

Laura C. Alvaray R

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EL INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO - UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR.

QUALITY MANAGEMENT IN POSTGRADUATE STUDIES AT THE GERVASIO RUBIO RURAL PEDAGOGICAL INSTITUTE - LIBERTADOR EXPERIMENTAL PEDAGOGICAL UNIVERSITY

Laura C. Alvaray R.

lauralvaray@gmail.com

ORCID 0000-0001-5819-3827

Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”, Venezuela.

ABSTRACT

Quality has become a recurring theme in the contemporary academic field, both at the level of theoretical reflection, practical actions, technical and technological developments and applied research. The purpose of the research is to design standards for the quality management of IPRGR-UPEL postgraduate studies. The analysis that allows expressing the dimensions of the object to be improved is considered necessary. From a positivist perspective following the descriptive method, quality management diagnosis is performed using a standardized instrument adapted from the ISO: 9001 standards. With the self-evaluation, indicators for quality management are generated, standards are set through an internal and external analysis of the unit under study, based on the Deming cycle for quality management, it is inferred that the best model is the one that has high possibilities of location directed to the client. The decision to work on continuous improvement and academic excellence must start from the highest authorities of the institution and must be explicit in the strategic plan of institutional development, it is essential that all those involved in decision-making are very clear about the objective of quality that is intended to be achieved and that the necessary resources must be available to achieve it in a reasonable period. Based on the analysis of the applied tools, the considerations of Deming and Fondonorma, the indicators that must be established for each of the strategic, tactical and support processes; It is in general areas such as customer satisfaction and achievement, effective collaborative work, internal customer satisfaction, prosecution statistics, monitoring of the research and engagement process, physical infrastructure of academic spaces and auxiliary services, teaching strategies and competencies, processes administrative.

Key words: quality management, educational quality, quality standards, Deming cycle.

Presentación

Durante los últimos años del pasado y presente siglo la educación superior y el postgrado como parte fundamental de la misma han debido enfrentar importantes desafíos, en la educación posgraduada, al menos de los países menos desarrollados como es el caso de los de América Latina, el concepto de calidad debe constituir estratégicamente la pertinencia e impacto social local y mundial con la excelencia académica, razón por la cual se concentran en dos los signos vitales o factores estratégicos del cambio. Los sistemas de Evaluación y Acreditación en lo referido al Postgrado, que establecen instrumentos de gestión de la calidad han tenido innegable auge y extensión en la educación superior de la nueva era.

Se está viviendo una época de cambios, incertidumbre y perplejidad; en Venezuela la crisis política, económica, la era tecnificada, entre otras situaciones traen consigo a las organizaciones nuevos retos y desafíos cada vez más encomiables, la gestión en amplia medida, y tomando como punto de partida la calidad, es ahora imprescindible para el éxito del gerente y de la organización a la cual sirve. No obstante, lo importante es que en la medida que el entorno se torna más inestable y turbulento es mayor la necesidad de diversidad de opciones para enfrentar y solucionar las continuas vicisitudes, situaciones y problemáticas que transforman y cambian el contexto.

La Gestión de la calidad en las organizaciones educativas de nivel superior ocupa una posición central, debido a su cuerpo único de valores, políticas, misión, visión y procesos, al interactuar la organización en el sistema social, asumiendo un modelo de conducta dinámico, ya que en sí mismas y las expectativas acerca de tales instituciones están en un estado de constante cambio, en sus estructuras y lo que ofrecen se encuentra la formación de los ciudadanos que se desenvuelven en la sociedad, según plantea Villasmil (2004):

Analizar el proceso de desarrollo económico y cambios tecnológicos en los países avanzados y en el contexto latinoamericano, aportará valiosa información que ayudará a Venezuela a reflexionar sobre la creación de un modelo de Calidad Educativa, adaptados a su propia realidad a fin de lograr el cambio que la educación necesita para incorporar de manera competitiva los adelantos culturales internacionales. (p. 7)

Laura C. Alvaray R

382

Del mismo modo y a diferencia de los países que se encuentran en un período preponderante respecto a los estándares de la calidad educativa, algunas naciones latinoamericanas y entre ellas Venezuela, se han planteado desde el Estado estrategias orientadas a la calidad en educación otorgando preeminencia a la pertinencia social sin exclusiones desde el cual se plantean como propósito en la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) diseñar, ejecutar planes y programas para la innovación y la gestión del cambio en el ámbito educativo universitario para tal como dice su misión “contribuir a la transformación del país, ..., la vinculación del sector con el aparato productivo y la comunidad en la búsqueda de soluciones a sus dificultades...”.

Dentro de esta perspectiva, tomando en cuenta la información emanada del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior Ciencia y Tecnología de la República Bolivariana de Venezuela, desde donde se indaga la realidad de este sistema educativo venezolano, en los artículos publicados en su página web se muestra entre otros que está siendo objeto de análisis en cuanto a productividad, calidad y el fortalecimiento de la cultura organizacional, generando la búsqueda dentro de esas organizaciones educativas de estándares alineados a la equidad y la pertinencia social, consolidando las políticas institucionales, la planificación y la toma de decisiones, para lo cual crea en OPSU un Programa de Evaluación Institucional (PEI) que instruya a las instituciones de Educación Superior (IES) en un proceso de autoevaluación y retroalimentación.

Cabe señalar además que, en Venezuela las universidades se ubican en el nivel superior del sistema educativo actual y se definen de acuerdo al Artículo 1° de la Ley de Universidades (1970) como “comunidades de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentes de la humanidad, que podrán atender exigencias académicas y dar respuesta satisfactoria a las expectativas del contexto local, regional y nacional”. Es por esto que en las Instituciones de Educación Superior en Venezuela se ha materializado a lo largo de estas décadas la creación y/o actualización de la Cultura Organizacional, el establecimiento de políticas educativas acordes con el contexto social en el que se desenvuelven, así como viabilizar sistemas de gestión de la calidad en consonancia con los Planes gubernamentales y sin importunar la autonomía universitaria.

En este sentido, Criado (1999) puntualiza que la calidad se ha convertido en un factor determinante de la estrategia que debe sostener las organizaciones, no sólo en el ámbito empresarial privado, sino de igual manera en el sector público sean lucrativas o no, han sopesado como una oportunidad el otorgar importancia básica a la gestión de la calidad y la mejora continua, como elemento neurálgico en el desarrollo de las empresas, entre ellas las instituciones educativas y por ende del país. A lo largo de su desarrollo, el concepto de calidad, ha contado con aportaciones de muchos autores, entre ellos Jurán, Crosby, Deming, Ishikawa y otros, que han conseguido desarrollar el concepto mediante sus valiosas contribuciones, análisis y aplicaciones. Es así que la Calidad ha estado vigente en el mundo y muchos países del primer mundo como Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, Japón, España, entre otros, los cuales han desarrollado modelos basados en estos conceptos, y en la coyuntura que se vive a nivel mundial la evolución de la Calidad se combina con otras estrategias como las asociadas a la gestión de los procesos, la gestión del conocimiento hasta la experiencia en las aplicaciones de las tecnologías de Información.

Ahora bien, el Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, obedece a políticas educativas emanadas no sólo desde el ministerio MPPPEUCT, el CNU o la OPSU, sino además del Consejo Universitario de la UPEL, que como ente autónomo según lo expresado en la Ley especial de Universidades (1970) dirige los lineamientos en materia de planificación, organización, ejecución, evaluación y retroalimentación para ser ejecutados en los Institutos Pedagógicos que conforman esta compleja estructura, y éstos a su vez han generado su propia cultura organizacional que obedece a realidades y contextos disímiles entre sí, lo que propicia una diferenciación entre las instituciones que brindan una oferta igual o similar, así como entre otras instituciones superiores de la plaza o zona de acción con oferta diferente a la pedagogía.

