

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

**CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD ACADÉMICA EN LA MAESTRÍA
DE GERENCIA EDUCACIONAL DE LA UPEL-IPB**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster en
Educación Mención Gerencia Educacional

Autor: María E. Terán M.

Tutor: Prof. Alex Estrada R.

Barquisimeto, Enero de 2007

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

**CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD ACADÉMICA EN LA MAESTRÍA
DE GERENCIA EDUCACIONAL DE LA UPEL-IPB**

Por: María E. Terán M.

Trabajo de Grado de Maestría aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente Jurado, en la ciudad de Barquisimeto, a los 7 días del mes de febrero de 2007.

Prof. David Castellano

C.I. 3.362.513

Prof. Portan Velásquez

C.I. 2.521.472

Prof. Alex Estrada R.

C.I.4.419.013

INDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS.....	pp v
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	1
I. EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación.....	7
II. MARCO REFERENCIAL.....	9
Antecedentes.....	9
Bases Teóricas.....	12
III. METODOLOGÍA.....	42
Diseño de la Investigación.....	42
Variables.....	42
Operacionalización de las Variables.....	43
Población y Muestra.....	44
Instrumentos.....	44
Validez del los Instrumentos.....	44
Confiabilidad.....	44
Análisis de Datos.....	45
Procedimientos.....	45
IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	46
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
REFERENCIAS.....	61
ANEXOS.....	63

A. Instrumento aplicado a los docentes para recabar información	64
B. Instrumento aplicado a los participantes para recabar información.....	67
C. Entrevista estructurada.....	70
D. Formato de revisión y validación del instrumento.....	72
CURRICULUM VITAE.....	75

LISTA DE CUADROS

Cuadro	pp
1. Tipos de Programas.....	30
2. Definición operacional.....	43
3. Datos de Indicadores de Calidad y Productividad Académica en relación a la categoría participantes.....	46
4. Datos de Indicadores de Calidad y Productividad Académica en relación a la categoría de docentes.....	47
5. Distribución porcentual de datos de Indicadores de Calidad y Productividad Académica en relación a la categoría de procesos operativos.....	48
6. Datos del nivel de satisfacción de los estudiantes en relación a la categoría de participantes.....	50
7. Datos del nivel de satisfacción de los estudiantes en relación a la categoría de procesos operativos.....	51
8. Datos del nivel de satisfacción de los estudiantes en relación a la categoría de docentes.....	52
9. Datos de las estrategias gerenciales referentes a los ítems de Planificación.....	53
10. Datos de las estrategias gerenciales referentes a los ítems de Organización.....	54
11. Datos de las estrategias gerenciales referentes a los ítems de	

Dirección.....	55
12. Datos de las estrategias gerenciales referentes a los ítems de	
Control y Evaluación.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	pp
1. Ciclo PHEA.....	14
2. Reacción en cadena Demming.....	21
3. Mapa de Implantación.....	31
4. Etapas del Mejoramiento Continuo.....	32
5. Indicadores de Calidad y Productividad Académica en relación a la categoría de participantes.....	47
6. Indicadores de Calidad y Productividad Académica en relación a la categoría de docentes.....	48
7. Indicadores de Calidad y Productividad Académica en relación a la categoría de procesos operativos.....	49
8. Nivel de satisfacción de los estudiantes en relación a la categoría de participantes.....	50
9. Nivel de satisfacción de los estudiantes en relación a la categoría de procesos operativos.....	51
10. Nivel de satisfacción de los estudiantes en relación a la categoría de docentes.....	52
11. Estrategias gerenciales referentes a la Planificación.....	53
12. Estrategias gerenciales referentes a la Organización.....	54
13. Estrategias gerenciales referentes a la Dirección.....	55
14. Estrategias gerenciales referentes a la Control y Evaluación.....	56

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
Maestría en Educación, Mención Gerencia Educacional**

**CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD ACADÉMICA EN LA MAESTRÍA DE
GERENCIA EDUCACIONAL DE LA UPEL-IPB**

Autor: María E. Terán M

Tutor: Alex Estrada R

Fecha: Enero de 2007

RESUMEN

El presente trabajo es una investigación de campo de tipo descriptivo, ubicado en el enfoque cuantitativo, bajo el paradigma Positivista. Se planteó como objetivo general Analizar la Calidad y la Productividad Académica en la Maestría de Gerencia Educacional de la UPEL-IPB. La población estuvo constituida por los docentes adscritos a este Subprograma y por los participantes matriculados en el mismo, en el lapso II-2006. La muestra de estudio estuvo representada por el 30% de dicha población. Se aplicaron dos instrumentos tipo cuestionario, los cuales permitieron determinar los indicadores de Calidad y Productividad Académica utilizados en la Maestría en Gerencia Educacional y el nivel de satisfacción de los participantes. Se realizó una entrevista estructurada a la Coordinadora de la Maestría, para identificar las estrategias que utiliza la gerencia. Los instrumentos fueron sometidos a validez a través de juicio de expertos y a confiabilidad con la prueba de Cronbach. Los datos obtenidos se presentaron en tablas de frecuencia y porcentajes y en gráficos, los cuales permitieron concluir en cuanto a los indicadores de calidad, que no existe un control y seguimiento del trabajo investigativo de los participantes, no se aplican permanentemente controles para evaluar y mejorar el desempeño docente, se requieren equipos tecnológicos actualizados, la atención del personal administrativo no es la más adecuada, así como la necesidad de llevar a cabo un buen proceso de selección de ingreso. Referente al nivel de satisfacción de los participantes se evidenció que los mismos demuestran entusiasmo para asistir a eventos extracátedra, pero insatisfacción en cuanto a la categoría de procesos operativos, no les agrada investigar en los laboratorios de computación y en el centro de información por su poca actualización y la forma de planificar los docentes. Igualmente reflejaron fortaleza en el uso de estrategias gerenciales de organización y dirección.

Descriptor: calidad y productividad, estrategias gerenciales.

INTRODUCCIÓN

La gerencia de calidad y productividad, depende de un factor primordial como es el recurso humano, ya que éstos constituyen los elementos fundamentales de la competitividad, por su inteligencia y conocimientos, por el manejo de información, por la capacidad de aprender y por demostrar calidad en la prestación de sus servicios. Esto permite explicar por qué países como Japón, Alemania, Suiza y Estados Unidos posean ventajas competitivas, aún cuando no cuentan con abundantes recursos naturales.

En este sentido, las instituciones educativas, específicamente las de Educación Superior, deben revisar permanentemente sus procesos en función de estrategias gerenciales, como Matriz DOFA, el cuadro de control ideado por Shewhart (1924) llamado ciclo PHEA, las siete herramientas básicas estadísticas para el control de la calidad ideadas por Walton (1988); los llamados catorce puntos de Deming para mejorar el proceso de calidad y productividad y los programas de aprendizaje para la implantación de la Calidad Total, ya que dichas estrategias ofrecen la oportunidad de mejorar cada día sus procesos.

Partiendo de estas teorías, el presente trabajo de investigación tuvo como propósito analizar la calidad y la productividad en los procesos que se llevan a cabo en la Maestría de Gerencia Educacional de la UPEL-IPB, para determinar los indicadores de calidad y productividad existentes en la misma, el nivel de satisfacción de los participantes y las estrategias utilizadas por la gerencia.

El trabajo está estructurado en cinco capítulos ordenados de la siguiente manera: Capítulo I, en el cual se expresa la necesidad o problema a resolver, relacionado con la Calidad y Productividad Académica en la Maestría de Gerencia Educacional de la UPEL-IPB.

En el capítulo II, se plantea el enfoque teórico que permite comprender y explicar la problemática en estudio.

El capítulo III se refiere a la naturaleza metodológica del estudio. Esta investigación se ubica en el Paradigma Positivismo bajo el enfoque cuantitativo y en

la modalidad de investigación de campo de tipo descriptivo. De igual forma, en este capítulo se describen las variables de estudio, la población y muestra a quien se le hizo el estudio, el instrumento aplicado y su validez y confiabilidad.

En el capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos a través del diagnóstico realizado, presentando los mismos a través de cuadros y gráficos, con sus respectivos análisis.

En el capítulo V, se presentaron las conclusiones en función de los objetivos planteados.

