



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADA EN LA NORMA
INTERNACIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION
ISO 9001-2015 Y SU IMPLEMENTACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO, RUBRO ENSEÑANZA, NIVEL
INICIAL -CHIMBOTE, 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

Br. MAGALY MARGARITA QUIÑONES NEGRETE

ASESOR:

Dr. Lic. Adm. REINERIO ZACARIAS CENTURIÓN MEDINA

CHIMBOTE –2016

JURADO EVALUADOR DE TESIS

Dr.: Santos Felipe Llenque Tume

Presidente

Mgr.: Carlos Enaldo Rebaza Alfaro

Secretario

Mgr. Miguel Ángel Limo Vásquez

Miembro

Dr. Reinerio Zacarías Centurión Medina

Asesor

DEDICATORIA

A mi familia por estar siempre a mi lado y permitirme lograr mis sueños.

A todos mis profesores que con sus enseñanzas influyeron positivamente en mi formación durante toda mi vida.

RESUMEN

Las micros y pequeñas empresas (MYPE) enfrentan grandes retos en la actualidad, uno de ellos es permanecer en el mercado y estar por encima de su competencia, para lograrlo requieren plantear estrategias que les permitan adaptarse a los constantes cambios, no solo en lo referente al mercado sino también en lo relacionado a los gustos y preferencias de sus clientes. Por lo tanto, contar con un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es importante, sobre todo, si se busca la mejora continua y la calidad en los procesos.

Este trabajo de investigación, es de tipo transeccional y de nivel cuantitativo, se realizó para determinar si el diagnóstico de la MYPE del sector servicio, rubro enseñanza permitirá hacer una propuesta de diseño de un sistema de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015 mejorando los procesos existentes. La muestra estuvo constituida por 28 directores de las instituciones educativas privadas. Los resultados evidencian que, del total de los directores encuestados el 89,19% respondió que no contaban con una política de calidad en la MYPE, y 92,86% refirió que no tenían definido los objetivos de calidad. También, sucede que un 25% y 46,43% no cumplen con manejar adecuadamente los documentos y registros respectivamente. Por lo que se puede concluir que, las MYPE del rubro enseñanza encuestadas no cumplen con varios de los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Por lo que se recomienda capacitar y sensibilizar a los directores de las MYPE del sector servicio, rubro enseñanza en temas de implementación de sistemas de gestión de la calidad (SGC) e implementar un SGC en una institución educativa para validar el diseño metodológico propuesto.

Palabras clave: MYPE, calidad educativa, mejora de procesos, mejora continua

ABSTRACT

Micro and small enterprises (MSEs) face great challenges today, one of them is to remain in the market and to be above its competition, to achieve this they need to propose strategies that allow them to adapt to the constant changes, not only in reference To the market but also in relation to the tastes and preferences of its customers. Therefore, having a Quality Management System (QMS) is important, especially if you are looking for continuous improvement and quality in processes.

This research work is of a transectional and quantitative level, was carried out to determine if the diagnosis of the MSE of the service sector, teaching subject will allow to make a proposal of design of a system of Quality Management based on ISO 9001: 2015 Improving existing processes. The sample was constituted by 28 directors of the private educational institutions. The results show that 89.19% of respondents answered that they did not have a quality policy in MSE, and 92, 86% reported that they had no defined quality objectives. Also, it happens that 25% and 46.43% do not comply with properly handle the documents and records respectively. Therefore, it can be concluded that the MSEs of the teaching subject surveyed do not meet several of the requirements of ISO 9001: 2015. Therefore, it is recommended to train and sensitize the directors of MSEs in the service sector, teaching on issues of implementation of quality management systems (QMS) and implement a QMS in an educational institution to validate the proposed methodological design.

Key words: MYPE, educational quality, process improvement, continuous improvement

CONTENIDO

1. Hoja de jurado de tesis	iii
2. Hoja de dedicatoria	iv
3. Resumen	v
4. Abstract	vi
5. Contenido	vii
6. Índice de tablas y figuras	viii
I. Introducción	1
II. Revisión de literatura	10
III. Hipótesis	56
IV. Metodología	57
4.1. Diseño de la investigación	57
4.2. Población y muestra	59
4.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores	61
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	64
4.5. Plan de análisis.	65
4.6. Matriz de consistencia	66
4.7. Principios éticos	69
V. Resultados	
5.1. Resultados	70
5.2. Análisis de resultados	84
VI. Conclusiones	96
Referencias bibliográficas:	98
Anexos	
Anexo N° 01: Propuesta de diseño metodológico para la implementación de la norma ISO 9001:2015 en las MYPE del sector servicio, rubro enseñanza.	103
Anexo N° 02: Propuesta de un Diseño de un modelo de Gestión de la Calidad acorde a los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para las MYPE del sector servicio, rubro enseñanza.	104
Anexo 03: Encuesta	118
Anexo 04: Listado de población muestral	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01:	Establecimiento de la Visión y Misión en la MYPE del rubro enseñanza	70
Tabla N° 02:	Definición y difusión de la política y objetivos de Calidad en la MYPE del rubro enseñanza	70
Tabla N° 03:	Establecimiento del mapa de procesos en la MYPE del rubro enseñanza	71
Tabla N° 04:	Control de documentos y registros de los procesos en la MYPE del rubro enseñanza	72
Tabla N° 05:	Existencia de canales de comunicación interna en la MYPE del rubro enseñanza	73
Tabla N° 06:	Análisis del contexto para elaborar el Proyecto Educativo Institucional en la MYPE del rubro enseñanza.	74
Tabla N° 07:	Características del liderazgo y la organización de la MYPE del rubro enseñanza.	75
Tabla N° 08:	Planificación en la MYPE del rubro enseñanza	77
Tabla N° 09:	Procesos de apoyo en la MYPE del rubro enseñanza.	78
Tabla N° 10:	Operaciones de la MYPE del rubro enseñanza.	80
Tabla N° 11:	Evaluación del desempeño en la MYPE del rubro enseñanza	82
Tabla N° 12:	Mejora de los procesos en la MYPE del rubro enseñanza.	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01:	Requisitos de la norma ISO 9001:2015	37
Figura N° 02:	Fases para la implementación de un SGC	43
Figura N° 03:	Diferencia entre gestión por funciones y por procesos	49
Figura N° 04:	Normas legales	104
Figura N° 05:	Elaboración de una propuesta de política de calidad	106
Figura N° 06:	Definición de objetivos de calidad	108
Figura N° 07:	Propuesta de temas de capacitación	110
Figura N° 08:	Propuesta de mapa de proceso para una institución educativa	113
Figura N° 09:	Documentos y registros obligatorios para un SGC	114

I. INTRODUCCIÓN

La calidad educativa es un imperativo en los distintos escenarios educativos, y en especial en las instituciones educativas que imparten enseñanza en el nivel inicial; para ello, en las instituciones educativas se hace necesario implementar como una herramienta de gestión la norma ISO 9001:2015; esta norma contiene requisitos y principios que buscan la mejora de los procesos y capacidad de las operaciones a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes y los padres de familia.

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad contribuye a que una institución desarrolle y mejore su rendimiento. En tal sentido, el presente proyecto busca dar respuesta a la siguiente interrogante ¿Cuáles son las características del Sistema de Gestión de la calidad basado en ISO 9001-2015 y su implementación en las micro y pequeñas empresas (MYPE) del sector servicio, rubro enseñanza, nivel inicial- Chimbote, 2016?

La importancia en dar respuesta a la interrogante planteada radica en que los sistemas de gestión de la calidad son el pilar fundamental que deben implementar las MYPE, porque, la competitividad es alta, y en el largo plazo, quedarán en el mercado sólo las instituciones que puedan solucionar el problema existente entre calidad del servicio y la reducción de los costos.

La metodología utilizada para realizar el proyecto consiste en primera instancia en realizar un diagnóstico de los requisitos de las instituciones educativas de la muestra seleccionada en base a la norma ISO para luego realizar la propuesta del diseño de un modelo de gestión de la calidad acorde a los requisitos de la norma ISO

9001:2015 para las MYPE del sector servicio, rubro enseñanza, donde se procederá a levantar la documentación faltante y proponer las mejoras pertinentes para enriquecer el Sistema de Gestión de calidad y aumentar la eficiencia de los procesos en una MYPE del rubro enseñanza.

El proyecto de investigación responde a la línea de investigación de la carrera de administración, dado que se estudia la variable calidad en las micro y pequeña empresa, y así contribuir al desarrollo de la economía de la región.

La globalización económica ha cambiado la forma de hacer negocios en el mundo actual.

“La globalización es un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales. Los factores que determinan el proceso de globalización son: El primero es, sin duda, la tecnología. El segundo factor ha sido la liberalización de los intercambios de bienes, servicios y capitales, tanto a través de negociaciones multilaterales como por decisiones unilaterales y bilaterales de las autoridades económicas de los países o de las áreas de integración en las que se encuentran inmersos.”
(Herrera, s.f).

Para hacer frente a esta nueva forma de concebir la economía, es necesario que las MYPE “creen un sistema de gestión que garantice la satisfacción total de los requerimientos de los clientes en todas partes del mundo. Este nuevo enfoque les permitirá ganar posiciones en el mercado, tanto nacional como internacional, ajustando sus procesos productivos y administrativos a las

exigencias que cada región o países en particular presentan como requisito para aceptar y consumir un bien o servicio que cubra sus expectativas”(Guarneros, 2016).

Ante este panorama las MYPE tienen que preocuparse por incrementar su competitividad.

“La competitividad, que puede ser entendida como la función entre la calidad de los productos, la oportunidad de entrega de la empresa o el tiempo de respuesta, el precio de los artículos a la venta determinado muchas veces por los costos de producción y el proceso de servicio percibido por el cliente, antes, durante y después de la compra” (Niño, L. y Bednarek, M. 2010).

Los clientes de las MYPE son cada día más exigentes, ya que piden servicios de calidad, por ello, Matsumoto, N. R. (2014) recomienda “las empresas tienen que cubrir y satisfacer sus necesidades y expectativas, por lo que se hace necesario saber qué es lo que desean y cuál es el nivel de calidad que se les ofrece a los consumidores”.

Las MYPE como unidad económica que está constituida por una persona natural o jurídica, requieren en nuestro país y específicamente en Chimbote de una mayor asistencia profesional, ya que enfrentan problemas para subsistir en el mercado. Los problemas más frecuentes que tienen las MYPE son: “falta de formación integral del empresario, deficiente administración, falta de capital y ausencia de un enfoque al cliente” (Herrera, 2008).

Para Evans (2005), “en el siglo XXI, las empresas que no se encuentren enfocadas a la plena satisfacción del cliente difícilmente sobrevivirán, en el mercado”; esta realidad nos plantea la necesidad de fortalecer en las MYPE la gestión de la calidad y su organización, de manera que les permita ser más competitivas, mejorar la fidelidad de los clientes y asegurar su permanencia en el mercado.

Los sistemas de gestión de la calidad, son el pilar fundamental que deben implementar las MYPE, ya que en el largo plazo, se mantendrán en el mercado sólo aquellas que tengan la capacidad de solucionar el problema existente entre calidad del producto o servicio y la reducción de los costos. La norma ISO 9001:2015 es un modelo que puede ayudar a las MYPE a gestionar la calidad, ya que puede ser aplicado a diferentes organizaciones de cualquier tamaño, y se orienta a la producción de bienes o servicios.

Gestionar la calidad en estos tiempos de globalización de la economía es importante, porque, permite que las MYPE logren ser competitivas y alcancen la satisfacción de sus clientes con el producto o servicio recibido. Es por ello que estamos de acuerdo con Álvarez, cuando plantea “la calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios”. Ante ello, un sistema de gestión de la calidad es la herramienta necesaria para la mejora de la MYPE y para alcanzar cumplir con los requisitos del cliente.

Es por ello que nos planteamos el siguiente problema de investigación ¿Cuáles son las características del Sistema de Gestión de la calidad basado en ISO 9001-2015 y

su implementación en las micro y pequeñas empresas (MYPE) del sector servicio, rubro enseñanza, nivel inicial- Chimbote, 2016?

Para responder esta pregunta de investigación se planteó el siguiente objetivo general: Determinar las características del sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2015 y su implementación en las micro y pequeñas empresas (MYPE) del sector servicio, rubro enseñanza, nivel inicial -Chimbote, 2016. Y los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las características de un sistema de gestión de la calidad, según ISO 9001:2015 en las micro y pequeñas empresas (MYPE) del sector servicio, rubro enseñanza, nivel inicial Chimbote, 2016.
- Describir el diseño metodológico más adecuado para la implementación de la norma ISO 9001:2015 en las micro y pequeñas empresas (MYPE) del sector servicio, rubro enseñanza, nivel inicial-Chimbote, 2016.
- Diseñar un modelo de gestión de la calidad acorde a los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para las micro y pequeñas empresas (MYPE) del sector servicio, rubro enseñanza, nivel inicial, Chimbote, 2016.

La realización de la presente investigación se justifica, porque, la calidad es un término muy complejo que puede generar dudas en las MYPE, dado que puede ser enfocado desde la satisfacción de las necesidades de la propia organización de las MYPE, y no desde el enfoque de la satisfacción del cliente que hace uso del servicio que brinda la MYPE.

Es por ello la importancia de plantear un estudio que nos permita aplicar los conocimientos de la gestión de la calidad que se sustentan en los requisitos de la norma ISO 9001:2015, con la finalidad de implementar un sistema de gestión de la calidad para una MYPE del sector servicios en el rubro enseñanza, de manera que se alcance brindar una buena atención al cliente, mejorar sus procesos y sea más competitiva en el mercado.

La relevancia teórica de la investigación lo constituye el hecho de que implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015, está pensado en la aplicación de los principios de la calidad como: servicio al cliente, enfoque de procesos, gestión de las relaciones, compromiso de las personas, mejora continua, liderazgo y toma de decisiones basada en la evidencia, está pensado en la satisfacción del cliente y la competitividad de la MYPE.

Además, para alcanzar los objetivos del estudio se requiere el empleo de encuestas, entrevistas, observación directa; que son técnicas de investigación que permitirán realizar un análisis minucioso de la MYPE, y así diseñar un sistema de gestión de la calidad acorde a con las necesidades de la micro y pequeña empresa de servicios del rubro enseñanza ajustando la norma a sus necesidades y realidad, validando así la aplicabilidad de la norma ISO 9001 a MYPE que tienen menos de 10 trabajadores.

También, es importante el estudio porque contribuiremos a mejorar los procesos de las MYPE de servicios del rubro enseñanza del distrito de Chimbote, ya que a través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad contribuiremos a la

competitividad de las MYPE, implementación de la mejora continua, preparación e involucramiento de todos los que laboran en la organización. Así mismo, con este estudio se pretende afianzar los conocimientos y habilidades adquiridas en nuestra vida académica en el campo de la Calidad de la MYPE.

Desde el punto de vista práctico el estudio va a permitir identificar, diseñar, mejorar y estandarizar los procesos existentes en una MYPE de tipo servicios dedicada al rubro de enseñanza así como desarrollar estrategias de mejora continua, favoreciendo el logro de los objetivos de las MYPE y la satisfacción de sus clientes.

Además, la elaboración documental del sistema de gestión de la calidad de la MYPE y su posterior puesta en marcha es útil para la organización, ya que le permitirá:

“desarrollar una ventaja competitiva frente a sus competidores, reducir costos, mejorar los procesos, aumentar la satisfacción del cliente, establecer indicadores de desempeño de los procesos y colaboradores, personal más calificado entre otras.” (Macías, L. & Valencia, M., 2014)

Beneficiando no sólo a los trabajadores de la MYPE, sino también a los clientes y a los proveedores. Por lo que el desarrollo del estudio va a generar impactos positivos para las MYPES de enseñanza de la ciudad de Chimbote, ya que la implementación del sistema de gestión de la calidad tiene incidencia en la mejora de los procesos, el desempeño de los procesos, los trabajadores, la rentabilidad, la comunicación interna y principalmente en la mejora global de la MYPE.

Las MYPE del rubro enseñanza en la ciudad de Chimbote cada día van en aumento, pero, a la vez cada día cierran otros negocios del mismo rubro, el director o tiene conocimientos en gestión, y se hace necesario formar a los empresarios que se

dedican a este rubro para que mejoren sus competencias de gestión y puedan mantenerse vigentes en el mercado. Los principales aportes de la investigación son:

- El aporte teórico:

Con el desarrollo del presente estudio se busca enriquecer el concepto de sistemas de gestión de la calidad a la luz de los principios de mejora continua, enfoque de proceso y la de requisitos de la norma ISO aplicado a una institución de educación básica.

- El aporte metodológico:

El estudio tiene un alto valor metodológico, pues refleja en orden lógico e integrado, los pasos necesarios para implementar un sistema de gestión de la calidad que conduzca al perfeccionamiento de la gestión de los procesos de una institución educativa, favoreciendo la aplicación del enfoque sistémico, enfoque de procesos, satisfacción del cliente, mejora continua y la estructura documental en base a la norma ISO 9001:2015.

- El aporte práctico se centra en los siguientes aspectos:

- a) El modelo de sistema de gestión de la calidad propuesto, que además del perfeccionamiento de la gestión de los procesos en la Institución Educativa, acorde con el modelo teórico vigente y a las tendencias de sistemas de aseguramiento de la calidad, en diferentes procesos de la educación básica. Esta generalidad permite que el modelo propuesto, sea utilizado por diferentes procesos e instituciones de acuerdo a las posibilidades concretas de cada institución educativa.

- b) Enriquecimiento en la concepción del modelo de sistema de gestión de la calidad en procesos educativos de la educación básica para asegurar la calidad y la mejora continua.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

a) Internacional: Se realizó una pesquisa de información de resultados de investigación a nivel internacional encontrando los siguientes:

- Estudio realizado en el Instituto Tecnológico de Sonora (2009), se realizó el estudio denominado: Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de frituras, donde se reportó: “

“Uno de los principales retos que enfrentan las micro y pequeñas empresas en la actualidad, es lograr la permanencia en el mercado de su competencia, para esto se ha hecho cada vez más necesario plantear estrategias que les permita adaptarse a los constantes cambios no solo en el mercado sino también en los gustos y preferencias de sus clientes. Para ello, contar con un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) resulta de vital importancia, ,,,Para el diseño de un SGC se recomienda seguir los pasos propuestos en esta ruta metodológica: se determinó el alcance del SGC para después desarrollar la política de calidad, se establecieron los requerimientos del cliente y regulatorios, se identificaron los procesos y su secuencia, se definieron autoridades y responsabilidades, se determinó también cómo cumplir los requerimientos de ISO 9001:2000 para posteriormente establecer equipos de trabajo y diseñar indicadores para el SGC “(pág. 1).

Como podemos ver en esta ponencia se presenta la ruta metodológica que se ha seguido para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, pero, se realizó con la ISO 9001 en su versión 2000.

“La etapa de diseño de un SGC es el punto de partida para que una empresa defina cómo orientará sus esfuerzos en términos de la calidad, con la identificación de sus procesos y de sus interacciones a través de los diagramas de proceso, es posible realizar los cambios necesarios para asegurar que tanto productos y servicios así como procesos, se encuentren alineados a la política de calidad que finalmente surge de la razón de ser de cada organización, de su misión y visión (Ibíd., p. 22).

- Choto, L. & Peña, L. realizaron un estudio denominado: “Diseño de un sistema de gestión de Calidad para la empresa Carrocera Mayorga en base a la norma ISO 9001:2008”, donde se reporta:

“La elaboración del manual de calidad del sistema de gestión de calidad de la empresa carrocera Mayorga cumpliendo los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 es una herramienta principal en el funcionamiento del sistema de gestión porque realiza actividades de control, seguimiento, monitoreo de procesos destinados a la construcción de carrocerías y todas las áreas de la empresa (p. 89).

Asimismo, se encontró que: “Se han cumplido los requisitos que sugiere la norma ISO 9001:2008 en todo lo referente a documentación, procedimientos y registros, también se establece la forma que se relacionan, realizan y miden los procesos en la empresa carrocería Mayorga.” y “El manual de calidad y el manual de procedimientos son requisitos indispensables para la implementación y acreditación de la norma ISO 9001:2008” (Ibíd., p. 89).

- Álvarez, A. &Toainga, F. en el año 2011, desarrollaron la investigación intitulada: Metodología para la implementación de la norma ISO 9001:2000, en una empresa metal mecánica con el objetivo de establecer sus procesos y procedimientos adecuados a su contexto. Además, se ha determinado el flujo e interrelación entre los procesos de la organización, los procesos identificados han sido documentados y estandarizados

“El sistema de gestión de la calidad, basado en la norma ISO 9001:2000 permite formalizar las políticas organizacionales en las cuales se encuentran inmersos procesos, procedimientos, flujos e instructivos y registros. Los compromisos de calidad que METAL ARCO visualiza para su servicio en el futuro dan origen al crecimiento tanto nacional como internacional”
Además, reporta que: “una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los

vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de gestión, así como sobre su combinación e interacción” (p.122).

- Celis, A., A. (2010), reporta que: “el proyecto de gestión de la calidad debe ser una tarea, necesaria para competir en el mercado, y sobre todo para satisfacer al usuario en cuanto a sus requisitos de calidad. Las unidades de información especialmente los archivos, deben empezar a implementar la norma ISO 9001, publicar y difundir con mayor énfasis las experiencias con el fin de enriquecer el campo de aplicación, comprender la dimensión del trabajo que se debe enfrentar al plantearse este reto” (p.117).