El pedagógico de Rubio presenta una estructura interna relevante, del “Gervasio Rubio” dependen la sede principal ubicada en la capital del Municipio Junín del Estado Táchira, así como también dos unidades de atención ubicadas una en Sabana de Mendoza, Municipio Sucre del estado Trujillo, y otra en Encontrados, Municipio Catatumbo del estado Zulia. Asimismo, ofrece servicios educativos en pregrado con programas académicos en Pedagogía con diferentes especialidades como educación rural, musical, integral, inicial, educación física, agropecuaria, informática, geografía e historia, matemáticas y otras especialidades en las últimas

fases del estudio de factibilidad como educación comercial, o las que se desarrollan por convenios entre institutos que conforman la UPEL.

De igual manera, ofrece una notable oferta académica de postgrado, no sólo en la sede de Rubio y unidades de atención establecidas, sino que además ofrece la localización del servicio donde este es demandado según estudio previo realizado. El referido ofrecimiento de postgrado ha presentado en los últimos tiempos un evidente aumento de la demanda, por brindar al mercado local, regional, nacional e internacional un producto atractivo, con precios competitivos y una relación costo - beneficio axiológicamente favorable.

Avanzando en este razonamiento, desde la OPSU se presentan múltiples interpretaciones y formas de entender lo que ha significado la gestión en las universidades, pretender abordar en profundidad el tema, en tan corto espacio no es posible, por lo que se toma lo que desde el CNU definen como gestión desde su concepto más básico e igualmente en función de la experiencia acumulada por este ente y presentada en documentos de acceso en línea, que tiene OPSU de los procesos de evaluación desarrollados por el Programa de Evaluación Institucional, y así poder reflexionar sobre lo que se ha entiendo tradicionalmente como Gestión Universitaria, así como también robustecer con definiciones mostradas por diversos autores versados en tema de administración y gerencia que permitan ubicar la preponderancia de la gestión de la calidad en instituciones de educación superior, específicamente en el IPRGR.

El termino gestión puede concebirse como proceso y disciplina, para Ivancevich y otros (2000), como proceso comprende determinadas actividades laborales que los gestores o gerentes, que son los individuos que guían, dirigen o supervisan, deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. Clasificar la gestión como una disciplina implica un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Por consiguiente, una de las tareas trascendentales del proceso de gestión es la de optimizar el manejo de los recursos de que dispone la organización para lograr los objetivos, planes y actividades, que permitirá mejora en los procesos de toma de decisiones, de competitividad, productividad y de la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes. Este proceso de gestión presenta varias características estratégicas, administrativas, tecnológicas y operativas.

Así, la gestión de la calidad es una disciplina con principios, características, conceptos y teorías, dentro de este contexto, para Sallenave (2007), la gestión de la calidad requiere la generación de la planificación, acción, y control de acciones que permitan encaminar la organización en la evaluación y retroalimentación de sus procesos con el fin de permanecer a corto plazo y sustentarse en un mercado competitivo a largo plazo, siendo estas acciones de la función gerencial asumidas desde quienes los realizan en términos de jerarquías locales y no desde un proceso centralizado, aunque se deba asumir los lineamientos generales en consonancia con la alta gerencia.

En los sistemas educativos universitarios de la actualidad y más aún dentro de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, es necesario adaptarse al proceso de gestión de la calidad que se implementan en Latinoamérica en el ámbito de las organizaciones universitarias, a pesar de la crítica situación que atraviesa Venezuela, la oferta educativa es atractiva y cuenta con excelente talento humano, es por esto que los estudiantes encuentran en las instituciones de educación superior con programas de postgrado, una posibilidad de perfeccionar su estatus académico y aprovechar oportunidades que se deriven de ello. Es necesario entonces argumentar si está preparada la universidad para esta demanda, no sólo visto meramente desde el ámbito académico, sino en la concepción administrativa de los procesos en la visión de la necesidad de modelos de calidad de los tales procedimientos, de la idea dentro del sistema gerencial, de la importancia que reviste la implementación de estándares según se plantea en la presente disertación la investigadora.

En este mismo orden de ideas, se pretende analizar si desde los estudios de postgrado del Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio es pertinente la búsqueda de estándares en la gestión de la calidad basados en la mejora continua, en consonancia con la Planificación y cultura organizacional emanada de la rectoría de la UPEL, y de la Oficina de Planificación del Sector Universitario del Consejo Nacional de Universidades del MPPPECT. La presente disertación toma esta argumentación como punto de partida, y emprende la investigación en estadios de la gestión de la calidad en los estudios de postgrado en el Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio en la que se tome en consideración el análisis de la gestión gerencial desde la mira del análisis interno y externo tomando en atención el ciclo Deming PHVA que sirve de sustento teórico a la norma, que propicien la gestión de la calidad y a posterior la mejora continua del instituto de educación superior.

Laura C. Alvaray R

386

La investigadora se motiva en la necesidad de responder a los efectos del vertiginoso desarrollo en la región en términos de dinamizar los procesos en los estudios de postgrado y los avances que se han alcanzado en conocimientos de la aplicabilidad de las teorías de calidad y mejora dentro de la Educación Universitaria por cuanto la labor de evolucionar en la estructura y procesos, no solo se compone de manera unidireccional, desde la oferta académica, sino en la gran exigencia de sensibilizar, reflexionar, analizar, estandarizar los procesos que dentro del Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio se desarrollan, en este caso a través de los estudios de postgrado, muy pertinentes dentro del contexto social y de alta demanda local e internacional, así como contribuir en este aspecto en facultar a personas íntegras que desarrollen nuevas realidades, y se continúe optimizando el proceso formativo de los discentes y desenvolvimiento de los procesos dentro de la universidad.

Gestión de la Calidad

Las significaciones de gestión y de calidad habitualmente aplicados hasta ahora por profesionales con formación y funciones bien diferenciadas, se aproximan rápidamente como consecuencia del éxito de los modelos empresariales adoptados por las organizaciones denominadas sobresalientes o excelentes en la acción estratégica de la organización; López (2003) indica que la calidad ha evolucionado por toda una serie de concepciones, la mayoría de ellas basadas en momentos coyunturales que fueron evolucionando en la necesidad de universalización y soporte científico de su análisis. La Ley orgánica del sistema venezolano para la calidad, define la calidad como el “grado en que un conjunto de características inherentes a bienes y servicios cumple con unas necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias (requisitos)”.

De acuerdo a Bounds (1994) la calidad ha evolucionado a través de cuatro eras, la primera fue la inspección, cuyo propósito fundamental era la detección de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto, en segundo tiempo el control estadístico del proceso, con el empleo de métodos estadísticos para la reducción de los niveles de inspección, en la tercer periodo llega el aseguramiento de la calidad, en el cual esta filosofía consistió en involucrar a todos los actores de la organización en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad, en un cuarto momento la administración estratégica por calidad total, movimiento que se acerca más a la concepción actual de gestión de la calidad.

La base de los sistemas de gestión de calidad está constituida por la implementación de una serie de procedimientos documentados que la empresa utiliza para demostrar que tiene en operación un sistema de calidad controlado, y que cuenta con la capacidad para la producción de bienes o servicios con calidad proporcionado un atributo de garantía al cliente. López op.cit indica que las normas de calidad constituyen en sí mismas un aval al productor del bien o servicio por parte de un organismo externo a la empresa, reconocido nacional e internacionalmente, es decir un certificador autorizado y reconocido, como por ejemplo en Venezuela FONDONORMA que en si misma está basada en normas internacionales como ISO-9000. La norma ISO 9001 especifica los requisitos a cumplir por un sistema de gestión de calidad y se utiliza internamente en las organizaciones para certificarse o con fines contractuales, su objetivo principal es garantizar el diseño de un sistema de gestión de la calidad eficaz, para dar cumplimiento a los requisitos, especificaciones o necesidades del cliente.

Las normas internacionales estandarizadas, plantean que para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se alcanza el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté esbozado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la gerencia alta o media con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Entre ellos se tiene el enfoque al cliente, en el que se explica por qué las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos.

