar sus procesos. Con el uso de estas herramientas se facilitara establecer mejoras de manera ágil y sobre todo reducir aquellas brechas que todavía impiden a las empresas del sector llegar a su mejor desempeño. Estas herramientas deben ser difundidas y aplicadas en todos los niveles de la organización.
5. Las IE de la investigación están comenzando a tomar en cuenta las necesidades del mercado para el diseño de sus productos/servicios, sin embargo todavía se ven limitados debido a la falta de recursos, es por ello que consideramos muy importante el incremento del gasto público en educación. Esta problemática también se muestra en un gran sector de la educación privada en el Cusco. Las empresas destinan pocos recursos para la implementación de infraestructuras adecuadas a las necesidades y la contratación del personal docente.
6. La alta gerencia de los colegios debe promover la formación de los círculos de calidad dentro de su organización, mostrando con ejemplos reales los beneficios que puede traer para los procesos y sobre todo para la empresa. La intención de estos círculos de calidad es que las soluciones sean propuestas por los empleados.
7. La alta gerencia debe implementar sistemas o procedimientos de medición del servicio que permitan identificar oportunidades de mejora.

5.3 Contribuciones Prácticas y Teóricas

Como contribuciones prácticas, los resultados de la investigación confirman que la Educación primaria y secundaria en la provincia del Cusco todavía no tiene la importancia que amerita, existen diferencias notables entre los diferentes tipos de gestión, así mismo se aprecia que la gestión Pública en Convenio es la que mejor desempeño tiene en cuanto al cumplimiento de los factores de éxito del TQM.

Como contribuciones teóricas la presente información complementa a las evaluaciones que actualmente se realiza a la educación en el Perú, ya que evaluaciones como el PISA, LLECE, y ECE, entre otros, tienen como objetivo conocer el nivel de logro de los estudiantes en diferentes asignaturas y en un grado determinado; sin embargo, la herramienta aplicada en esta investigación va más allá ya que a través del cumplimiento de los factores de éxito del TQM se puede interpretar el porqué de los resultados en las evaluaciones sobre el desempeño del alumno.

5.4 Líneas de Investigación Futura

El presente trabajo de investigación ha sido desarrollado en base a la objetividad de los directivos de los colegios del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco, creemos que es necesario comparar los resultados con las percepciones de los clientes.

En vista de que este estudio fue realizado solo en la provincia del Cusco, se recomienda ampliar el estudio a nivel regional, inclusive a nivel nacional a fin de realizar un contraste con las mediciones que se realizan por parte del Minedu.

5.5 Resumen

Como se mencionó al inicio de la investigación, el objetivo del presente fue identificar el nivel de cumplimiento de los factores de calidad en las empresas del Sector Educación del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco, inicialmente dentro de la

muestra evaluada se evidenció que un porcentaje mínimo contaba con un SGC (Sistema de Gestión de Calidad) implementado, apenas el 3%, lo cual imposibilitaba hacer el comparativo entre las empresas con SGC y las que no contaban con un SGC. Por otro lado el 10% de los colegios, menciona como herramienta principal para la gestión de calidad al programa “Rutas de Aprendizaje” sin embargo este es un programa diseñado por el estado que busca orientar a los docentes hacia una educación de excelencia.(Minedu, 2015). Debido a los resultados previos obtenidos, el estudio se concentra solo en identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM en los centros educativos del Sistema Básico Regular de la Provincia del Cusco, donde se aprecia de acuerdo a la escala de medición diseñado para el estudio, que el nivel de cumplimiento de las empresas del sector con respecto a todos los factores de éxito del TQM tienen un cumplimiento medio con tendencia a no hacer .

Sin embargo se aprecia que la calificación más alta se obtiene en la variable (X_3) que corresponde a Auditoría y evaluación de la calidad con una calificación de 3.64, resultado que evidencia un cumplimiento medio con tendencia a un alto nivel de cumplimiento, en este factor resaltan con mayores calificaciones los Centros Educativos con una gestión Públicos en Convenio con una calificación de 4.6 y ello se debe básicamente a todos los programas de desarrollo profesional que viene incentivando el gobierno.

El resultado alcanzado en la variable (X_3) Auditoría y evaluación de la calidad se explica principalmente por los esfuerzos que el Minedu viene realizando para la evaluación de los docentes, proceso comprendido en el marco de la (Ley N° 29944, Ley de reforma magisterial, ley que si se administra de manera correcta puede llevar a la educación del Perú a cumplir altos estándares de calidad.

La menor calificación se obtiene en la variable (X_5) que corresponde a la Gestión de la Calidad del Proveedor con una calificación de 3.33, haciéndose necesario concentrar

mayores esfuerzos en la Gestión de Proveedores, crear vínculos estratégicos con el proveedor e integrarlos a los sistemas de calidad de la empresa; ya que ello repercute directamente en los estándares de calidad de la propia empresa (Benzaquen, 2013) El resultado obtenido en esta variable (X₅) evidencia la ausencia de planes concretos del Minedu en mejorar la Gestión de Proveedores en el sector Educación, sin embargo se puede apreciar que los colegios con dependencia particular y parroquial son los que muestran un mayor nivel de cumplimiento de los factores de calidad TQM.