- López (2010), entre sus resultados encontramos que:

“la metodología empleada para el desarrollo del tema se basó en el ciclo P-H-V-A de mejoramiento continuo, a través del cual se realizó un diagnóstico inicial a la empresa con el fin de evaluar el cumplimiento de los requisitos contemplados en la norma, a partir del cual se elaboró una programación de actividades de sensibilización y capacitación dirigido a todo el personal en temas relacionados con calidad. Posteriormente se diseñó, documentó, implementó y evaluó su cumplimiento a través de la realización de auditoría interna que permitieron identificar las fortalezas y debilidades del sistema para mejorarlo por medio de la adopción de acciones correctivas y preventivas. Finalmente, se diseñaron planes de acción con el

fin de asegurar el cierre de las no conformidades encontradas durante la realización de las auditorías. Cabe concluir que mediante las actividades realizadas para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, se logró integrar todas las áreas de la empresa, trabajando conjuntamente hacia la mejora continua de la organización.” (p.13)

- Macías, L. & Valencia, M. (2014), en su estudio concluye:

“La documentación del sistema de gestión de calidad de la empresa colectivos del Café Ltda. Constituye el primer paso en la puesta en marcha este tipo de sistema que le permitirá a la empresa una mejora global en todos sus procesos y el cumplimiento de los requisitos del cliente”(p.34). Además, menciona “El análisis de contexto de la organización constituye una herramienta que le permite tener un punto de partida para encaminar los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad además de que permite la toma de decisiones por parte de la alta dirección de la empresa” (Ibíd., p. 34.)

Asimismo, se reporta “el manual de procedimientos elaborado constituye la base para realizar el control y seguimiento a los procesos existentes en colectivos del café Ltda. Y establecer las acciones correctivas o preventivas pertinentes y de esta manera lograr la mejora de la organización” ” (Ibíd., p. 34.).

También se logró que, “la documentación de los procedimientos siguió una directriz de la gerencia, la cual exigía que el sistema de gestión fuera lo más liviano y flexible que se pudiera, eliminando formatos obsoletos y optimizando los existentes para que se cumplieran de una mejor manera su función (Ibíd., p.34)

- Sandoval, L; Agudelo, N., Calderon, R., Vargas, N. (2008), en su estudio realizado con el objetivo de determinar la pertinencia de su aplicación de la norma ISO 9001:2000 en el sector educativo, para identificar debilidades y fortaleza de la norma; donde se encontró que:
 - ✓ La aplicación de la norma ISO 9001, fortalece el servicio educativo, que conlleva al aumento en la satisfacción de estudiantes y padres de familia.
 - ✓ También, garantiza la disponibilidad y uso eficiente de los recursos administrativos y financieros al servicio de la dimensión académica.
 - ✓ Se mejoró la administración y control de los procesos claves, medición de los procesos de mejora, mayor participación del personal administrativo y docente en las actividades diarias.
 - ✓ Se alcanzó a reorganizar la tarea educativa desde el direccionamiento estratégico, midiéndose la pertinencia y calidad de los servicios educativos ofrecidos (p.86).

b) Nacional: Entre las investigaciones realizadas a nivel nacional se encontraros las siguientes:

- Illia, V., Y. (2007), en su estudio denominado: Propuesta para la implementación del Sistema de Calidad ISO 9001 y su relación con la gestión estratégica por indicadores balanced scorecard aplicado a un operador logístico, entre sus principales resultados encontramos:
 - ✓ “La estandarización de los procesos: se tendrán los procesos documentados y estandarizados, contarán con procedimientos de trabajo y manuales, además, de llevar un control parejo sobre el funcionamiento de los mismos.
 - ✓ Incremento de la productividad: En esta empresa de servicio, la productividad se mide por el tiempo de entrega del pedido, al reducirse éste se está reduciendo el tiempo de procesamiento del pedido que originado por diferentes factores como el personal, el método, el control sobre los procesos logísticos, hacen que la productividad se incremente.
 - ✓ Promoción de la mejora continua: a través de un mejor manejo de los recursos mediante el control de los indicadores, los índices establecidos originalmente pueden ser restablecidos, fijándose metas continuamente en pro de la mejora continua, manteniendo un control sobre los índices de reclamos, costos de re-despachos.

- ✓ Incremento de la confianza de clientes internos y externos: motivando a través de la certificación el ingreso de nuevos clientes y nuevos proveedores por la garantía de un servicio que cumple con estándares de calidad. No solo asegurando la permanencia de la empresa en el mercado sino sobresaliendo entre las empresas del sector. Incrementando la confianza en el cumplimiento de los requisitos para la calidad se asegura la continuidad en la satisfacción de los clientes.
- ✓ Toma de decisiones: facilita la toma de decisiones ya que se cuentan con indicadores de medición de procesos en tiempo real, las gerencias pueden contar con información mucho más precisa para de esta manera, lograr una mejor toma de decisiones.
- ✓ Gestión eficiente de procesos: es así que tanto la implementación del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) como la aplicación del Balanced scorecard permitirá aumentar la eficacia de la gestión estratégica y de calidad, dinamizando la empresa, aumentando la motivación y participación del personal a todo nivel y mejorando la utilización de los recursos con un modelo de gestión de mejora continua que asegura tanto a los inversionistas en el entorno externo de la empresa el tener la seguridad de trabajar con una empresa que cumple con los estándares internacionales de calidad, como en el plano interno

a través del cumplimiento de objetivos estratégicos e indicadores en el control de los procesos internos.” (p. 89)

- Medina, B., J. (2013), entre los principales resultados de su tesis encontró:

“La importancia del trabajo radica en que brinda una mejora en la imagen de la empresa, la rentabilidad, la productividad y la competitividad de la organización en la cual es aplicada, siendo esto de vital importancia en el sector construcción, que es uno de los líderes de crecimiento económico del país, y que, por ende, es una de las mayores fuentes de empleo para trabajadores profesionales y no profesionales.

En adición, la meta central de un Sistema de Gestión de Calidad es conseguir la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requisitos. Considerando que el cliente puede ser interno (todo el personal que se encuentran organización) y externo (todos los proveedores y los consumidores), el lograr la satisfacción del cliente con el cumplimiento de sus requisitos es la mejor manera de posicionarse en el mercado nacional; para ello es necesario gestionar las actividades de la empresa de forma eficaz.

Como parte del desarrollo de la propuesta, se crearon diagramas de flujo, organigramas, perfiles, programas, registros y procedimientos escritos requeridos por la Norma ISO 9001:2008, tomando como base del sistema el Círculo de Deming (PHVA) para establecer los plazos de avance de la implementación.

Finalmente se demuestra que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, brinda importantes beneficios a la organización que lo justifica, como por ejemplo obtener una Tasa Interna de Retorno Económico igual a 39,34% y una Tasa Interna de Retorno Financiero igual a 27,47%, donde existe un Costo de Oportunidad de 20%.” (p. 3)

- Ugaz, F., L. (2012), en su tesis denominada: Propuesta de diseño de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de fabricación de lejías, reporta lo siguiente:

“En primer lugar se identificaron los procesos involucrados directamente con el giro del negocio, los que conforman el mapa de procesos. Seguidamente se realizó un exhaustivo análisis de la

situación actual de la empresa, consiguiendo detectar las falencias existentes en sus procesos.

Luego de haber identificado los principales procesos y establecido la línea base de la empresa, se rediseñaron aquellos procesos que lo requerían de forma que cumplieran con los requisitos de la norma, para ello se confeccionó el Manual de Calidad que tiene como objetivo describir el Sistema de Gestión de Calidad que incluye el alcance, la política de calidad y la estructura organizacional (p.2)

Además, en este estudio el autor encuentra como sus principales conclusiones las siguientes:

“El manual de calidad confeccionado servirá como guía para orientar a los trabajadores de la empresa sobre los pasos a seguir en cada una de las etapas del proceso productivo para asegurar que el producto final cumpla de manera exitosa todos los estándares de calidad solicitados por el cliente, las normas vigentes y de seguridad interna.

La creación de una nueva perspectiva del negocio bajo una política de calidad, objetivos, indicadores de desempeño y un mapa de procesos, le permitirá a la empresa analizar

periódicamente sus actividades y realizar una toma de decisiones, asegurando una planeación estratégica y mejoras en menor tiempo.

El establecimiento y estandarización de los procesos de trabajo a través de procedimientos, instructivos y registros bajo el enfoque de mejora continua, asegurará y mejorará la satisfacción de los usuarios o clientes internos y externos.

Teniendo los procesos claves mejor organizados y estandarizados se traducirá en un incremento del ritmo de producción, disminuyendo el tiempo de las operaciones y permitiendo a la empresa atender a una mayor demanda de productos.

El control del producto no conforme, el seguimiento de las no conformidades, así como la implementación de acciones correctivas/preventivas y oportunidades de mejora, se verán reflejados en la disminución del porcentaje de mermas en los procesos.” (Ibíd., p. 93).

- Tomateo, V. J. (2011), en su investigación realizada con el objetivo de determinar los factores en la gestión de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán que intervienen en el mejoramiento del desarrollo organizacional, encontrando que:

- ✓ Los factores evaluados por ISO 9000 contribuyen a la mejora del desarrollo organizacional en las instituciones educativas del consorcio. También, existe una relación significativa entre liderazgo y desarrollo organizacional.
- ✓ Se afirma que, existe una relación entre eficiencia del personal en el centro educativo medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional (p. 301-302).

c) **Regional:** Entre las investigaciones realizadas a nivel de la región Ancash, encontramos las siguientes:

- Ugaz, F., L. (2012), en su estudio titulado: Caracterización de la gestión de calidad bajo las normas ISO 9001:2008 en las micro y pequeñas empresas del sector comercio - rubro venta de productos farmacéuticos y artículos de tocador (boticas), entre las principales conclusiones del estudio se encontraron:

“Respecto a las principales características de la gestión de calidad se puede apreciar que no se enfoca a las acciones preventivas y correctivas de la mejora continua por la falta de responsabilidad y dedicación en los procesos de documentación de sus actividades. En cuanto al liderazgo, se ha descuidado este aspecto por la falta de confianza por parte de los seguidores, motivo por el cual muy pocas veces se les impulsa en la consecución de las metas propuestas debido a la escasa participación del personal.

Asimismo, “La Gestión de Calidad es muy importante en el ámbito de la aplicación de procesos estandarizados para las empresas de gran envergadura, pero en cuanto a las MYPES se presenta como deficiente porque consideran las empresas pequeñas que no necesitan contar con políticas de gestión bien documentadas” (p. 60).

d) Local: Luego de una búsqueda exhaustiva en las bibliotecas digitales de las Universidades de Chimbote, no se encontraron estudios realizados con la búsqueda de la implementación o diseño de un sistema de gestión de la calidad.

2.2.Bases Teóricas

2.2.1. La calidad: El término calidad, en latín significa "cualidad, manera de ser", su significado castellano es " Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor". (Cárdenas, 1996)

Las definiciones de calidad, se han ido modificando en el tiempo que va, desde aspectos puramente cuantitativos relacionados con la calidad técnica de un producto a través de procesos de manufactura, hasta un enfoque acorde a las necesidades que satisfagan los requerimientos del cliente. No obstante lo anterior, existe hoy en día un acuerdo universal en el sentido de que es el usuario o cliente y no el productor quien en último término decide si un producto o servicio tiene calidad.

El cliente, la persona quien usa o se beneficia de un producto o servicio, juega un rol clave en el mejoramiento de la calidad porque es él quien define en primer lugar la calidad.

En el ámbito empresarial el concepto de calidad ha sido vinculado con los sistemas de gestión de la calidad. En este sentido, existen importantes aportes para gerenciar las empresas según éste nuevo paradigma, basado en una serie de principios y fundamentos que se sustentan en la norma ISO 9001.

Sin embargo, la ISO 9000 (2000) define a la calidad como: “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. Pero más allá de cualquier expresión, se debe acotar que el significado de calidad es, en última instancia, de esencia filosófica.

2.2.2. La calidad en educación

El significado atribuido a la expresión “calidad en educación” incorpora varias dimensiones o enfoques, que se complementan entre sí.

El concepto de calidad entendida como «eficacia»: una educación de calidad sería aquella que logra que los estudiantes aprendan lo que deben aprender al cabo de un determinado ciclo o nivel. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa (Toranzos, 2001, pág. 8).

El concepto de calidad referido a qué es lo que se aprende en el sistema y a su «relevancia» en términos individuales y sociales. En este sentido una educación de calidad, es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños y contenidos curriculares (Ibídem, 9).

El concepto de calidad referido a los «procesos» y medios que el sistema brinda a los estudiantes para el desarrollo de su experiencia educativa. Desde esta perspectiva una educación de calidad sería aquella que ofrece un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un equipo docente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, etc. Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa (Ibídem, 17). Las tres dimensiones del concepto son esenciales y se tienen que tener en cuenta al momento de referirnos al término de calidad en la educación.

En nuestro estudio, se asumirá la definición de calidad, según lo establece el modelo de la norma ISO 9000, como “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (p, 32). Los requisitos estarán definidos en las normas y políticas que emanen del ministerio de educación y en los modelos de acreditación de la educación básica.

2.2.3. El sistema de gestión de la calidad

Para comprender la definición de sistema de gestión de la calidad, se requiere primero entender el concepto de gestión. Para ISO 9000, el término gestión se refiere a “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (p, 24). Este término ha venido englobando lo que conocemos por Administración, donde se plantea que la Administración es un “proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (Chiavenato, 2001), y tiene los siguientes momentos:

- a) **Planificación**, es una etapa que está relacionada con la acción de trazar un camino a seguir, es decir, construir un modelo o sistema de utilidad, confeccionar un plan de acción o diseñar una orden en la cual se desarrollaran acciones para lograr un fin. Esta planificación puede realizarse en forma global o parcial y pueden utilizarse herramientas de control para hacerla más efectiva (Hopkins et al. (1997) citado por Bollen, 1998, p. 46).
- b) **Control**, es una etapa del proceso que permite inspeccionar, fiscalizar, comprobar y evaluar que las tareas se realicen de acuerdo a lo establecido para que se alcancen los objetivos planteados (Cinda, 1993). Para controlar se hace necesario detectar desviaciones, analizar causas, así como detectar medidas correctivas.
- c) **Organización**, es la “disposición, arreglo u orden de las cosas para que funcionen. Organizar es establecer procesos, su número está sujeto a reglas, orden, armonía y dependencia de las partes que componen un todo” (Ibíd, p. 9). Pero, tomando la definición de la norma ISO 9000(2000), una organización es un “conjunto de

personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones” (p, 21).

- d) **Dirección**, según lo define Urwick Lyndall (citado en Cinda, 1993), la Dirección es una de las principales funciones de la Administración y la define como una actividad continua de tomar decisiones, traducidas en instrucciones, sean específicas o generales; desde este punto de vista la dirección está estrechamente ligada a la función de liderazgo.

La norma ISO 9000, en lo que se refiere a un sistema de gestión de la calidad, refleja cómo se construye este concepto de la conjugación de elementos importantes:

Calidad – Gestión de la Calidad – Sistema.

En este caso, un Sistema de Gestión de la Calidad sería, un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, cuyo fin es el de establecer y alcanzar la política y los objetivos, en función de dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (Greve, 1995).

Lo que busca un sistema de gestión de la calidad es permitir conseguir, mantener y mejorar la calidad. Es imposible, producir y mantener la calidad requerida en la institución educativa si no se organiza de manera adecuada. La calidad no es una cuestión de suerte, tiene que ser dirigida, para lo cual tiene que haber sido planeada, organizada, controlada y direccionada de alguna forma.

2.2.4. **Evolución de la Gestión de la Calidad:**

La evolución por la cual ha transitado el concepto de calidad ha determinado cambios en los métodos usados para su gestión. Asumiendo como concepto de gestión “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad” (Aenor, 2005):

Las diferentes etapas ligadas a la variación del concepto de calidad, y que han dado importantes contribuciones en la propia configuración histórica de la organización de la calidad y su extensión a todos los sectores de la actividad.

a) **Inspección:**

La norma UNE-ISO 9000:2015 (Aenor, 2015), define la inspección como: “evaluación de la conformidad por medio de la observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones.”

Es decir, la inspección es una actividad que consiste en examinar y medir las características de calidad de un producto o servicio, así como sus componentes y materiales de que está elaborado, para ello se hace uso de instrumentos de medición, patrones de comparación o equipos de pruebas y ensayos, para ver si cumple o no los requisitos especificados. La inspección, ha sido usada para confirmar que el sistema de calidad funciona según lo previsto, y se usan técnicas de muestreo (García, s.f).

La responsabilidad de la inspección respecto a la calidad, descansa en un departamento específico, que actuando sobre el proceso de fabricación

comprobaba la calidad, separando las piezas rechazadas para ser reparadas o desechadas; es decir, el sistema opera sobre los resultados una vez producidos, sin actividades de prevención y sin involucrar en él a los proveedores o a los clientes (Vallejo, 2010). Para Marimon i Viadiu (2002) “los sistemas primitivos de inspección no aportan ningún elemento de prevención ni ningún plan de mejora” (p. 60), pero, a medida que el volumen de la producción aumenta y se extiende la producción en masa, la inspección masiva se hace cada vez más difícil y cara.

b) **Control de la calidad:**

Durante la década de los cuarenta, se empieza a utilizar la aplicación del control estadístico de la calidad, el que es definido como “parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad” (Aenor, 2015).

Sin embargo, el proceso de control de la calidad basado en los métodos estadísticos sigue siendo responsabilidad del departamento de calidad especializado. El proceso para detectar errores y corregir sigue siendo reactivo. (Ibíd., p. 61).

La gestión de la calidad, desde este enfoque de gestión sigue siendo un problema a resolver, ya que el objetivo primordial es el control. A través, del desarrollo de herramientas y técnicas estadísticas se trataba de reducir la inspección y garantizar el mantenimiento de unos suministros uniformes (Vallejo, Op. cit., p. 71).

Vallejo (2010), refiere que en esta etapa el personal resolvía los problemas y aplicaban métodos estadísticos, interviniendo sobre las áreas de fabricación e

inspección, donde la calidad pasó a ser controlada. Para el control, se utilizan métodos y sistemas más sofisticados basados en técnicas de calidad más avanzadas que conducen a un mejor control de los procesos y de las incidencias debidas a las no conformidades (p. 8).

De acuerdo a estas condiciones, en el costo total de los productos y/o servicios es necesario incluir los costos de selección y los correspondientes a las tasas de rechazo, con lo que el precio del producto aumenta sin haber incrementado su valor añadido (Ibíd, p. 8).

c) **Aseguramiento de la calidad:**

Se orienta hacia el diseño de métodos de trabajo que permitan evitar errores antes de que ocurran. Es en este espacio donde destaca la familia de normas ISO 9000, donde se define el término “aseguramiento de la calidad” como parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad” (Aenor, 2015). El aseguramiento de la calidad, es el desarrollo de un sistema interno que con el tiempo genera datos que indicaran que el producto o servicio ha sido fabricado según las especificaciones, y que un error ha sido detectado y borrado del sistema.

En esta etapa, el objetivo principal del proceso de gestión, es la coordinación de todos los departamentos, que trabajan hacia la calidad, como un problema a resolver activamente, con énfasis en la totalidad de la cadena de servicio;

empleando métodos de trabajo que consisten en programas, sistema y auditorías (Vallejo, Op. cit., p. 8).

d) **Gestión de la calidad total:**

La gestión de la calidad ha ido evolucionando y orientándose hacia los aspectos humanos y la mejora de los procesos de dirección de las organizaciones; es el compromiso de toda la organización para hacer bien las cosas. En este enfoque, el objetivo principal es usar la calidad como un elemento estratégico de la organización, capaz de generar ventaja competitiva destacable y duradera; convirtiendo a la calidad en una oportunidad (Ibíd, p. 10).

La calidad se proyecta más allá de la empresa, se orienta al mercado, a las necesidades de los clientes; se hace uso de métodos de planificación estratégica, fijación de objetivos, diseñan y ejecutan programas de educación, entrenamiento y coordinación entre departamentos (Ibíd, p. 11). El liderazgo de la dirección indispensable para implantar un buen sistema de la calidad.

Moreno-Luzón (2000), plantea que, entre los enfoques anteriores y la gestión de la calidad total existen diferencias como: la orientación al cliente, que es la base en las condiciones de los mercados actuales; el liderazgo de la dirección, como requisito indispensable para implantar el SGC, y el establecimiento de formas de dirección, organización y políticas de recursos humanos que propicien la participación, el compromiso y la cooperación (p. 47).

Shutler, P. y Carwford, L. (1998) refieren que, un Sistema de Gestión de la Calidad requiere la implementación de un conjunto de procesos que garanticen en las instituciones educativas las actividades académicas, pedagógicas y

administrativas; se mida el proceso y se evidencie el compromiso de la alta dirección en la implementación de los procesos que aseguren lo anterior.

2.2.5. La familia de normas ISO

La familia de normas ISO 9000, se encuentran en su totalidad orientadas a los sistemas de gestión de la calidad. Estos constituyen su razón de ser. Así se tiene que la introducción a la norma UNE-EN ISO 9000:2015 (AENOR, 2015) establece:

- La norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La norma ISO 9001 (INACAL, 2015) especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La norma UNE-EN ISO 19011 proporciona orientación sobre los principios de auditoría, la gestión de programas de auditoría, la realización de auditorías de sistemas de gestión de la calidad y ambiental, así como sobre la competencia de los auditores. Se aplica a todas las organizaciones que realicen auditorías internas o externas de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental o que gestionen un programa de auditoría.