Seguidamente se tiene, asumir y propiciar el liderazgo positivo, ya que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Sumado a la importancia de la participación del personal, por lo cual a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus talentos y habilidades sean dispuestas para el beneficio de la organización. Es igualmente conveniente un enfoque basado en procesos, debido a que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Siguiendo con lo anterior, se debe crear un enfoque de sistema para la gestión, para identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Garantizar la mejora continua, siendo esta la mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente de esta. Asumir un enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, debido a que las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Adicionalmente, las relaciones mutuas beneficiosas con el proveedor, en este sentido, una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutua beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. El uso exitoso de los ocho principios de gestión por una organización resultará en beneficios para las partes interesadas, tales como mejora en la rentabilidad, la creación de valor y el incremento de la estabilidad. Como puede observarse las ISO 9000 han hecho un adecuado compendio de las filosofías planteadas por los estudiosos de la Calidad, en las cuales se basan, con la finalidad de desarrollar sus principios, aunque algunos de estos investigadores plantean algunos aspectos que las normas ISO no han asimilado para su modelo.

Es importante además, indagar en razonamientos estratégicos de la situación actual, en un primer momento a través del análisis externo, David (1997) considera que los cambios en los parámetros ambientales:

“justifican la necesidad de una auditoría externa efectiva, que permita la organización formular y ejecutar estrategias en forma efectiva, mediante la identificación y evaluación de las circunstancias que rodean las tendencias y hechos pertinentes y sobre la forma en que ellas producirán impacto sobre la empresa” (p.96)

Por lo tanto, este análisis implica la recolección y evaluación de información económica, social, cultural, demográfica, geográfica, política, gubernamental, tecnológica, y competitiva, con el objeto de identificar oportunidades y amenazas claves que afronta una organización.

Se considera también el análisis interno, cuya finalidad consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas, en las áreas funcionales de la misma: gerencia, mercado, finanzas, producción, investigación y desarrollo. David (1997), indica que el desconocimiento de las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa contribuye a producir un número de fracasos empresariales anualmente. Las relaciones internas entre las distintas funciones de la empresa aumentan en forma dramática a medida que crece el tamaño, la diversidad, la dispersión geográfica y la cantidad de productos o servicios que se ofrecen, tradicionalmente las organizaciones gubernamentales no le han dado mucha importancia a la interrelación entre las diferentes funciones de la empresa.

En este mismo orden de ideas, se hace necesario realizar un diagnóstico inicial de la organización propiciando la formación de la Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas (DOFA). Para David (1997) es una importante herramienta de formulación de estrategias, que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias o tácticas: FO, DO, FA, y DA. Generalmente las organizaciones usan estas estrategias o tácticas, dependiendo del nivel gerencial donde son generadas, para llegar a una situación en la cual puedan aplicarlas. Cuando una empresa afronta debilidades importantes, tratara de vencerlas y convertirlas en fortalezas. Así mismo, cuando se ve enfrentada a amenazas graves, luchara por evitarlas y concentrarse más en las oportunidades.

Así mismo es importante acotar que según David (1997) se deben establecer indicadores de desempeño, por tanto es perentorio definir términos como eficacia, como el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a

cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados. La eficiencia, es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados. Y la efectividad, la cual involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles; supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero, que permita luego calcular la productividad del área en estudio.

En esta disertación se procedió a desarrollar el diseño propuesto, comenzando por la observación directa acompañada de entrevistas y revisión de documentación pertinente, en el proceso se desarrolló un benchmarking a través inicialmente de un PEST, que conllevaron a la realización del análisis interno y externo mediante la matriz DOFA, seguido de la aplicación de un instrumento segmentado según el grupo parcial al cual le correspondía aportar la información que dio pie a la proposición de estándares, lineamientos basados en el ciclo Deming PHVA.

Un componente importante del diagnóstico realizado lo constituye el instrumento aplicado, cuyo análisis se presenta en una estructura matricial en la que se traduce el modelo de calidad, y a partir de la cual se generan datos que permiten la obtención de información de los diferentes sujetos informantes. Obedece a una secuencia de enunciados ordenados por factores y lineamientos, a los cuales se les ha asignado un código que identifica la pertenencia al factor. En cada caso se precisa a qué principio o principios está vinculado el enunciado. Es importante indicar también que cada lineamiento puede generar uno o más enunciados.

Este registro de enunciados sirve como insumo para la construcción de las encuestas de opinión e identifica a los diferentes sujetos informantes: autoridades del pedagógico, autoridades académicas, académicos, estudiantes, personal no docente, egresados y agentes externos. En el instrumento se han considerado trece tipos de respuesta a los enunciados, incluyendo la opción de respuesta abierta, a cada enunciado le corresponde uno de los trece tipos de respuesta, que se presentan en el anexo B. Por otro lado, este documento permite establecer las relaciones entre los diferentes componentes (factores, lineamientos, principios, sujetos informantes y tipos de respuestas); a esta característica la define FONDONORMA (2005) como trazabilidad. En este proceso de diagnóstico el instrumento utilizado apunta luego a la realización de procesos de autoevaluación institucional, cuya distribución cuantitativa se resumen en el siguiente cuadro, teniendo en cuenta que cada

lineamiento puede generar más de un enunciado, y cada enunciado puede estar vinculado a más de un principio.

La intención de este instrumento es reunir la percepción de los sujetos informantes acerca de los diversos factores contemplados en el modelo y definidos en los lineamientos correspondientes. Para la construcción de las encuestas se deben seleccionar del instrumento los sujetos informantes, para luego extraer las preguntas a aplicar según los sujetos informantes, los determinados son: Autoridades del Instituto Alta Gerencia (AG), Autoridades Académicas de la SIP (AA), Docentes (DO), Estudiantes (AL), No docentes (ND), Egresados (EG) y Agentes Externos (AX). Se confeccionaron los padrones de informantes que se correspondieron a una muestra representativa de cada población de acuerdo con lo establecido estadísticamente al aplicar los criterios de inclusión y exclusión. Si una de las poblaciones está constituida por un reducido número de personas menor o igual a cien, como puede ocurrir con las autoridades académicas o la alta gerencia, las encuestas para el acopio de la información aplicaron al total de esta población. En aras de cumplir con los principios de Deming (1986) descritos en los catorce pasos se tomó en consideración al aplicar el instrumento, no esbozando de manera directa la indagatoria, de manera de reducir el sesgo al mínimo y evitar el miedo o la confrontación de los sujetos informantes.

Cuando un informante pertenece a dos o más poblaciones, como podría ser el caso de egresados o estudiantes incorporados al mismo tiempo a la docencia, solo se le aplicó una encuesta. La investigadora determina la población a la cual se le aplica determinadas preguntas del instrumento, lo substancial es disponer al informante en la población más idónea para los fines del proceso. Para los fines de la disertación se ubicó además la alternativa de recolección de información mediante medios digitalizados, para ello se acondicionaron las preguntas de la encuesta, con una de opinión en línea que luego se procedió a nutrir concisamente la base de datos. Al tiempo que se dispusieron de mecanismos manuales para proteger la información y además lograr evitar que por error humano de la investigadora un mismo informante contestase más de un instrumento.

Laura C. Alvaray R

392

Al analizar el factor institucional, se denota la preponderancia en la decisión de trabajar para la mejora continua y en la excelencia académica debe partir de las más altas autoridades de la institución y debe estar explícita al crear, diseñar el plan estratégico de desarrollo institucional, ya sea a nivel de un plan de funcionamiento a mediano y largo plazo. Esta decisión debe estar fundada en la genuina convicción y compromiso permanente con la calidad en los términos que ha sido definida, con base en las evidencias se infiere que el mejor modelo es el que cuenta con altas posibilidades de emplazamiento dirigido al cliente.

La falta de decisión y respaldo político de las autoridades puede llevar a pérdidas de tiempo, de energía, de recursos económicos y de credibilidad. Un proceso realizado sin este apoyo puede generar obstáculos entre los miembros de la comunidad universitaria, pues el trabajo desplegado no conduciría a la mejora, pudiendo causar escepticismo y reacción negativa si en otro momento se pretendiera iniciar un proceso similar. Es fundamental que todos los involucrados en la toma de decisiones tengan muy claro que el objetivo que se pretende alcanzar con el proceso en un primer momento de autoevaluación es el avance en el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad y que se debe contar con los recursos necesarios para lograrlo en un período razonable, las autoridades liderarán el proceso de tal manera que se comprometa la participación activa de toda la comunidad universitaria, tal como lo expresa el ciclo Deming.