Referencias

- Alcalde Pablo (2009) *Calidad* (1th ed) España: España Paraninfo SA
- Alcázar, Lorena y Nancy Cieza. (2002). *Hacia una mejor gestión de los centros educativos en el Perú: el caso de Fe y Alegría*. Lima: Instituto Apoyo y CIES.
- Agenda Pendiente de Reformas en el Perú, “*Proyecto Advocating for Economic Reform in Perú*”, Confiep, Instituto Apoyo, CIPE.
- Benzaquen De Las Casas, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *GCG Georgetown University, Universia*, 7(1). Recuperado de http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_255_1366903351189.pdf
- Berlinches, C. (2002). *Calidad: Las nuevas ISO 9000:2000 "Sistemas de gestión de calidad"*. España: Internacional Thomson Editores Spain.
- ASQ (2005): American Society for Quality. Disponible en el sitio Web: <http://www.asq.org/>
- Canton, Vazquez (2010). *Los procesos en gestión de calidad. Un ejemplo en un centro educativo*.
Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vp;8num5/art3.pdf>
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad*. México: Editorial Continental S.A.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad*,(1th ed)(pp 17-51). Barcelona: Profit editorial.
- Cubillos, Roza (2009). *El concepto de calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad*. Bogotá, Colombia.
- Chuquilin, J. (2011). *La educación secundaria en Peru y sus profesores: cambios y continuidades*. México.

Recuperado de <http://www.revista-educacion.ucr.ac.cr>

Descentralización y Presupuesto de la Educación Pública en el Perú: Avances y Desafíos,

Lorena Alcázar, Nestor Valdivia, Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE),

Revista Peruana de Investigación Educativa N° 03 2011.

D'Alessio, F. (2012). Administración de las Operaciones Productivas: Un Enfoque en

Procesos para la Gerencia. (1ra edición). México: Pearson.

D'Alessio, F. (2012). *Planeamiento estratégico del sistema Educativo del Perú* (1ra edición).

Perú: Pearson.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (2a edición). México:

Pearson Educación.

Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

Evans, J.& W. Lindsay (2008). Administración y Control de la Calidad. México. Cengage

Learning.

Eskildson, L. (1995). *TQM's role in corporate success: Analyzing the evidence* [El rol de la calidad total en el éxito corporativo: Analizando la evidencia]. National Productivity

Review, 14(4), 25-38.

Estadística de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación (Escale-Minedu).(2014)

Padrón de instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad del Cusco.

Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiie>

Gonzales, Espinoza (2008). *Calidad en la educación superior*. Chile

Gutierrez, P. H. (2005). *Calidad total y productividad*. México: Mc Graw-Hill

Interamericana.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*.

México DF: Mc Graw Hill.

ISO 9000 Quality Management. Recuperado de:

http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

Instituto Nacional de estadística e informática (INEI, 2014) Crecimiento del PBI Perú

Recuperado de: <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

ISO 9000 Quality Management

Recuperado de http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

Juran, J. M. (2005). *Manual de Control de Calidad*. Buenos Aires, Ediciones Reverté.

Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.

Recuperado de:

http://books.google.com.pe/books/about/Juran_y_la_planificaci%C3%B3n_para_la_calidad.html?id=4JAd6PBWfG0C&redir_esc=y

La Educación Peruana: Crisis y posibilidades, Jose Rivero, Agosto 2005.

Levin, R. (2010). *Estadística para administración y Economía*. México DF: Prentice Hall.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.

Miranda, G., Chamorro, M. & Rubio, L. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*.

Madrid: Delta, Publicaciones Universitarias.

Ministerio de Educación Peruano (Normativas)

Recuperado de:

<http://www.minedu.gov.pe/p/politicas-infraestructura-normatividad.html>

Ministerio de Economía y Finanzas. Presupuesto público

Recuperado de:

http://www.mef.gov.pe/contenidos/presu_publ/documentac/Indicadores_Presupuesto_082014.pdf

Nava, C. (2005). *¿Qué es la Calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México: Editorial Limusa S.A.

Nel, Lucio. (2012). *Estadística con SPSS 2*. Perú: Empresa Editora Macro EIRL.

Pino, R. (2008.) La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el Desempeño organizacional, [Tesis para obtener el grado de doctor en administración estratégica de empresas]. Surco, Pontificia Universidad Católica Del Perú.

Centro de Desarrollo Industrial. Sociedad Nacional de Industria.(2014)*Premio Nacional a la Calidad. Evolución del PNC*.

Recuperado de: <http://www.cdi.org.pe/pnc.htm>.

Organización para la Cooperación y el desarrollo económico

Recuperadode:

<http://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountryPER>

Plan Operativo Institucional. Direccion Regional de Educación Cusco (2013) *Por una Educación digna*.

Premio Nacional a la Calidad. Evolución del PNC

Recuperado de: <http://www.cdi.org.pe/pnc.htm>

Propuesta de metas educativas e Indicadores al 2021, Ministerio de Educación, Consejo Nacional de Educación septiembre 2010.

Plan Bicentenario, Perú hacia el 202, CEPLAN, aprobado por el Acuerdo Nacional marzo 2011.

Resolución Ministerial 0518-2012-ED (2012) *Plan estratégico sectorial multianual*.

Remuneración Integra Mensual (RIM).

Recuperado de

<http://www.reformamagisterial.pe/index.php/remuneraciones/calculo-de-rim.html>

Ramírez, A. F. (06 de 2012). *Metodología de la investigación: más que una receta*. Medellín, Colombia.

Rivero, J. (2008). *Situación presente de la educación de personas jóvenes y adultas en Perú*.

México: Dora Reynaga y Cecilia Fernandez.

Summer Donna (2006). *Administración de la Calidad* (1era edición). México: Pearson Education.

Sahney, S. Banwet D.K. & Karunes, S. (2004). Conceptualizing total quality management in

higher education. *The TQM Magazine*. Volume 16(2), 145-159.

Yacuzzi, E. (2003). *¿Tiene relevancia la gestión de la calidad total? Reflexiones a la luz de las ideas de sus fundadores*. Buenos Aires, Argentina.