Las normas de la familia ISO han sido elaboradas para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño en la implantación y operación de Sistemas de Gestión de la Calidad eficaces, se basan en ocho principios que pueden ser utilizados por la Alta Dirección con la finalidad de conducir a la organización hacia la mejora del desempeño (Fernández, s.f).

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos (ISO, 9000).

2.2.6. Estructura y componentes de un Sistema de Gestión de la Calidad:

Un sistema de gestión de la calidad comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. Un sistema gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados (ISO 9000, 2015, p. 3).

a) Los principios de la gestión de la calidad:

Los principios de los Sistemas de Gestión de la Calidad sobre las cuales se basan las normas de sistemas de gestión de la calidad de la serie de normas ISO 9000 (2015), son en total siete, los mismos que son usados por los líderes para guiar a sus organizaciones hacia un desempeño mejorado:

- **Enfoque al cliente.** Es el enfoque principal de la gestión de la calidad, y busca cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente; el éxito se alcanza cuando las organizaciones atraen y conservan la confianza de sus clientes y de otras partes interesadas.
- **Liderazgo.** Los líderes en todos los niveles de la organización son los que establecen la unidad de propósito y la dirección, generan además las condiciones para que las personas se impliquen en el logro de los objetivos de la calidad; la unidad de propósito, la dirección y la gestión de las personas permiten a la organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.
- **Compromiso de las personas.** Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor; es importante respetar e implicar a todas las personas en todos los niveles, reconocerlos, empoderarlos, mejorar sus competencias para así facilitar su compromiso en el logro de los objetivos de la calidad.
- **Enfoque a procesos.** Se logran resultados de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
- **Mejora.** La mejora tiene que ser continua y es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.

- **Toma de decisiones basada en la evidencia.** Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.
- **Gestión de las relaciones.** Para mantener el éxito se requiere que las organizaciones gestionen sus relaciones con las partes interesadas; ya que estas influyen en el desempeño de una organización.

b) El ciclo de la mejora continua (PHVA):

De acuerdo a lo manifestado por Vásquez (2012), las Normas ISO 9000 basan en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad. El concepto de PHVA está presente en todas las áreas de nuestra vida profesional y personal, y se utiliza de manera formal como informal, consciente o subconscientemente, en todo lo que hacemos. En cada actividad, no importa lo simple o compleja que sea, se enmarca este ciclo interminable.

El planear-hacer-verificar-actuar es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9004,2000).

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso puede lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización, esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad o la revisión por la

dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto.

El enfoque basado en procesos indica que todos los procesos como las auditorías internas, la revisión por la dirección, el análisis de datos y el proceso de gestión de recursos, entre otros, pueden ser gestionados utilizando como base el ciclo de mejora continua (PHVA)(so de la norma ISO y el ciclo PHVA, 2016).

c) **Requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad:**

Paucar, G., R. & Sumba, N., Silvana (2013), refiere que la norma ISO 9001:2015 indica aquellos requisitos necesarios para un sistema de gestión de la calidad, donde se tiene que tener en cuenta que las instituciones educativas:

- Necesitan demostrar la capacidad que tienen para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables; y,
- Busca aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluyendo los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente, legales y reglamentarios (p. 35).

Figura N° 01: requisitos de la norma ISO 9001:2015

Elemento de norma	Requisito
4	Contexto de la organización
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad
4.4.	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos
5	Liderazgo
5.1	Liderazgo y compromiso
5.1.1.	Generalidades
5.1.2.	Enfoque al cliente
5.2	política
5.2.1.	Establecimiento de la política de calidad
5.2.2.	Comunicación de la política de calidad
5.3.	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
6	Planificación
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.
6.3	Planificación de los cambios
7	Apoyo
7.1	Recursos

7.1.1.	Generalidades
7.1.2.	Personas
7.1.3	Infraestructura
7.1.4.	Ambiente para la operación de los procesos
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición
7.1.5.1	Generalidades
7.1.5.2	Trazabilidad de las mediciones
7.1.6	Conocimientos de la organización
7.2	Competencia
7.3	Toma de conciencia
7.4	Comunicación
7.5	Información documentada
7.5.1	Generalidades
7.5.2	Creación y actualización
7.5.3	Control de la información documentada
8	Operación
8.1	Planificación y control operacional
8.2	Requisitos para los productos y servicios
8.2.1	Comunicación con el cliente
8.2.2	Determinación de los requisitos para los productos y servicios.
8.2.3.	Revisión de los requisitos para los productos y servicios.

8.2.4.	Cambios en los requisitos para los productos y servicios
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios
8.3.1	Generalidades
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente
8.4.1	Generalidades
8.4.2	Tipo y alcance del control
8.4.3	Información para los proveedores externos
8.5	Producción y provisión del servicio
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio
8.5.2	Identificación y trazabilidad
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos
8.5.4	Preservación
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega
8.5.6.	Control de los cambios
8.6	Liberación de los productos y servicios
8.7	Control de las salidas no conformes
9	Evaluación del desempeño
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación
9.1.1	Generalidades

9.1.2	Satisfacción del cliente
9.1.3	Análisis y evaluación
9.2	Auditoria interna
9.3	Revisión por la dirección
9.3.1	Generalidades
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección
10	Mejora
10.1	Generalidades
10.2	No conformidad y acción correctiva
10.3	Mejora continua

Tomado de INACAL (2015, p. 1-50).

d) Procedimiento para implementar un Sistema de Gestión de Calidad

De acuerdo al planteamiento de Ugaz, F., L. (2012), se describen cada uno de los pasos a seguir para implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en una organización:

- 1) **Información sobre la familia de normas ISO 9000** (Dirección), en esta etapa se realizan capacitaciones en todos los niveles de la organización; considerando talleres, seminarios y/o cursos de formación disponibles para todo tipo de necesidades con la finalidad de aumentar los conocimientos generales sobre ISO 9001. Las capacitaciones se tienen que realizar antes, durante y después de la implementación.
- 2) **Creación de un equipo y acuerdo de una estrategia** (Dirección), la implementación se inicia con la preparación de la estrategia de la organización; para ello la alta dirección asume la responsabilidad en la

implementación del SGC, es por ello que, su participación en el proceso es fundamental, y tiene que designar a la persona responsable de la calidad en la organización.

- 3) **Diagnóstico del Sistema de Calidad** (Responsable de Calidad), teniendo en cuenta los criterios de la norma ISO 9001:2015, se realiza la evaluación de la organización para verificar que cumple los requisitos, caso contrario identificar los requisitos que no se cumplen.
- 4) **Planificación de la implementación** (Dirección y Responsable de Calidad), en esta etapa se definen los recursos a emplear y se define la política y objetivos de calidad de la organización.
- 5) **Documentación del Sistema** (Responsable de Calidad), en esta etapa se desarrolla toda la documentación necesaria para llevar a cabo el sistema, como: Manual de Calidad, Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos, entre otra documentación importante.
- 6) **Implementación e información de los avances** (Responsable de Calidad), en esta etapa se aplican los principios de comunicación y formación donde todos los involucrados deben seguir los procedimientos y registrar la información que demuestre que realmente están haciendo lo que dicen.
- 7) **Definición de objetivos** (Dirección de la empresa y Responsable de Calidad), en base a los datos obtenidos a través de los registros, se establecen los objetivos estratégicos y se elabora un plan de actuación y seguimiento del proceso para cerrar las brechas existentes y fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad.

- 8) **Auditoría interna** (Equipo de auditores), la organización tiene que realizar una auditoría, para ello se tiene que formar personal en la norma ISO 9001, con experiencia en auditoría.

Además, si se busca certificar el Sistema de Gestión de la Calidad, se continúan con las siguientes etapas:

- 9) **Elección de la entidad de certificación** (Dirección). La entidad de certificación es un tercero que evalúa la eficacia del SGC y emite un certificado cuando cumple los requisitos de la norma. La elección de una entidad de certificación puede resultar compleja puesto que hay muchas que operan en el mercado.
- 10) **Pre-auditoría externa** (Entidad de certificación y Responsable de Calidad). Es realizada por la entidad de certificación previamente a la de certificación, algunas semanas después de haber implantado el SGC. Su finalidad es identificar las áreas en las que la norma no se esté cumpliendo (si las hay). Esto permite corregir los posibles problemas antes de la auditoría de certificación.
- 11) **Auditoría de certificación** (Entidad de certificación y Responsable de Calidad), donde se verifica el cumplimiento de la norma ISO 9001 por una entidad externa.
- 12) **Auditorías de mantenimiento** (Entidad de certificación y Responsable de Calidad). Para conservar la certificación, se debe seguir utilizando el SGC.

La entidad de certificación lo comprobará periódicamente para garantizar que el SGC sigue cumpliendo los requisitos de la norma (pp. 14-16).

2.2.7. Modelo general para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad:

Ramírez, M., C. & Sánchez, H. M. (2006) plantean que:

“Un sistema es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. Gestión es una actividad para dirigir y controlar una organización. Un sistema de gestión es un sistema para establecer la política y los objetivos para su logro. Por lo tanto, un sistema de gestión de la calidad es un sistema que nos permite crear, dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”; asimismo, plantea que para implementar un sistema de gestión de la calidad, es necesario que se lleven a cabo tres fases de manera consecutiva:

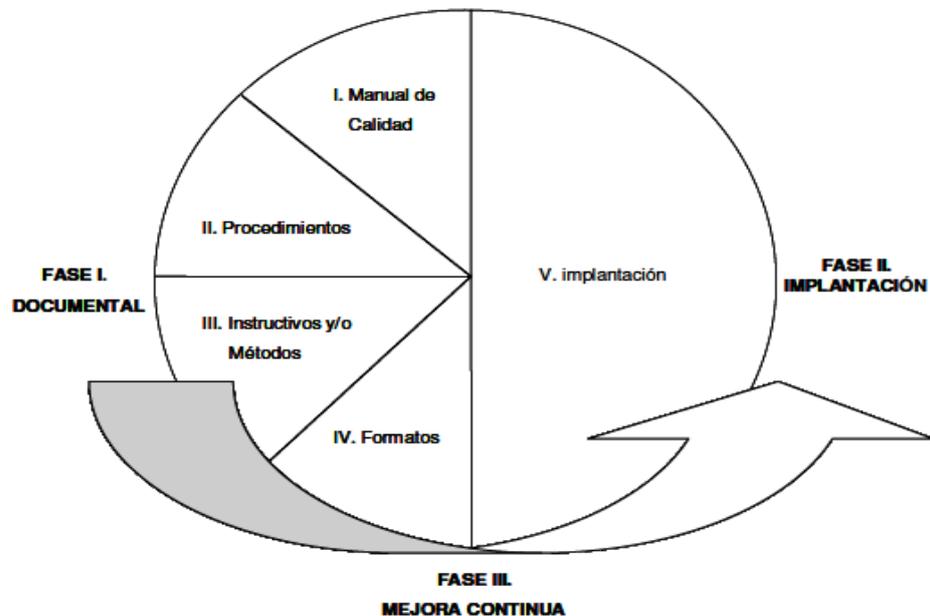


Figura N° 02: Fases para la implementación de un SGC (Ramírez, M., C. & Sánchez, H. M., 2006, p. 18)

Fase I: Documental.

La documentación es el soporte del SGC, pues en ella residen las formas de operar de la organización, así como toda la información que permite el desarrollo de los procesos (Ídem, p. 18).

Fase II: Implementación.

Esta fase requiere mayor esfuerzo por parte de todo el personal, ya que debe llevarse a cabo todo aquello que se documentó en la primera fase. Este proceso es más difícil si existe poca comunicación y poca colaboración del personal dentro de la organización, ya que todos y cada uno deben participar para su correcta implantación; es decir, lograr una cultura de calidad en todos los colaboradores y contraer el compromiso, además de la capacitación y disciplina que este requiere (Ídem, p. 18).

Fase III: Mejora continua.

Todo sistema de gestión de la calidad eficiente, requiere aumentar su capacidad para cumplir con los requisitos de la norma. Este sistema debe dar oportunidad para identificar proyectos de mejora. Para mejorar los procesos, el análisis de datos, la capacidad tecnológica, el liderazgo, la participación y la implicación del SGC es necesario que después de que se hayan alcanzado los objetivos deberán replantearse estos para superarlos (Ídem, p. 19).

2.2.8. La Gestión por procesos

H. James Harrington (1993), manifiesta que la gestión por procesos busca gestionar integralmente los procesos que la organización realiza. Los sistemas coordinan las funciones con independencia de quien las realiza. El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a los clientes.
- La transformación de la estructura organizativa de dirección de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen equipos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como entrenadores.
- El mayor énfasis se pone en las necesidades de sus clientes.
- Eliminación de actividades que no añadan valor

La gestión por procesos es una forma de organización en la que predomina la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos definidos son gestionados de manera estructurada y sobre su mejora se basa la de la propia organización (p. 29).

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

1. Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.

2. Muestra cómo se crea valor en la organización.
3. Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
4. Indica cómo realmente se realiza el trabajo y cómo se articulan las relaciones proveedor-cliente entre funciones.
5. La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los **procesos**, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su **satisfacción**.
6. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.
7. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de producción o servicio, de sus fortalezas y debilidades (ibídem, p. 1).

Las organizaciones tradicionales se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La **gestión por procesos** concibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente, supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas del tipo jerárquico – funcional y que en buena medida dificulta la orientación de las organizaciones hacia el cliente (ibídem, p. 26).

- a) **Efectividad del proceso:** Está referido a la forma en que el proceso cumple los requisitos de sus clientes finales. La efectividad se refiere a:
- La salida del proceso cumple los requisitos del cliente

- La salida de cada subprocesso cumple los requerimientos de ingreso de los clientes internos.
- Las entradas de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso.

La efectividad de un proceso puede ser mejorado, independientemente de su diseño. El mejoramiento de efectividad genera clientes satisfechos y mayores ventas. Las características de efectividad son indicadores del modo eficiente de cómo funciona el proceso. Debe reunirse información sobre las características de efectividad. Una manera es reunir datos históricos, la idea es revisar metódicamente la calidad de aquellas actividades fundamentales involucradas en el proceso y tratar de descubrir los problemas así como las posibles causas. (Ibídem, p. 27).

b) Eficiencia del proceso: Representa beneficios para el responsable del proceso.

Las características típicas de la eficiencia son:

- Tiempo de ciclo por unidad o transacción
- Recursos por unidad de salida
- Porcentaje de costo de valor agregado real del costo total del proceso.
- Costo de la mala calidad por unidad de salida
- Tiempo de espera por unidad o transacción.

c) Tiempo de ciclo del proceso: Es una medida de eficiencia del proceso, que genera un gran impacto en los clientes porque afecta los aspectos de despacho y costo. El tiempo de ciclo, es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. Se incluye no sólo la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica a trasladar documentos,

esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo. Reducir el tiempo de ciclo libera recursos, reduce costos, mejora la calidad del producto e incrementa las ventas. Esta información se reúne de cuatro formas:

- Medidas finales
- Experimentos controlados
- Investigación histórica
- Análisis científico.

Diferencias entre la gestión tradicional y la gestión por procesos:

Respecto a la diferencia entre ambas, Alfaro (2009), refiere que la gestión de procesos coexiste con la gestión de funciones, asignando "dueños" a los procesos, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción, determinando qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y crea una base para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos y hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos, de sus fortalezas y debilidades.

Algunas diferencias entre organizaciones que gestionan por procesos y organizaciones tradicionales son las siguientes (diap. 38):

Figura N° 03: Diferencia entre gestión por funciones y por procesos

GESTIÓN POR FUNCIONES	GESTIÓN POR PROCESOS
<ul style="list-style-type: none"> • Departamentos especializados • Departamento forma organizativa • Jefes funcionales • Jerarquía - control • Burocracia - formalismo • Toma de decisiones centralizada • Información jerárquica • Jerarquía para coordinar • Cumplimiento desempeño • Eficiencia: Productividad • Cómo hacer mejor las tareas • Mejoras de alcance limitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos valor añadido • Forma natural organizar el trabajo • Responsables de los procesos • Autonomía - Autocontrol • Flexibilidad - cambio - innovación • Es parte del trabajo de todos • Información compartida • Coordina el equipo • Compromiso con resultados • Eficacia: competitividad • Qué tareas hacer y para qué • Alcance amplia – transfuncional

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de una misma área. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas que se implican en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintas áreas dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esas áreas tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto (diap. 47).

Evidentemente, la organización funcional desaparecerá como resultado de la evolución lógica de las organizaciones hacia formas superiores. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los clientes internos/externos de dichos procesos.

Diagrama de un proceso:

Los diagramas de flujo representan de manera gráfica las actividades que conforman un proceso, comparar el diagrama de flujo con las actividades del proceso real hará resaltar aquellas áreas en las cuales las normas o políticas no son claras o se están violando. Usando el diagrama surgirán las diferencias entre la forma como debe conducirse una actividad y la manera como realmente se dirige. Un diagrama de flujo para la totalidad del proceso hasta llegar al nivel de tareas es la base para analizar y mejorar un proceso.

Existen diferentes diagramas de flujo, los más frecuentes son:

- Diagrama de bloque, proporciona una visión rápida de un proceso.
- Diagrama de flujo del ANSI, analizan las interrelaciones detalladas de un proceso.
- Diagrama de flujo funcional, que muestran el flujo del proceso entre organizaciones o áreas.
- Diagrama geográficos de flujo, los cuales muestran el flujo del proceso entre locaciones.

Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica (diagrama de flujo), pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas operaciones o actividades, analizar cada actividad, definir las interrelaciones con otros procesos, así como identificar los subprocessos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes se ponen de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora (H. James Harrington, 1993. P. 24)

2.3. La MYPE

2.3.3. Definición:

Revisando la literatura encontramos que existen diversas definiciones de lo que son la micro y pequeñas empresas (MYPE); pero, en este estudio definiremos a las MYPE como:

“La unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, cuyo objeto es desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios”. (Ley 28015, 2003, art. 2)

2.3.4. Características de una MYPE

La Ley 30056, de julio del 2003, refiere la siguiente clasificación de las características para las MYPE:

Niveles de ventas anuales:

- La microempresa: hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias – UIT, no hay límite de trabajadores
- La pequeña empresa: Más de 150 UIT y hasta 1,700 Unidades Impositivas Tributarias – UIT, no hay límite de trabajadores

La microempresa no necesita constituirse como persona jurídica, y puede ser conducida directamente por su propietario como persona individual. Podrá, sin embargo, adoptar voluntariamente la forma de empresa Individual de Responsabilidad Limitada, o cualquiera de las formas societarias previstas por la ley. (Aspilcueta, s.f)

2.3.5. Características del comercio y administración de la MYPE

Por otro lado, Aspilcueta (s.f.) considera como características generales en cuanto al comercio y administración de las MYPES las siguientes:

- Su administración es independiente. Por lo general son dirigidas y operadas por sus propios dueños.
- Su área de operación es relativamente pequeña, sobre todo local.
- Tienen escasa especialización en el trabajo. No suelen utilizar técnicas de gestión.
- Emplean aproximadamente entre cinco y diez personas. Dependen en gran medida de la mano de obra familiar.
- Su actividad no es intensiva en capital pero sí en mano de obra. Sin embargo, no cuentan con mucha mano de obra fija o estable.
- Disponen de limitados recursos financieros.
- Tienen un acceso reducido a la tecnología.
- Por lo general no separan las finanzas del hogar y las de los negocios.

- Tienen un acceso limitado al sector financiero formal, sobre todo debido a su informalidad. (párr. 10).

2.3.6. Importancia de la MYPE

En el blog “Apoyando a la pequeña y mediana empresa” (2013, párr. 6), se menciona que, la MYPE representa un sector de vital importancia dentro de la estructura productiva del Perú, de forma que las microempresas representan el 95,9% del total de establecimientos nacionales, porcentaje éste que se incrementa hasta el 97,9% si se añaden las pequeñas empresas.

Además, refiere que las MYPEs brindan empleo a más de 80% de la población económicamente activa (PEA) y generan cerca de 45 % del producto bruto interno (PBI), constituyendo, pues, el principal motor de desarrollo del Perú, su importancia se basa en que:

- Proporcionan abundantes puestos de trabajo.
- Reducen la pobreza por medio de actividades de generación de ingresos.
- Incentivan el espíritu empresarial y el carácter emprendedor de la población.
- Son la principal fuente de desarrollo del sector privado.
- Mejoran la distribución del ingreso.
- Contribuyen al ingreso nacional y al crecimiento económico.

2.3.7. La estructura de una MYPE

Según Barragán (2002), la estructura es el esqueleto en el que se apoyan las decisiones y actividades que tienen lugar en ella; es decir, se tiene que adaptar a

las características de los individuos que la componen, desarrollo de la empresa y al giro del negocio.

El tipo de estructura de la MYPE se tiene que orientar con el nivel de desarrollo, actividad, composición interna y objetivos; la misma que puede ir cambiando en función de la evolución de la MYPE en el tiempo.

La estructura básica de una MYPE es:

- Asignar a cada empleado tareas individuales
- Establecer o definir las relaciones entre las diferentes personas que deben realizar las tareas establecidas.