Considerando además, se deben nombrar a los integrantes que conformarán el equipo responsable de la aplicación del modelo. El equipo responsable debe ser representativo, es decir, contar idealmente con la participación de miembros de todos los estamentos, comprometidos con la búsqueda de la calidad, la mejora continua y la excelencia académica. Las funciones y responsabilidades del equipo deben estar especificadas, y es recomendable eximir a sus miembros de las responsabilidades que les impidan cumplir apropiadamente con la función asignada.

La unidad modular para la Calidad corresponde mantenerse guiada por un profesional del área que posea el conocimiento y experiencia en procesos de evaluación de la calidad y que goce del reconocimiento de los miembros de la comunidad universitaria, contar con un margen de autonomía para la toma de decisiones y reportar directamente a las autoridades de la institución, según el instrumento se reportó confianza en asesores externos para la guía en la etapa de autoevaluación y en la de autorregulación fijar una estructura propia.

El análisis de los programas académicos mediante el instrumento modificado y adaptado de la norma indica que, la capacidad de la universidad para aprender y los factores que influyen en el desarrollo de la misma, determinan su facultad de cambio. Cada factor permite edificar las potencialidades de cambio de la organización en su conjunto, definidas como: las políticas de innovación del instituto, las intervenciones de la alta gerencia del instituto, el apoyo interno y externo, la estructura organizativa de la universidad, la cultura organizacional, la disposición curricular y pedagógica, los miembros del equipo docente, sus valores y preocupaciones. Los estudiantes, sus antecedentes y niveles de desarrollo. Los resultados de los estudiantes visto como un todo. La universidad a nivel local y nacional, e internacional y las condiciones, medidas e instalaciones.

Bajo esta perspectiva, los factores que determinan la capacidad del cambio son: las disposición de los líderes de la comunidad universitaria, la comunicación y toma de decisiones, la planificación-evaluación del proceso y el acoplamiento dentro de la organización; y los mecanismos que ayudan a crear un espacio para definir las políticas de cambio son: la visión, orienta la política o proceso de desarrollo; la planificación es la manera metódica de trabajar; el aprendizaje, entendido como el mecanismo que proporciona a la organización y a las personas implicadas en el cambio. En este sentido Hopkins y Lagerweij (2001) indican que la oportunidad de aprender destrezas nuevas y necesarias en el diseño, desarrollo e institucionalización del cambio para la mejora educativa.

En la universidad se deben afrontar múltiples problemas entre ellos están: (a) la creciente alineación entre los docentes, (b) el desgaste de los docentes apasionadamente reformistas, las presiones en el trabajo y la influencia enorme del contexto nacional ha eliminado en algunos docentes el placer de enseñar y (c) la pesada multiplicidad de iniciativas de cambio inconexas y fragmentadas, que en ocasiones conducen a empeorar la situación de incertidumbre.

En esta investigación se entiende la eficacia de la universidad desde la visión estudiantil, según lo comprendido por Murillo (2011) como “un cambio educativo planificado que incrementa los resultados de los estudiantes, así como la capacidad de la organización educativa para gestionar el cambio”, bajo este concepto se identificaron los factores que motivan la mejora de eficacia del instituto y del aula/profesor eficaz.

El instrumento creado para el análisis de los aspectos académicos desde la mirada del docente, y de los egresados verificando la opinión de los estudiantes y los servicios estudiantiles prestados, en este respecto no se aplicó debido a las múltiples situaciones sobrevenidas que impidieron la aplicación del mismo, y se recomienda se corresponda con lo planteado de ser analizado por la comisión de calidad, que se indicó anteriormente para su posterior re aplicación, que le permita al comunidad universitaria actualizar los datos en el momento que se deba iniciar el proceso de certificación. Seguidamente se ofrecen los análisis adicionales que son objeto para indicar las estrategias que resulten más idóneas según el análisis que indica realizar David (1997) para la gestión estratégica.

Análisis Interno

En esta perspectiva se hace necesario realizar el estudio del ambiente propio a la organización, con el propósito de identificar y considerar las debilidades y fortalezas que presenta los estudios de postgrado del Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio IPRGR. Para ello se tomó en consideración la aplicación del instrumento adaptado de la norma a los diferentes actores del servicio educativo, entrevistas no formales realizadas a gerentes operativos, documentación, la observación y análisis de la investigadora, de lo cual se desprende:

Debilidades

1. Sistemas de comunicación vulnerables.
2. Recursos tecnológicos limitados.
3. Poca disponibilidad de recursos para la inversión y mantenimiento en infraestructura y servicios.
4. Limitaciones jerárquicas y presupuestarias en la oferta salarial.

Fortalezas

1. Cultura Organizacional definida.
 2. Estructura organizativa sólida.
 3. Talento Humano altamente calificado académicamente en diversas áreas del saber pedagógico.
 4. Personal comprometido en el cumplimiento de metas.
 5. Cuenta con infraestructura propia y está legalmente constituida para tales fines.
- A partir de estos datos se construye la matriz de evaluación del factor interno, la cual según David (1994) es “una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas, además suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa” (p.175). En el desarrollo de la matriz se utilizó la metodología planteada por David op.cit. en la cual se aplican. Al obtener el resultado indica David op. cit. el resultado total ponderado evaluado en la matriz anterior, resultados mayores a 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, como es el caso que nos ocupa con 2.8, lo que le permite a la organización confianza en la formulación de estrategias eficaces que conduzcan a la disminución de sus debilidades, minimización de las amenazas, potenciación de las oportunidades y aumento de las fortalezas corporativas.

Análisis Externo

En este análisis se pretende identificar, valorar y determinar las oportunidades y amenazas que se le presentan al IPRGR en la prestación de los estudios de postgrado. Para David (1997) “es una técnica similar a la del factor interno con la diferencia que enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas entre otras, en vez de las fortalezas y amenazas internas” que permita a la organización ser eficiente en la toma de decisiones en el entorno que se desenvuelve.

Oportunidades

1. Ubicación geográfica de frontera.
2. Alianzas estratégicas, convenios y acuerdos con Universidades a nivel internacional.
3. Creciente demanda de estudios de cuarto nivel.
4. Precios elevados en los servicios educativos similares.

Amenazas

1. Sistema Político inestable.
2. Políticas universitarias sin consonancia.
3. Regulaciones migratorias cambiantes y sin fundamentación jurídica estructurada.
4. Írrita inversión del Estado en el mantenimiento preventivo, correctivo y actualización en servicios básicos y universitarios.
5. Alta migración de talentos académicos.

Para definir la matriz se ejecutan los mismos cinco pasos descritos anteriormente para el análisis interno, con la diferencia que ahora la asignación de una clasificación de uno a cuatro a cada factor. Al apreciar la matriz de análisis de factores externos que se presenta a continuación, se observa que el resultado total ponderado tiene un valor de 2.61, lo cual indica que está por encima de la media lo que se espera que las oportunidades existentes bloquearan o disminuirán las amenazas del entorno.

La segunda etapa para la formulación de estrategias es el análisis, según David (1997) consiste en “la comparación entre las debilidades y fortalezas internas contra las oportunidades y amenazas externas de una organización” (p.13). Esta etapa posee las técnicas analíticas tales como las matrices DOFA, de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA) y la matriz cuantitativa de planificación estratégica. Es por ello que se elaboró el análisis DOFA arrojado del análisis interno y externo del caso en estudio. Dentro del análisis realizado en la matriz DOFA se plantean las siguientes estrategias: FO, Acceso a medios para la mejora en la capacitación del cuerpo docente, administración y servicios en áreas de calidad y tecnología (F3,O2), Creación de bonos e incentivos en reconocimientos a la labor y aportes económicos para el personal que labora en investigación y postgrado. (F4,O3), Divulgación de

los productos investigativos en instituciones de educación superior con convenios internacionales.