Finalmente, fueron presentadas las referencias citadas y los anexos respectivos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La era de la información y del conocimiento ha generado gran demanda de cambios en la sociedad, logrando despertar conciencia del papel importante que representa la educación para el desarrollo sociocultural y económico y para la construcción del futuro de una nación. En función de ello, las generaciones actuales y futuras deberán estar preparadas con nuevas competencias, mayores conocimientos y grandes ideales para responder a tales exigencias. UNESCO (1998). De igual manera, señala esta organización que la educación superior se enfrenta en todas partes, a desafíos y dificultades relativos a financiación, igualdad de condiciones de acceso a los estudios y en el transcurso de los mismos, mejor capacitación del personal, formación basada en competencias y conservación de la calidad de la enseñanza.

Es por ello que se plantea la necesidad de que las instituciones de Educación Superior asuman criterios de eficacia y eficiencia para mantener calidad en todos sus procesos y atender así las exigencias de sus entes rectores y de las organizaciones nacionales e internacionales vinculadas con las mismas.

Al respecto, Deming (1989) concibe la calidad como una reacción en cadena, es decir, considera que mejorando la calidad, mejorará la productividad, bajarán los costos, y los precios, las empresas mejorarán la participación en el mercado y asegurará su supervivencia, obteniendo como resultado buenos dividendos para los inversionistas y jerarquizando una serie de acciones y propuestas con el fin de hacer operativa la teoría administrativa para gerenciar, demostrando que la calidad y la productividad son esenciales para la búsqueda de la excelencia.

Igualmente, el citado autor plantea que desde el momento en que la organización logra obtener un proceso productivo con calidad, logra el éxito y la

competitividad. En función de ello, puede decirse que la productividad, es la relación que existe entre lo que se produce y los recursos utilizados en la producción, este concepto se puede llevar a cálculos matemáticos donde la productividad varía cuando se modifica la cantidad de recursos utilizados en los procesos, es decir, la productividad aumentará mientras éstos sean menores o disminuirá mientras sean mayores.

Asimismo, considera la calidad como las características finales que presentan los productos o servicios, iguales o muy cercanas a lo que el cliente o el consumidor desean, produciendo así, una disminución de los reprocesos y los desperdicios en el proceso productivo. Por lo tanto, si se logra esta disminución o mejor aún que no existan estos obstáculos, el porcentaje de recursos empleados en la producción, es menor y por consiguiente, aumentará la productividad de la organización, demostrando así que a mayor Calidad, mayor Productividad. Deming (Ob Cit),

Por otro lado, la calidad y la productividad tienen un factor primordial en común como lo es el recurso humano, al considerar la habilidad de reflexión, la inteligencia, los conocimientos, la capacidad de aprendizaje, la mejor inversión para lograr la competitividad de una organización, es decir, liderazgo en los mercados, crecimiento y rentabilidad de los mismos y como consecuencia la competitividad del país.

Frente a este panorama y tomando en consideración el éxito que han tenido, la calidad y la productividad en las organizaciones, es válido considerar que actividades y programas relacionados con ellos podrían instrumentarse en organizaciones educativas de cualquier nivel y en especial en Educación Superior, lo que permitiría reorientar la gerencia en búsqueda de soluciones de diversos problemas que afecten las mismas.

En este sentido, la calidad en Educación Superior es un concepto pluridimensional que debería acompañar todas las funciones y actividades planificadas en las diversas unidades operativas de cada institución educativa que conforme este nivel. Es decir, debe estar presente en los procesos de enseñanza, la investigación, el personal, los estudiantes, los edificios, las instalaciones, el

equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario. Así mismo, debe realizarse la autoevaluación interna y externa, ésta última por expertos independientes, como unos procesos esenciales para mejorar la calidad. Del mismo modo, deberían crearse instancias nacionales independientes, y definirse normas comparativas de calidad, reconocidas en el plano internacional.

En función de ello, Martínez (1997) destaca que en América Latina, en la mayoría de las instituciones de Educación Superior, y en sus programas académicos, no se ha desarrollado una cultura de evaluación; prevalece una racionalidad interna de auto-reproducción, con decisiones burocráticas y corporativas, sin una función de evaluación, y sin un juicio externo respecto a los fines, eficacia y eficiencia, capacidad, pertinencia, y calidad de los servicios y actividades.

Por otra parte, los mecanismos estatales de asignación de recursos continúan operando frecuentemente en forma inercial y automática, manteniendo los subsidios a la oferta tradicional de servicios, sin una vinculación con la responsabilidad formal, la calidad, el desempeño, la productividad, y los resultados.

Asimismo, las universidades en Venezuela enfrentan actualmente el reto de justificar su propia existencia como organizaciones responsablemente autónomas que obtienen resultados en forma productiva de acuerdo a los recursos que se les asigna en los presupuestos anuales y de demostrar que cumplen con calidad su misión (Caro, 1993). Igualmente, "La crisis de financiamiento de la educación superior obliga a generar formas innovativas de financiamiento y modalidades nuevas de gestión que permitan incorporar la eficiencia, la eficacia y el rendimiento de cuentas como valores de una gerencia integral de las instituciones" (CIES, 1999) (p. 2).

Es por ello que las universidades, en todos sus procesos y de manera especial, los llevados a cabo en el nivel de postgrado, deben responder a este reto demostrando calidad y productividad, criterios fundamentales exigidos por el Consejo Nacional de Universidades (CNU), para otorgar la acreditación de sus programas; cultura de evaluación que se realiza al interior de las instituciones, la cual produce importantes resultados por el efecto indirecto que genera.

En este sentido, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa, (UPEL-IPB) en su nivel de Postgrado, ofrece diversos Subprogramas de Maestría, los cuales permiten demostrar la capacidad de desarrollar investigación y fortalecer la educación venezolana que tiene dicha institución en toda la región centroccidental.

Entre ellos se destaca el Subprograma de Maestría en Gerencia Educacional, el cual se caracteriza por mantener gran demanda de ingreso de estudiantes, alto porcentaje de trabajos de investigación culminados, gran cantidad de egresados, manifiesta satisfacción de los participantes matriculados y un diseño curricular actualizado, con diversos cursos que destacan entre otras cosas, la Calidad Total, la evaluación del desempeño, de los procesos, y los indicadores de calidad y productividad, ofreciendo a los participantes, la oportunidad de desarrollar trabajos de investigación relacionados con las diferentes estrategias gerenciales que se manejan actualmente en las organizaciones, por lo que debería ser pionero en estrategias gerenciales que optimicen la calidad y la productividad académica, para llevar a cabo una gerencia más eficaz y efectiva, con evaluaciones formales bajo indicadores de calidad y productividad, que permitan demostrar que las actividades que realizan son eficaces, efectivas y productivas.

Es por lo anteriormente señalado que se realiza este estudio, dando respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los indicadores de calidad y productividad académica utilizados en la maestría de gerencia educacional de la UPEL-IPB? ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los estudiantes de la maestría de gerencia educacional de la UPEL-IPB? ¿Qué estrategias utiliza la gerencia para la búsqueda de la calidad y la productividad en la maestría de gerencia educacional de la UPEL-IPB?

Objetivo General

Analizar la Calidad y la Productividad Académica en la Maestría de Gerencia Educacional de la UPEL-IPB.

Objetivos Específicos

Determinar los indicadores de Calidad y Productividad Académica utilizados en la Maestría de Gerencia Educacional de la UPEL-IPB

Determinar el nivel de satisfacción de los estudiantes en la Maestría de Gerencia Educacional de la UPEL-IPB

Identificar las estrategias que utiliza la gerencia para la búsqueda de la Calidad y la Productividad en la Maestría de Gerencia Educacional de la UPEL-IPB

Justificación

La presente investigación se inserta en el área de Gerencia Educacional en la línea de Investigación denominada “Desarrollo Humano y Gerencia del Cambio en las Organizaciones Educativas” para dar respuesta a problemas como, la calidad y la productividad en los procesos educativos, ya que la gerencia basada en el enfoque de Calidad Total debe representar el eje central del funcionamiento eficaz en una organización, al permitir que los procesos sean ejecutados y controlados permanentemente, a fin de mantener la productividad, la eficacia y la eficiencia de los mismos.