Veliz, C. (2011). *Estadística para la administración y los negocios*. México: Pearson Educación.

Volver a Pensar en la Educación Pública, Juan Ansion, 2011 Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Revista de investigación Educativa, 2011.

Apéndice A: Cuestionario Aplicado

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:

- Presidente de Directorio o Gerente General
 Gerente de Area o Jefe de Departamento
 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

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	En el centro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto					

a calidad.

La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.

La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.

0 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.

1 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.

2 Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.

3 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.

4 La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.

5 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.

6 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.

7 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.

8 La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.

9 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.

10 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.

1 La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.

2 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones

3 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.

4 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.

5 Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.

6 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.

7 La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.

8 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).

9 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.

10 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.

1 La empresa invierte en el diseño del producto.

2 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.

3 La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.

4 La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.

La empresa tiene un método para

5 desarrollar el diseño del producto.



Apéndice B: Codificación de las preguntas de la encuesta

Código	Pregunta del Cuestionario
X ₁	ALTA GERENCIA
X ₁₁	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.
X ₁₂	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.
X ₁₃	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.
X ₁₄	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.
X ₁₅	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
X ₂	PLANEAMIENTO DE LA CALIDAD
X ₂₁	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
X ₂₂	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.
X ₂₃	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.
X ₃	AUDITORIA Y EVALUACION DE LA CALIDAD
X ₃₁	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa.
X ₃₂	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones
X ₃₃	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.
X ₄	DISEÑO DEL PRODUCTO
X ₄₁	La empresa invierte en el diseño del producto.
X ₄₂	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto. Continuación...
X ₄₃	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.
X ₅	GESTION DE LA CALIDAD DEL PROVEEDOR
X ₅₁	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.
X ₅₂	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.
X ₅₃	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.
X ₅₄	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.
X ₆	CONTROL Y MEJORAMIENTO DE PROCESO
X ₆₁	La empresa implementa el control de calidad con eficacia

Continua

- X₆₂ Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.
- X₆₃ El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.
- X₆₄ Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.
- X₆₅ 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).
- X₇ EDUCACION Y ENTRENAMIENTO
- X₇₁ La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.
- X₇₂ Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.
- X₇₃ La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.
- X₈ CIRCULOS DE CALIDAD
- X₈₁ La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad.
- X₈₂ La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.
- X₈₃ Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.
- X₈₄ La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.
- X₉ HACIA LA SATISFACCION DEL CLIENTE
- X₉₁ La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.
- X₉₂ El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.
- X₉₃ La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.
- X₉₄ La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.
-

Apéndice C: Relación de colegios que corresponden a la Muestra

Nombre de IE	Nivel / Modalidad	Gestión / Dependencia	Dirección de IE	Departamento / Provincia / Distrito
1 CLORINDA MATTO DE TURNER	Secundaria	Pública - Sector Educación	AVENIDA DE LA CULTURA S/N	Cusco / Cusco / Cusco
2 CIENCIAS	Secundaria	Pública - Sector Educación	PARQUE SAN FRANCISCO S/N	Cusco / Cusco / Cusco
3 EDUCANDAS	Secundaria	Pública - Sector Educación	CALLE TEATRO S/N	Cusco / Cusco / Cusco
4 FORTUNATO L HERRERA	Secundaria	Pública - Otro Sector Público	AVENIDA DE LA CULTURA 721	Cusco / Cusco / Cusco
5 SALESIANO	Secundaria	Privada - Parroquial	AVENIDA DON BOSCO S/N	Cusco / Cusco / Cusco
6 51015 SAN FRANCISCO DE BORJA	Secundaria	Pública - Sector Educación	PARQUE TRICENTENARIO S/N	Cusco / Cusco / Cusco
7 SAN MARTIN DE PORRES	Secundaria	Privada - Parroquial		Cusco / Cusco / Cusco
8 JOSE PARDO	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA PASEO DE LOS HEROES 928	Cusco / Cusco / Cusco
9 COMERCIO 41	Secundaria	Pública - Sector Educación	CALLE MARISCAL GAMARRA 03	Cusco / Cusco / Cusco
10 INCA GARCILASO DE LA VEGA	Secundaria	Pública - Sector Educación	AVENIDA DE LA CULTURA S/N	Cusco / Cusco / Cusco
11 SANTA ROSA	Secundaria	Pública - Sector Educación	CALLE SAN ANDRES 414	Cusco / Cusco / Cusco
12 HUMBERTO LUNA	Secundaria	Pública - Sector Educación	AVENIDA CENTENARIO 700	Cusco / Cusco / Cusco
13 SAN ANTONIO ABAD	Secundaria	Privada - Parroquial	AVENIDA DE LA CULTURA 1900	Cusco / Cusco / Cusco
14 SAN FRANCISCO DE ASIS	Secundaria	Privada - Particular	CALLE NUEVA BAJA 483	Cusco / Cusco / Cusco
15 LA MERCED	Secundaria	Privada - Particular	CALLE ALMAGRO 122	Cusco / Cusco / Cusco
16 MARIA AUXILIADORA	Secundaria	Privada - Parroquial		Cusco / Cusco / Cusco
17 EL CARMELO	Secundaria	Privada - Parroquial	PARQUE SAN BLAS S/N	Cusco / Cusco / Cusco
18 SIMON BOLIVAR	Secundaria	Pública - Sector Educación	AVENIDA TUPAC AMARU S/N	Cusco / Cusco / Cusco
19 ISAIAH BOWMAN	Secundaria	Privada - Particular	CALLE PERU MZ F LOTE 8-9	Cusco / Cusco / San Jeronimo
20 50048 LOS INCAS	Secundaria	Pública - Sector Educación	CALLE SARA SARA S/N	Cusco / Cusco / Cusco
21 ALEJANDRO VON HUMBOLDT	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA COLLASUYO 510	Cusco / Cusco / Cusco
22 SANTA MARIA REYNA	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA RETIRO-TAWANTINSUYO 63	Cusco / Cusco / Cusco
23 JUAN LANDAZURI RICKETTS	Secundaria	Privada - Particular	CALLE DAVID CHAPARRO 102 ETAPA I	Cusco / Cusco / Cusco
24 IMPERIO	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA CENTENARIO 836	Cusco / Cusco / Cusco
25 DIVINO MAESTRO	Secundaria	Privada - Particular	CALLE PUMAPACCHA 286	Cusco / Cusco / Cusco
26 FLEMING	Secundaria	Privada - Particular	CALLE LECHUGAL S/N	Cusco / Cusco / Cusco
27 SEÑOR DE LOS MILAGROS	Secundaria	Privada - Particular	CALLE SAN AGUSTIN 287	Cusco / Cusco / Cusco
28 JORGE CHAVEZ CHAPARRO	Secundaria	Pública - Sector Educación	AVENIDA MANUEL PRADO S/N	Cusco / Cusco / Cusco
29 SAN AGUSTIN	Secundaria	Privada - Particular	CALLE SACSAYHUAMAN MZ L LOTE 6	Cusco / Cusco / Cusco
30 SAN JUAN DE DIOS	Secundaria	Privada - Particular	CALLE SAN JUAN DE DIOS 285	Cusco / Cusco / Cusco
31 MARIA MOLINARI REATEGUI	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA INFANCIA 508	Cusco / Cusco / Cusco