En el mismo análisis se encuentran las estrategias DO como siguen, Establecer criterios para las metodologías de los procesos apoyado en las prácticas eficientes y enfocado al cliente. (O1, D2), Divulgar de la planificación semestral por cada coordinación, cronológicamente actualizada. (O2, D1), Construcción colectiva de herramientas del sistema de gestión de calidad enfocadas al cliente. (O3, D3). En las estrategias FA se proponen: Evaluar la actualización de las tablas de apreciativas del baremo a docentes investigadores del pedagógico. (F4, A5), Creación de los medios para la gestión diaria con jornadas académico investigativas en línea. (F2, F5, A2), para las estrategias DA se tiene: Actualización de los procedimientos y plena identificación de los procesos que permita la sinopsis de los trámites administrativos presenciales (A3, D2), Adopción de sistemas de verificación y seguimiento en las etapas de inicio, prosecución y culminación de los estudios de postgrado (A5, D3) y Favorecer la puesta a punto y la cultura de la mejora continua. (A4, D4).

Dicho análisis se complementa con el estudio de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA), otra importante herramienta para el análisis estratégico, David (1997) afirma “las dos dimensiones internas FF y VC y las dos dimensiones externas EA y FI, se pueden considerar como las determinantes de la posición estrategia global de una organización” (p.197). El caso en estudio el vector direccional se encuentra en el cuadrante agresivo de la matriz, esto manifiesta que está en excelente posición de utilizar sus fortalezas con el objeto de aprovechar las oportunidades, vencer las debilidades y eludir las amenazas. En los estudios de postgrado del Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio de Universidad Pedagógica Experimental Libertador se deben seguir estrategias de perfil agresivo, que permita establecer metodologías de los procesos, mejores prácticas corporativas, la construcción COLECTIVA DE HERRAMIENTAS, LA REGULARIZACIÓN EN LOS PROCESOS DE VERIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES, ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS Y LA ADOPCIÓN DE LA CULTURA DE LA MEJORA CONTINUA.

Laura C. Alvaray R

398

DENTRO DE LAS TÉCNICAS QUE CONTRIBUYEN AL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL SE ENCUENTRA LA MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, QUE PARA DAVID (1997) “DE LAS TÉCNICAS ANALÍTICAS DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS; UTILIZA INFORMACIÓN DE ENTRADA DE LOS ANÁLISIS DE LA ETAPA 1 Y LOS RESULTADOS COMPARATIVOS DE LOS ANÁLISIS DE LA ETAPA 2” (P.210) ANALIZAR LA MATRIZ DOFA, PEEA Y CPE E IDENTIFICAR ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS QUE en los estudios de postgrado del Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio de Universidad Pedagógica Experimental Libertador se PLANEE LLEVAR A CABO.

En función de los resultados obtenidos en la matriz CPE, se toma la decisión de optar como orientación en la utilidad de las estrategias el siguiente: (a) Establecer criterios para las metodologías de los procesos apoyado en las prácticas eficientes y enfocado al cliente. (b) Actualización de los procedimientos y plena identificación de los procesos que permita la sinopsis de los trámites administrativos presenciales. (b) Construcción colectiva de herramientas del sistema de gestión de calidad enfocadas al cliente.

POR OTRO LADO, DENTRO DE LO QUE PLANTEA LA INVESTIGADORA SE TIENE UN ENMARCADO DESDE LA MEJORA CONTINUA QUE PROFESA EL MECANISMO DENOMINADO AUTORREGULACIÓN, PARA LAS ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR ES NECESARIO EL PROCESO CON EL FIN DE CUMPLIR LA MISIÓN Y LOS OBJETIVOS QUE DENTRO DE ELLA MISMA HAN DEFINIDO. EL HECHO DE QUE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LOGRE REALIZAR EVALUACIONES PROPIAS, SUPONE QUE ESTA CONSIDERA Y RECONOCE DE MANERA CONTINUA Y SISTEMÁTICA LOS OBJETIVOS DE SUS LABORES, QUE IMPLANTA UN SISTEMA EFICIENTE DE INFORMACIÓN QUE SE FUNDAMENTA EN HECHOS Y OPINIONES DE LOS DISTINTOS ESTAMENTOS, QUE ACTÚA SOBRE LA BASE DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS, Y QUE RELACIONA LOS RESULTADOS CON LA PLANIFICACIÓN, LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES. TAL COMO SE PUEDE OBSERVAR EN LA SIGUIENTE FIGURA, LA AUTORREGULACIÓN UTILIZA LA AUTOEVALUACIÓN COMO MEDIO O HERRAMIENTA QUE LE PERMITE LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA.

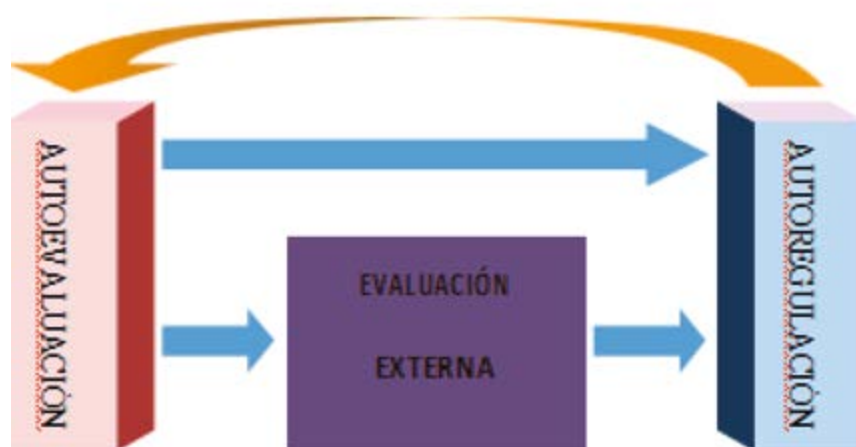


FIGURA 1. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN

FUENTE: NORMA ISO:9001

DE IGUAL MANERA, PARA QUE EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN COEXISTA TRIUNFANTE SE REQUIEREN CIERTAS CONDICIONES CLAVES: (A) MOTIVACIÓN PARA EL PROCESO, ES DECIR, QUE LOS MIEMBROS DE COMUNIDAD INSTITUCIONAL ESTÉN DE ACUERDO Y QUIERAN REALIZAR EL TRABAJO. (B) RESPALDO INSTITUCIONAL MUY DETERMINADO, ESTO ES, QUE LAS AUTORIDADES OTORGUEN AL PROCESO LA VERDADERA IMPORTANCIA QUE ESTE TIENE Y QUE, POR ENDE, BRINDEN APOYO ADMINISTRATIVO Y DE GESTIÓN, ASÍ COMO LOS RECURSOS QUE AMERITA TANTO PARA EL MOMENTO DE LA AUTOEVALUACIÓN COMO PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LAS RECOMENDACIONES DEL COMITÉ EVALUADOR. (C) UN LIDERAZGO FUNDADO, DINÁMICO, EFECTIVO Y EFICAZ. (D) Y LA COOPERACIÓN DE LOS FACTORES HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN, QUIENES EN ÚLTIMA INSTANCIA SON LOS INDISCUTIBLES ACTORES DEL PROCESO.

POR OTRA PARTE, PARA ENFRENTAR LA ARDUA LABOR DE EMPRENDER LA GESTIÓN DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, Y EN EL CASO DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO - UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR, SE PRESENTAN DOS ALTERNATIVAS: BIEN PODRÍA DISEÑARSE UN MODELO DE CALIDAD PROPIO O SE PUEDE OPTAR POR ACOMODAR A LA REALIDAD UN MODELO DETERMINADO. HAY QUE MENCIONAR ADEMÁS QUE UN MODELO ES UNA GRAFÍA ESQUEMATIZADA DE LA REALIDAD, A ESCALA MANEJABLE Y SIMBOLIZANDO SUS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS. EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD LOS MODELOS SIRVEN, ANTES QUE NADA PARA EVALUAR ESTÁNDARES E INDICADORES QUE PERMITAN VISIBILIZARLOS EN TÉRMINOS DE LA CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN CON FINES EDUCATIVOS, DE UNA EMPRESA U OTRO TIPO DE ENTIDAD, QUE DECIDE VERIFICAR Y PRESENTAR A LOS ENTES RELACIONADOS, CLIENTES Y LA SOCIEDAD EN GENERAL SUS LOGROS.