Es por ello que la gerencia basada en el control de calidad, puede crear un sistema que estimule el florecimiento del potencial humano, mejoras en la productividad, así como el crecimiento individual y grupal de toda organización. La importancia de la calidad total consiste en crear condiciones en el trabajo para que las personas se desarrollen permanentemente. Deming (1989)

En tal sentido, se deben considerar los logros alcanzados en las organizaciones empresariales que trabajan bajo estrategias gerenciales de calidad y productividad, lo que permite adoptarlas en los procesos gerenciales educativos, y en especial en la Educación Superior, es por ello que el presente trabajo de investigación representa un aporte para la UPEL-IPB, al analizar la calidad y la productividad académica en la Maestría de Gerencia Educacional, lo que permitirá reflexionar sobre la importancia de la eficacia y eficiencia en las labores y en el desempeño de funciones en ésta institución, lo que pudiera ser aplicado para otras organizaciones educativas.

Por otro lado, una organización bajo estos paradigmas gerenciales, reflejará una imagen corporativa atractiva y competitiva, la cual generará una alta demanda de estudios en el subprograma, facilitará las relaciones con otras instituciones de reconocido prestigio, y contribuirá con el logro de su acreditación.

De igual manera, puede decirse que al crear la cultura de calidad, el mejoramiento será un proceso continuo y dará como resultado un incremento constante y competitivo, tendrá un interés crítico en mejorar cada día el proceso y permitirá ayudar a los miembros de la organización a interpretar e interactuar de manera eficaz con el entorno.

Finalmente puede decirse, que las instituciones que reflejan imagen de calidad y productividad en sus postgrados, por sí mismas venden su producto al mercado, nacional e internacionalmente, lo que beneficiará la cotización de los egresados, como tutores, profesores, conferencistas, entre otros.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes

La calidad y la productividad son dos paradigmas gerenciales que han sido estudiados y puestos en práctica por muchas organizaciones empresariales, de allí que hayan surgido numerosas investigaciones en educación, las cuales de una u otra manera se relacionan con este trabajo, es por ello que se mencionan los siguientes:

Castellano (1991), en su trabajo Concepto y la definición de educación de Calidad en Venezuela, señaló que la calidad ha sido entendida como menos desperdicio o pérdida de oportunidad en el tiempo, dinero o esfuerzo, lo cual determina costos más bajos. El desperdicio puede ser definido como la diferencia entre la realidad y lo ideal; de allí que a menor diferencia habrá mayor calidad, es decir que a menos trabajo que repetir (o menos estudiantes repitientes), menos esfuerzos perdidos (o menos estudiantes desertores), menos quejas de clientes (menos quejas de docentes por los estudiantes que reciben), menos clientes insatisfechos (menos padres que no están conformes con la educación que reciben sus hijos. En consecuencia, el mismo autor indicó que los significados que se le atribuyen a la calidad de la educación dependerán de la perspectiva social desde la cual se hace (definición), de los sujetos que la enuncian (profesores o padres de familia o agencias de planificación educativa) y desde el lugar donde se hace (práctica educativa o planificación ministerial).

Vielma (1992) evaluó la calidad del proceso de instrucción en el Instituto Universitario de Tecnología de Ejido (IUTE) y encontró que no existían procesos desde el punto de vista académico que pudieran ser mejorados para coadyuvar al incremento del rendimiento estudiantil. Sin embargo, considero necesario un cambio de actitud por parte de los sectores universitarios que rigen el destino de los centros

educativos a nivel superior en cuanto al proceso instruccional. Igualmente señaló que en el IUTE desde sus inicios se observó un bajo rendimiento, pudiendo ser uno de los factores influyentes en esta situación, la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, razón que lo orientó a determinar la calidad de la instrucción de este instituto con el propósito de proponer un cuerpo de recomendaciones que orientaran al mejoramiento del desarrollo del proceso académico y por ende del rendimiento académico de los estudiantes.

Rodríguez (1993) presentó una propuesta teórica de Calidad Total a ser aplicada a la gerencia educacional venezolana y demostró la necesidad de implementar dicha propuesta con la finalidad de mejorar la gestión gerencial educativa implantando la filosofía de calidad total. Además, impuso la obligación del gremio docente para continuar la elaboración de propuestas futuras que transmitan la filosofía de la Calidad Total a los diferentes niveles y modalidades del sector educativo.

Muhamad (1993) utilizó diferentes criterios para evaluar la calidad de la educación Básica en el Municipio Iribarren del Estado Lara, concluyó que existe una discrepancia entre el ser y el deber ser de los factores tomados para evaluar la calidad como son: (a) la eficiencia del docente en la ejecución de roles; (b) la disponibilidad y la adecuación de la planta física; (c) la disponibilidad de recursos para el aprendizaje; y (d) la participación del núcleo familiar en la formación del estudiante. En esta investigación el autor hace hincapié en la evaluación de la calidad de la educación tomando en cuenta aspectos tan importantes como la participación del núcleo familiar, pero sin evaluar el rol del estudiante en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Estrada (1994) en su investigación sobre calidad total para mejorar la productividad en el Departamento de Formación Docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, demostró que la calidad total es la clave fundamental para la educación y la cultura, ya que involucra de manera integral los esfuerzos para producir un producto de calidad; es decir, bienes y servicios a un nivel más económico y compatible con la satisfacción del cliente, de allí que los procesos de calidad deben estar inmersos en la educación. En este sentido, es importante destacar

que la formación de técnicos y profesionales para gerenciar efectivamente los recursos se logran mediante la acción pedagógica y de investigación de sus docentes en los diferentes niveles educativos. Igualmente indicó que para mejorar la calidad, era necesario orientar la productividad hacia la búsqueda de la excelencia de los recursos humanos con el propósito de optimizar el producto terminal.

Parra de Arteaga (1994), en su investigación de tipo descriptiva denominada Estrategias de capacitación sobre la Calidad Total dirigida a los docentes de Educación Básica Rural, hizo un diagnóstico de la situación de los docentes en cuanto a eficiencia, productividad y liderazgo. Para obtener información, aplicó un instrumento con escala de Lickert a 40 sujetos de estudio. Del análisis de los resultados concluyó que existen deficiencias en la formación de los docentes en cuanto a Calidad Total. Esto pudiese aportar ideas a esta investigación, en cuanto a conocimientos básicos de calidad y su importancia para incrementar la productividad

Lizardo (1994) formuló una propuesta para incorporar el enfoque de Calidad Total a la acción gerencial del director como motor de calidad en el proceso de Evaluación institucional del Instituto Pedagógico Rafael Alberto Escobar Lara. La Metodología utilizada fue la investigación etnográfica por permitir un contacto directo con la institución en estudio facilitando la percepción de la práctica y desarrollo gerencial.

Muñoz (1996) realizó una investigación documental donde expone los elementos teóricos sobre calidad para posgrados en el área de educación, haciendo una revisión bien completa sobre el tema y finalizando entre algunas de sus conclusiones con la afirmación de que los posgrados serán de calidad, cuando asuman a la educación como un verdadero sistema, comprendiendo la interacción entre sus componentes, siendo un elemento esencial para el logro de la calidad el alumno o participante.

Benitez (2003), en su trabajo de investigación cualitativa etnográfica, denominado Calidad Total: propuesta gerencial para directivos de I y II Etapa de Educación Básica de la zona norte de Barquisimeto, tuvo como propósito la propuesta de un modelo gerencial para directivos, basado en la filosofía de Calidad Total de

Edward Deming. Para este estudio aplicó las técnicas propias del método etnográfico como son la entrevista en profundidad y la observación participante. Los informantes claves fueron siete directivos de escuelas de Barquisimeto. La escogencia de los mismos se hizo en función de los criterios de comprensión y consideración de los aspectos negativos o positivos y desviantes del proceso educativo. Concluyó que en las escuelas sometidas a estudio, no aplican un modelo gerencial determinado, desconocen las herramientas y técnicas gerenciales modernas y presentan resistencia al cambio de paradigma.

Yacobacci (2003), en un trabajo de investigación de tipo descriptivo, denominado Enfoque de la Calidad Total como herramienta de trabajo para gerenciar en el aula en la Escuela Básica “Rómulo Betancourt III” Municipio Iribarren del Estado Lara, hace referencia al estudio detallado de la gerencia como un proceso sistemático dirigido hacia el logro de los objetivos, metas y propósitos de la educación. Para ello seleccionó una muestra de 16 docentes a los cuales aplicó un instrumento para recolectar datos los cuales le permitieron concluir también que la calidad total puede ser una herramienta de trabajo grupal, considerándola fundamental para comprender el nivel de convivencia de los sujetos sociales que se integran al contexto educativo.