Para Barragán (2002) existen cuatro estructuras organizativas básicas: estructura simple, estructura funcional, estructura divisional y estructura matricial, cada una se adapta a un tamaño y complejidad de los procesos de las empresas. Los principales aspectos de cada una de ellas son:

- a) **Estructura simple:** La empresa se rige por el control individual de una persona, la gerencia controla todas las actividades y toma las decisiones referidas al funcionamiento de la empresa. Es la más común, y sus actividades son: asesoría legal o contable, que es subcontratada fuera de la empresa. Sus características son:
 - La realización de las tareas es supervisada directamente por el propietario.
 - El sistema de coordinación, evaluación y recompensa es altamente informal.
 - La toma de decisiones se centraliza en una sola persona, por lo general el propietario de la empresa.
 - Poca especialización en las tareas internas.
- b) **Estructura funcional:** En este tipo de empresa que han crecido lo suficiente como para que una sola persona no es capaz de dirigir todas las actividades de la empresa. Se contratan especialistas en cada área, donde el Director coordina e integra todas las áreas. Sus actividades son:

producción, contabilidad, marketing, finanzas, entre otras. Sus características son:

- Mejor uso del recurso humano especializado
- Mejora la coordinación entre las diversas áreas y el control
- Pueden generar conflictos entre áreas funcionales

c) **Estructura divisional:** es aquella que divide la empresa en unidades en función de los productos o servicios, áreas geográficas o procesos. Por lo general, cada división incorpora especialistas funcionales y se organiza por departamentos. Sus características son:

- Incrementa el control operacional y estratégico
- Flexibilidad ante los cambios del entorno
- Enfoca los recursos de la empresa en los productos y mercados objetivos
- Aumento de los costos administrativos.

d) **Estructura matricial:** es aquella que combina lo funcional y divisional, se utiliza en los casos en los que existen varios factores que condicionan el tipo de estructura y en los cuales ni la estructura divisional ni la funcional se adaptan correctamente. Sus principales características son:

- Incrementa la respuesta al mercado, gracias a la colaboración y al trabajo conjunto entre las diferentes áreas.
- Permite un uso más eficiente de los recursos de la empresa.
- Mejora la comunicación, coordinación y flexibilidad entre las distintas áreas de la empresa.

III. Hipótesis

El diagnóstico de la MYPE del sector servicio, rubro enseñanza, permitirá hacer una propuesta de diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015 mejorando los procesos existentes.

El diseño de un sistema de gestión de la calidad, con base en la norma ISO 9001:2015, permitirá la orientación de las actividades y procesos, enfocada hacia las metas de la institución educativa.

IV. Metodología

4.1. Diseño de la investigación.

Para Christensen (1980), el término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación. El diseño guía al investigador para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar la interrogante que se ha planteado y analizar la hipótesis formuladas en un contexto en particular (p. 93).

En los estudios no experimentales, no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador; es decir, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables (ibídem, p. 152).

En la presente investigación se utilizó el diseño de investigación **transeccional o transversal**, porque, se buscaba recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único con la finalidad de describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Su representación gráfica es:



Donde:

X = Realidad: describir las características de un SGC de las MYPES en el rubro enseñanza

O = Representa el método de observación a emplear, así como los métodos no experimental, inductivo deductivo, analítico ay sintético.

T= Representa el modelo teórico

P= Representa la Propuesta de la Investigación

El tipo de investigación

Siguiendo la clasificación de Hernández et al., (2010), la presente investigación es del tipo descriptivo, porque, se busca medir con mayor precisión las variables de estudio de manera independiente, caracterizando el fenómeno de estudio o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores (p. 60). Se busca describir las características de un sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO 9001:2015.

Nivel de la investigación de las tesis.

La presente investigación cuantitativa se sustenta en un sistema empírico de investigación que utiliza datos cuantitativos, o sea, datos de naturaleza numérica como por ejemplo porcentajes y estadísticas (Cira de Pelekais, 2000). El nivel es cuantitativo, ya que se utilizó datos numéricos para sistematizar, organizar y estructurar la investigación.

4.2. Población y muestra.

a) **Unidad de análisis:** En esta investigación se trabajó con los directores de las instituciones educativas de la EBR que tengan el nivel inicial (MYPE- rubro enseñanza).

b) **Población:** La población objetivo estuvo conformada por las MYPE del sector servicio- rubro enseñanza, donde se encuestará a los directores de las instituciones educativas que cuentan con el nivel inicial. De acuerdo al registro de la Unidad de gestión educativa local del Santa (UGEL), en el año 2015 se contaba con 74 instituciones educativas de la Educación Básica Regular (anexo 04) en el nivel inicial en la ciudad de Chimbote (Ugel Santa, 2016); que según la dirección regional de trabajo se consideran MYPE en el rubro de enseñanza.

c) **Muestra:** La muestra fue determinada teniendo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión, quedando constituida por 28 MYPES del sector servicio rubro de enseñanza en el nivel inicial, representando un 38% de la población en estudio.

La selección de las instituciones educativas que integraron la muestra se realizó a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, técnica comúnmente usada para seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible, es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están disponibles (Ochoa, 2015, Párr. 2). Las unidades de análisis en este caso a los directores de las instituciones educativas seleccionadas para integrar la muestra se identificaron de la lista de las MYPE del sector servicio-rubro enseñanza (Anexo N° 4).

La muestra en estudio fue seleccionada de acuerdo a los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

Criterios de inclusión:

- Instituciones educativas de educación básica regular del nivel inicial
- Ubicadas en el casco urbano del distrito de Chimbote
- Instituciones educativas privadas
- Instituciones que cuentan con un máximo de 10 trabajadores inclusive.
- Directores de instituciones educativas que deseen participar en el estudio.
- Instituciones educativas que cuentan con licencia de funcionamiento
- Instituciones educativas gestionadas por directores que cuentan con resolución definitiva de asignación al cargo.

Criterios de exclusión:

- Instituciones educativas de régimen público
- Instituciones con más de 10 trabajadores.
- Directores de instituciones educativas que no deseen desarrollar la encuesta.
- Instituciones educativas de EBE, EBA, y Otras.
- Instituciones educativas del área rural.
- Instituciones educativas del nivel primaria y secundaria
- Instituciones educativas gestionadas por directores con más de dos años de experiencia en el cargo.

4.3. Definición y operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Operacionalización Dimensión	Indicadores
Características del SGC basado en ISO 9001	Conjunto de atributos y técnicas utilizadas en la Gestión de Calidad de las Mypes enseñanza, de acuerdo a los requisitos de la norma ISO versión 2015	Visión y misión	1) Definición de la misión 2) Definición de la visión 3) Visión y misión: Ha sido comunicada y entendida por toda la institución.
		Política de calidad	1) Definición de la política de calidad 2) Definición de sus objetivos de calidad 3) Comunicación y publicación de su política y objetivos de calidad
		Mapa de procesos	Existe un mapa de los procesos de la institución educativa
		Control de documentos	1) Manejo adecuado de documentos 2) Manejo adecuado de los registros
		Comunicación interna	Existen canales de comunicación entre la dirección con los docentes, estudiantes y padres de familia.
		Contexto de la organización	1) La institución educativa cuenta con un Proyecto Educativo Institucional (PEI) actualizado. 2) En el PEI se tiene identificadas las necesidades de las partes interesadas.
		Liderazgo y organización de la institución.	1) Cuenta con una declaración documentada de los objetivos de calidad. 2) Existe un organigrama y esta actualizado con los cargos existentes. 3) Cuenta con un manual de organización y funciones que describe cada cargo. 4) Existen procedimientos y/o directivas documentadas necesarios para la planificación, operación y control de los procesos. 5) Existe una licencia municipal de funcionamiento. 6) Existen mecanismos de selección de personal

		Planificación	<p>1) La Institución educativa (IE) cuenta con una matriz de riesgos o panorama de riesgos.</p> <p>2) Se tiene definido los objetivos de calidad por procesos.</p> <p>3) Se cuenta con un registro para controlar los cambios en los procesos de la institución educativa.</p>
		Apoyo	<p>1) La institución cuenta con un presupuesto para el desarrollo del PEI y/o PAT</p> <p>2) Se cuenta con un programa de mantenimiento de la infraestructura.</p> <p>3) Se tiene un programa de capacitación para profesores y administrativos.</p> <p>4) Existen documentos que definan los procedimientos y directrices para la selección, vinculación y capacitación del personal.</p> <p>5) Existe una metodología para evaluar el desempeño de los profesores y administrativos, y lleva el registro.</p> <p>6) Se cuenta con un documento para evaluar el clima organizacional.</p> <p>7) Existe un documento donde se establece las normas para la comunicación en la institución.</p>
		Operación	<p>1) Se tiene un procedimiento o directiva para la planeación del servicio educativo</p> <p>2) Existen documentos que evidencien la interacción con el cliente (estudiantes y padres de familia)</p> <p>3) Se tiene documentos que evidencien la comunicación con el cliente (estudiantes y padres de familia)</p> <p>4) Se tiene información documentada para los proveedores externos de la institución educativa.</p> <p>5) Se cuenta con documentos que definan como se controla</p>

			<p>o monitorea el servicio educativo.</p> <p>6) Existen registros que permitan la trazabilidad del servicio educativo prestado.</p> <p>7) Hay documentos que evidencien que se realizan actividades previas a realizar la promoción de término de la educación inicial.</p> <p>8) Se ha establecido un procedimiento para los servicios no conformes con su respectiva documentación. (no conformidad: incumplimiento en el logro de las metas de aprendizaje)</p>
		Evaluación del desempeño	<p>1) Se cuenta con documentación para evaluar el desempeño de los procesos de la institución educativa.</p> <p>2) Se determinan los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, en su caso, para garantizar la validez de los resultados del Sistema de Gestión de la calidad.</p> <p>3) Se tiene establecido un procedimiento para las auditorías internas y/o monitoreo o evaluación de los procesos de la IE.</p> <p>4) Existen métodos para medir la satisfacción del cliente (estudiantes y padres de familia)</p> <p>5) Existe un procedimiento establecido y documentado para la revisión de los procesos por la dirección de la IE, y cuenta con sus respectivos formatos</p>
		Mejora	<p>1) Existe documentación para la toma de acciones correctivas y/o preventivas</p> <p>2) Existe documentación para elaborar planes de mejora</p> <p>3) Existe información documentada como prueba de la naturaleza de las no conformidades y de las acciones correctivas tomadas para mejorarlas.</p>

implementación en las MYPE del sector servicio, rubro enseñanza	Conjunto de etapas utilizadas para poner en funcionamiento el Sistema de Gestión de la Calidad en una Mype del sector servicio, rubro enseñanza.	Fase documental	1) Elaboración el mapa de procesos para una institución educativa. 2) Documentación de la política de calidad y plan de calidad 3) Elaboración de procedimientos. 4) Elaboración de un manual de calidad.
		Fase implantación	1) Elaboración de un plan de capacitación 2) socialización del sistema a la comunidad educativa.
		Mejora continua	1) Diseño del procedimiento de auditorias 2) Diseño del procedimiento de revisión por la alta dirección 3) Diseño del procedimiento de acciones correctivas y preventivas 4) elaboración del procedimiento de mejora

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el desarrollo de la tesis se utilizó para recolectar la información las fuentes primarias, por lo que se usó información oral y escrita suministrada por el director de la institución educativa, donde se entregó el cuestionario. Las fuentes secundarias utilizadas son los diferentes documentos suministrados por la institución.

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos es el cuestionario, el cual consta de 37 ítems y está estructurado en sub partes en relación a los elementos de la norma ISO 9001:2015. Se adaptó el cuestionario utilizado por Macías, L. & Valencia, M. (2014; pp. 29-31).

4.5. Plan de análisis

Después de aplicar el instrumento de recolección de datos a la población de estudio, los datos se ingresaron a un libro Excel para tabular la información vaciada de las encuestas. Luego la información se organizó en tablas estadísticas de distribución de frecuencias y se realizó el procesamiento con la finalidad de apreciar el comportamiento de las variables.

Posteriormente se utilizó la estadística descriptiva para interpretar por separado las variables en estudio, de acuerdo a los objetivos e hipótesis de la investigación.

4.6. Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DIMENSIONES E INDICADORES		
1. Problema General ¿Cuáles son las características del Sistema de Gestión de la calidad basado en ISO 9001-2015 y su implementación en las micro y pequeñas empresas (MYPE) del sector servicio, rubro enseñanza, nivel inicial- Chimbote, 2016?	1. General Determinar las características del sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2015 y su implementación en las micro y pequeñas empresas (MYPE) del sector servicio, rubro enseñanza, nivel inicial -Chimbote, 2016. 2. Específicos: •Determinar las características de un sistema de gestión de la calidad, según ISO 9001:2015 en las micros y pequeñas empresas (MYPE) del sector servicio, rubro enseñanza Chimbote, 2016. •Describir el diseño metodológico más adecuado para la implementación de la norma ISO 9001:2015 en las micros pequeñas empresas (MYPE) del sector servicio, rubro enseñanza-Chimbote, 2016. •Diseñar un modelo de gestión de la calidad acorde a los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para las MYPE del sector servicio, rubro enseñanza, Chimbote, 2016.	1. El diagnóstico de la MYPE del sector servicio, rubro enseñanza, permitirá hacer una propuesta de diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015 mejorando los procesos existentes. 2. El diseño de un sistema de gestión de la calidad, con base en la norma ISO 9001:2015, permitirá la orientación de las actividades y procesos, enfocada hacia las metas de la institución educativa.	Operacionalización Dimensión	Indicadores	
			Variable 1: Características del SGC basado en ISO 9001		
			1. Visión y misión	1.a	Definición de la misión
				1.b	Definición de la visión
				1.c	Visión y misión: Ha sido comunicada y entendida por toda la institución.
			2. Política de calidad	2.a	Definición de la política de calidad
				2.b	Definición de sus objetivos de calidad
				2.c	Comunicación y publicación de su política y objetivos de calidad
			3. Mapa de procesos	3.a	Existe un mapa de los procesos de la institución educativa
			4. Control de documentos	4.a	Manejo adecuado de documentos
				4.b	Manejo adecuado de los registros
			5. Comunicación interna	5.a	Existen canales de comunicación entre la dirección con los docentes, estudiantes y padres de familia.
			6. Contexto de la organización	6.a	La institución educativa cuenta con un Proyecto Educativo Institucional (PEI) actualizado.
6.b	En el PEI se tiene identificadas las necesidades de las partes interesadas.				
7. Liderazgo y organización de la institución.	7.a	Cuenta con una declaración documentada de los objetivos de calidad.			
	7.b	Existe un organigrama y esta actualizado con los cargos existentes.			
	7.c	Cuenta con un manual de organización y funciones que describe cada cargo.			

				7.d	Existen procedimientos y/o directivas documentadas necesarios para la planificación, operación y control de los procesos.
				7.e	Existe una licencia municipal de funcionamiento.
				7.f	Existen mecanismos de selección de personal
			8. Planificación	8.a	La Institución educativa (IE) cuenta con una matriz de riesgos o panorama de riesgos.
				8.b	Se tiene definido los objetivos de calidad por procesos.
				8.c	Se cuenta con un registro para controlar los cambios en los procesos de la institución educativa.
			9. Apoyo	9.a	La institución cuenta con un presupuesto para el desarrollo del PEI y/o PAT
				9.b	Se cuenta con un programa de mantenimiento de la infraestructura.
				9.c	Se tiene un programa de capacitación para profesores y administrativos.
				9.d	Existen documentos que definan los procedimientos y directrices para la selección, vinculación y capacitación del personal.
				9.e	Existe una metodología para evaluar el desempeño de los profesores y administrativos, y lleva el registro.
				9.f	Se cuenta con un documento para evaluar el clima organizacional.
				9-g	Existe un documento donde se establece las normas para la comunicación en la institución.
			10. Operación	10.1	Se tiene un procedimiento o directiva para la planeación del servicio educativo
				10.2	Existen documentos que evidencien la interacción con el cliente (estudiantes y padres de familia)
				10.3	Se tiene documentos que evidencien la comunicación con el cliente (estudiantes y padres de familia)
				10.4	Se tiene información documentada para los proveedores externos de la institución educativa.
				10.5	Se cuenta con documentos que definan como se controla o monitorea el servicio educativo.
				10.6	Existen registros que permitan la trazabilidad del servicio educativo prestado.

				10.7	Hay documentos que evidencien que se realizan actividades previas a realizar la promoción de término de la educación inicial.
				10.8	Se ha establecido un procedimiento para los servicios no conformes con su respectiva documentación. (no conformidad: incumplimiento en el logro de las metas de aprendizaje)
			11. Evaluación del desempeño	11.a	Se cuenta con documentación para evaluar el desempeño de los procesos de la institución educativa.
				11.b	Se determinan los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, en su caso, para garantizar la validez de los resultados del Sistema de Gestión de la calidad.
				11.c	Se tiene establecido un procedimiento para las auditorías internas y/o monitoreo o evaluación de los procesos de la IE.
				11.d	Existen métodos para medir la satisfacción del cliente (estudiantes y padres de familia)
				11.e	Existe un procedimiento establecido y documentado para la revisión de los procesos por la dirección de la IE, y cuenta con sus respectivos formatos
			12. Mejora	12.a	Existe documentación para la toma de acciones correctivas y/o preventivas
				12.b	Existe documentación para elaborar planes de mejora
				12.c	Existe información documentada como prueba de la naturaleza de las no conformidades y de las acciones correctivas tomadas para mejorarlas.

4.7. Principios éticos

La investigación se realizó considerando los principales principios, dado que sólo se observó la realidad, sin hacer ningún tipo de intervenciones:

1) **Principio de privacidad y confidencialidad:** Se protegerá la intimidad de la persona que brinda la información de la encuesta y la confidencialidad de la información, la misma que será tabulada y sistematizada asegurando la confidencialidad de la información.

2) **Consentimiento informado:** Se le solicitará a los participantes en la investigación su consentimiento informado, permitiendo a los directores de las instituciones educativas participar libremente en el estudio.

V. Resultados

5.1. Resultados respecto a las características del SGC basado en ISO 9001:2015

TABLA N° 01

Ítem 1: *Establecimiento de la Visión y Misión en la MYPE del rubro enseñanza*

Visión y misión	Conforme		No conforme		Total	
	n	%	n	%	n	%
Definición de la misión	28	100	-	-	28	100
Definición de la visión	28	100	-	-	28	100
Visión y misión: Ha sido comunicada y entendida por toda la institución.	12	42,85	16	57,15	28	100

Fuente: Respuesta del cuestionario aplicado a los directores de la MYPE

En la Tabla N° 01, se reporta que, del total de los directores encuestados el 100% manifestó tener una visión y misión de sus MYPE, pero, sólo el 57,15% manifestaron que las mismas eran difundidas y comprendidas por la comunidad educativa.

TABLA N° 02

Ítem 2: *Definición y difusión de la política y objetivos de Calidad en la MYPE del rubro enseñanza*

Política de calidad	Conforme		No conforme		Total	
	n	%	n	%	n	%
Definición de la política de calidad	3	10,71	25	89,29	28	100
Definición de sus objetivos de calidad	2	7,14	26	92,86	28	100
Comunicación y publicación de su política y objetivos de calidad	1	3,57	27	96,43	28	100

Fuente: Respuesta del cuestionario aplicado a los directores de la MYPE

En la Tabla N° 02, del total de los directores encuestados el 89,19% respondió que no contaban con una política de calidad en la MYPE, y 92, 86% refirió que no tenían definido los objetivos de calidad. Asimismo, el 96,43% de las MYPE no difunden a la comunidad educativa la política y objetivos de calidad. Por lo que se puede concluir que las MYPE del rubro enseñanza encuestadas no cumplen con el requisito 5.2 de la norma ISO 9001:2015.

TABLA N° 03

Ítem 3: *Establecimiento del mapa de procesos en la MYPE del rubro enseñanza*

Mapa de proceso	Conforme		No conforme		Total	
	n	%	n	%	n	%
Existe un mapa de los procesos de la institución educativa	1	3,57	27	96,43	28	100

Fuente: Respuesta del cuestionario aplicado a los directores de la MYPE

En la Tabla N° 03, del total de directores de las MYPE encuestados, el 96, 43% refirió que no tenían identificados sus procesos, por lo que no contaban con un mapa de procesos de las instituciones educativas, pero, si estaban conscientes que en sus instituciones gestionaban procesos. Por lo que se puede concluir que las MYPE del rubro enseñanza encuestadas en su mayoría no cumplen con el requisito 4.4 de la norma ISO 9001:2015

TABLA N° 04

Ítem 4: *Control de documentos y registros de los procesos en la MYPE del rubro enseñanza*

Control de documentos	Conforme		No conforme		Total	
	n	%	n	%	n	%
Manejo adecuado de documentos	21	75,00	07	25,00	28	100
Manejo adecuado de los registros	15	53,57	13	46,43	28	100

Fuente: Respuesta del cuestionario aplicado a los directores de la MYPE

En la Tabla N° 04 muestra que un 75% de las MYPE encuestadas refiere que manejan adecuadamente los documentos, y el 53,57% los registros controlados. También, sucede que un 25% y 46,43% no cumplen con manejar adecuadamente los documentos y registros respectivamente. Es importante conocer el cumplimiento del requisito 7.5.3. “control de información documentada” porque nos da una idea de cómo plantear soluciones a sus carencias como MYPE que se oriente a gestionar la calidad del servicio educativo.

En las MYPE encuestadas se pudo analizar que en los procesos de servicios educativos no lleva ningún documento o algún registro de las actividades que realizadas, en conclusión no tiene ningún procedimiento documentado que la norma ISO 9001:2015 exige, es por ello que se requiere diseñar un modelo de gestión de calidad óptimo para el funcionamiento de las MYPE en la realización del servicio con todos los registros y documentos que la norma solicita.