ES POR ESTO QUE LA DEFINICIÓN DEL MODELO TEÓRICO DE CALIDAD, PUEDE REPRESENTAR UN INTENTO DE APROXIMAR A UN DETERMINADO PARADIGMA IDEOLÓGICO CONCEPTUAL: A TAL EFECTO, SE OPTA POR EL DE CALIDAD TOTAL DE DEMING, ASUMIENDO LA MEJORA CONTINUA. SIN EMBARGO, AUNQUE LA OPCIÓN PARADIGMÁTICA SE CENTRA EN LA CALIDAD TOTAL DEBEMOS HACER ALGUNAS ACOTACIONES PARTICULARES POR EL HECHO DE TRATARSE DE UN ÁMBITO EDUCATIVO: (A) COMPRENDE EL TOTAL DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS, PUDIÉNDOSE ESTABLECER GRANDES GRUPOS CON ACTIVIDADES SIMILARES. (B) RESULTA IMPERIOSO INVOLUCRAR A TODAS LAS PERSONAS LA RESPONSABILIDAD ES COMPARTIDA. (C) HA DE REALIZARSE EN TODO MOMENTO, DE MANERA CONTINUADA EN EL TIEMPO. (D) CIRCUNSCRIBE LOS ATRIBUTOS DE LA VIDA DE LA UNIDAD ACADÉMICA EN VERIFICACIÓN.

ES IMPORTANTE RESALTAR QUE UNA PRERROGATIVA DE USAR LOS MODELOS ESTABLECIDOS ES INDUDABLE, SI LO QUE SE PROCURA ES INCLINARSE POR UNA CULTURA DE CALIDAD QUE SE CONVIERTA EN PARTE INTEGRAL DE LA ESENCIA DE LA UNIVERSIDAD Y SEA ASUMIDA E INTERNALIZADA POR CADA UNO DE SUS MIEMBROS DE MANERA UN POCO MÁS EXPEDITA. LOS AUTORES QUE HAN ORIENTADO SUS TRABAJOS BASADOS EN LOS MODELOS DE CALIDAD, REALIZARON APORTES VALIOSOS QUE SE CONSTITUYEN COMO REFERENTES IMPORTANTES PARA EL ESTUDIO, ENTRE ELLOS DEMING (1986) Y LA GUÍA *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000* DE FONDONORMA (2005)

Modelo de Deming

Este modelo se estableció inicialmente con el fin de promover el control estadístico de calidad en las empresas. Busca la implicación general de todos los niveles de la organización, desde la dirección general hasta los puestos más inferiores, aun cuando se basa en el control estadístico de la calidad, concede más relevancia a los procesos que a los resultados.

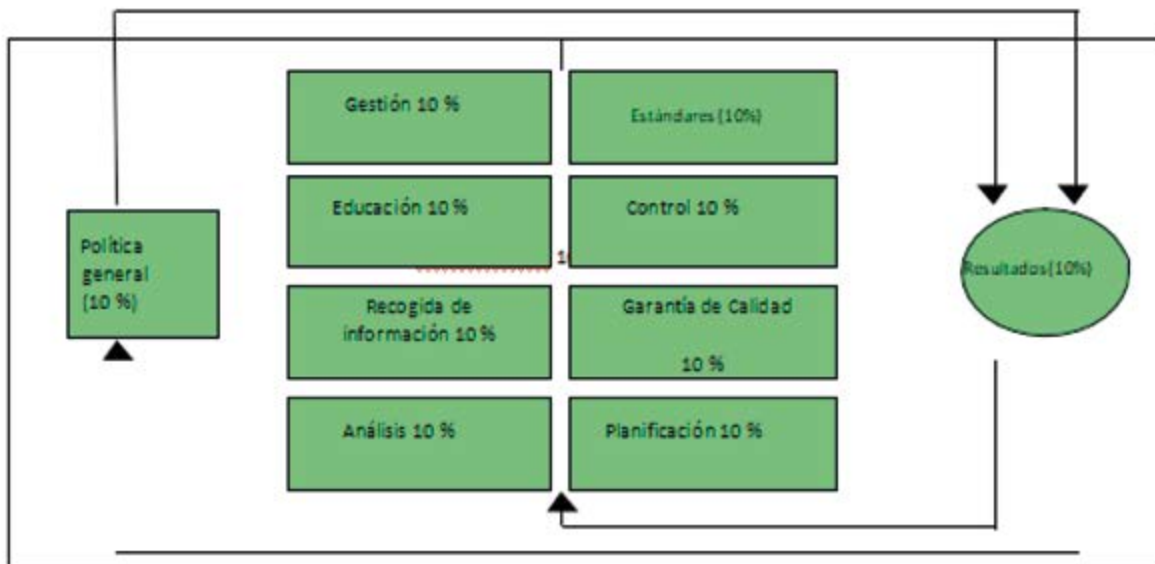


Figura 2. Modelo Deming de la calidad. adaptación

Fuente: Morango (2001) p.97

El economista e investigador de procesos Edwards Deming instruyó la calidad a los japoneses y estableció un ciclo de acciones en torno a catorce principios. Esquematizando así un modelo operativo de gestión de calidad que proporciona una base teórica de planificación de la calidad. La base es el firme propósito de mejora como filosofía, para Deming resulta significativo depender de la autoevaluación en lugar de la inspección, la implicación y el compromiso de todos en la mejora de la institución. Como premisas básicas destacan la previsión de los fallos o de los errores, la revisión del trabajo y la estandarización o generación de los buenos resultados obtenidos.

La secuencia de estos principios, el llamado Ciclo Deming, Planear, Hacer, Verificar, Actuar PHVA muestra los pasos y la forma de llevar a cabo en la práctica el modelo. Lo importante es su carácter recurrente que unido a este ciclo de Deming determina una espiral inacabada y unida de ciclos continuados de mejora, a la vez que un aseguramiento de la calidad conseguida, tal como lo profesa la norma creada en el fondo que regula la materia en nuestro país.

Cabe destacar que en este modelo todos los criterios tienen el mismo peso, mientras en los demás, el peso está ponderado por criterios en función de procesos y resultados. Según Cantón (2001) lo más importante del modelo es una filosofía basada en kaizen, pequeñas mejoras continuadas, y no en kairyo una gran mejora que ocurre una sola vez.

En cuanto a la aplicación en el ámbito educativo, haciendo un poco de historia fue en los años ochenta cuando se inicia la penetración del modelo en el ámbito educativo, fue asumido por diversas proposiciones, primero en Estados Unidos y posteriormente en el Reino Unido. En este sentido Greenwood y Gaunt (1994) señalan que en casos en los que profesores en sus cátedras o instituciones educativas en su conjunto han aplicado este modelo de calidad, se puso de manifiesto la posibilidad de promover y lograr el progreso continuo en el funcionamiento del centro y en el rendimiento de los discentes, tanto en grupos como individualmente. En Venezuela se asume el modelo desde FONDONORMA con la aplicación del modelo Deming y la ISO:9001 desde el año 2008.

Se pueden citar aspectos que forman parte de la propuesta de Deming (1986) y que se renuevan durante décadas como lo es la importancia del factor humano en las organizaciones, señalando que estas deben poner el punto en la calidad de los trabajadores más que en la de los productos, o que “la tarea más importante de la dirección es lograr que sus colaboradores trabajen con más entusiasmo y no con más esfuerzo”, la filosofía de no dejar pasar un día sin introducir una mejora en los procesos productivos, de servicio, o que los trabajadores deben ser considerados en la toma de decisiones de la organización, son un claro ejemplo de lo señalado.