Continua

ción...

32	JUAN BOSCO	Secundaria	Privada - Particular	CALLE UMANCHATA 140	Cusco / Cusco / Cusco
33	MILLENNIUM	Secundaria	Privada - Particular	CALLE UMANCHATA 140	Cusco / Cusco / Cusco
34	TRILCE CUSCO	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA DE LA CULTURA 1014	Cusco / Cusco / Cusco
35	51003	Secundaria	Pública - Sector Educación	AVENIDA GRAU 725	Cusco / Cusco / Cusco
36	HUMBERTO VIDAL UNDA	Secundaria	Privada - Particular	VERSALLES L-24	Cusco / Cusco / San Jeronimo
37	ALEJANDRO VELASCO ASTETE	Secundaria	Pública - Sector Educación	CALLE MANCO CCAPAC 02	Cusco / Cusco / San Jeronimo
38	NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO FE Y ALEGRIA 21	Secundaria	Pública - En convenio	CALLE ARICA S/N	Cusco / Cusco / San Jeronimo
39	SANTA BERNARDITA	Secundaria	Privada - Particular	CALLE VEINTICUATRO DE JUNIO 9-B	Cusco / Cusco / San Jeronimo
40	HIJOS DEL REY	Secundaria	Privada - Particular	CALLE PRESB ANDRES GARCIA E-8	Cusco / Cusco / San Jeronimo
41	LA INMACULADA	Secundaria	Privada - Particular	CALLE PRESBITERO ANDRES GARCIA 20	Cusco / Cusco / San Jeronimo
42	BERNABE COBO 2	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA MANCO CCAPAC 15	Cusco / Cusco / San Jeronimo
43	LA CATOLICA DEL PACIFICO	Secundaria	Privada - Particular	CALLE CLORINDA MATTO TURNER 22	Cusco / Cusco / San Jeronimo
44	ISAIAH BOWMAN SHANTS	Secundaria	Privada - Particular	PATA PATA S/N	Cusco / Cusco / San Jeronimo
45	SAN GABRIEL	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA 3 MZ B LOTE 9-3 LARAPA	Cusco / Cusco / San Jeronimo
46	PROMESA	Secundaria	Privada - Particular	CALLE PRESBITERO ANDRES GARCIA 1-A-3	Cusco / Cusco / San Jeronimo
47	SAN AGUSTIN DE HIPONA - CUSCO	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA SAN AGUSTIN MZ G LOTE 2	Cusco / Cusco / San Jeronimo
48	CARRION	Secundaria	Privada - Particular	CALLE EDEN 2551	Cusco / Cusco / San Jeronimo
49	KHIPU	Secundaria	Privada - Particular	CALLE CAMINO REAL LOTE 1 SECTOR COLCHIPATA	Cusco / Cusco / San Sebastian
50	PUKLLASUNCHIS	Secundaria	Privada - Particular	TENERIA TIKAPATA S/N	Cusco / Cusco / San Sebastian
51	SANTA MARIA GORETTI	Secundaria	Privada - Instituciones Benéficas	CALLE HATUN PAMPA(SANTA MARIA - LARAPA)	Cusco / Cusco / San Sebastian
52	DIEGO QUISPE TITO	Secundaria	Pública - Sector Educación	CALLE DANIEL ARTEAGA S/N(AV CUSCO)	Cusco / Cusco / San Sebastian
53	VIRGEN DE FATIMA	Secundaria	Pública - Sector Educación	CALLE GARCILASO 100	Cusco / Cusco / San Sebastian
54	REVOLUCIONARIA SANTA ROSA	Secundaria	Pública - Sector Educación	CALLE LUIS NIETO S/N	Cusco / Cusco / San Sebastian
55	SANTA MARIA MADRE DE DIOS	Secundaria	Privada - Particular	CALLE FRANCIA H7	Cusco / Cusco / San Sebastian
56	QORIKANCHA	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA DE LA CULTURA F-1B	Cusco / Cusco / San Sebastian
57	ARCO IRIS	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA DE LA CULTURA A-14	Cusco / Cusco / San Sebastian
58	VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE	Secundaria	Pública - Sector Educación	CALLE TUPAC KATARI S/N	Cusco / Cusco / San Sebastian
59	SAN TARCISIO	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA CUSCO 142-C	Cusco / Cusco / San Sebastian
60	BOLIVARIANO	Secundaria	Pública - Sector Educación	SURIHUAYLLA GRANDE -	Cusco / Cusco / San Sebastian
61	PESTALOZZI	Secundaria	Privada - Particular	CALLE BELLAVISTA MZ A LOTE 1-C	Cusco / Cusco / San Sebastian
62	SAN ANTONIO	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA TUPAC KATARI MZ W LOTE 12	Cusco / Cusco / San Sebastian
63	SION	Secundaria	Privada - Particular	CALLE TENERIA 4	Cusco / Cusco / San Sebastian
64	AUSANGATE BILINGUAL SCHOOL	Secundaria	Privada - Particular	RESIDENCIAL SANTA MARIA	Cusco / Cusco / San Sebastian
65	FE Y ALEGRIA 20	Secundaria	Pública - En convenio	CALLE ROCOPATA 451	Cusco / Cusco / Santiago