Los aportes anteriores revisten importancia para esta investigación, puesto que ofrecen conclusiones que puede servir de reflexión al analizar la Calidad y la Productividad Académica en la Maestría de Gerencia Educacional de la UPEL-IPB. Mejorando sus procesos, a través de la participación de coordinadores, docentes y participantes matriculados en la misma.

Bases Teóricas

La Calidad

Historia de la Calidad

Desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones, ha existido interés sobre la calidad. Según Gitlow (1991), el código de Hammurabi, que data del año

2150 A.C., declara: “Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte” (p.31). Los fenicios cortaban la mano a quien hacía un trabajo defectuoso, los egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel, los mayas, en América Central, también usaron este método. Todas estas civilizaciones antiguas daban gran importancia a la equidad de los negocios y cómo resolver las quejas.

Con la revolución industrial, la producción en masa de productos manufacturados se hizo posible mediante la división del trabajo y la creación de partes intercambiables, situación que creó problemas para los que estaban acostumbrados a que se fabricaran sus productos a la medida.

A fines del siglo XIX, surge el sistema industrial moderno en los Estados Unidos, Frederick Taylor fue el pionero de la administración científica, puso en manos de los ingenieros industriales la planificación de trabajo, eximiendo de esta responsabilidad a trabajadores y capataces. El siglo XX trajo consigo una era tecnológica lo cual permitió que las masas obtuvieran productos hasta entonces reservados sólo para los ricos. La línea de ensamblaje en movimiento introducida por Henry Ford para la producción de la Ford Motor Company, dividió operaciones complejas en procedimientos sencillos, capaces de ser ejecutados por obreros no especializados, dando como resultado productos de gran tecnología a bajo costo. Parte de este proceso fue una inspección para separar los productos aceptables de los no aceptables. Se dejó la calidad como responsabilidad del departamento de fabricación.

Al poco tiempo se observó que la prioridad del director de producción era cumplir con los plazos fijados para la fabricación en lugar de preocuparse por la calidad. Eventualmente la alta gerencia llegó a comprender que la calidad sufría a causa de este sistema, de modo que creó un cargo separado para un inspector jefe.

Entre 1920 y 1940, la tecnología industrial cambió rápidamente. La Bell System y la Western Electric, estuvieron a la cabeza en el control de la calidad instituyendo un Departamento de Ingeniería de Inspección que se ocupara de los

problemas creados por los defectos en sus productos y la falta de coordinación entre sus departamentos. George Edwards y Walter Shewhart, como miembros de este departamento fueron líderes.

En 1924, el matemático Walter Shewhart introduce el control de calidad estadístico. Ello proporcionó un método para controlar económicamente la calidad en medio de producción de masa. Según Ishikawa (1986), el control de calidad moderno comienza en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por Shewhart al que le dio el nombre de ciclo PHEA (Gráfico N°1). Para Gitlow (ob cit.), este ciclo puede ayudar a la gerencia en la edificación y ejecución de planes que reduzcan la diferencia entre las necesidades del cliente y el proceso.

El ciclo PHEA comprende cuatro fases básicas: la fase de “planificar”, la de “hacer”, la de “estudiar” y la de “actuar”. Se desarrolla un plan (planificar), este se prueba en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se supervisan sus efectos (estudiar), y se hacen las mejoras apropiadas en el proceso (actuar). Estas mejoras, llamadas medidas preventivas, pueden conducir a un plan nuevo o revisado, o a modificaciones del proceso. Así el ciclo PHEA disminuye constantemente la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso.

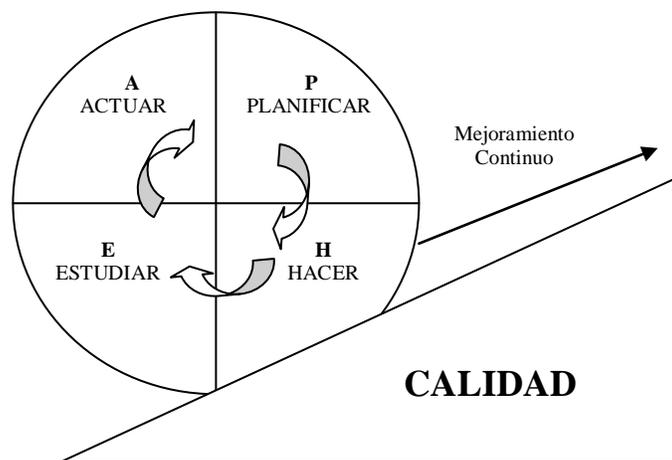


Gráfico 1. Ciclo PHEA. Tomado de guía práctica de calidad. INCE (1995)

La Segunda Guerra Mundial aceleró el paso de la tecnología de la calidad y las compañías se vieron en la necesidad de compartir información con el propósito de mejorar la calidad de los productos, incrementando el estudio de la tecnología del control de la calidad.

En 1946, se funda la sociedad americana del control de calidad (American society for Quality Control), Gitlow (ob. cit.), comenta que el presidente de la sociedad para esa oportunidad, George Edwards, declaró “La calidad va a desempeñar un papel cada vez más importante junto a la competencia en el costo y el precio de venta, y toda compañía que falle en obtener algún tipo de arreglo para asegurar el control efectivo de la calidad se verá forzada, a fin de cuentas, a verse frente a frente a una clase de competencia de la que no podrá salir triunfante”.

Ese mismo año, Kenichi Koyanagi fundó la unión japonesa de científicos e ingenieros (unión of Japanese Scientists and Engineers) con Ichiro Ishikawa como su primer presidente. Las primeras actividades de la unión se orientaron para formar un grupo de investigación del control de la calidad. Entre los miembros principales se encontraban: Kaoru Ishikawa, Shigeru Mizuno y Tetsuichi Asaka. Estas tres personas desarrollaron y dirigieron el control de calidad en el Japón, naciendo de allí los círculos de calidad.

En 1950, Edwards Deming asistió a un seminario sobre el control de calidad estadístico realizado en Japón y auspiciado por la unión de científicos e ingenieros japoneses. Deming, un hombre dedicado a la estadística, había trabajado en la Bell System con George Edwards y Walter Shewhart. En esta oportunidad, le hablaría a los principales hombres de negocios del Japón, los cuales estaban interesados en la reconstrucción de su país en la postguerra para intentar penetrar los mercados extranjeros y cambiar la imagen del Japón produciendo artículos de calidad. Allí orientó su conferencia hacia el mejoramiento de la calidad mediante el ciclo PHEA, relacionado con diseño, producción, ventas, encuestas y rediseño, convenciendo a la audiencia de que la calidad japonesa podría convertirse en la mejor del mundo al instituirse los métodos que él proponía. Según Ishikawa (ob.cit.), el Dr. Deming fue la persona que introdujo la calidad total en el Japón.

Los industriales japoneses aprendieron de memoria las enseñanzas de Deming, quien desde el año 1950 ha estado visitando con frecuencia al Japón. La calidad japonesa, la productividad y su posición competitiva mejoraron de forma increíble. Es por ello que anualmente se entregan en el Japón los codiciados “Premios Deming”, a la persona que muestra resultados óptimos en la teoría o en la aplicación del control de calidad por estadísticas o aquellas personas que contribuyan notablemente a la difusión de las técnicas de control de la calidad por estadísticas.

En 1954, Joseph Juran fue invitado al Japón para explicar a los gerentes de nivel superior y medio el rol que les tocaba desempeñar en las actividades de control de calidad. Su visita fue el inicio de una nueva era de la actividad de control de calidad, dirigiendo la senda de actividades de la calidad basadas tecnológicamente en fábricas hacia un interés global sobre la calidad en todos los aspectos de la administración de una organización.

Entre los años cincuenta y sesenta, Armand Freigenbaun fijó los principios básicos del control de calidad total (Total Quality Control: TQC), estos conceptos los desarrolló tomando como base las obras de Deming y Juran. El control de la calidad total extendió el concepto de calidad para incluir la calidad en el diseño, la calidad en el rendimiento y la calidad de conformidad. El control total de la calidad exige que todos los empleados participen en las actividades de mejoramiento de la calidad, desde la alta gerencia hasta el trabajador de menor jerarquía.