Un aspecto que se explica copiosamente en la obra *Out of the crisis* y que sirvió de ayuda a los japoneses al entendimiento del concepto de Calidad Total, es lo que se conoce como Los catorce puntos de Deming explicados en el marco referencial, para efectos de la presente disertación se tomaron en consideración lo planteado por Kaufman y Zahn (1993) realizando una acomodación para su aplicación en los estudios de postgrado en el Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio - Universidad Pedagógica Experimental Libertador, con los catorce pasos como se enlista:

1. Organizar la documentación del propósito para el mejoramiento en los estudios de postgrado en el Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio - Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Ha de ser preocupación de la universidad en toda su estructura, el rendimiento y el éxito de los estudiantes en todos los ámbitos en los que se desenvuelven académica y administrativamente. Se logra a través de la creación de la documentación y las respectivas normas y procedimientos que la sustenten, basándose en una meta estable y permanente que se encuentre enmarcada dentro del objetivo estratégico de postgrado.
2. Crear una nueva filosofía, con la cual se permita avanzar hacia un modelo centrado en el estudiante, en los contenidos, en el servicio educativo de los estudios de postgrado en el Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio - Universidad Pedagógica Experimental Libertador, que suponga la inminente implicación de todos los sujetos involucrados.
3. Abandonar la dependencia de la inspección en masa y permanente para el logro de los objetivos institucionales, focalizándose en el compromiso de evolucionar hacia la autoevaluación y hacia el aprendizaje de acuerdo con el propio ritmo, basándose en la meta general del éxito dentro y fuera del Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio y en el objetivo estratégico para la calidad para todos los procesos.
4. No basarse solo en el rendimiento individual del estudiante en la cátedra, desarrollar herramientas de la estadística y procedimientos administrativos para ofrecer oportunidades de mejora. Concentrar los esfuerzos en el mejoramiento de la relación del estudiante con la universidad, aumentando su nivel de compromiso y fidelidad.
5. Optimizar constantemente el sistema de enseñanza, aprendizaje, orientación educativa y servicio de apoyo en los estudios de postgrado en el Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio - Universidad Pedagógica Experimental Libertador. No es suficiente con resolver las complejidades surgidas en el proceso, la calidad supone un proceso constante de mejora del servicio, en la planificación, gestión, verificación y ejecución del mismo.
6. Establecer la formación en y de calidad, su concepto y sus implicaciones, así como también en el ejercicio, cada cual se compromete aprender perseverantemente de su propia labor, de sus resultados y de nuevas investigaciones. Fijando los estándares para todos los desempeños desde el conocimiento particular de cada labor.
7. Instituir el liderazgo, que sustituirá los niveles jerárquicos de formación y supervisión, reconociendo sus diferentes habilidades, talentos, destrezas, capacidades, aspiraciones. El

propósito del liderazgo es ayudar al equipo a mejorar su trabajo y aplicar sus estándares.

8. Proscribir la aprensión, con el fin de que todos y cada uno puedan contribuir al éxito de la institución, generando un clima de confianza en el cual no exista temor a opinar o preguntar, permitiendo el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades.

9. Demoler obstáculos entre clases, niveles, especialidades, centros de atención, departamentos y niveles de gestión, eliminando la competición y construyendo un sistema de cooperación en los estudios de postgrado en el Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio - Universidad Pedagógica Experimental Libertador, basado en el mutuo beneficio y trabajo colaborativo que redunde en ventajas competitivas para la organización como un todo.

10. Excluir dictámenes y objetivos numéricos de responsabilidad individual, que puedan llegar a crear relaciones de oposición que influyen en detrimento de la calidad del servicio y la competitividad estratégica de la organización.

11. Prescindir de asignaciones, patrones y labores de gestión por objetivos o por actividad, tanto para el personal operativo como para los niveles gerenciales. Las cuotas solo consideran los números, no se revisan los procesos, los métodos o la calidad basándose en el cliente, en el caso que nos ocupa el educando. Se deben sustituir por el afianzamiento del liderazgo definido con objetivos estratégicos claros y la correcta gestión de los procesos y los involucrados.

12. Remover las barreras que impiden a los docentes, gerentes y estudiantes disfrutar de su legítimo derecho a sentirse satisfechos de su rendimiento y de su contribución al desarrollo de sí mismos, de los demás y de la organización. No utilizar métodos de incentivos que establezcan sistemas de méritos comparativos, ya que a juicio de Deming op.cit. solo taren conflictos internos y nerviosismo.

13. Establecer un riguroso proceso de formación en ejercicio basado en los resultados y en el auto - desarrollo de todos los miembros del Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio - Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

14. Implicar a todos en el sistema de transformación, trabajando en conjunto para conseguir los cambios positivos que sustentarán el sistema de calidad a implantarse en la organización.

De lo anteriormente señalado se puede obtener que el modelo de calidad propuesto por Deming inste a un cambio de la filosofía tradicional de gestión que debe ser asimilado y asumido por todos los miembros, ya que la de cada uno de ellos es clave para lograr la mejora continua de todos los procesos. Siguiendo las exhortaciones que indica la guía Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en educación, la cual proporciona preceptos para orientar a las organizaciones que proporcionan productos educativos, en la implementación de un sistema de gestión de la calidad eficaz que cumpla los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

Basada en el análisis de las herramientas anteriores y las consideraciones de Deming (1997) y Fondonorma (2005) los indicadores se deben establecer para cada uno de los procesos estratégicos, tácticos y de soporte; como: (a) rendimiento estudiantil cuantitativo y cualitativo, (b) asistencia y participación de los estudiantes en los encuentros pautados presenciales y digitales. (c) Nivel de satisfacción de los discentes con el proceso por cada una de las unidades curriculares, electivas y aporte en trabajo de investigación. (d) Participación y trabajo colaborativo eficaz en la consecución de los lapsos académicos y administrativos. (e) Satisfacción de los docentes con los cursos impartidos y el proceso administrativo llevado a cabo. (f) Estudiantes aprobados. (g) seguimiento del proceso de investigación y su vinculación con las unidades curriculares y líneas de investigación. (h) Inclusión profesional de personal académico, administrativo y de servicio por lapso. (i) perfeccionamiento académico e investigativo de los docentes. (j) revisión periódica de la infraestructura física de los espacios académicos y de servicios auxiliares. (k) actualización de las estrategias docentes. (l) nivel de satisfacción de los clientes con los procesos administrativos de la universidad. Debiéndose revisar, actualizar e incluir durante el proceso de certificación, todos cuantos sea indicado para cada área por la comisión de calidad y los miembros de cada área en sí.

Finalmente, quien es eficiente y es eficaz, en esencia se considera que es efectivo. Esto es lo que, en esencia se desea para la organización, que sea efectiva. La aplicación de los índices de efectividad y eficacia generan múltiples beneficios: 1. Todas las áreas de la organización se verán en la necesidad de establecer metas para su labor, lo cual, por sí sólo, constituye un gran valor en términos de fijación de objetivos, establecimiento de prioridades, asignación de recursos, medición de capacidades e integración de esfuerzos. 2. Cada una de las áreas de organización

deberá familiarizarse con estimaciones globales sobre el tiempo y los costos de su operación, elemento esencial para generar una racionalización sobre el uso de los recursos, expresado en los costos, y la necesidad de emplear adecuadamente el tiempo, expresado en el cumplimiento oportuno de lo requerido. 3. Es posible establecer estos indicadores como parte de la medición del desempeño y de la evaluación de la gestión para cada una de las áreas de la organización. Se pueden, inclusive, realizar comparaciones sobre cada uno de los indicadores y las causas que los generan (resultados, costo y tiempo), entre áreas con diferente vocación.

En los indicadores considerados, se observa que los estudios de postgrado tienen oportunidad de utilizar las herramientas descritas que les permita realizar los procesos de verificación y actuación o corrección que propone Deming en su ciclo de calidad, y que hasta ahora no se evidencia de manera estricta, estructurada y documentada. Es importante indicar que a juicio de este autor en su libro *Saliendo de la Crisis*, la calidad es tan necesaria en las organizaciones y su correcta aplicación como principio, política y valores se constituye en la diferencia entre sobrevivir o liderar el ramo en el cual se incursiona. La Universidad tiene historia de éxito académico y cada día da pasos para la consolidación de los objetivos estratégicos organizacionales, sin embargo, al no evidenciarse lo requerido en un sistema de calidad, sus procesos estarán a la deriva y sujetos a los actores quienes ejecuten sus procesos.