Continua

ción...

66	DIDASKALIO SAN JOSE OBRERO	Secundaria	Privada - Instituciones Benéficas	AVENIDA PROLONGACION GRAU 30	Cusco / Cusco / Santiago
67	VIVA EL PERU	Secundaria	Pública - Sector Educación	VIVIENDAAA.HH. VIVA EL PERU	Cusco / Cusco / Santiago
68	GRAN MARISCAL ANDRES AVELINO CACERES	Secundaria	Pública - Sector Educación	CALLE RAMON CASTILLA S/N	Cusco / Cusco / Santiago
69	ABRAHAM LINCOLN	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA JOSE ANTONIO DE SUCRE G-1-2	Cusco / Cusco / Santiago
70	SAN JOSE	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA INDUSTRIAL L-1	Cusco / Cusco / Santiago
71	LICEO ITALIANO	Secundaria	Privada - Particular	CALLE RAMON CASTILLA MZ F LOTE 10-11-	Cusco / Cusco / Santiago
72	50723 CECILIA TUPAC AMARU	Secundaria	Pública - Sector Educación	CALLE JOSE CARLOS MARIATEGUI	Cusco / Cusco / Santiago
73	INMACULADA CONCEPCION	Secundaria	Privada - Particular	CALLE PATACALLE 1210	Cusco / Cusco / Santiago
74	LIDERES	Secundaria	Privada - Particular	CALLE TRES MARIA 193	Cusco / Cusco / Santiago
75	PABLO APOSTOL	Secundaria	Privada - Particular	CALLE DOS DE MAYO B-6	Cusco / Cusco / Santiago
76	51006 TUPAC AMARU	Secundaria	Pública - Sector Educación	CALLE JERUSALEN S/N	Cusco / Cusco / Santiago
77	PACHAKUTEQ INKA YUPANKI	Secundaria	Pública - Otro Sector Público	AVENIDA PROLONGACION GRAU S/N	Cusco / Cusco / Santiago
78	SANTA ANA	Secundaria	Privada - Particular	JIRON GORDON MAGNE 204	Cusco / Cusco / Wanchaq
79	EL NAZARENO	Secundaria	Privada - Particular	JIRON ANTONIO RAYMONDI MZ B LOTE 12	Cusco / Cusco / Wanchaq
80	URIEL GARCIA	Secundaria	Pública - Sector Educación	AVENIDA JORGE CHAVEZ S/N	Cusco / Cusco / Wanchaq
81	SAN JOSE LA SALLE	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA TULLUMAYO 135	Cusco / Cusco / Wanchaq
82	MIGUEL GRAU SEMINARIO	Secundaria	Pública - Sector Educación	AVENIDA TOMASA TTITO CONDEMARYTA S/N	Cusco / Cusco / Wanchaq
83	ARTURO PALOMINO RODRIGUEZ	Secundaria	Pública - Otro Sector Público	CALLE AGUA MARINA MZ A LOTE 10	Cusco / Cusco / Wanchaq
84	51014 ROMERITOS	Secundaria	Pública - Sector Educación	CALLE CUSCO S/N	Cusco / Cusco / Wanchaq
85	MARIA DE LA MERCED	Secundaria	Pública - Sector Educación	AVENIDA TOMASA TTITO CONDEMARYTA S/N	Cusco / Cusco / Wanchaq
86	SAGRADO CORAZON DE JESUS	Secundaria	Pública - Sector Educación	AVENIDA 28 DE JULIO S/N	Cusco / Cusco / Wanchaq
87	EL PACIFICO	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA VELASCO ASTETE MZ B LOTE 5	Cusco / Cusco / Wanchaq
88	OLIMPICO PERUANO	Secundaria	Pública - Otro Sector Público	AVENIDA HIPOLITO UNANUE S/N	Cusco / Cusco / Wanchaq
89	DOMINGO SAVIO	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA MACO CCAPAC 906	Cusco / Cusco / Wanchaq
90	SAN FRANCISCO JAVIER	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA HUASCAR 140	Cusco / Cusco / Wanchaq
91	NUUESTRA SEÑORA DE FATIMA	Secundaria	Pública - En convenio	ZONA CIVICA S/N	Cusco / Cusco / Wanchaq
92	JOSE MARIA ARGUEDAS	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA PERU G-8	Cusco / Cusco / Wanchaq
93	JOSE ABELARDO QUIÑONES	Secundaria	Pública - Sector Educación	AVENIDA GASTON ZAPATA 447	Cusco / Cusco / Wanchaq
94	PITAGORAS	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA HUASCAR 150	Cusco / Cusco / Wanchaq
95	NUUESTRA SEÑORA VIRGEN DEL CARMEN	Secundaria	Privada - Particular	CALLE BERNARDO TAMBOHUACSO MZ C LOTE 6	Cusco / Cusco / Wanchaq
96	ANDRES RAZURI	Secundaria	Privada - Particular	AVENIDA TOMASA TITO CONDEMARYTA 164	Cusco / Cusco / Wanchaq
97	GALILEO	Secundaria	Privada - Particular	CONDOMINIO HUASCAR MZ A LOTE 21	Cusco / Cusco / Wanchaq
98	RAIMONDI	Secundaria	Privada - Particular	CALLE MARISCAL GAMARRA 1003-3A	Cusco / Cusco / Wanchaq
99	51045	Secundaria	Pública - Sector Educación	SECTOR EDUCACION MZ A LOTE 9	Cusco / Cusco / Wanchaq