TABLA N° 05

Ítem 5: *Existencia de canales de comunicación interna en la MYPE del rubro enseñanza*

Comunicación interna	Conforme		No conforme		Total	
	n	%	n	%	n	%
Existen canales de comunicación entre la dirección con los docentes, estudiantes y padres de familia.	25	89,29	3	10,71	28	100

Fuente: Respuesta del cuestionario aplicado a los directores de la MYPE

En la Tabla N° 05 muestra que un 89,29% de los directores de las MYPE encuestadas refieren que existen canales de comunicación entre la dirección con los docentes, estudiantes y padres de familia, y el 10,71% refieren que no tienen canales de comunicación. Es importante conocer el cumplimiento del requisito 8.2.1. “comunicación con el cliente”, porque, nos asegura que existe una adecuada planificación de un sistema de gestión de calidad y la comunicación interna en lo referente a calidad tiene que ser muy elevada.

Pese a que los directores manifestaron que existen canales de comunicación entre los docentes, estudiantes y padres de familia a través de las reuniones, esquelas, oficios, entre otros. La comunicación es para transmitir información de coordinación de las actividades entre la dirección y los diferentes grupos, pero, la comunicación interna en lo referente a la calidad es muy baja; porque, la comunicación de la dirección no está orientada a la información sobre el servicio educativo, las consultas, contratos o atención del servicio, incluyendo las modificaciones del servicio y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

TABLA N° 06

Ítem 6: *Análisis del contexto para elaborar el Proyecto Educativo Institucional en la MYPE del rubro enseñanza.*

Contexto de la organización	Conforme		No conforme		Total	
	n	%	n	%	n	%
La institución educativa cuenta con un Proyecto Educativo Institucional (PEI) actualizado.	21	75,00	07	25,00	28	100
En el PEI se tiene identificada las necesidades de las partes interesadas.	15	53,57	13	46,43	28	100

Fuente: Respuesta del cuestionario aplicado a los directores de la MYPE

En la Tabla N° 06, del total de los directores encuestados el 75,00% respondió que la institución educativa cuenta con un proyecto educativo institucional (PEI), y sólo el 25% de directores manifiesta no contar con un proyecto educativo. Asimismo, el 53,57% de los directores manifestaron que el PEI contenía la identificación de las necesidades de las partes interesadas, pero, el 46,43% de los directores manifestaron que el PEI no contenía información respecto a las necesidades de las partes interesadas.

Por los resultados obtenidos, se puede concluir que las MYPE del rubro enseñanza encuestadas no cumplen con los requisitos 4.1 y 4.2 de la norma ISO 9001:2015, es importante que cada MYPE pueda definir el contenido necesario para satisfacer los requisitos legales y reglamentarios, así como las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas de la institución educativa.

TABLA N° 07

Ítem 7: Características del liderazgo y la organización de la MYPE del rubro enseñanza.

Liderazgo y organización de la institución	Conforme		No conforme		Total	
	n	%	n	%	n	%
Cuenta con una declaración documentada de los objetivos de calidad.	2	7,14	26	92,86	28	100
Existe un organigrama y esta actualizado con los cargos existentes.	26	92,86	2	7,14	28	100
Cuenta con un manual de organización y funciones que describe cada cargo.	25	89,29	3	10,71	28	100
Existen procedimientos y/o directivas documentadas necesarios para la planificación, operación y control de los procesos.	11	39,29	17	60,71	28	100
Existe una licencia municipal de funcionamiento.	28	100	-	-	28	100
Existen mecanismos de selección de personal	15	53,57	13	46,43	28	100

Fuente: Respuesta del cuestionario aplicado a los directores de la MYPE

En la Tabla N° 07, del total de directores de las MYPE encuestados respecto al liderazgo y organización de las instituciones educativas se encontró que:

- El 92,86% de instituciones educativa refieren que no cuentan con una declaración documentada de los objetivos de calidad, y sólo el 7,14% manifestaron que si tienen definidos sus objetivos de calidad.
- El 92,86% de instituciones educativa refieren que tienen un organigrama con los cargos actualizados, y sólo el 7,14% manifestaron que no cuentan con un organigrama que describa los cargos actualizados.

- El 89,29% de directores de las MYPE manifestaron que cuentan con un manual de organización y función actualizada, y sólo el 10,71% refieren que no cuentan con un manual que tenga los cargos actualizados.
- Del total de directores entrevistados, el 60,71% refieren que no tienen todas las directivas y/o procedimientos necesarios para la planificación, operación y control de los procesos educativos. Pero, el 39,29% refieren que si cuentan con procedimientos documentados. Además, que muchas de las directivas las emana el Ministerio de Educación, que es el ente rector, y las instituciones educativas privadas no se encuentran obligadas a cumplirlas todas.
- El 100% de las instituciones educativas tienen una licencia municipal de funcionamiento, que les permite operar dentro del marco de la ley y con las condiciones de seguridad requeridas.
- El 53,57% de directores manifestaron que contaban con mecanismos establecidos de selección de personal según el perfil requerido. Existe un 46,43% de instituciones educativas que no poseen mecanismos establecidos para la selección del recurso humano de su institución educativa.

Por lo que se puede concluir, que las MYPE no están cumpliendo con los requisitos 5.1. “liderazgo” y 5.3 “roles, responsabilidades y autoridades en la organización” de la norma ISO 9001: 2015, y son requisitos necesarios para el diseño del sistema de gestión de calidad que tiene como finalidad mejorar la eficacia a través de una excelente organización para satisfacer las necesidades de los usuarios y el mejoramiento de los procedimientos de la MYPE basándose en un sistema documentado.

TABLA N° 08

Ítem 8: Planificación en la MYPE del rubro enseñanza.

Planificación	Conforme		No conforme		Total	
	n	%	n	%	n	%
La Institución educativa (IE) cuenta con una matriz de riesgos o panorama de riesgos.	15	53,57	13	46,43	28	100
Se tiene definido los objetivos de calidad por procesos.	12	42,85	16	57,15	28	100
Se cuenta con un registro para controlar los cambios en los procesos de la institución educativa.	13	46,43	15	53,57	28	100

Fuente: Respuesta del cuestionario aplicado a los directores de la MYPE

En la tabla N° 08, del total de directores de las instituciones educativas encuestadas, refieren en un 46,43% que no tienen una matriz de riesgos y el mayor porcentaje que representa el 53,57% manifestaron que si gestionan los riesgos, y que cuentan con una matriz de riesgos.

El mayor porcentaje (57,15%) de directores de las MYPE manifestaron no tener definidos los objetivos de calidad según los procesos de las instituciones; y en una menor proporción (42,85%) refieren que cuentan con objetivos de calidad.

Del total de directores entrevistados, el mayor porcentaje (53,57%) refirieron no tener un registro para controlar los cambios en los procesos de las instituciones educativas; y en un menor porcentaje (46,43%) manifestaron que si tienen un registro de control de cambios.

Por lo que asumimos, que las MYPE encuestadas no están cumpliendo con los requisitos 6.1 “acciones para abordar riesgos y oportunidades”, 6.2 “objetivos de la calidad” y 6.3 “planificación de los cambios”, según lo requerido por la norma ISO 9001:2015.

TABLA N° 09

Ítem 9: *Procesos de apoyo en la MYPE del rubro enseñanza.*

Apoyo	Conforme		No conforme		Total	
	n	%	n	%	n	%
La institución cuenta con un presupuesto para el desarrollo del PEI y/o PAT	28	100	-	-	28	100
Se cuenta con un programa de mantenimiento de la infraestructura.	12	42,85	16	57,15	28	100
Se tiene un programa de capacitación para profesores y administrativos.	11	39,29	17	60,71	28	100
Existen documentos que definan los procedimientos y directrices para la selección, vinculación y capacitación del personal.	3	10,71	25	89,29	28	100
Existe una metodología para evaluar el desempeño de los profesores y administrativos, y lleva el registro.	15	53,57	13	46,43	28	100
Se cuenta con un documento para evaluar el clima organizacional.	3	10,71	25	89,29	28	100
Existe un documento donde se establece las normas para la comunicación en la institución.	6	21,43	22	78,57	28	100

Fuente: Respuesta del cuestionario aplicado a los directores de la MYPE

En la Tabla N° 09, del total de directores de las MYPE encuestados respecto a los procesos de apoyo de las instituciones educativas se encontró que:

- Del total de MYPE encuestadas, el total (100%) informaron que la institución educativa cuentan con un presupuesto para el desarrollo del proyecto educativo institucional y el plan anual de trabajo de la institución educativa.

- El 57,15% de los directores de las MYPE encuestadas informaron que no poseen un programa de mantenimiento de la infraestructura, y sólo el 42,85% refieren mantener la infraestructura a través de un plan de mantenimiento.
- Del total de directores de la MYPE entrevistados, el mayor porcentaje (60,71%) dijeron que no contaban con un programa de capacitación dirigido a docentes y administrativos de la institución educativa, pero, el 39,29% mencionaron que si tienen un programa de capacitación de la institución educativa.
- El 89,29% de directores de las MYPE entrevistados mencionaron que no poseen procedimientos y directrices para la selección, vinculación y capacitación del personal de su institución y un porcentaje menor de directores (10,71%) refieren si contar con procedimientos de selección, vinculación y capacitación del personal de la institución educativa.
- Asimismo, el 53,57% de directores manifestaron que tienen una metodología para evaluar el desempeño de los docentes, y una proporción menor (46,43%) no cuentan con una metodología establecida.
- También, el mayor porcentaje de directores (89,29%) refieren que no tienen un documento para evaluar el clima organizacional de la institución educativa, y sólo un pequeño porcentaje (10,71%) manifestó que si poseía el documento para evaluar el clima organizacional.
- Por último, el 78,57% de directores informaron que no cuentan con un documento que establezca las normas para la comunicación en la institución, y el 21,43% mencionaron si tenerlo.

Por lo que asumimos, que las MYPE encuestadas no están cumpliendo con los requisitos 7.1 “recursos”, 7.1.2. “personas” y 7.1.3 “Infraestructura”, según lo requerido por la norma ISO 9001:2015.

TABLA N° 10

Ítem 10: Operaciones de la MYPE del rubro enseñanza.

Operación	Conforme		No conforme		Total	
	n	%	n	%	n	%
Se tiene un procedimiento o directiva para la planeación del servicio educativo	1	3,57	27	96,43	28	100
Existen documentos que evidencien la interacción con el cliente (estudiantes y padres de familia)	24	85,71	4	14,29	28	100
Se tiene documentos que evidencien la comunicación con el cliente (estudiantes y padres de familia)	24	85,71	4	14,29	28	100
Se tiene información documentada para los proveedores externos de la institución educativa.	15	53,57	13	46,43	28	100
Se cuenta con documentos que definan como se controla o monitorea el servicio educativo.	3	10,71	25	89,29	28	100
Existen registros que permitan la trazabilidad del servicio educativo prestado.	3	10,71	25	89,29	28	100
Hay documentos que evidencien que se realizan actividades previas a realizar la promoción de término de la educación inicial.	21	75,00	07	25,00	28	100
Se ha establecido un procedimiento para los servicios no conformes con su respectiva documentación.	-	-	28	100	28	100

Fuente: Respuesta del cuestionario aplicado a los directores de la MYPE

En la Tabla N° 10, del total de directores de las MYPE encuestados respecto a los procesos de operaciones de las instituciones educativas se encontró que:

- Del total de MYPE encuestadas, el 96,43% informaron que la institución educativa no contaba con un procedimiento/directiva para la planeación del servicio educativo y sólo el 3,57% manifestó que si lo tiene.
- El 85,71% de los directores de las instituciones educativas tienen documentos que evidencia la interacción con el cliente (estudiantes y padres de familia), y el 14,29% no lo tienen.
- Asimismo, el 85,71% de los directores de las instituciones educativas tienen documentos que evidencia la comunicación con el cliente (estudiantes y padres de familia), y el 14,29% no lo tiene.
- El 53,57% de MYPE visitadas tienen información documentada para los proveedores externos de la institución educativa, pero, el 46,43% refiere que no cuenta con información documentada.
- El 89,29% de directores de las instituciones educativas refieren que no existen documentos que definan el control y monitoreo del servicio educativo, sólo un 10,71% manifiesta que si cuenta con el documento mencionado.
- Asimismo, el 89,29% de los directores de MYPE manifiestan que no existen registros que permitan la trazabilidad del servicio educativo prestado y el 10,71% refiere que si cuentan con el registro mencionado.
- Del total de MYPE encuestada el 75% de directores mencionan que tienen documentos que evidencian la ejecución de actividades previas a la culminación de los estudios en el nivel inicial.
- El 100% de los directores manifestaron que no cuentan sus instituciones educativas con un procedimiento para el control del servicio no conforme.

Por la información analizada, se concluye que, las MYPE visitadas no están cumpliendo con los requisitos 8.1 “Planificación y control operacional”, 8.2 “Requisitos para los productos y servicios”, 8.2.1 “Comunicación con el cliente”, 8.2.2 “Determinación de los requisitos para los productos y servicios” y 8.2.3 “revisión de los requisitos para los productos y servicios”, requeridos por la norma ISO 9001 en su versión 2015.

TABLA N° 11

Ítem 11: *Evaluación del desempeño en la MYPE del rubro enseñanza.*

Evaluación del desempeño	Conforme		No conforme		Total	
	n	%	n	%	n	%
Se cuenta con documentación para evaluar el desempeño de los procesos de la institución educativa.	12	42,85	16	57,15	28	100
Se determinan los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, en su caso, para garantizar la validez de los resultados del Sistema de Gestión de la calidad.	1	3,57	27	96,43	28	100
Se tiene establecido un procedimiento para las auditorías internas y/o monitoreo o evaluación de los procesos de la IE.	11	39,29	17	60,71	28	100
Existen métodos para medir la satisfacción del cliente (estudiantes y padres de familia)	2	7,14	26	92,86	28	100
Existe un procedimiento establecido y documentado para la revisión de los procesos por la dirección de la IE, y cuenta con sus respectivos formatos	11	39,29	17	60,71	28	100

Fuente: Respuesta del cuestionario aplicado a los directores de la MYPE

En la Tabla N° 11, se obtiene información que nos permite evidencia lo siguiente:

- Del total de la población de MYPE encuestadas, el 57,15% no tiene documentos que les permita evaluar el desempeño de los procesos de la institución educativa.
- El 96,43% de las MYPE no tienen establecido los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación que garanticen la validez de los resultados del sistema de gestión de la calidad.
- El 60,71% de directores de las MYPE manifiestan que no cuentan con un procedimiento establecido para realizar auditorías internas a los procesos de sus instituciones educativas.
- Asimismo, el 92,86% de directores de las MYPE manifestaron que no contaban con métodos que les permitiera medir la satisfacción del estudiante y de los padres de familia, que son los que reciben el servicio educativo.
- Finalmente, el 60,71% de directores entrevistados, refieren que no tienen un procedimiento documentado que oriente la revisión de los procesos por parte de la dirección, y menos aún que tengan un registro de las revisiones.

TABLA N° 12

Ítem 12: *Mejora de los procesos en la MYPE del rubro enseñanza.*

Mejora	Conforme		No conforme		Total	
	ni	%	ni	%	N	%
Existe documentación para la toma de acciones correctivas y/o preventivas	2	7,14	26	92,86	28	100
Existe documentación para elaborar planes de mejora	1	3,57	27	96,43	28	100
Existe información documentada como prueba de la naturaleza de las no conformidades y de las acciones correctivas tomadas para mejorarlas.	2	7,14	26	92,86	28	100

Fuente: Respuesta del cuestionario aplicado a los directores de la MYPE

En la Tabla N° 12, en relación al análisis de las mejoras que se implementan en las instituciones educativas, los directores de las MYPE manifestaron que:

- No existen documentos para la toma de acciones correctivas y/o preventivas (92,86%).
- No existe un procedimiento que indique la metodología para elaborar planes de mejora (96,43%).
- No se cuenta con información documentada relacionada a la naturaleza de las no conformidades y las acciones correctivas que se han tomado para su mejora (92,86%).

5.2. Análisis de resultados

Partiendo del análisis e interpretación de las diferentes tablas formuladas se infiere los siguientes resultados:

- Respecto a la existencia de la misión y visión: se encontró que el 100% de las MYPE encuestadas tienen una visión y misión. La misión es importante en una institución educativa porque constituye “la razón de ser más o menos permanente de una institución, como aquello que la caracteriza y la define, y por lo tanto como aquello que la distingue de otras” (Sánchez, M. E., 2009. Pág. 106). Además, porque la misión se convierte en una “buena carta de presentación, y ayuda a mostrar una imagen convocante de una institución que sabe lo que es y lo que quiere y merece por ello ser elegida y apoyada.” (Ibídem, p. 108).

Mientras tanto la visión es “una imagen sensata y atractiva del futuro, en un horizonte temporal determinado, por lo general largo, con alguna indicación sobre el motivo por el cual vale la pena que la gente trabaje y luche para crear ese futuro”

(Kotter, J., 1997, Pág. 73-90); es decir, la visión nos tiene que remontar al ámbito de lo que deseamos, al mundo de aquello que queremos construir.

Pero, igual que es importante definir la misión y visión, también es necesario que sea comunicada y entendida por los miembros de las instituciones educativas, pero, según los resultados de la encuesta sólo el 42,85% manifestaron la visión y misión ha sido difundida y comprendida por la comunidad educativa. Es importante la definición de la misión y la visión, porque son elementos estándar y críticos de la estrategia de toda organización de una MYPE. Las MYPE establecidas requieren desarrollar las declaraciones de misión y de visión, y también la política de calidad que sirven como guías fundamentales para el establecimiento de los objetivos. Entonces, la MYPE desarrolla un Plan estratégico institucional (PEI) y plan anual de trabajo (PAT) para alcanzar los objetivos.

- Acerca de la existencia de una política de calidad y objetivos de calidad, los directores de las instituciones educativas mencionaron que el 89,29% no tiene definida su política de calidad y el 92,86% refieren que no tiene definidos objetivos de calidad, al igual que el 96,43% manifestó que no realizan difusiones o publicaciones de la política de calidad y sus objetivos.

Greve (1995), refiere que un Sistema de Gestión de la Calidad sería, un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, cuyo fin es el de establecer y alcanzar la política y los objetivos, en función de dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. Asimismo, Ramírez, M.,

C. & Sánchez, H. M. (2006) plantean que: “un sistema es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. Gestión es una actividad para dirigir y controlar una organización. Un sistema de gestión es un sistema para establecer la política y los objetivos para su logro. Por lo tanto, un sistema de gestión de la calidad es un sistema que nos permite crear, dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”.

Es importante en un sistema de calidad establecer la política y objetivos por ello Álvarez, A. & Toainga, F. (2011), refieren “La política de calidad debe abarcar un compromiso con el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad y la mejora constante de la eficacia del mismo” (pág. 71).

- En lo referido a la existencia de un mapa de los procesos de la MYPE, se encontró que el 96,43% de los directores entrevistados refieren que no cuentan con un mapa de procesos. Para Ugaz, F., L. (2012), en su tesis denominada: Propuesta de diseño de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de fabricación de lejías, reporta lo siguiente:

“En primer lugar se identificaron los procesos involucrados directamente con el giro del negocio, los que conforman el mapa de procesos. Seguidamente se realizó un exhaustivo análisis de la situación actual de la empresa, consiguiendo detectar las falencias existentes en sus procesos.

Luego de haber identificado los principales procesos y establecido la línea base de la empresa, se rediseñaron aquellos procesos que lo requerían de forma que cumplieran con los requisitos de la norma, para ello se confeccionó el Manual de Calidad que tiene como objetivo describir el Sistema de Gestión de Calidad que incluye el alcance, la política de calidad y la estructura organizacional (p.2)

El mapa de procesos, le permitirá a las MYPE analizar periódicamente sus actividades y realizar una toma de decisiones, asegurando una planeación estratégica y mejoras en menor tiempo. El mapa de procesos ayuda a identificar los procesos que se trabajaran en el alcance del sistema de gestión de la calidad, además, permite conocer las interrelaciones dentro de la institución con las partes interesadas. Los procesos se organizan teniendo en cuenta las estrategias y objetivos de la institución.

En relación a los mapa de proceso Font V., R.M. (2015), nos manifiesta que “un mapa de procesos es en síntesis un esquema en el que se identifican las entradas y las salidas de todos los procesos que generan un producto o servicio en una organización, y cómo se encuentran secuenciados entre sí. Consecuentemente, ofrece una visión general del sistema de gestión de una organización, al incluirse en él, todos los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales, las cuales son representadas mediante flechas y registros que muestran los flujos de información existentes entre ambos”.

- El control de documentos y registros, según las respuestas de los directores de las MYPE un 25% refirió que no se hacía un manejo adecuado de los

documentos y el 46,43% mencionó que no manejaban recursos, aunque la mayoría de directores refieren que si hacen un manejo adecuado de los documentos (75%) y registros (53,575). En todo sistema de calidad tiene que incluir información documentada requerida por la norma ISO 9001 y toda documentación que la MYPE pueda considerar como necesaria para la eficacia del sistema de gestión. La documentación debe estar disponible y ser idónea para su uso, y tiene que estar protegida (INACAL, 2015).

Además, Tomateo, V. J. (2011) refiere que: Los documentos requeridos por el sistema de calidad tienen que controlarse. Además, se requiere establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- La aprobación de documentos para su adecuación y emisión.
- La revisión y actualización de los documentos cuando sea necesario aprobarlos nuevamente.
- Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- Prever que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.