En los años sesenta, la competencia extranjera pasó a ser una amenaza para las compañías estadounidenses, la calidad de los productos japoneses superaba la de los productos hechos en los Estados Unidos. El interés de los consumidores por la calidad y la competencia extranjera obligó a los gerentes estadounidenses a preocuparse más por la calidad.

Hoy día muchas organizaciones se empeñan en lograr el mejoramiento de la calidad, donde se incluyen la Organización Europea para el control de la calidad (European Organization for Quality Control) y la academia Internacional para la calidad (International Academy for Quality). Por otra parte, hay consultores en todo

el mundo involucrados en enfoques específicos del mejoramiento de la calidad pero todos coinciden en un punto.

Conceptualizaciones de la Calidad

Erróneamente es considerado el término calidad como una expresión del valor relativo de las cosas. Así, son comunes frases como buena calidad, mala calidad, calidad mediocre y unas cuantas más, cuya tendencia es la calificación o la descalificación. Calidad de un producto o de un servicio, no tiene el significado popular de lo mejor en sentido absoluto. No significa tampoco, lo máximo ni lo perfecto. Industrialmente quiere decir: mejor dentro de ciertas condiciones establecidas por el consumidor.

Estas exigencias establecidas por el consumidor pueden variar, y de hecho varían, de una individualidad a otra; sin embargo, si tomamos a los consumidores como grupo hay tres condiciones que resultan generales e indispensables: a) que el precio del producto sea justo, b) que cumpla con la función para la cual fue diseñado, c) que tenga una duración adecuada a su uso. Si un producto o un servicio es capaz de satisfacer estas tres condiciones generales e indispensables, se dirá que tal producto o tal servicio tienen calidad para un grupo de consumidores. En síntesis: Calidad de un producto o de un servicio es el grado en el cual dicho producto o dicho servicio satisface a las condiciones impuestas por los consumidores.

Si una empresa no hace esfuerzos para lograr que los productos que fabrica satisfagan las exigencias y expectativas de sus clientes y para que sus costos de producción sean bajos, difícilmente podrá sobrevivir y desarrollarse. Su competitividad será pequeña y su participación en el mercado será muy escasa. Sus ventas serán reducidas y, por consiguiente, sus ingresos y rentabilidad serán muy bajos. Por esta razón, entre otras, toda empresa que aspire niveles de liderazgo, debe darle máxima prioridad al estudio de las características que deben tener sus productos para que los consumidores los prefieran en el momento de decidir su compra y queden satisfechos con su uso.

La actual competencia entre las empresas trae como consecuencia que en el mercado existan productos, aparentemente iguales, diseñados para que cumplan idéntica función. Sin embargo, cuando se comparan estos productos entre sí, se observa que responden a las exigencias impuestas por los usuarios de una manera diferente. Esto último es lo que debe ser considerado seriamente por toda empresa que desea mantener o aumentar su participación en el mercado. Los usuarios finales siempre darán su preferencia a los productos que le satisfagan sus exigencias en una mayor medida.

Cuando una empresa quiere competir con éxito en un mercado, debe considerar con máxima prioridad la calidad de los productos que fabrica, dándole especial importancia a la medida en que estos productos responden a las condiciones básicas impuestas por sus clientes.

Calidad y Productividad

Es creencia general que en los procesos, Productividad y Calidad, son resultados que se excluyen mutuamente. Afortunadamente, esta conclusión es falsa. Productividad, básicamente, es la relación que existe entre lo que se produce y los recursos utilizados para producir. Es además, un concepto que se puede calcular matemáticamente. Cuando se calcula, es tanto mayor, mientras menor sea la cantidad de recursos utilizados y, por el contrario, es tanto menor mientras mayor sea la cantidad de recursos empleados.

Cuando un producto es fabricado de una manera tal que sus características finales sean iguales o muy cercanas a lo que el cliente o el consumidor desea, sin lugar a dudas, se está produciendo calidad y, si esto es así, son muy pocos los reprocesos y los desperdicios. En un sentido general, si el número de reprocesos y la cantidad de desperdicio son mínimos o no existen, la cantidad de recursos empleados para producir es menor y, por consiguiente, mayor la productividad. Por lo tanto: A mayor calidad...Mayor productividad. La importancia de lograr un alto nivel de productividad es obvia. Su traducción práctica es mayor competitividad y esto significa liderazgo en los mercados, crecimiento y rentabilidad.

La experiencia ha demostrado que es indispensable para el alcance de la calidad, la creación de conciencia de calidad, en todos los niveles, desde los altos directivos hasta los niveles inferiores. Esto significa que los directivos deben estar muy claros en relación a lo que aspiran en materia de calidad y esta claridad deben manifestarla a todos los integrantes de la organización a través del enunciado de los intereses básicos de la empresa.

La alta gerencia debe reconocer sus responsabilidades con la calidad y predisponerse a actuar estableciendo políticas y objetivos que sirvan de guías de acción a los demás integrantes de la organización. Una política de calidad no es más que la definición de los propósitos que tiene la empresa en esta importante materia. Es una guía de acción que orienta los esfuerzos que dentro de la organización deben hacerse para lograr la calidad que se desea.

Esto significa que la alta dirección debe lograr y asegurar el fiel y total acatamiento de los propósitos de la empresa relacionados con la calidad de los productos que fabrica y debe, para lograr este fin, implantar un sistema cuya fundamental misión sea la comprobación constante del respeto de las políticas establecidas.

Dicho con otras palabras, en la empresa debe existir una estructura organizativa que conforme un sistema que permita controlar la ejecución de las actividades vinculadas con la calidad. Este control, además de ser sistemático, debe ser continuo en el tiempo y aceptado por el personal como una búsqueda constante de las causas que impiden el logro de la calidad deseada.

Debemos comprender entonces, que la continua y sistemática acción de inspección, revisión, verificación y comprobación del respeto a lo postulado en las políticas de calidad, será una constante búsqueda e identificación de los obstáculos que no permiten lograr el nivel de calidad que la empresa pretende conseguir y no, como tradicionalmente se entiende el termino de control, una búsqueda de culpables y una absurda “cacería de brujas”.

Ahora Bien, si este sistema tiene como misión el control de la ejecución de todas las actividades asociadas a la calidad, lo más sensato es llamarlo Control Total de Calidad. Sin embargo, es necesario que se plantee este concepto con más detalle.

A diferencia de la inspección tradicional la cual verifica la calidad del producto terminado, el moderno control total de calidad actúa en todas las fases del proceso de fabricación y su finalidad es, evitar la producción de artículos cuya calidad no sea óptima, identificando las causas que impiden el alcance de este ansiado nivel.

Control Total de Calidad es un sistema amplio y complejo que abarca a todos los sectores de una empresa en un esfuerzo común y cooperativo. Su principal finalidad es establecer, mejorar y asegurar la calidad de la producción a un nivel económico razonable, para satisfacer los deseos de los consumidores y para reducir los desperdicios y reprocesos.

Esta definición significa que la verificación del cumplimiento de las políticas de calidad y el alcance de sus respectivos objetivos, debe hacerse en todas las fases del proceso de fabricación. Así, el control de calidad debe ser ejercido en: La determinación de las especificaciones, la recepción de materiales, el proceso de fabricación propiamente dicho, y el producto terminado.

Para mayor comprensión se define el control de cada fase de proceso de fabricación:

Control de calidad del diseño: Es el conjunto de procedimientos técnicos que se realiza con el fin de comprobar si el diseño de un producto cumple con las exigencias del consumidor y para confirmar que los procesos de fabricación serán capaces de respetar las especificaciones técnicas previstas en ese diseño.

Control de calidad de recepción: Es un conjunto de procedimientos técnicos utilizados para verificar si los materiales recibidos tienen la calidad deseada y si los lotes en que son enviados respetan el nivel máximo de defectos permitidos.

Control de calidad durante el proceso de fabricación: Es el conjunto de procedimientos técnicos mediante los cuales se garantiza que los límites de variación

natural del proceso sean iguales o ligeramente menores que los límites de variación previstos en las especificaciones del producto.

Control de calidad de salida: Es el conjunto de procedimientos técnicos que permite, mediante la utilización de principios de aceptación y rechazo, determinar si el producto final será capaz de satisfacer las exigencias de los consumidores.