		Educación																																												
13	SAN ANTONIO ABAD	Privada - Parroquial	Cusco	2	2	3	ADMINISTRADO R	6	5	2		4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4			
14	SAN FRANCISCO DE ASIS	Privada - Particular	Cusco	2	2	3	SUB DIRECTOR	7	5	2		4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4			
15	LA MERCED	Privada - Particular	Cusco	2	2	3	COORDINADOR	7	5	2	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4			
16	MARIA AUXILIADORA	Privada - Parroquial	Cusco	2	2	3	PROFESOR	6	5	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
17	EL CARMELO	Privada - Parroquial	Cusco	2	2	2	DIRECTOR	6	5	2	1	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	1	3	5	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	5	4	4		
18	SIMON BOLIVAR	Pública - Sector Educación	Cusco	2	1	2	PROFESOR	6	4	2		1	1	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1	2	2	1	1	2	3	3	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1		
19	ISAAH BOWMAN	Privada - Particular	San Jerónimo	2	2	2	OTRO	6	5	2		1	2	2	1	1	3	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	2	2	1	1	2	2	3	2	1	1	1	2	
20	50048 LOS INCAS	Pública - Sector Educación	Cusco	2	1	1	PROFESOR	6	3	2		4	3	2	3	2	3	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	3	3	3	3	4	2	3	2	
21	ALEJANDRO VON HUMBOLDT	Privada - Particular	Cusco	2	2	2	DIRECTOR	6	5	2		3	2	3	4	3	3	1	1	3	3	1	1	1	2	3	3	1	2	2	3	1	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	
22	SANTA MARIA REYNA	Privada - Particular	Cusco	2	2	1	PROMOTORA	7	6	2		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	JUAN LANDAZURI RICKETTS	Privada - Particular	Cusco	2	2	2	COORDINADOR	6	2	2		4	5	3	4	3	5	4	4	5	5	4	3	3	3	5	4	3	4	4	4	3	5	4	5	4	3	5	3	4	4	3	5	4	4	
24	IMPERIO	Privada - Particular	Cusco	2	2	3	OTRO	6	5	2		3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2			
25	DIVINO MAESTRO	Privada - Particular	Cusco	2	2	2	DIRECTOR	6	4	2	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5				
26	FLEMING	Privada - Particular	Cusco	2	2	2	OTRO	6	3	2		2	2	2	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	2	3	3			
27	SEÑOR DE LOS MILAGROS	Privada - Particular	Cusco	2	2	2	SUB DIRECTOR	6	4	2		4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	
28	JORGE CHAVEZ CHAPARRO	Pública - Sector Educación	Cusco	2	1	2	PROFESOR	6	3	2	3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5

Continuación...