A modo de colofón se puede acotar que, desde la estructura organizativa de la subdirección de Investigación y Postgrado del Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio, desde el año 2018 hasta el momento postpandemia actual 2022, viene aplicando los estándares sugeridos desde los hallazgos del proceso de investigación realizado, sustentado en la Norma ISO 9000 aplicado a la educación, así como generado desde la gerencia media y operativa, importantes transformaciones e incorporaciones desde su ámbito de acción, que han impactado positivamente en los procesos que allí se realizan, lo que evidencia la importancia de la aplicación de estándares de calidad educativa analizados, en todas las demás instancias institucionales y extrapolarlo a toda la Universidad Pedagógica Experimental Libertador como Corporación Educativa de estudios superiores.

“La investigación muestra que el clima de una organización influye en la contribución que un individuo pueda hacer, mucho más que el propio individuo”

Edwards W. Deming

Referencias

- Alles, M. (2005). Dirección estratégica de recursos humanos. Ed. Granica. Buenos Aires, Argentina
- Altarejos, F. (2003). La docencia como profesión asistencial. Ariel Educación. Barcelona, España
- Alted A, y Sánchez J. (2005), Técnicas de investigación Editorial Universitaria Ramón Areces 1ra edición Madrid
- Alvarez (2002) Paradigmas del liderazgo. Editorial Mg Granwhill. México
- Amado (2005) citado en pedagogía y educación ante el siglo XXI editorial complutense. Editor Ruiz Berríos, España.
- Ander – Egg (2005) Métodos y técnicas de investigación social. Lumen Humanistas. Buenos Aires
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas: Episteme.
- Bass, (2003), citado en Hellriegel S. Editor Cengage Learning Administración Editores 2006. Polanco Mexico
- Bateman, T y Snell, S citado en Martínez Avella 2005, Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización, Universidad de la Sabana. Ecoe ediciones.
- Bateman, T. Y Snell, S. (2004). Administración. Una ventaja competitiva. Mcgraw Hill. México
- Benavides E. (2004) competencia y competitividad. Editorial Mg Granwhill. México
- Blanchard K, y Sánchez E, (2007). Liderazgo al más alto nivel, Grupo editorial norma
- Chavez (2007). Introducción a la investigación educativa editorial Ars grafica Caracas
- Chiavenato, I. (2005). Administración en los nuevos tiempos. Mmcgraw Hill. Bogotá
- Chiavenato, I. (2005). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Australia: Thomson.
- Churden y Sherman (2003): citado en: www.viceacademico.luz.edu.ve
- Daft R, (2006) La experiencia del liderazgo. Cengage Learning Editores.
- David, Fred R. (1994) Modelo de gerencia estratégica. Mc. Graw Hill. México

- Davis, K. Y Newstrom, J. (2004). Comportamiento humano en el trabajo. Undécima Edición. México: mcgraw Hill.
- Deming, W. Edwards (1986). Out of the Crisis.(Fuera de la Crisis). MIT Press. EEUU. Traducción al español: Merino, Roberto. México.
- Díaz T. A, (2005) el cambio y el líder del futuro. Vol. I editorial Amazon
- Díaz, B. (2006). Vínculo entre la Escuela y la vida México: mcgraw Hill.
- Drucker P, Hesselbein F, Cohen P, Luciano R 2007 - De líder a líder
- Dubrin, A. (2003); Fundamentos de comportamiento organizacional. Australia: Thomson.
- Eyzaguirre, N (2003). Citado en Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional de Loreto Marchant Ramírez. Estado Nueva Esparta.
- Favela G y Muñoz J, (2006) Jornadas anuales de investigación, publicado por UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México.
- FONDONORMA (2005) Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en educación. Caracas
- González A (2005), Integración en el proceso docente educativo, publicado por Juan Carlos Martínez Coll. Universidad de Oriente Venezuela
- Guzmán M, (2004), El líder ante el cambio. Ediciones INPRO. México.
- Hernández, S., Fernández, C. Y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación México: McGraw Hill.
- Hopkins D, Ainscow M, Southworth G, Coma E, y West M, (2001) Hacia escuelas eficaces para todos. Narcea ediciones.
- Ivancevich, J. (2004). Administración de recursos humanos. México: mcgraw Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske y Matteson. (2005). Gestión, Calidad y competitividad. Mcgraw-Hill. Madrid. España.
- Koontz H, Weihrich H, (2004) Administración una perspectiva global. **México, Mc Gran Hill.**
- La Torre A, (2003) La investigación acción Conocer y cambiar la práctica educativa GRAO Edición 2. Ilustrada. España.
- Laval 2004 citado en Gairín J, 2005 Descentralización Educativa publicado por Wolters Kluwer educación. España.

- Lepeley. (2003, 1ª Edición) Gestión y calidad en educación, Editorial: Mcgraw - hill. En Español.
- Levis y Cabello (2007), Medios informáticos en la educación a principios del siglo XXI. Prometeo libros Argentina.
- Llano Cifuentes (2006) Humildad y liderazgo Editorial Ipade ediciones RUZ, Perú
- Lussier y Achua (2006) Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades. Australia: Thomson.
- Madrigal T, (2005) Liderazgo Enseñanza y Aprendizaje. Mc Graw hill México
- Medina, F y Galvan M (2007), imputación de datos teoría y práctica, publicado por united nations Santiago de Chile.
- MPPPE (2007) Diseño curricular de educación básica
- Palomo V. M (2007): Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Esic editorial. 4ta edición. Madrid.
- Pérez R, (2004), Hacia una educación de calidad. Narcea ediciones, 3era edición ilustrada. España.
- Pérez, A. (2006). Más y mejor educación para todos. San Pablo.Ramón Areces, SA. Fe y alegría. Caracas
- Ramos A, (2005) Mujeres y liderazgo. Universitat de Valencia
- Render Barry, M y otros, (2004) Principios de administración de operaciones Pearson operaciones, 5ta edición
- Robbins S, (2004), Comportamiento organizacional Prentice Hall. México Traductores: Martínez V, Dávila J, y otros.
- Robbins, C, (2005) Administración 8va edición. Pearson educación
- Sacristán J, Gimeno Á, Pérez G, (2005) citado en Proyectos educativos innovadores. Construcción y Debate. UNAM México.
- Sánchez A, (2006), Instrumentación y control avanzado de procesos, Ediciones Díaz de Santos
- Schnarch A, (2006) Creatividad en la Gerencia Moderna. Universidad de Texas USA
- Schonfeld (2005) citado en Aprender desde el arte Educación papers editores. Traductores: Constanza Ortiz y Natalia Dupuy, Mónica Aguerrondo. Argentina.

- Samaja, Juan (1994) Análisis del proceso de investigación. Epistemología y Metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica. 3ª edición, 6ª reimpresión. Buenos Aires, EUDEBA. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=RtrhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Epistemologia+y+Metodologia+-+Juan+Samaja&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiUjMG2nNPiAhUlvkKHfRvC6gQ6AEILDAB#v=onepage&q&f=false>
- Sayago, Sebastián (2014) El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. Cinta de Moebio [disponible en línea] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10131417001>> ISSN. [Fecha de consulta: 5 de junio de 2018]
- Senger (citado en Chiavenato 2004), La dinámica del éxito en las organizaciones
- Sierra Bravo, R. (2005) Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Paraninfo, Madrid.
- Stoner, A James A. F (2004) Administración **Córdoba, España.**
- Tamayo M, (2001), El proceso de la investigación científica, Limusa Noriega editores Bogota Cali.
- Villasmil M, (1999), Gerencia, Liderazgo, Cambio Tecnológico. Caracas impreso en Venezuela
- Waisman E y Olivares M; (2005) Redefinir la mirada, Ed. Effha.
- Warner J, (2005) Nivel de efectividad del Líder, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. México.