Principios para la implantación de la Calidad Total

La alta gerencia tiene una ineludible responsabilidad en la concepción de una visión clara de lo que se desea en materia de calidad, es por esto que se toman principios para la implantación de ésta como lo son: a) Crear un ambiente favorable al control, b) Fijar las responsabilidades individuales e informar a cada trabajador lo que se espera de él, c) Constituir un equipo coordinador del sistema de control total de calidad, d) Crear procedimientos para controlar los factores que contribuyen con la variabilidad en los procesos de fabricación, e) Utilizar tecnologías avanzadas para medir, evaluar y controlar la calidad de producción.

Filosofía de la Calidad Total

Al hablar de calidad total se deben tomar en cuenta, como eje principal, las experiencias de Deming (ob. Cit.), quien jerarquiza una serie de acciones y propuestas las cuales bautizó con el nombre de “catorce puntos”, con el fin de hacer operativa su teoría administrativa para gerenciar y concibe la calidad total para alcanzar la productividad, como una reacción en cadena.



Gráfico 2. La reacción en cadena de Deming (tomado de Tovar, 1990)

Ishikawa (Ob. Cit.), define la calidad total como desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. También plantea que para alcanzar esta meta, es preciso que en la organización todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo los altos ejecutivos.

Crosby (1990), plantea dentro del marco de la calidad total, la filosofía de “cero defectos”. La idea es de establecer con precisión lo que se quiere que hagan las personas, se trata de realizar un buen trabajo desde la primera vez, teniendo un standard de realización que lo indica a las personas lo que se espera de ellas.

Walton (1988), comenta “es crítico para el método Deming basar las decisiones tanto como sea posible en datos exactos y oportunos, no en deseos o corazonadas o en la experiencia” (p.106). En este sentido, el autor describe lo que comúnmente se conoce como las siete herramientas básicas para el control de la calidad. Ellas son las siguientes:

El diagrama de causa-efecto, conocido también como diagrama de espina de pescado por su forma y como diagrama de kaoru ishikawa, por la persona que le dio origen. Se utiliza generalmente para representar las causas de ciertos problemas y para agruparlas en categorías.

Los cuadros de flujos o diagramas de flujos del proceso, son la representación visual de los pasos en un proceso. Son especialmente útiles en la industria de servicios, donde el proceso laboral encierra pasos invisibles.

Los cuadros de pareto, son cuadros de barras sencillos que se utilizan después de haber reunidos los datos para calificar las causas, de modo que se pueda asignar un orden de prioridades. Su empleo da origen a la regla 80-20 (el 80% de los problemas surgen del 20% de las causas).

Los cuadros de tendencia simplemente, muestran los resultados de un proceso trazado gráficamente a lo largo de cierto periodo de tiempo.

Los histogramas, esta herramienta sirven para medir la frecuencia con que ocurre algo en la obtención de la calidad y la productividad.

Los diagramas de dispersión, se utiliza para ilustrar la relación entre dos variables el cual permitirá tener un mayor control en los procesos.

Los cuadros de control, son la más avanzada de las siete herramientas básicas y se emplean para reflejar las variaciones en un sistema. Son cuadros de tendencias con límites superiores e inferiores estadísticamente determinados. Mientras las variables del proceso estén dentro del rango, se dice que el sistema está en control y que sus variaciones se deben a causas comunes. Todo intento de corregir las variaciones individuales dentro del sistema lleva a una inferencia, lo cual significa una corrección excesiva, que tiene como resultado inevitable más variación, no menos. La meta es reducir el rango entre los límites superior e inferior buscando eliminar la causa común que se presentan día tras día.

Estas son las siete herramientas llamadas indispensables para el control de calidad total. Según Ishikawa (Ob. Cit.), estas herramientas de línea, permiten resolver hasta un 95% de los problemas de una empresa. A veces se comparan con las siete herramientas de Benkel, el Guerrero del siglo XII.

Las siete herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad, se compaginan con los llamados catorce puntos de Deming para mejorar el proceso de producción y reducir defectos. Según Deming (ob. Cit.) estos catorce puntos se describen a continuación:

Ser constante en el propósito de mejorar los productos y el servicio. El Dr. Deming sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.

Adoptar la nueva filosofía. Los norteamericanos son demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hosco.

No depender más de la inspección masiva. Las firmas norteamericanas inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien reprocessan; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso.

Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Los departamentos de compras tiene la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Con frecuencia, esto conduce a suministros de baja calidad.

Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

Instituir la capacitación en el trabajo. Se debe capacitar al trabajador constantemente ya que con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo.

Instituir el liderazgo. El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, si no orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda individual.

Desterrar el temor. Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en qué consiste el trabajo o que esta bien o mal.

Derribar las barreras que haya entre áreas de staff. Con frecuencia, las áreas de staff departamentos, secciones están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí.

Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral. Estos nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo.

Eliminar las cuotas numéricas. Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.

Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. La gente esta ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.

Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento. Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los

nuevos métodos. Y por último, *Tomar medidas para lograr la transformación*. Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta.

Por otra parte, Deming (Ob. Cit.), considera que los catorce puntos constituyen una teoría de la gestión y que su aplicación transformará el estilo de gestión occidental. Pero, existen unas enfermedades mortales que se oponen a esta transformación y para superarlas se requerirá de una reorganización total del etilo de gerencia occidental.

Enfermedades Mortales de la Calidad Total

En las organizaciones existen ciertas costumbre que no favorecen el proceso de mejoramiento de la calidad, contraponiendo así la teoría de gestión de los catorces puntos mencionados por Deming (Ob. Cit.). Estas enfermedades son:

Falta de constancia de propósito. Una compañía que carece de constancia en la búsqueda de su propósito no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio.

Énfasis en las utilidades a corto plazo. Velar por aumentar los dividendos socava la calidad y la productividad.

Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño. Los efectos de estas prácticas son devastadores ya que se destruye el trabajo en equipo y se fomenta la rivalidad. La clasificación por mérito genera temor y deja a la gente en un estado de amargura, desesperación y desaliento, también estimula la movilidad de la gerencia.

La movilidad de la gerencia. Los gerentes que cambian de un puesto a otro nunca entienden a las compañías para las cuales trabajan y nunca están ahí el tiempo suficiente para llevar a cabo los cambios a largo plazo que son necesarios para garantizar la calidad y la productividad.

Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles. Las cifras más importantes son desconocidas e imposibles de conocer.

Costos médicos excesivos. En algunas compañías, éstos son el gasto más grande, lo cual aumenta los costos finales de bienes y servicios.

Costos excesivos de garantía, fomentados por profesionales que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos.

Además de estas enfermedades mortales, Deming (Ob. Cit.) identifica una categoría menos importante de obstáculos que frustran la productividad. Entre ellos están: desatender la planificación a largo plazo, confiar en la tecnología para solucionar los problemas, buscar ejemplos para seguir en lugar de desarrollar soluciones y ofrecer disculpas tales como “nuestros problemas son diferentes”.

Según este autor, los catorce puntos, las siete enfermedades mortales, los obstáculos que frustran la productividad y las siete herramientas estadísticas básicas, son plataforma para lograr la calidad total en cualquier organización.

La Calidad Total y su carácter organizacional.

Para los propósitos de la búsqueda de la calidad total es más preciso y apropiado concentrarse no en la cultura de la organización, sino en su carácter. El diccionario dice que el carácter es la "Suma de las características y aspectos que forman la naturaleza individual de algunas personas o cosas. "La calidad total busca sacar a la luz ciertos tipos de características y aspectos, que pueden diferenciarse de sus predecesores.

El carácter organizacional inducido por la calidad total tiene los doce atributos descritos a continuación.

La autoridad y responsabilidad de la toma de decisiones se encuentran en el menor nivel razonable. En este caso, autoridad significa precisamente eso: el poder de tomar decisiones y la creencia de las personas a quienes se asignado la autoridad en cuanto a que dicho poder les ha sido conferido y a que ellas son responsables de los resultados de una decisión. Obviamente, menor nivel se refiere a su posición en el organigrama y razonable, a que el líder debe ejercer cierto criterio y no esperar que quienes ocupen un nivel demasiado bajo tomen decisiones para las cuales no están preparados o no cuentan con la información necesaria.