29	SAN AGUSTIN	Privada - Particular	Cusco	2	2	2	DIRECTOR	6	5	2	3	5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4 5 5 5 5
30	SAN JUAN DE DIOS	Privada - Particular	Cusco	2	2	2	DIRECTOR	7	5	2		3 3 3 3 4 4 4 3 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 4 4 3 4 4 4 3 4 4 4 4
31	MARIA MOLINARI REATEGUI	Privada - Particular	Cusco	2	2	2	PROFESOR	6	5	2		3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 3 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 4
32	JUAN BOSCO	Privada - Particular	Cusco	2	2	2	DIRECTOR	6		2	1	4 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 4 4 4 4 5 5 5 4 5 5 4 5 4 5 5 5 4 5 5 4 5
33	MILLENNIUM	Privada - Particular	Cusco	2	2	2	DIRECTOR	6	5	2		5 4 5 2 4 2 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 2 4 3 2 2 4 4 2 4 4 3 2 3 2 4
34	TRILCE CUSCO	Privada - Particular	Cusco	2	2	1	PSICOLOGO	6	1	2	1	3 3 4 3 4 4 4 4 4 4 3 4 3 4 4 4 3 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
35	CORCA	Pública - Sector Educación	Corca	2	1	2	DIRECTOR	6	5	2		3 2 2 3 3 2 2 2 3 3 4 2 2 3 3 2 3 1 3 3 3 1 3 3 2 3 4 2 2 2 4 1 2 3 3
36	HUMBERTO VIDAL UNDA	Privada - Particular	San Jerónimo	2	2	2	DIRECTOR	6	5	2	1	4 5 4 4 4 5 4
37	ALEJANDRO VELASCO	Pública - Sector Educación	San Jerónimo	2	1	2	DIRECTOR	6	5	2	2	4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 2 2 2 3 4 4 2 4 4 3 3 4 4 4 4 2 3 3 4 3 3 1 4 4
38	ASTETE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO FE Y ALEGRIA 21	Pública - En convenio	San Jerónimo	2	3	3	DIRECTOR	6	5	2		5 4 5 5 4 4 5 5 5 5 4 4 4 5 4 4 5 4 5 4 5 4 5 5 4 5 4 5 4 5 4 5 4 4 4 4
39	SANTA BERNARDITA POROY	Privada - Particular	San Jerónimo	2	2	2	PROFESOR	7	3	2	3	4 5 4 4 4 5 4 5 4 4 3 4 4 4 3 4 4 3 3 4 3 4 4 4 4 5 4 5 4 4 3 4
40		Pública - Sector Educación	Poroy	2	1	3	ADMINISTRADOR	6	5	2		4 3 2 3 3 2 2 2 4 4 3 3 2 3 3 2 3 1 3 3 2 1 3 2 3 4 4 3 3 3 3 1 3 2 3
41	LA INMACULADA BERNABE COBO	Privada - Particular	San Jerónimo	2	2	2	DIRECTOR	6	3	2		5 5
42		Privada - Particular	San Jerónimo	2	2	2	SUB DIRECTOR	6	3	2		4 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 4 3 4 4 3 3 4 4 3 3 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 3 3 4 3
43	LA CATOLICA DEL PACIFICO	Privada - Particular	San Jerónimo	2	2	2	DIRECTOR	6	1	2		4 5 5 5 5 4 5 5 4 4 4 5 5 5 4 5 5 4 5 5 3 5 5 4 4 5 5 5 4 4 4 5 4 4
44	ISAIAH BOWMAN SHANTS	Privada - Particular	San Jerónimo	2	1	2	COORDINADOR	6	5	2		2 2 3 2 3 2 3 3 2 2 3 3 2 2 2 2 2 2 3 3 2 2 2 2 3 3 2 2 2 2 2 2 2 3 2

Continuación...

45	SAN GABRIEL	Privada - Particular	San Jerónimo	2	2	2	DIRECTOR	6	1	2	1	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4					
46	PROMESA	Privada - Particular	San Jerónimo	2	2	2	SECRETARIA GENERAL	6	2	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
47	SAN AGUSTIN DE HIPONA - CUSCO	Privada - Particular	San Jerónimo	2	2	2	OTRO	6	1	2		5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4			
48	CARRION	Privada - Particular	San Jerónimo	2	2		DIRECTOR	6	1	2	1	5	5	3	5	5	4	5	5	3	3	2	5	3	4	3	5	2	2	2	1	5	5	4	4	1	4	1	2	3	5	5	5				
49	KHIPU	Privada - Particular	San Sebastián	2	2	4	DIRECTOR	6	5	1	1	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4				
50	PUKLLASUNCHIS	Privada - Particular	San Sebastián	2	2	2	SECRETARIA GENERAL	6	5	2	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	4			
51	SANTA MARIA GORETTI	Privada - Instituciones Benéficas	San Sebastián	2	2	2	DIRECTOR	6	4	2		5	1	4	1	4	1	4	3	5	5	1	1	1	4	1	4	1	1	4	1	1	3	1	4	4	1	4	1	1	4	1	5	5			
52	DIEGO QUISPE TITO	Pública - Sector Educación	San Sebastián	2	1	2	SUB DIRECTOR	6	5	2		4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4			
53	VIRGEN DE FATIMA	Pública - Sector Educación	San Sebastián	2	1	2	SUB DIRECTOR	6	5	2		5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
54	REVOLUCIONARIA SANTA ROSA	Pública - Sector Educación	San Sebastián	2	1	3	COORDINADOR	6	5	2		4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4
55	SANTA MARIA MADRE DE DIOS	Privada - Particular	San Sebastián	2	2	2	DIRECTOR	6		2		4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	
56	QORIKANCHA	Privada - Particular	San Sebastián	2	2	2	DIRECTOR	6	3	2	1	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4			
57	ARCO IRIS	Privada - Particular	San Sebastián	2	2	2	DIRECTOR	6	3	2		4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	4	3	
58	VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE	Pública - Sector Educación	San Sebastián	2	1	2	SECRETARIA GENERAL	6	5	2	1	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	
59	SAN TARCISIO	Privada - Particular	San Sebastián	2	2	2	SUB DIRECTOR	6	3	2		4	5	5	4	2	5	4	5	4	4	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5			
60	BOLIVARIANO	Pública - Sector	San Sebastián	2	1	2	DIRECTOR	6	5	2		4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4		

Continuación...