En todo sistema de calidad se hace necesario tener un procedimiento para describir el control de documentos. Los documentos pueden ser modificados para adecuarse a los cambios o mejoras, las modificaciones deben ser identificadas y controladas a fin de que se pueda trabajar con la última versión; los documentos de los clientes o proveedores deben ser manejados como si

fueran internos y es factible usar medios informáticos para su distribución (pág. 82).

También se necesita controlar los registros del sistema de calidad, ya que deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad, los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Los registros son documentos que permiten tener evidencias de las acciones realizadas. De acuerdo a las exigencias pueden ser conservados por tiempos prolongados (pág. 83).

- En relación a la comunicación interna, un porcentaje minoritario (10,71%) de directores menciona que no tienen canales de comunicación en sus instituciones educativas. Pero, el 89,29% refieren que si tienen buenos canales de comunicación. Para ello, la norma ISO refiere que “las instituciones deben determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes” (pág. 14). Asimismo, Tomateo, V. J. (2011), refiere que la dirección debe asegurar el establecimiento de los procesos de comunicación apropiados dentro de la institución y de la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de calidad (pág. 94).

Tomateo menciona también que, la dirección de la educativa debe definir e implantar los procedimientos que aseguren una comunicación eficiente de los requisitos de calidad, los objetivos correspondientes y su nivel de cumplimiento. Por lo que recomienda que la comunicación incluya

información sobre la implementación, operación del sistema de gestión de la calidad y los resultados obtenidos, así como de los que desean obtener. Esto se puede hacer a través de reuniones. Vía Internet, murales, etc.

- Al consultar sobre la identificación de las partes interesadas y la inclusión el contexto en el PEI, un porcentaje menor de directores manifestaron que no tienen identificadas sus partes interesadas (46,43%) y 31 25% refieren que no cuentan con un PEI.

El Ministerio de Educación (2016), menciona que, el análisis del contexto, es la etapa fundamental del planeamiento estratégico institucional debido a que mediante este proceso se establece el reconocimiento de qué resultados ha venido produciendo la IE, qué problemas y qué causas se relacionan a lo encontrado, y cómo se vincula la IE con su entorno para asegurar la entrega adecuada del servicio educativo de acuerdo con las modalidades y niveles en los que atiende. El análisis de las actividades de la IE permite una comprensión integral de su funcionamiento. En este análisis se identifican las fortalezas y debilidades, se definen sus causas y posibles alternativas de mejora y transformación, así como se establece la vinculación de la IE con su entorno, todo ello influye en los resultados de la IE (pág. 25).

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el principio ordenador de las instituciones Educativas, en él está plasmado el marco teórico bajo el cual surgen los objetivos pedagógicos. Se definen las funciones de cada estamento

y elemento de la institución, organización y procedimientos evaluativos y de convivencia Interna, normativa, perfiles de alumnos, apoderados y profesores, talleres, horarios, etc. En general aquí está plasmada la idea de "escuela" que impulsa a cada Institución” (MINEDU, 2016; pág. 49).

Asimismo, se considera al PEI como la carta de presentación de una institución ante la sociedad, como define sus principios y valores tanto morales como académico, sus metas y objetivos y los recursos y acciones para concretarlos, Es un proceso de cambio social y participativo que requiere de decisiones contextualizadas de acuerdo a la institución (su propia dinámica, realidad y entorno) (MINEDU, 2016; pág. 53).

Dependiendo de su nivel de desarrollo un PEI es un Macroproyecto, es decir una actividad que involucra a toda la comunidad educativa a través de él se pretende crear las bases curriculares. Es una herramienta o instrumento de construcción de la identidad propia y particular de cada institución educativa.

- Respecto a la organización en las instituciones educativas, los directores manifiestan que, el 92,86% no tienen una declaración de objetivos de calidad, el 7,14% no cuenta con un organigrama, el 10,71% no tienen un manual de organización y funciones, el 60,71% refieren que no tienen procedimientos para planificar los procesos y el 46,43% no tienen mecanismos de selección de personal.

La norma ISO, menciona que la alta dirección tiene que asegurar la responsabilidad y autoridad para los roles pertinentes que se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la institución. La dirección tiene que asignar responsabilidad para asegurar que el SGC es conforme con los requisitos de la norma, asegurar que los procesos generan las salidas previstas, informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema y las oportunidades de mejora, promover el enfoque al cliente y asegurar la integridad del sistema (Pág. 7).

- En relación a las características de la planificación el 43,43% de las instituciones no tienen una matriz de riesgos, el 57,15% no define los objetivos de calidad, y el 53,57% no cuenta con un registro para el control de cambios.

Espinoza, L. D. & Reyes, G. H. (2000), manifiestan que, el proceso de Planificación Estratégica es el que la orientación y la manera de lograr que todas las personas de la empresa conozcan lo que es prioritario y que cada departamento definan sus metas y la forma cómo contribuirán al logro de los objetivos, se logra mediante el despliegue de metas y medios, que es el inicio de la Administración por Políticas, pieza fundamental de la administración de Calidad Total. Por ello, concluyen que una vez que se conocen los requerimientos de los clientes, lo importante es lograr que en cada actividad que se vaya construyendo se alcance la mejor calidad al menor costo y en el momento en que el cliente lo requiera, con el máximo de confiabilidad y el oportuno y adecuado servicio (pág. 103).

- En relación a los procesos de apoyo, el 57,15% de instituciones no tienen un programa de mantenimiento, el 60,71% no cuenta con el programa de capacitación, el 89,29% no cuenta con documentos que definan los procedimientos, el 46,43% refiere no tener una metodología para evaluar el desempeño, el 89,29% no tiene un procedimiento para evaluar el clima organizacional y el 78,57% no establece las normas de comunicación.

La norma ISO refiere que las instituciones deben determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC. La organización requiere considerar las capacidades y limitaciones de los recursos existentes, y las necesidades de los proveedores externos (Pág. 10).

- En relación a la operación de la institución, el 96,43% de las instituciones educativas no cuentan con un procedimiento para la planificación del servicio, el 14,29% no tienen documentos que evidencien la interacción con el cliente, el 14,29% no tienen documentos que evidencien la comunicación con el cliente, el 46,43% no tiene documentos de los proveedores externos, el 89,29% no tienen documentos que monitoree el servicio y tampoco registros que permitan la trazabilidad, el 100% no cuenta con un procedimiento para control de producto no conforme.

Análisis respecto a las hipótesis planteadas

Por la naturaleza de las hipótesis planteadas se realizó un análisis descriptivo que nos permitió contrastar cada una de las hipótesis sustentadas en los resultados, las bases teóricas y antecedentes.

- El diagnóstico de la MYPE del sector servicio, rubro enseñanza, permitirá hacer una propuesta de diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015 mejorando los procesos existentes. De acuerdo a Los resultados obtenidos en las encuestas que se muestran en las tablas N° 01 al 12, encontramos que existen no conformidades en el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, en las instituciones educativas (MYPE del sector servicio, rubro enseñanza).

Es por ello, que Paucar, G., R. & Sumba, N., Silvana (2013), refiere que la norma ISO 9001:2015 indica los requisitos necesarios para un sistema de gestión de la calidad, por lo que las instituciones educativas necesitan demostrar su capacidad para proporcionar servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables (p. 35). Además, Macías, L. & Valencia, M. (2014), en su estudio concluye: “El análisis de contexto de la organización constituye una herramienta que le permite tener un punto de partida para encaminar los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad además de que permite la toma de decisiones por parte de la alta dirección de la empresa” (Ibíd., p. 34.) y López (2010), mencionó que, “...se realizó un diagnóstico inicial a la empresa con el fin de evaluar el cumplimiento de los requisitos contemplados en la norma, a partir del

cual se elaboró una programación de actividades de sensibilización y capacitación dirigido a todo el personal en temas relacionados con calidad.....” (p.13)

Por lo que se concluye que el diagnóstico de la MYPE del sector servicio, rubro enseñanza, ha permitido elaborar una propuesta de diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la norma ISO 9001:2015 con la finalidad que orienten la mejora de los procesos existentes en las instituciones educativas.

- Asimismo, el diagnóstico, también ha permitido elaborar el diseño de un sistema de gestión de la calidad, con base en la norma ISO 9001:2015, que ayudará en la orientación de las actividades y procesos, enfocada hacia las metas de la institución educativa.

Al respecto, Choto, L. & Peña, L. (2013) refiere que: “La etapa de diseño de un SGC es el punto de partida para que una empresa defina cómo orientará sus esfuerzos en términos de la calidad, con la identificación de sus procesos y de sus interacciones a través de los diagramas de proceso,..... para asegurar que tanto productos y servicios así como procesos, se encuentren alineados a la política de calidad que finalmente surge de la razón de ser de cada organización, de su misión y visión (p. 22). Asimismo, “... documentación, procedimientos y registros, ...la forma que se relacionan, realizan y miden los procesos... y el manual de calidad, manual de procedimientos son requisitos indispensables para la implementación y acreditación de la norma ISO 9001:2008” (Ibíd., p. 89).

Álvarez, A. &Toainga, F. (2011), sostienen que, “El sistema de gestión de la calidad, basado en la norma ISO 9001 permite formalizar las políticas organizacionales en las cuales se encuentran inmersos procesos, procedimientos, flujos e instructivos y registros. Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de gestión, así como sobre su combinación e interacción” (p.122).

Por lo que se concluye que el elaborar el diseño de un sistema de gestión de la calidad, con base en la norma ISO 9001:2015, ayudará en la orientación de las actividades y procesos, enfocada hacia las metas de la institución educativa.

VI. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- Uno de los objetivos específicos es determinar las características de un sistema de gestión de la calidad, según ISO 9001:2015 en las MYPE del sector servicio, rubro enseñanza Chimbote, y se identificaron al aplicar el cuestionario, que los elementos de normas ISO 9001 no han sido implementados en su totalidad en las instituciones educativas privadas del nivel inicial.
- Otro objetivo es describir el diseño metodológico más adecuado para la implementación de la norma ISO 9001:2015 en la MYPE del sector servicio, rubro enseñanza-Chimbote, en base al diagnóstico realizado a través de la aplicación de la encuesta, y al análisis del marco teórico se plantea el diseño metodológico que se puede utilizar para implementar un SGC en una institución educativa, en el anexo 01.
- Finalmente, en el anexo 02 se presenta la propuesta de un modelo de gestión de la calidad acorde a los requisitos de la norma ISO 9001:2015 que puede ser aplicado a una MYPE del sector servicio, rubro enseñanza.
- El diagnóstico de la MYPE, ha permitido elaborar una propuesta de diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015 con la finalidad de mejorar los procesos existentes.
- El diseño de un sistema de gestión de la calidad, con base en la norma ISO 9001:2015, orienta las actividades y procesos hacia el logro de las metas de la institución educativa.

6.2.Recomendaciones:

- Implementar un sistema de Gestión de la calidad en una MYPE del sector servicio, rubro enseñanza siguiendo el diseño metodológico y el modelo propuesto para validarlo.
- Capacitar y sensibilizar a los directores de las MYPE del sector servicio, rubro enseñanza en la importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad, que le va a permitir asegurar la calidad del servicio educativo y cumplir con los procesos de acreditación.
- Utilizar en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad de las MYPE del sector servicio, rubro enseñanza los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para asegurar que el servicio educativo cumpla con los requisitos legales y reglamentarios y con la satisfacción del cliente.
- Ejecutar auditorías internas al finalizar la implementación para asegurar el desempeño del sistema de gestión de la institución educativa.

7. Referencias bibliográficas:

- Aenor (2015): Norma UNE-EN ISO 9000: 2015. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.
- Alfaro, G., S. (2009). Gestión por procesos y gestión funcional. [diapositivas]. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/LEWI/gestion-por-procesos-business-process-management-by-lic-salvador-alfaro-gomez-april-2009-1081098>
- Álvarez, A. & Toinga, F. (2011). Metodología para la implementación de la norma ISO 9001:2000 para la empresa metal Arco en la ciudad Francisco Orellana. (Tesis de grado). Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Chimborazo
- Álvarez G., I. (2006) Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad. Primera Edición. España: Ideas propias Editorial. Recuperado de: https://www.academia.edu/13639200/INTRODUCCI%C3%93N_A_LA_CALIDAD_Aproximaci%C3%B3n_a_los_Sistemas_de_Gesti%C3%B3n_y_Herramientas_de_Calidad
- Ayudando a la pequeña y mediana empresa (24 de setiembre del 2013). Importancia de las MYPES en el Perú. [entrada de blog]. Recuperado de <http://pymesperuana.blogspot.pe/2013/09/importancia-de-las-mypes-en-el-peru.html>
- Aspilcueta, R. J. (s.f) Mype en el Perú. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos93/mypes-peru/mypes-peru.shtml#ixzz4TG4bvAeD>
- Barragán, C., J. & Barragán, J.A. (2002). Administración de las pequeñas y medianas empresas: retos y problemas ante la nueva economía global. México: Trillas
- Cárdenas, A.L. (1996) Los retos del siglo XXI: sociedad del conocimiento. Caracas: Fondo Editorial Universidad Pedagógica Experimental "Libertador".
- Celis, A., A. (2010). Aplicación de la norma ISO 9001/2008: en la oficina de archivo, documentación e información de la Universidad de la Salle. (Tesis para optar el grado de maestro). Colombia: Universidad Internacional de Andalucía.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo. (1993) Innovación en la Educación. Universitaria en América Latina - modelos y casos. Santiago de Chile: CINDA.
- Cira de Pelekais. (2000). Métodos cuantitativos y cualitativos: diferencias y tendencias. Revista Telos Vol. 2 (2): 347-352, 2000. Recuperado de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewFile/1200/2491>
- Congreso de Perú. (11 de julio del 2003). Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. [Ley 28015]
- Chiavenato, I (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México.
- Choto, L. & Peña, L. (2013). Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa carrocería Mayorga en base a la norma ISO 9001:2008 (tesis para optar el título de ingeniero automotriz). Ecuador: Escuela superior politécnica de Chimborazo.
- Christensen, L.B. (1980). Experimental methodology. Boston: Allyn and Bacon. Segunda edición.
- Evans, J. R. (2005). Administración y Control de la Calidad. International Thomson Editores, México.
- Espinoza, L. D. & Reyes, G. H. (2000). Mejores prácticas para la implementación de sistemas de gestión de la calidad en empresas. Chile: Geogoa Tech Institute.

- Font V., R.M. (2015). Implantación del sistema de gestión de calidad según una norma en ISO 9001:2008. Fundación Luis Giménez Lorente, en el ámbito de la cartografía y la gestión de sus fondos. comparativa con otras instituciones cartográficas a nivel nacional. (Tesis para optar el grado de doctor). España: Universitat Politècnica de Valencia.
- Fernández, C. (s.f). El aseguramiento de la calidad en el laboratorio clínico
- García, S., I. (s.f). Módulo. Gestión del desarrollo del sistema de telecomunicaciones e informáticos. Recuperado de <https://sites.google.com/site/ivangarciasanchez90/objetivos/gestiontema11/7>
- Greve, L. H. (1995) (compilador). Educación Superior: contribuciones al debate. La Paz : Fundación Milenio.
- Guarneros, J. (03 de febrero de 2016) Andina del Perú para el Mundo. Inacal lanzará norma de calidad para tener mipymes más competitivas. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-inacal-lanzara-norma-calidad-para-tener-mipymes-mas-competitivas-597286.aspx>
- H. James Harrington (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa; Colombia: ed. McGraw-Hill, Inc.
- Herrera, D. (s.f.). La globalización como influencias de la economía peruana. Monografía. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos7/ecpe/ecpe.shtml>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Hopkins, D. y Lagerweij, N. (1997): La base de conocimientos de mejora de la escuela, en Reynolds, D., Bollen, R. y Creemers, B. (1998): Las escuelas eficaces. Claves para la mejora de la enseñanza. Madrid: Santillana.
- Herrera, M. (2008). Diseño de un sistema de Gestión de la Calidad para una microempresa (tesis de maestría). Universidad Veracruzana, Veracruz.
- Illia, V., Y. (2007). Propuesta para la implementación del sistema de calidad ISO 9001 y su relación con la gestión estratégica por indicadores balanced scorecard aplicado a un operador logístico. (Tesis para optar el título de ingeniero industrial). Perú: Universidad Católica del Perú.
- International Organization Standardization. The ISO survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificates Ninth cycle. ISO. [Serie en internet]. Recuperado de: <http://www.normasycertificaciones.com/breve-descripci%C3%B3n-de-las-normas>
- Instituto Tecnológico de Sonora (octubre, 2009). Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de frituras. Ponencia presentada en el área temática administración general, sonora México.
- INACAL (2015). Norma técnica peruana. ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- ISO 9000 (2015). Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9004:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad- Directrices para la mejora continua del desempeño.
- Kotter, J. (1997). El líder del cambio. México: McGraw Hill.
- López, M. L. (2010). Diseño, documentación, implementación y evaluación del sistema de gestión de la calidad en la Cooperativa de vigilantes independientes del sur "Coovisur CTA", basado en la

- norma NTC ISO 9001:2008. (Tesis para optar el título de ingeniero industrial). Colombia: Universidad Industrial de Santander.
- Marimon i Viadiu, Frederic (2002). La consultoría especializada en ISO 9000 en Cataluña: Calidad del servicio y beneficios. (Tesis doctoral). Universidad de Girona, Girona, España.
- Matsumoto, N. R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. Bolivia: Universidad Católica Boliviana "San Pablo
- Macías, L. & Valencia, M. (2014). Actualización del sistema de Gestión de Calidad de la empresa: Colectivos del Café LTDA. a la norma ISO-9001:2015. (Proyecto de grado). Universidad Tecnológica de Pereira- PEREIRA.
- Medina, B., J. (2013). Propuesta para la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2008 en una empresa del sector construcción (tesis para optar el título de ingeniero industrial). Perú: Universidad Católica del Perú.
- Ministerio de Educación. (2016). Guía para formular e implementar el Proyecto Educativo Institucional. Perú: Biblioteca Nacional.
- Moreno-Luzón, María D., Peris, F., J. & Gonzales, T. (2000). Gestión de la Calidad y diseño de organizaciones. Prentice Hall.
- Niño, L. y Bednarek, M. (2010). Metodología para implantar el sistema de manufactura esbelta en PYMES industriales mexicanas. [Ide@s CONCYTEG 5(65): Noviembre, 2010]. Recuperado de http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/65042010_metodologia_implem_sistMoreno-Lu_manufac_esbelta_pymes.pdf
- Ochoa, Carlos (2015). Muestreo no probabilístico__[página web]. Recuperado de: <http://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>
- Paucar, G., R. & Sumba, N., Silvana (2013). Diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en una empresa de distribución de colchones de la ciudad de Guayaquil. (Tesis para optar el título profesional). Ecuador: Escuela superior politécnica del litoral
- Ramírez, M., C. & Sánchez, H. M. (2006). Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en base a la norma ISO 9001:2000. (Tesis para optar el título de licenciado en Ing. Industrial). Hidalgo: Universidad autónoma del Estado de Hidalgo-Campus Sahagún.
- Rodríguez, B., A. (2015). Caracterización de la gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2008 en las micro y pequeñas empresas del sector comercio-rubro venta de productos farmacéuticos y artículos de oclador (Boticas) del distrito de Huaraz-2015. (Tesis para optar el título profesional). Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Sandoval, L; Agudelo, N., Calderon, R., Vargas, N. (2008). Evaluación de la aplicación de la norma ISO 9001:2000, Colegio La Salle. Calle 170. (Trabajo de grado para optar el título de especialistas en Gerencia Educativa). Colombia: Universidad de la Sabana.
- Sánchez, M. E. (2009). Para un planeamiento estratégico de la educación: elementos conceptuales y metodológicos (2a. ed.). Córdoba, AR: Editorial Brujas. Retrieved from
- SESCAM. (2002). Gestión por funciones. Toledo: Servicio de calidad de la atención sanitaria. Recuperado de: <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>
- Shutler, P. & Carwford, L. (1998). The challenge of ISO 9000 certification in higher education, En Quality Assurance in Education. Vol. 6, N° 3, 55.

- Tomateo, V. J. (2011). ISO 9000 en la gestión de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán. (Tesis para optar el grado de magister). Perú: Universidad Nacional de San Marcos.
- Toranzos, L. (2001). “El problema de la calidad en el primer plano de la calidad educativa”. Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Programa de Evaluación de la Calidad de la Educación, 1-17
- Ugaz, F., L. (2012). Propuesta de diseño de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de fabricación de lejías. (Tesis para optar el título de ingeniero industrial). Perú: Universidad Católica del Perú.
- Unidad de gestión educativa local Santa (2016). Registro de instituciones educativas de la educación básica regular. Recuperado de: <http://www.ugelsanta.gob.pe/web/index.php/statistics/documentos/447-anexos-inicial>
- Vallejo, García., J. (2010). Gestión de la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje. (Tesis de doctorado). Málaga: Universidad de Málaga.
- Vásquez, Ana María. El ciclo de la mejora continua. [citada 03 diciembre 2016]; [alrededor de 1 pantalla]. Disponible en: <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?idarticulo=180>
- Uso de la norma ISO y el ciclo PHVA (s.f). [citada 02 diciembre 2016]; [alrededor de 4 pantallas]. Disponible en <http://johnnavas.galeon.com/productos1002127.html>

ANEXOS

ANEXO N° 01: Propuesta de diseño metodológico para la implementación de la norma ISO 9001:2015 en las MYPE del sector servicio, rubro enseñanza.