Los problemas no esperan para ser resueltos y, lo que es más importante, los problemas potenciales se anticipan y se abordan antes de que lleguen a serlo. Esto sucede en parte debido a que las decisiones pueden tomarse en los niveles en los que es posible enfrentar rápidamente los problemas y las señales que los preceden.

Existe una actividad constante dirigida a reducir el tiempo y a mejorar la calidad de lo que se proporciona al cliente y, al mismo tiempo, enriquecer el clima organizacional. Toda esta actividad de mejoramiento se mide por su capacidad de mejorar tangiblemente la forma en que la empresa opera para satisfacer al cliente.

Todo el programa de calidad total se considera como un medio para llegar a ser una mejor empresa; concentra su atención en una visión compartida de la empresa ideal y realista del futuro. En gran medida es la creencia en esta visión futura la que permite a la gente unirse y avanzar al unísono hacia una compañía que han podido visualizar mentalmente.

En términos de los empleados de una empresa de calidad total, se debe esperar ver: una actitud general de desear sobresalir y estar en disposición de hacer lo necesario para mejorar todo el tiempo, un esfuerzo por parte de los empleados por asegurarse de que las tareas adecuadas se terminen en la forma adecuada, un espíritu general inquisitivo y de descubrimiento, gente que se siente estimulada por su trabajo y que lo considera importante, conveniente y significativo, cierto grado de impaciencia intencional, que desencadena la fuerza para realizar el trabajo ahora : Y este es enemigo de la complacencia y el aplazamiento.

Aunque la norma es la participación de los empleados, los programas de mejoramientos son dirigidos por los líderes y los gerentes, y comienzan en la cima.

Gran parte del trabajo se realiza en pequeños grupos. Operar en equipos de tarea interfuncionales debe ser la norma, así como una reacción inmediata a los problemas en que intervengan más de un departamento.

El trabajo de equipos es el modo de operación con lo cual se hacen las cosas. El trabajo de equipo se define de tal forma que tengan el mismo significado para todos y existen programas especiales de capacitación para afinar las habilidades en ese aspecto.

Hay una constante comunicación del progreso, los éxitos y los fracasos de la empresa. La estrategia es ampliamente conocida y comprendida. La información sobre la participación de los clientes se comparte a menudo y en forma general.

Aunque existe una disposición a ayudar a los compañeros de trabajo, ello no debilita el interés en el cliente externo. Hay muchas empresas que enfatizan la noción de un "cliente interno", a menudo a costa de lo mejor para el cliente final y externo. (Es preferible que los líderes se concentren en lo esencial del cliente externo y se refieran a "consumidores internos" en vez de clientes internos).

Los héroes y los lemas de la empresa destacan la satisfacción del cliente, el servicio extraordinario, la toma de un riesgo personal sustancial para asegurarse de lo que se envíe esté correcta.

Desde luego, el líder desempeña el papel más importante. Debe, en forma intencional, establecer maneras de fomentar: a la creencia de que el empleado tiene derecho y la responsabilidad de mejorar sus alrededores inmediatos, de cambiar lo que afecte su capacidad para realizar un trabajo adecuado y que esté dentro de su control, un sentido de pertenencia en cuanto al producto o servicio proporcionado al cliente, la capacidad de las personas y, por conducto de ellas, de los sistemas, para innovar y crear algo nuevo que ofrezca un valor añadido, un sentimiento de codependencia: de que "todos estamos en esto juntos" y de que el bien de todos importa más que el individual, el deseo de cambiar y mejorar lo que existe actualmente, y el compromiso con una visión compartida del tipo de empresa que se puede ser.

Programas de aprendizaje para la implantación de la Calidad Total

Según Ciampa (1993), existen varios programas de aprendizaje para los empleados que pueden ayudar a lograr un nuevo carácter y que forman parte de la mayoría de los programas de Calidad Total, se les clasifica como sesiones de conciencia, capacitación o educación, y se ofrecen ejemplos de cada una y de las personas a quienes se dirigen.

Las sesiones de conciencia son programas destinados a hacer más consciente a la gente en cuanto a lo que representa la calidad total y lo que se puede lograr con ella. Proporcionan una panorámica de la Calidad Total y de los resultados posibles a partir de sus componentes. Si se conducen correctamente, estas sesiones despiertan la curiosidad y expanden los horizontes al inicio de un programa de calidad total. Por lo general, duran entre medio y dos días. Capacitación significa programas que entrenan al personal en habilidades conductuales específicas: habilidades interpersonales como escuchar activamente o proporcionar retroalimentación en forma útil, habilidades de influencia: particularmente útiles en un entorno en el que la autoridad vertical significa menos y hacer algo bien a menudo significa que las personas de diferentes departamentos y de diferentes niveles organizacionales están trabajando en conjunto, habilidades de negociación: porque los recursos de varios departamentos tendrán que compartirse en una empresa con un carácter de calidad total.

Tales sesiones deben ser activas, con más “participantes” que “estudiantes” que tomen un papel activo en su propio aprendizaje en vez de sólo escuchar (como lo harían en las sesiones de conciencia). Lo anterior significa que la representación de papeles, el análisis activo de los cuestionarios para diagnosticar el estilo gerencial y diversos ejercicios forman parte integral del diseño de dichas sesiones.

El tercer tipo de aprendizaje es la “sesión de educación”. Un ejemplo puede ser un seminario sobre control estadístico de proceso o uno sobre los detalles del sistema justo a tiempo para enormes reducciones en tiempo y costo. Estas sesiones pueden durar entre unas cuantas horas a una semana, según el tema y la necesidad. Lo que distingue a las sesiones de educación de las de conciencia es que las primeras presentan material conceptual con más profundidad y van más allá de la conciencia para ahondar en los detalles.

Prácticas gerenciales para lograr la Calidad Total

Esta nueva filosofía gerencial tiene como base el mejoramiento continuo de los productos, los servicios y los sistemas de producción integrados por máquinas,

procesos y seres humanos. Ahora bien, para implantarla es necesario, además de asimilar con actitud positiva los 14 principios ya señalados, seguir lo indicado en el siguiente mapa de implantación

Cuadro 1.
Tipos de Programas

A quien se dirige	Conciencia	Capacitación	Educación
Alta gerencia	Introducción a la calidad Total para los líderes Sesiones de actualización Conforme avanza el programa de Calidad Total.	Seminario para una visión común Capacitación del comité directivo Capacitación para el trabajo en equipo Influencia positiva y negociación.	Sistema de evaluación y compensación para la Calidad Total Herramienta y técnicas de Calidad Total.
Gerencia de nivel medio	Introducción a la Calidad Total para gerentes. Sesiones de actualización.	Capacitación del equipo de tarea Capacitación del líder del equipo Influencia positiva y negociación	Solución estructurada de problemas Análisis del flujo del trabajo Diseño para la excelencia Herramienta del sistema justo a tiempo para la Calidad Total
Supervisor/profesional	Introducción a la Calidad Total para supervisores Sesiones de actualización	Capacitación de conductores. Capacitación del equipo de tareas	Solución estructurada de problemas Análisis del flujo del trabajo Diseño para la excelencia Herramienta del sistema JAT (justo a tiempo) para la Calidad Total
Trabajadores	Introducción a la Calidad Total para profesionales no supervisores Sesiones de actualización	Capacitación del líder del equipo Capacitación de conductores Supervisión en un entorno de Calidad Total Influencia positiva y negociación	Análisis del flujo del trabajo Diseño para la excelencia Herramienta del sistema JAT (justo a tiempo) para la Calidad Total Solución estructurada de problemas Análisis del flujo del trabajo Diseño para la excelencia Herramienta del sistema justo a tiempo. Calidad Total.
	Introducción a la Calidad Total para trabajadores sesiones de actualización	Capacitación del equipo de tarea Capacitación del líder del equipo Influencia positiva y negociación Capacitación de conductores.	Solución estructurada de problemas Análisis del flujo del trabajo Diseño para la excelencia Herramienta del sistema justo a tiempo. Calidad Total.