76	51006 TUPAC AMARU	Pública - Sector Educación	Santiago	2	1	2	OTRO	6	5	2	1 2 2 2 2 2 1 1 1 1 2 1 2 1 2 2 1 1 2 2 1 1 1 2 1 1 1 2 2 1 1 1 2 2 1 1 1 2	
77	PACHAKUTEQ INKA YUPANKI	Pública - Otro Sector Público	Santiago	2	1	2	OTRO	6	3	2	3 3 3 3 3 3 3 3 3 2 3 3 3 2 2 3 3 2 2 2 3 3 3 3 2 2 3 3 3 3 2 2 3 3 3 2 3 2 3	
78	SANTA ANA	Privada - Particular	Wanchaq	2	2	3	ASISTENTE DIRECCION	6	5	1	1	5 4 5 4 5 4 4 5 5 5 4 5 5 5 3 4 4 4 5 5 5 4 4 4 5 5 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 3 5 5
79	EL NAZARENO	Privada - Particular	Wanchaq	2	2	2	PROMOTORA	7	4	2		4 5 4 5 2 4 3 3 4 4 5 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 5 4 3 4 3 4 4 4 4 5
80	URIEL GARCIA	Pública - Sector Educación	Wanchaq	2	1	3	DIRECTOR	6	5	2		4 4 4 4 3 4 4 4 3 4 3 4 3 4 3 3 4 4 3 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 4 4
81	SAN JOSE LA SALLE	Privada - Particular	Wanchaq	2	2	3	SUB DIRECTOR	7	5	1	1	5 5 5 4 5 5 4 4 4 4 5 4 4 4 5 4 4 4 4 5 5 3 4 5 3 4 5 4 4 4 3 4 4 4 4
82	MIGUEL GRAU SEMINARIO	Pública - Sector Educación	Wanchaq	2	1	3	DIRECTOR	7	5	2		4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 2 4 4 4 4 4 4 4 4
83	ARTURO PALOMINO RODRIGUEZ	Pública - Otro Sector Público	Wanchaq	2	1	2	PROFESOR	6	5	2	3	5 4 5 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 3 5 4 4 5 5 5 4 4 4 5 5 5 4 4 4
84	SAN SEBASTIAN 2	Pública - Sector Educación	San Sebastián	2	1	3	DIRECTOR	6	5	2		4 3 4 4 4 3 3 3 4 4 3 4 4 4 4 2 3 3 3 3 3 2 3 4 2 4 4 3 2 3 3 3 3 3
85	MARIA DE LA MERCED	Pública - Sector Educación	Wanchaq	2	1	2	DIRECTOR	6	5	2		4 4 3 3 4 4 3 4 4 4 3 4 3 4 3 3 4 3 4 4 4 2 3 4 4 4 4 3 3 4 3 4 4 4 4
86	SAGRADO CORAZON DE JESUS	Pública - Sector Educación	Wanchaq	2	1	3	DIRECTOR	6	5	2		4 3 3 4 4 3 3 4 3 4 3 4 3 4 4 3 4 4 4 4 3 3 3 4 3 4 3 4 4 4 3 3 4 4 4
87	EL PACIFICO	Privada - Particular	Wanchaq	2	2	2	DIRECTOR	6	2	2		4 5 3 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 4 3 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 4 4 3 4 4 4
88	OLIMPICO PERUANO	Pública - Otro Sector Público	Wanchaq	2	3	3	DIRECTOR	6	4	2		5 4 5 4 4 4 5 4 5 5 1 4 4 4 4 2 4 3 4 4 4 4 1 5 4 5 5 4 4 4 5 4 3 4 4
89	DOMINGO SAVIO	Privada - Particular	Wanchaq	2	2	1	GERENTE	7	3	2		4 3 4 5 4 5 4 4 4 4 5 4 4 3 4 5 3 3 4 4 5 2 5 4 5 4 3 5 3 4 2 4 5 4 4
90	SAN FRANCISCO JAVIER	Privada - Particular	Wanchaq	2	2	2	DIRECTOR	6	4	2		5 4 5 4 4 5 4 4 5 5 3 3 4 3 3 3 4 3 4 5 4 3 4 4 4 4 4 4 4 3 3 4 5 4 4

Continuación...

91	NUESTRA SEÑORA DE FATIMA	Pública - En convenio	Wanchaq	2	1	2	ADMINISTRADOR	6	5	2	4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 3 4 3 3 4 4 3 3 4 3 3 3 4 4 4 3 4 4 4 3 4 3 4 4	
92	JOSE MARIA ARGUEDAS	Privada - Particular	Wanchaq	2	3	1	PROFESOR	6	1	2	5 5 4 5 5 5 4 4 5 5 3 5 4 4 4 4 5 4 5 5 4 4 5 4 4 5 4 5 5 4 3 3 5 5 5	
93	SAN SEBASTIAN 3	Pública - Sector Educación	San Sebastián	2	1	2	AUXILIAR	6	5	2	1	4 4 3 3 4 4 3 3 4 4 3 3 4 3 3 4 2 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3
94	PITAGORAS	Privada - Particular	Wanchaq	2	2	2	COORDINADOR	6	3	2		4 3 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 3 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4
95	NUESTRA SEÑORA VIRGEN DEL CARMEN	Privada - Particular	Wanchaq	2	2	2	DIRECTOR	6	3	2		4 4 4 3 4 4 4 2 4 3 4 4 4 4 4 3 3 4 3 4 4 3 4 3 3 4 3 4 3 4 3 3 4 4
96	ANDRES RAZURI	Privada - Particular	Wanchaq	2	2	2	COORDINADOR	7	2	2		4 5 5 4 5 5 5 4 4 5 4 4 4 5 4 4 4 4 5 4 4 5 4 4 4 4 5 4 4 4 5 4 4 3 4 5 4
97	GALILEO	Privada - Particular	Wanchaq	2	2	2	DIRECTOR	6	2	2		3 3 4 1 2 3 3 4 3 4 3 4 3 4 3 3 2 4 3 2 3 3 3 3 1 3 3 3 3 3 3 4 4 4
98	RAIMONDI	Privada - Particular	Wanchaq	2	2	3	ADMINISTRADOR	6	2	2		5 5 4 4 5 5 4 4 4 5 3 3 3 4 4 4 4 3 4 3 4 3 4 4 3 4 3 4 4 4 5 4 5
99	SAN SEBASTIAN 1	Pública - Sector Educación	San Sebastián	2	1	2	DIRECTOR	6	5	2		4 3 4 4 3 3 3 3 4 4 4 4 3 4 4 3 4 2 2 2 2 2 4 4 3 4 4 3 3 3 4 3 4 3 3