Luego de realizar el diagnóstico de la MYPE, el diseño metodológico que se propone para implementar un sistema de Gestión de la Calidad es el siguiente:

- 1° Conocer el grado de cumplimiento de la institución educativa con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- 2° Conformar el comité de calidad responsable de conducir la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- 3° Elaborar un cronograma de actividades en base a los requisitos de la norma que aún faltan implementar o cuya implementación es insuficiente en la institución educativa.
- 4° Revisar y actualizar el planeamiento estratégico de la institución educativa plasmado en el PEI
 - Revisar y reformular la misión, visión, política y objetivos de calidad.
 - Realizar un análisis interno y externo de la institución.
 - Conocer las necesidades y expectativas de las partes interesadas
- 5° Planificar el Sistema de Gestión de la Calidad
 - Conocer y asegurar el compromiso de la dirección
 - Establecer el alcance del sistema de gestión de la calidad
 - Elaborar el mapa de procesos de acuerdo al alcance del sistema
 - Diseñar indicadores de gestión.
 - Definir los canales de comunicación interna y externa de la institución educativa.
- 6° Elaborar el plan de capacitación y sensibilización del recurso humano que apoye la implementación del sistema y de toda la comunidad educativa.

7° Elaborar e implementar la documentación del sistema de gestión de la institución educativa.

- Elaborar procedimientos del sistema
- Elaborar los procedimientos requeridos por la norma
- Elaborar registros
- Identificar documentos externos
- Elaborar instructivos de trabajo
- Elaborar flujogramas

8° Revisar y actualizar el Reglamento interno de la IE. Para definir los roles, responsabilidades de cada cargo de la estructura organizacional.

9° Implementar el sistema de gestión de la calidad de la institución educativa

- Ejecutar los procedimientos establecidos y diligenciar el uso de formatos.
- Ejecutar el plan de capacitación y sensibilización
- Controlar el cumplimiento de los procedimientos
- Controlar el uso de los registros

10° Evaluar el desempeño del SGC

- Planificar y ejecutar auditorías internas
- Capacitar y entrenar a auditores internos
- Revisar periódicamente el sistema por la dirección
- Elaborar acciones correctivas y planes de mejora
- Evaluar la satisfacción del cliente

ANEXO N° 02: Propuesta de un Diseño de un modelo de Gestión de la Calidad acorde a los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para las MYPE del sector servicio, rubro enseñanza.

Toda propuesta de diseño tiene que seguir un proceso sistemático para así contar con un proyecto que asegure el cumplimiento de los estándares y requisitos necesarios. Las instituciones educativas tienen que seguir cada uno de estos pasos para implementar un sistema de gestión de la calidad. Las actividades que se debe cumplir son los siguientes:

1.1. Conocer la institución y su contexto

La institución educativa de manera participativa entre directivos, profesores y padres de familia tiene que realizar la planificación estratégica de la institución, para el largo plazo. Utilizando la metodología del FODA tiene que identificar las cuestiones externas e internas pertinentes a su propósito, que los oriente para lograr los resultados previstos para el Sistema de Gestión de la Calidad.

El análisis del contexto externo e interno tiene que buscar el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, según los servicios, además que se analiza los factores externos, en el sentido de comprender los cambios en “el aspecto legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico a nivel regional y local” (INACAL, 2015; pág. 2).

En base a la información de las necesidades y expectativas, y el análisis del contexto interno y externo, se plantea la filosofía de la institución, que consiste en definir la misión, visión, valores, determinación de áreas y metas estratégicas.

1.2. Definir los requisitos del cliente

Para definir los requisitos del cliente se requiere elaborar un instrumento que mida la satisfacción del cliente que es una encuesta, tomando en cuenta lo siguiente:

- Los aspectos del servicio.
- Capacidad de respuesta de las instituciones educativas
- confiabilidad y empatía de los clientes.

Los requisitos legales que se aplican a las instituciones educativas son:

Figura N° 04: Normas legales

Código	Descripción
DEXT-001	Ley N° 28044. Ley General de educación y su reglamento D.S. N° 011-2012-ED.
DEXT-002	Ley N° 28628 Ley que regula la participación de las asociaciones de padres de familia.
DEXT-003	Ley n° 29719 Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas
DEXT-004	Ley N° 29944 Ley de reforma magisterial y su reglamento y su reglamento
DEXT-005	Ley N° 29988 que establece medidas extraordinarias para docentes y administrativos
DEXT-006	Decreto legislativo N° 882 Ley de promoción de la inversión en educación.
DEXT-007	Norma técnica para el desarrollo del año escolar.
DEXT-008	Guía básica de la educación pública
DEXT-009	Manual del régimen disciplinario para directores
DEXT-010	Marco del buen desempeño docente
DEXT-011	Marco del buen desempeño directivo
DEXT-012	Protocolo para la conformación de los comités de alimentación escolar.

Fuente: elaboración propia

1.3.Liderazgo y compromiso de la dirección

La dirección de la institución educativa tiene que tener evidencia que apoya y desarrolla la implementación del sistema de gestión de la calidad y su mejora continua.

Es por ello que el equipo directivo de la institución se tiene que comprometer a establecer una política de calidad, definir los objetivos de calidad, asumir el control de la implementación del sistema, y comunicar en toda la institución la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes, cumplir las políticas de la institución y conducir hacia la mejora continua.

Asimismo, es importante que la dirección garantice el cumplimiento de las actividades del sistema, y asegurar que los recursos estén disponibles para garantizar su operación.

1.4. Conformar un comité de calidad

La institución educativa requiere conformar un comité de calidad conformado por los diferentes actores de la institución educativa como: representantes de autoridades, docentes, estudiantes, egresados, administrativos y grupo de interés, que tiene como responsabilidad implementar el sistema y orientar la mejora continua.

1.5. Desarrollo de la política de calidad

La dirección tiene que establecer, implementar y mantener una política de calidad que oriente la generación de los objetivos de calidad. La política tiene que contener el marco general y las directrices en que se fundamenta la institución en relación a la calidad.

Álvarez, A. & Toinga, F. (2011), refieren “La política de calidad debe abarcar un compromiso con el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad y la mejora constante de la eficacia del mismo” (pág. 71), una propuesta de política para la institución educativa es:

Figura N° 05: Elaboración de una propuesta de política de calidad

Directrices para la política de calidad	Política de calidad de una institución educativa
Acorde a la misión y visión	La comunidad educativa de acuerdo con su misión y visión, se compromete con la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus usuarios, mediante una formación integral con prioridad en la calidad humana, fortalecida en lo académico, espiritual y humanista, en un ambiente de trabajo armonioso que facilite el
Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios	
formar integralmente con prioridad en la calidad humana	
fortalecer en lo académico, espiritual y humanista	
Ambiente de trabajo armonioso	

Desarrollar las competencias personales y profesionales de la comunidad educativa	desarrollo de las competencias personales y profesionales de la comunidad educativa, para garantizar la mejora continua en todos sus procesos, cumpliendo las normas y políticas del sector.
Garantizar la mejora continua en todos sus procesos	
Cumplir las normas y políticas del sector.	

1.6. Misión: La institución educativa de manera participativa elabora la misión, como un elemento de identificación y de apoyo a la gestión de la institución educativa, y se la puede entender como: “la razón de ser más o menos permanente de una institución, como aquello que la caracteriza y la define, y por lo tanto como aquello que la distingue de otras” (Sánchez, M. E., 2009. Pág. 106). Y tiene que incluir las siguientes características:

- **Las** actividades básicas a las cuales la institución se dedica.
- El tipo de servicio que presta
- El público al que atiende
- La forma, modalidad o estilo con que la institución conduce sus actividades

“La misión es una buena carta de presentación, y ayuda a mostrar una imagen convocante de una institución que sabe lo que es y lo que quiere y merece por ello ser elegida y apoyada.” (Ibídem, p. 108)

1.7. Visión: “mientras que la misión tiene un carácter más o menos permanente, de tanto en tanto la visión se tiene que definir o redefinir.”. La visión es “una imagen sensata y atractiva del futuro, en un horizonte temporal determinado, por lo general largo, con alguna indicación sobre el motivo por el cual vale la pena que la gente trabaje y luche para crear ese futuro” (Kotter, J., 1997, Pág. 73-90). La visión nos tiene que remontar al ámbito de lo que deseamos, al mundo de aquello que queremos construir.

Las características que debe tener una visión según Sánchez, M. E. (2009) son:

- Debe ser capaz de transmitir una imagen de lo que será el futuro de la institución.
- Tiene que involucrar y comprometer a la mayoría de las personas que tienen un interés y un compromiso real con la institución.
- Refleja las grandes finalidades que orientan la vida institucional.
- Requiere que refleje una viabilidad estratégica, es decir, aprovecha al máximo las oportunidades, los recursos y las capacidades disponibles.
- Debe estar basada en una comprensión clara y racional de la institución.
- Tiene que ser de fácil comunicación.
- Debe ser integral, ya que tiene que abarcar la vida institucional en su conjunto.
- Debe ser orientadora, en el sentido de que ella debe poder derivarse los lineamientos para la gestión institucional de mediano y corto plazo. (pág. 109-110)

1.8. Valores corporativos: Los valores de la institución tienen que definirse de acuerdo a los lineamientos establecidos en las diferentes áreas y necesidades relacionados con todo el personal. Entre los valores se pueden considerar:

- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Puntualidad
- Lealtad
- Responsabilidad social
- Proactividad
- Responsabilidad

La institución necesita aplicar los valores mediante, propuesta de Choto, L. & Peña, L. (2013). :

- ✓ Generar oportunidades para que los trabajadores en la institución sean tratados como seres humanos y no como elementos de producción.
- ✓ Propiciar espacios para que se produzca la autorrealización de las personas.
- ✓ Incrementar la eficiencia de los procesos de la institución.

- ✓ Generar un ambiente de trabajo estimulante que le presente retos al personal.
- ✓ Crear espacios para que los miembros de la institución influyan en la forma como esta se desempeña.
- ✓ Valorar la colaboración entre los trabajadores más que la competencia entre el personal.
- ✓ Controlar el logro de las tareas así como atender los procesos humanos que se viven para completar esas tareas (pág. 72).

1.9. Establecimientos de los objetivos de calidad

En las instituciones educativas luego de definir la política de calidad se requiere establecer los objetivos de calidad. La metodología que se puede usar es fragmentar la política de calidad en cada una de sus directrices.

A continuación se presenta una propuesta de objetivos de calidad para una institución educativa.

Figura N° 06: Definición de objetivos de Calidad

Directrices para la política de calidad	Objetivos de Calidad
Acorde a la misión y visión	Definir una misión y visión acorde a las necesidades del mercado.
Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios	Determinar a periodos establecidos las necesidades de los clientes.
	Elevar el nivel de satisfacción de los usuarios
	Reducir el número de quejas y reclamos presentadas por los usuarios.
formar integralmente con prioridad en la calidad humana	Asegurar el cumplimiento del proyecto curricular de la institución educativa y del aula
fortalecer en lo académico, espiritual y humanista	Comprometer los esfuerzos de la comunidad educativa para lograr los aspectos académicos, espiritual y humanista del currículo.
Ambiente de trabajo armonioso	Medir el ambiente de trabajo de la institución a tiempos programados.
	Mantener en óptimas condiciones la infraestructura y equipos de apoyo necesarios para la prestación del servicio.
	Mejorar las condiciones de la cultura organizacional de la institución para que los trabajadores se sientan a gusto en el trabajo.

Desarrollar las competencias personales y profesionales de la comunidad educativa	Contar con docentes y administrativos competentes para que brinde un servicio educativo de calidad.
Garantizar la mejora continua en todos sus procesos	Lograr las metas propuestas en cada proceso que se encuentra en el alcance del SGC aplicando la mejora continua.
Cumplir las normas y políticas del sector y los requisitos de los clientes.	Cumplir con las políticas del sector
	Cumplir con los requisitos de acreditación establecidos y los reglamentarios aplicables.
	Disminuir el porcentaje de eventos no deseables durante la prestación del servicio.
	Cumplir al 100% el programa de acompañamiento pedagógico.

Fuente: elaboración propia

1.10. Sensibilización y capacitación del personal de la institución educativa:

El personal de la institución educativa tiene que tomar conciencia de la importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad, y para ello se requiere que conozca las estrategias para su implementación, los objetivos, conocer la política, los beneficios para la institución y tiene que aprender a vivir la calidad de la manera más sencilla y práctica.

El director de la institución educativa asume el rol de comunicar la importancia de satisfacer las necesidades de los usuarios, ya que son ellos la razón de ser de la institución y son los usuarios quienes califican finalmente la calidad.

Para ello la institución tiene que elaborar un plan de difusión y de capacitación, tanto a nivel interno como externo. Una propuesta de temas de capacitación sería:

Figura N° 07: Propuesta de temas de capacitación

Tema	Participantes	Duración
Fundamentos en ISO	Comité de calidad	2 horas
Conceptos básicos y planificación del SGC	Comité de calidad	2 horas
Importancia y ventajas de la implementación del SGC.	Todo el personal	2 horas
Caracterización de procesos	Comité de calidad	2 horas
Generalidades de la documentación	Comité de calidad	2 horas
Procedimientos de la norma	Comité de calidad	2 horas

Elaboración de manual de calidad.	Comité de calidad	2 horas
El ciclo de Deming.	Todo el personal	2 horas
Productos no conformes	Todo el personal	2 horas
Elaboración de procedimientos de trabajo	Todo el personal	2 horas
Acción correctiva	Comité de calidad	6 horas
Auditorías internas	Comité de calidad	10 horas

Fuente: elaboración propia.

1.11. Aplicar el enfoque por procesos

La norma ISO 9001:2015, establece los requisitos del sistema de gestión de la calidad para instituciones educativas, que brindan servicio. Los requisitos ayudan a las instituciones a aumentar la satisfacción del cliente; los clientes pueden ser los estudiantes y los padres de familia, quienes buscan que sus necesidades y expectativas sean satisfechas. Los clientes tienen requisitos que deben ser satisfechos por las instituciones educativas, estos requisitos pueden ser especificados por el cliente en forma de un contrato o ser determinado por las instituciones educativas en su proyecto educativo.

Dado que en la actualidad el mercado se encuentra en constante cambio, las instituciones educativas en plazos determinados tienen que mejorar continuamente sus procesos y servicios.

La ISO 9001, promueve la aplicación de sistemas que están organizados por procesos dentro de la institución educativa; los procesos se identifican y se determina su interacción. Los requisitos del sistema de gestión de la calidad en una institución educativa, proporciona el marco de referencia para la mejora continua con la finalidad de incrementar las posibilidades de aumentar la satisfacción del cliente y las otras partes interesadas, también proporciona confianza a la institución y a sus clientes, para proporcionar productos que satisfagan los requisitos especificados de manera más congruente. (Álvarez, A. & Toinga, F., 2011; pág. 40).

Todo sistema de gestión de la calidad cuando usa el enfoque por procesos, considera importante lo siguiente:

- Comprender y cumplir los requisitos legales y reglamentarios
- Considerar los procesos que aporten valor
- Obtener resultados de desempeño y eficacia del proceso.
- Fomentar la mejora continua de los procesos incorporando mediciones objetivas.

En los procesos se requiere aplicar la metodología de la mejora continua conocida como:

Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA)

Álvarez, A. & Toinga, F. (2011), describe el ciclo de Deming como:

Planificar: Implantar los objetivos y procesos requeridos para alcanzar los resultados según los requisitos del cliente y las políticas de la institución.

Hacer: Establecer los procesos; la institución tiene definido las funciones y responsabilidades, fomenta la participación de los profesores y administrativos y se asigna los recursos; y finalmente elaboran el manual de procedimientos, que contiene los procedimientos de la institución.

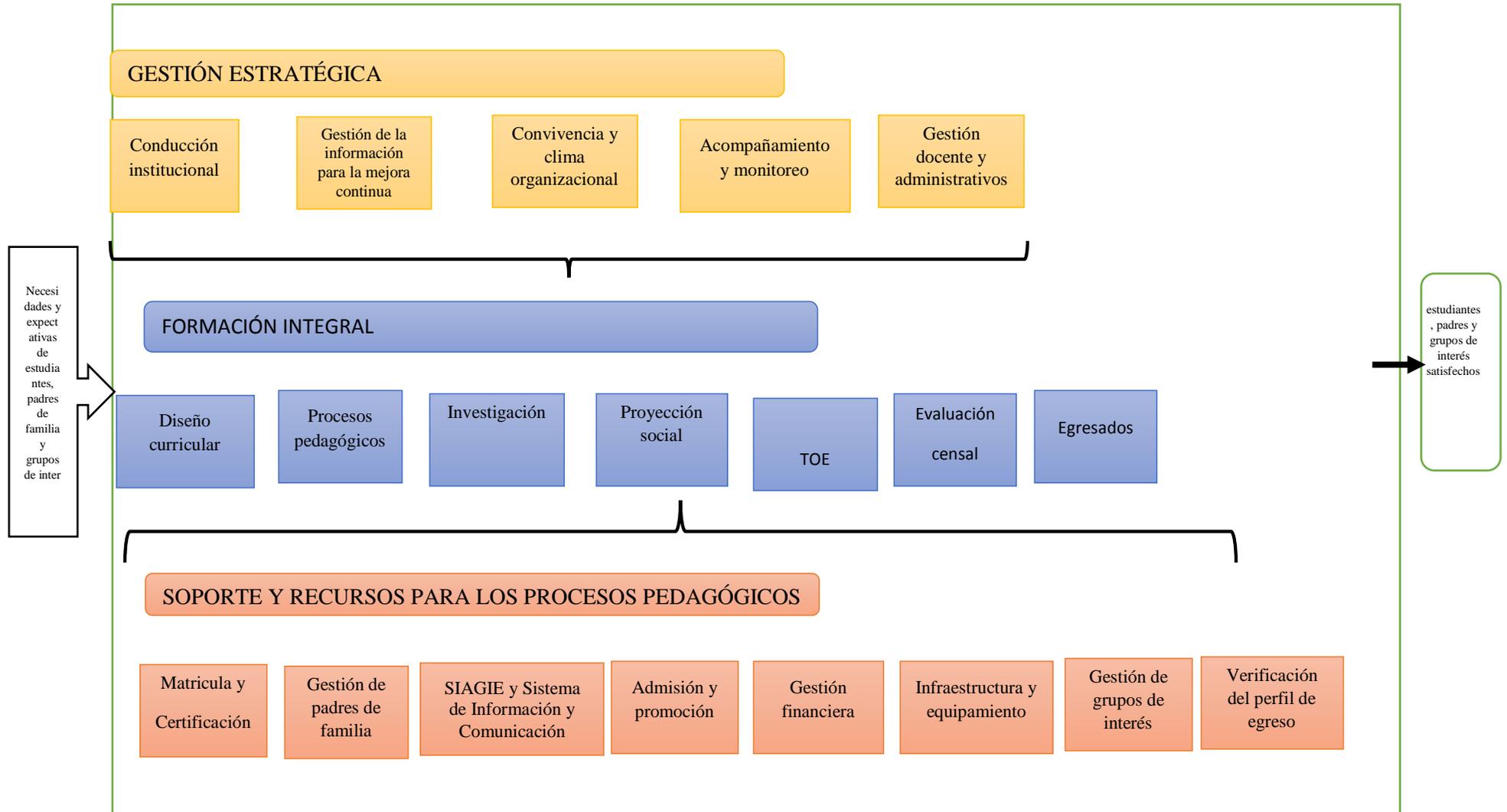
Verificar: medir y seguir los procesos y productos respecto a las políticas, objetivos y requisitos para el producto, e informa sobre los resultados.

Actuar: aplicar las acciones necesarias y oportunas para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

1.12. Elaborar el mapa de procesos para una institución educativa

El mapa de procesos ayuda a identificar los procesos que se trabajaran en el alcance del sistema de gestión de la calidad, además, permite conocer las interrelaciones dentro de la institución con las partes interesadas. Los procesos se organizan teniendo en cuenta las estrategias y objetivos de la institución

Figura N° 08: Propuesta de mapa de proceso para una institución educativa



1.13. Documentación del sistema de gestión de la Calidad

La estructura documental del sistema de gestión de la calidad de una institución educativa, se soporta en un conjunto de documentos que establece el aseguramiento de los procesos.

Identificar y conocer los documentos y procedimientos que la institución educativa debe dar cumplimiento permite preparar a la propia organización para una correcta etapa de desarrollo del SGC que incluye la documentación de los procedimientos mencionados así como de los procesos claves y aquellos que la institución decida incluir en su sistema de gestión de la calidad.

Figura N° 09: Documentos y registros obligatorios para un SGC

Elemento de norma	Nombre del documento
4.3	Alcance del sistema de gestión de la calidad
4.4.	Operación de los procesos
5.2.2.	Política de calidad
8.5.1.	Control de la producción y el servicio
7.5.	Información documentaria necesaria para la eficacia del sistema
Elemento de norma	Nombre de registros
4.4.	Operación de procesos
6.2.1.	Objetivos de calidad
7.1.5.	Seguimiento y medición de recursos
7.2	Competencia
8.1	Planificación operativa y control
8.2.3.	Revisar los requisitos
8.3.5.	Diseño y desarrollo
8.3.6.	Cambios en el diseño y desarrollo
8.4.1.	Productos o servicios que son prestados externamente
8.5.2.	Trazabilidad
8.5.6.	Control de cambios
8.6.	Liberación de productos y servicios
8.7	Control de no conformes en las salidas de procesos y servicios
9.1.1	Monitoreo, medición, análisis y evaluación
9.2	Auditoría interna
9.3	Revisión de la gestión
10.2	No conformidad y acciones correctivas

Fuente: Norma ISO 9001:2015

La información documentaria necesaria para la eficacia del sistema corresponde a los procedimientos y formatos que contienen la información de los procesos de la institución educativa. Para su elaboración se tiene que trabajar directamente con los responsables del proceso, donde detallan lo que hace, cómo lo hace, cada que tiempo lo hacen y donde registran lo que hacen.

1.14. Implementación de procedimientos y formatos

Par implementar los procedimientos y formatos del sistema de gestión de la calidad de la institución educativa, es necesario que el comité de calidad acompañe a los docentes y administrativos durante el desarrollo de sus actividades, asimismo, revisar diariamente el trámite de los registros.

Es importante, que previamente se capacite al personal en el manejo de los procedimientos y el llenado de los formatos, y que conozcan la importancia de implementar el sistema de gestión en las instituciones educativas.

1.15. Evaluación del sistema de gestión de la calidad de una institución educativa

Al concluir la etapa de implementación del sistema, es necesario evaluar su eficacia mediante la realización de auditorías internas, revisión por la dirección y, seguimiento, medición, análisis y evaluación.

1.15.1. Formación de auditores internos: Es necesario que previamente a la realización de auditorías, se capacite y forme al equipo de auditores según los requisitos de la norma ISO 19011.

1.15.2. Realización de la primera auditoría interna

Las instituciones educativas tienen que llevar a cabo auditorías internas en plazos establecidos para asegurar que el sistema cumple con los requisitos definidos. Para realizar la auditoría se tiene que seguir la metodología establecida en el procedimiento de auditorías.

1.15.3. Revisión por la dirección

Se requiere programar una revisión del sistema por parte de la dirección de la institución educativa, donde la alta dirección asegura la conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategias de la institución (ISO, 9001). En la revisión se incluye:

- El estado de las revisiones previas
- Cambios externos e internos que sean pertinentes al SGC.
- Satisfacción del cliente y retroalimentación de las partes interesadas.
- Logro de los objetivos de calidad
- Desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios.
- Estado de no conformidades y acciones correctivas.
- Resultados de seguimiento y medición
- Resultados de auditorías
- Desempeño de proveedores externos.
- Recursos
- Eficacia de acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades.
- Las mejoras.

ANEXO N° 03:



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre las características que debe contener un Sistema de Gestión de la Calidad, por lo cual le pedimos contestar de manera sincera y objetiva. La información que Ud. Brinde ayudará para la mejora continua de su prestigiosa institución.

Al contestar el cuestionario debe marcar con una equis (X) teniendo en cuenta la escala que se te presenta:

Datos Generales:

1. Nombre de la institución educativa:.....
2. Niveles educativos: a) Inicial..... b) Primaria..... c) Secundaria.....
3. Número de docentes por nivel: () Inicial () Primaria () Secundaria
4. Nombre del director de la Institución educativa:.....
5. Tiempo en años de experiencia en el cargo de director.....

Requisitos de la norma ISO 9001:2015		Criterio de conformidad		Observación/evidencias
		conforme	No conforme	
1. Visión y misión				
1.a	Definición de la misión			
1.b	Definición de la visión			
1.c	Visión y misión: Ha sido comunicada y entendida por toda la institución.			
2. Política de calidad				
2.a	Definición de la política de calidad			
2.b	Definición de sus objetivos de calidad			
2.c	Comunicación y publicación de su política y objetivos de calidad			
3. Mapa de procesos				
3.a	Existe un mapa de los procesos de la institución educativa			
4. Control de documentos				
4.a	Manejo adecuado de documentos			
4.b	Manejo adecuado de los registros			
5. Comunicación interna				

5.a	Existen canales de comunicación entre la dirección con los docentes, estudiantes y padres de familia.			
6. Contexto de la organización				
6.a	La institución educativa cuenta con un Proyecto Educativo Institucional (PEI) actualizado.			
6.b	En el PEI se tiene identificadas las necesidades de las partes interesadas.			
7. Liderazgo y organización de la institución.				
7.a	Cuenta con una declaración documentada de los objetivos de calidad.			
7.b	Existe un organigrama y está actualizado con los cargos existentes.			
7.c	Cuenta con un manual de organización y funciones que describe cada cargo.			
7.d	Existen procedimientos y/o directivas documentadas necesarios para la planificación, operación y control de los procesos.			
7.e	Existe una licencia municipal de funcionamiento.			
7.f	Existen mecanismos de selección de personal			
8. Planificación				
8.a	La Institución educativa (IE) cuenta con una matriz de riesgos o panorama de riesgos.			
8.b	Se tiene definido los objetivos de calidad por procesos.			
8.c	Se cuenta con un registro para controlar los cambios en los procesos de la institución educativa.			
9. Apoyo				
9.a	La institución cuenta con un presupuesto para el desarrollo del PEI y/o PAT			
9.b	Se cuenta con un programa de mantenimiento de la infraestructura.			
9.c	Se tiene un programa de capacitación para profesores y administrativos.			
9.d	Existen documentos que definen los procedimientos y directrices para la selección, vinculación y capacitación del personal.			
9.e	Existe una metodología para evaluar el desempeño de los profesores y administrativos, y lleva el registro.			
9.f	Se cuenta con un documento para evaluar el clima organizacional.			
9-g	Existe un documento donde se establece las normas para la comunicación en la institución.			
10. Operación				

10.1	Se tiene un procedimiento o directiva para la planeación del servicio educativo			
10.2	Existen documentos que evidencien la interacción con el cliente (estudiantes y padres de familia)			
10.3	Se tiene documentos que evidencien la comunicación con el cliente (estudiantes y padres de familia)			
10.4	Se tiene información documentada para los proveedores externos de la institución educativa.			
10.5	Se cuenta con documentos que definan como se controla o monitorea el servicio educativo.			
10.6	Existen registros que permitan la trazabilidad del servicio educativo prestado.			
10.7	Hay documentos que evidencien que se realizan actividades previas a realizar la promoción de término de la educación inicial.			
10.8	Se ha establecido un procedimiento para los servicios no conformes con su respectiva documentación. (no conformidad: incumplimiento en el logro de las metas de aprendizaje)			
11. Evaluación del desempeño				
11.a	Se cuenta con documentación para evaluar el desempeño de los procesos de la institución educativa.			
11.b	Se determinan los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, en su caso, para garantizar la validez de los resultados del Sistema de Gestión de la calidad.			
11.c	Se tiene establecido un procedimiento para las auditorías internas y/o monitoreo o evaluación de los procesos de la IE.			
11.d	Existen métodos para medir la satisfacción del cliente (estudiantes y padres de familia)			
11.e	Existe un procedimiento establecido y documentado para la revisión de los procesos por la dirección de la IE, y cuenta con sus respectivos formatos			
12. Mejora				
12.a	Existe documentación para la toma de acciones correctivas y/o preventivas			
12.b	Existe documentación para elaborar planes de mejora			
12.c	Existe información documentada como prueba de la naturaleza de las no conformidades y de las acciones correctivas tomadas para mejorarlas.			

ANEXO 04: LISTA DEL UNIVERSO MUESTRAL

N°	Distrito	Nombre	Nivel	Gestión	Dirección	Director
1	CHIMBOTE	A.J. TOMLINSON	Inicial - Jardín	Privada	MZ B LOTE 14	ELECTO CAYETANO MARIA
2	CHIMBOTE	ALBERTO BENJAMIN SIMPSON	Inicial - Jardín	Privada	JIRON LIBERTAD 605	TAPIA ROJAS Ana Cristina
3	CHIMBOTE	ALFRED ADLER	Inicial - Jardín	Privada	AVENIDA PARDO 1981 ZONA III	BONIFAZ LOPEZ DE FRANCO BERTHA DALILA
4	CHIMBOTE	ANTONIO RAIMONDI	Inicial - Jardín	Privada	JIRON ENRIQUE PALACIOS 479	NÚÑEZ LÓPEZ CELESTINOPERCY
5	CHIMBOTE	APOSTOL SANTIAGO	Inicial - Jardín	Privada	JIRON AREQUIPA 380-382	TIRADO LOPEZ SARA ELVIRA
6	CHIMBOTE	APRENDIENDO	Inicial - Jardín	Privada	PASAJE CAMINO REAL MZ 15 LOTE 20A	QUISPE GARCIA ELSA MARLENY
7	CHIMBOTE	BELEN	Inicial - Jardín	Privada	JIRON TUPAC AMARU 406	YOVER LEYVA GISELDA EVILY
8	CHIMBOTE	BENDITA SANTA MARIA DE LOS ANGELES	Inicial - Jardín	Privada	JIRON DE LA UNION 547 MZ B LOTE 16	LECTOR CHU JULIO ALBERTO
9	CHIMBOTE	BERESHIT	Inicial - Jardín	Privada	TRES CABEZAS LA PERLA SECTOR TRES CABEZAS	QUEZADA QUEZADA ELIDA
10	CHIMBOTE	BURBUJITAS	Inicial - Jardín	Privada	LADERAS DEL NORTE MZ F LOTE 4	CHOCO FLORES CARMEN DEL PILAR
11	CHIMBOTE	CATHOLIC HIGH SCHOOL	Inicial - Jardín	Privada	AVENIDA GRAU S/N MZ K LOTE 14	FLOR AURORA NOVOA CASTILLO
12	CHIMBOTE	CHAMPAGNAT	Inicial - Jardín	Privada	AVENIDA JOSE GALVEZ 290	CASANA REYES AMBROSIO GILMER
13	CHIMBOTE	CHIMBOTE	Inicial - Jardín	Privada	JIRON SANTA ROSA MZ T LOTE 6	ABANTO SANCHEZ DIANA ARELÍ
14	CHIMBOTE	CLARETIANO	Inicial - Jardín	Privada	JIRON GUILLERMO MOORE 670	MASS LÓPEZ MARGARITA BRAULIA
15	CHIMBOTE	CORPUS CHRISTI	Inicial - Jardín	Privada	AVENIDA ARICA MZ A LOTE 9	LI FON AMADA SOLEDAD
16	CHIMBOTE	DANTE ALIGHIERI	Inicial - Jardín	Privada	MZ A LOTE 18	ATALAYA SALAZAR ROGER
17	CHIMBOTE	DIEGO THOMSON	Inicial - Jardín	Privada	JIRON FRANCISCO PIZARRO 508	TAPIA ROJAS DE CRESPIN ANA CRISTINA
18	CHIMBOTE	DIVINO MAESTRO	Inicial - Jardín	Privada	MZ B5 LOTE 02	ROBLES AGUIRRE ERLIN AMED
19	CHIMBOTE	DIVINO NIÑO DE MARIA	Inicial - Jardín	Privada	CALLE LAS CARMELITAS MISIONERAS MZ 25 LOTE 4-5	BERNABE MAGUIÑA SARAI REBECA
20	CHIMBOTE	DIVINO NIÑO DEL MILAGRO	Inicial - Jardín	Privada	JIRON AREQUIPA 375 MZ D LOTE 11	JULCA CALLAN ROCIO ELIZABETH
21	CHIMBOTE	DIVINO NIÑO JESUS	Inicial - Jardín	Privada	JIRON ALFONSO UGARTE 368	OSORES PEREZ GUILLERMO
22	CHIMBOTE	DIVINO REDENTOR	Inicial - Jardín	Privada	AVENIDA ABANCAY MZ EI LOTE 8	LOZANO ALVARADO HERLINDA BERENICE
23	CHIMBOTE	DULCE MARIA	Inicial - Jardín	Privada	JIRON LADISLAO ESPINAR 451	BARRENO CRUZATE ELVIRA JOSEFA
24	CHIMBOTE	EBENEZER	Inicial - Jardín	Privada	JIRON FRANCISCO PIZARRO 537	ESPINOZA VALVERDE SARA MIRTHA
25	CHIMBOTE	EL CAMINO DEL SABER	Inicial - Jardín	Privada	PASAJE LOS LAURELES MZ B1 LOTE 10	ARIAS CABALLERO CAMILO ENRIQUE
26	CHIMBOTE	EL EDEN	Inicial - Jardín	Privada	JIRON JOSE OLAYA 182	ALLENDE MOQUILLAZA DORIS ALCIRA
27	CHIMBOTE	EL SANTA	Inicial - Jardín	Privada	JIRON CARLOS DE LOS HEROS 252	CARRILLO COTILLO ADONIA AGRIPINA

28	CHIMBOTE	EXCELSIOR	Inicial - Jardín	Privada	JIRON JORGE CHAVEZ 489	BERNAL ANGELES GINA ELIZA
29	CHIMBOTE	GARABATOS	Inicial - Cuna-Jardín	Privada	MZ A LOTE 20	ZEGARRA UYEKY LITA AURORA
30	CHIMBOTE	HUMBOLDT KOLLEGIUM	Inicial - Jardín	Privada	JIRON SANTA ROSA 623	HORNA GUTIERREZ DEL CARMEN
31	CHIMBOTE	INDOAMERICA	Inicial - Jardín	Privada	JIRON JOSE OLAYA 751	ARBAYZA FRUCTUROS JOSEFINA
32	CHIMBOTE	ISABEL DE ARAGON	Inicial - Jardín	Privada	JIRON SAENZ PEÑA 720	CAMONES CRUZ AMADO MARCO
33	CHIMBOTE	JEHOVA JIREH	Inicial - Jardín	Privada	CALLE LOS TULIPANES MZ 17 LOTE 17	QUIROZ BURGA JORGE ALBERTO
34	CHIMBOTE	JESUS NUESTRO AMIGO Y MAESTRO	Inicial - Jardín	Privada	MZ S LOTE 18-19	DIONISIO RUIZ BALMES ORIZON
35	CHIMBOTE	JOHANNES KEPLER	Inicial - Jardín	Privada	MZ U1 LOTE 17	QUEZADA REYEZ AUGUSTO DAVID
36	CHIMBOTE	LA EDAD DE ORO	Inicial - Jardín	Privada	MZ K LOTE 6 ETAPA II	LAGUNA SANCHEZ CARMEN
37	CHIMBOTE	LA MEDALLA MILAGROSA	Inicial - Jardín	Privada	MZ L LOTE 15	AREVALO DE TORDOYA JOSEFINA
38	CHIMBOTE	LA SAGRADA FAMILIA	Inicial - Jardín	Privada	AVENIDA HUANUCO MZ 1 LOTE 23	HOYOS CABALLERO NANCY CATALINA
39	CHIMBOTE	LA SEMILLA	Inicial - Jardín	Privada	PASAJE ATAHUALPA MZ M2 LOTE 19	JAURIDA MORA ELDA JUANA
40	CHIMBOTE	MI BUEN JESUS	Inicial - Jardín	Privada	AVENIDA VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE 168	GARIBAY SALCEDO JULIO
41	CHIMBOTE	MI PEQUEÑO MUNDO AMERICANO	Inicial - Jardín	Privada	JIRON UCAYALI S/N MZ I LOTE 03	MORENO HUERTA CRISTOBAL SANTIAGO
42	CHIMBOTE	MI SEGUNDO HOGAR	Inicial - Jardín	Privada	JIRON PROLONGACION LEONCIO PRADO 1828	ROMERO DE OLIVO LIRA FACUNDA
43	CHIMBOTE	MIS PRIMERAS HUELLITAS	Inicial - Jardín	Privada	JIRON LOS HEROES 216	SAENZ MILLA FIDEL FRANCISCO
44	CHIMBOTE	NEWTGN COLLEGE	Inicial - Jardín	Privada	JIRON JOSE OLAYA 981	LÓPEZ VEGA Andrés Avelino
45	CHIMBOTE	NIÑO DIOS	Inicial - Jardín	Privada	JIRON INDEPENDENCIA 429	JACINTO GABRIEL JESUS
46	CHIMBOTE	NIÑO JESUS DE PRAGA	Inicial - Jardín	Privada	AVENIDA ENRIQUE MEIGGS S/N MZ A2 LOTE 12 ETAPA III	ESPINOZA RAMÍREZ MARCO ANTONIO
47	CHIMBOTE	NIÑOS SORPRESA	Inicial - Jardín	Privada	JIRON MALECON GRAU 410	JARA RODRIGUEZ ENCARNACION VICTORIA
48	CHIMBOTE	NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	Inicial - Jardín	Privada	AVENIDA ENRIQUE MEIGGS 887	AHUMADA MENESES CARMEN
49	CHIMBOTE	PABLO NERUDA	Inicial - Jardín	Privada	JIRON JOSE GALVEZ 201 MZ I LOTE 23	PUICAN OLIVERA VILMA ESTHER
50	CHIMBOTE	PARAISO DE TALENTOS	Inicial - Jardín	Privada	JIRON CARLOS DE LOS HEROS 762 MZ L LOTE 44	CAM TORRES ELSA ALEJANDRINA
51	CHIMBOTE	PERU SCHOOL	Inicial - Jardín	Privada	JIRON CASMA MZ M LOTE 3-4	PEREZ RUIZ ZENAIIDA TERESA
52	CHIMBOTE	RAYITOS DE SOL	Inicial - Jardín	Privada	JIRON PUNO MZ W LOTE 18	ROJAS FLORES MARIXA BELLA
53	CHIMBOTE	RAZAS UNIDAS	Inicial - Jardín	Privada	JIRON MANUEL VILLAVICENCIO 644	DURAND MONTEZA EDWIN GUILLERMO
54	CHIMBOTE	SAN JOSE	Inicial - Jardín	Privada	JIRON JOHN F.KENNEDY 266-270	Carenas dDel Aguila Luis Alfonso
55	CHIMBOTE	SAN JOSE OBRERO	Inicial - Jardín	Privada	AVENIDA HUASCAR S/N MZ L LOTE 01	CURO GORDILLO CECILIA YVONNE
56	CHIMBOTE	SAN JUAN BAUTISTA	Inicial - Jardín	Privada	JIRON ANCASH 819 MZ D LOTE 08	LARA AGUILAR GUILLERMINA
57	CHIMBOTE	SAN LUIS REY	Inicial - Jardín	Privada	JIRON FRANCISCO PIZARRO 760	MAGUINA ESPINOZA JULIA ARMIDA
58	CHIMBOTE	SAN MATEO APOSTOL	Inicial - Jardín	Privada	JIRON PROLONGACION LADISLAO ESPINAR 1799	UNYEN VELEZMORO LUIS ALBERTO

59	CHIMBOTE	SAN PABLO	Inicial - Jardín	Privada	JIRON AYACUCHO S/N MZ N LOTE 5 ZONA A	PASTOR GALLARDO OSWALDO MIGUEL
60	CHIMBOTE	SAN SILVESTRE	Inicial - Jardín	Privada	JIRON JOSE OLAYA 528	RIVAS RODRIGUEZ HAYDEE NOEMI
61	CHIMBOTE	SAN VICENTE DE PAUL	Inicial - Jardín	Privada	JIRON MANUEL VILLAVICENCIO 558	RIVAS RODRIGUEZ MEIZA OFELIA
62	CHIMBOTE	SANTA ISABEL LA CATOLICA	Inicial - Jardín	Privada	AVENIDA JOSE PARDO 4126 MZ D LOTE 12	SANCHEZ RODRIGUEZ LEONCIO GUMERCINDO
63	CHIMBOTE	SANTA MARIA DE LA ESPERANZA	Inicial - Jardín	Privada	JIRON JOSE BALTA 598	ROJAS ALVAREZ DEL VILLAR ELVIA ISOLINA
64	CHIMBOTE	SANTA MARIA INMACULADA	Inicial - Jardín	Privada	JIRON PROGRESO 540	BUSTINZA CUEVA JORGE
65	CHIMBOTE	SANTA ROSA DE LIMA	Inicial - Jardín	Privada	AVENIDA VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE S/N	OJEDA HERNANDEZ FLOR MARIA DEL ROSARIO
66	CHIMBOTE	SANTA TERESITA	Inicial - Jardín	Privada	AVENIDA JOSE PARDO 331	FAJARDO IBANEZ MARIA TERESA
67	CHIMBOTE	SANTA URSULA	Inicial - Jardín	Privada	JIRON JOSE OLAYA 337-339	BARRUETO BRICENO MARCOS
68	CHIMBOTE	SEÑOR DE LAS ANIMAS	Inicial - Jardín	Privada	MZ 5 LOTE 3	ESPINOZA DIAZ ROSA ELVA
69	CHIMBOTE	SIR ALEXANDER FLEMING	Inicial - Jardín	Privada	JIRON HUANUCO MZ N LOTE 1	ERIKA PEREZ ERIKA
70	CHIMBOTE	SOCRATES	Inicial - Jardín	Privada	AVENIDA PARDO 580	GONZALES VILLANUEVA WILMER ANTONIO
71	CHIMBOTE	TALENTOS KIDS	Inicial - Jardín	Privada	MZ S LOTE 23	GUIVOBLICH ROJAS FLAVIA LUZ
72	CHIMBOTE	VIRGEN DE GUADALUPE	Inicial - Jardín	Privada	JIRON LEONCIO PRADO 365	MENDOZA RÍOS TEÓFILO MARTÍN
73	CHIMBOTE	VIRGEN DE LA PUERTA	Inicial - Jardín	Privada	JIRON JOSE BALTA 965	CAPA RAMIREZ KARIN JERALDINE
74	CHIMBOTE	VIRGEN DEL PERPETUO SOCORRO	Inicial - Jardín	Privada	JIRON CUSCO MZ P LOTE 20	NOVOA CASTILLO CLOTILDE DEIDAMIA