Guía práctica de calidad. INCE (1995)

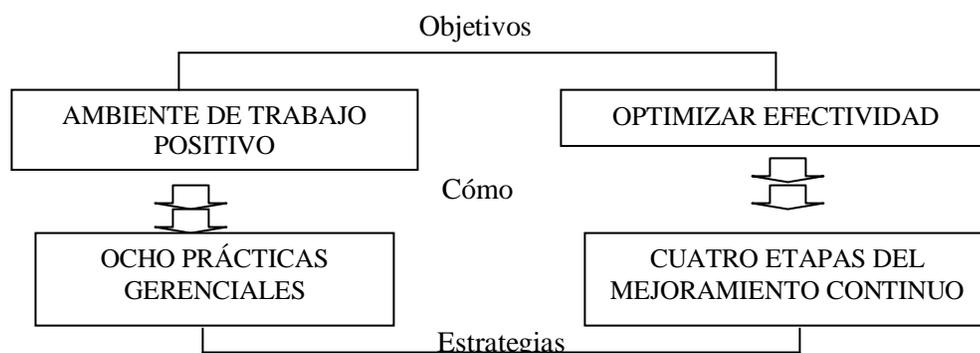


Gráfico 3. Mapa de Implantación. Tomado de guía práctica de calidad. INCE (1995)

El mapa indica que los objetivos generales a alcanzar en la implantación son:

a) Crear un ambiente de trabajo positivo, b) Optimizar la efectividad.

Además, se necesita aplicar las ocho prácticas generales generadoras de un ambiente de trabajo positivo como lo son: a) Reconocer y estimular las conductas deseadas utilizando refuerzos positivos, b) Orientar y ayudar a los trabajadores para que hagan su trabajo cada vez mejor, c) Involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones que afecten al trabajo de grupo, d) Celebrar reuniones periódicas que sean efectivas y productivas, e) Mantener informados a los trabajadores y compartir con ellos la visión empresarial, f) Satisfacer con prontitud e interés las necesidades, preguntas y sugerencias de los empleados, g) Ejercer una efectiva delegación de autoridad, h) Demostrar constantemente con evidencia clara un activo compromiso con la filosofía de la calidad total, i) Se necesita aplicar las 4 etapas del mejoramiento continuo de los procesos con la finalidad de optimizar la efectividad reduciendo los desperdicios y los reprocesados.

Definiendo al mejoramiento continuo como un procedimiento mediante el cual se logra que los procesos de producción sean eficientes, no generen desperdicios y sus resultados satisfagan los requisitos de sus clientes, sean estos internos o externos. Del mismo modo, Deming (ob. Cit.) habla del espiral del mejoramiento continuo para dar a entender que su aplicación es permanente. El gráfico que aparece a continuación trata de representar las etapas del mejoramiento continuo:

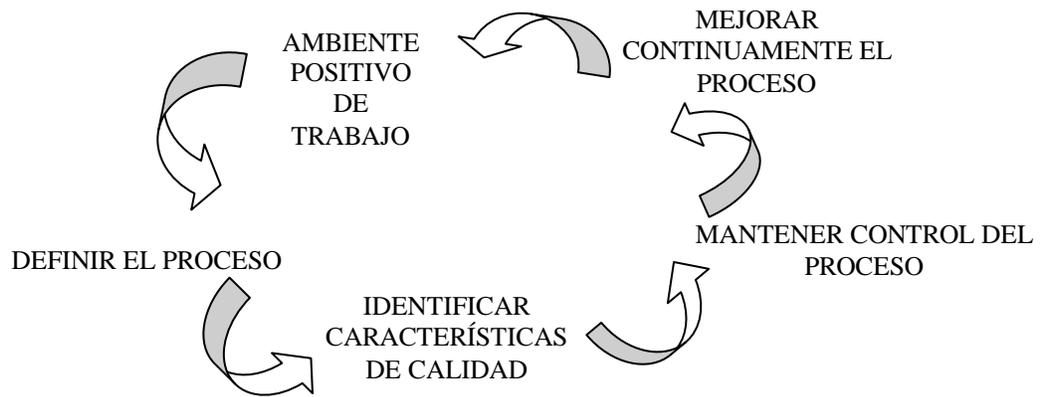


Gráfico 4. Etapas del Mejoramiento Continuo. Tomado de guía práctica de calidad. INCE (1995)

El dibujo condensa mucho de lo que se ha constatado en relación con la Gerencia a través de la Calidad Total. Esto es: previo el establecimiento de un ambiente de trabajo positivo con el auxilio de los 14 principios de la filosofía general de Deming y las ocho prácticas gerenciales, se aplican incesantemente las 4 etapas del Mejoramiento Continuo para lograr que los procesos de producción sean eficientes, no generen desperdicios y sus resultados satisfagan los requerimientos de los clientes internos y externos.

Proyecciones de la gerencia orientada a la Calidad

La gerencia moderna tiene el gran desafío de volver positivos aquellos obstáculos que hacen negativo su desarrollo y, por ende, es necesario analizar los principales factores con que cuenta para tal fin. Estos se refieren a:

Planeación:

La planeación como función moderna de la administración determina los cursos de acción hacia donde se dirige la empresa. Ello implica la fijación muy clara de las políticas, los objetivos, las estrategias y las alternativas de acción y su evaluación para la toma de decisiones. Dentro de este ámbito, la calidad debe ser

propuesta por la alta gerencia como una de las políticas prioritarias y la estrategia que ayuda al desarrollo positivo de la empresa.

Cuando las empresas logran definir claramente el concepto de planeación estratégica y ponen en práctica todos sus principios, anticipándose de esta forma a la incertidumbre, es posible el control interno y externo de los factores que afectan a la calidad.

En otras palabras, la mejor defensa de la calidad es el conocimiento previo que se tenga sobre: la misión de la empresa, los objetivos, alternativas y consecuencias de un cambio y las formas o cursos de acción para lograr los objetivos o metas; y no puede existir peor enemigo de la calidad que la incertidumbre, el cambio injustificado y la programación sobre la marcha.

La planeación debe irradiar su acción a todos los niveles y funciones de la organización. Así, por ejemplo, los principales factores estratégicos que afectan directa o indirectamente la calidad tienen que programarse cuidadosamente, con el propósito que eventuales variaciones no lleven a la empresa al desequilibrio y al caos. Estos factores son: mercado, producto, competencia, precio, promoción, plaza, personal, producción, tecnología y capital.

Cuando por falta de directrices y objetivos las diferentes funciones administrativas tratan de solucionar su problema particular, maximizando su rendimiento, a costa de afectar las efectividades y rendimientos de las otras funciones, se crea un conflicto de competencia en las empresas y a la larga los que salen perjudicados son la calidad, el cliente y el bienestar de la compañía.

Los principales puntos que se deben tener en cuenta al planear la calidad son los siguientes: a) El mercado -estudio del consumidor, las características del producto, la segmentación del mercado y la diferenciación del producto-, b) La competencia -los productos con que cuenta, la estrategia que utiliza, el precio y sus costo- c) El producto -especificaciones técnicas del producto, innovación, empaque, transporte, almacenamiento y uso-, d) El precio -estudio y análisis de costos, utilidad y condiciones de comercio-, e) La promoción -publicidad y sistemas de promoción y ventas-, f) La plaza-(los canales de comercialización y formas de llegar al cliente-, g)

El personal -condiciones del personal, desarrollo organizacional y planes de motivación-, h) La producción -planeación y control de la producción, métodos de trabajo y mantenimiento-, i) La tecnología -tipo de tecnología y manejo de la misma-, j) El capital -utilización del capital, costo y rendimiento del mismo-

Gerencia por políticas y objetivos

La administración cambia su curso de acción cuando se deja de pensar únicamente en la estructura formal y se empieza a dirigir mediante objetivos y autocontrol. El cambio se sucede no solo en la mentalidad de los directivos, sino que el operario, al trabajar con ellos, le hace más fácil la labor al gerente y toda la organización tiende hacia un mismo fin. Dentro de los objetivos se fijan los tangibles (medibles), los intangibles (que tienen que ver con el bienestar), los objetivos que llevan al aseguramiento de las normas o procedimientos o los que llevan al mejoramiento.

Al respecto se pueden tipificar tres tipos o categorías de aptitudes gerenciales: los inhibidores, los conservadores y los innovadores.

Las actitudes que llevan al mejoramiento implican un nuevo gerente que tienen como gran desafío romper la tradición negativa de continuismo, para convertirse en el motor del desarrollo de la empresa y del país.

La gerencia participativa

La gerencia participativa se fundamenta en los conceptos humanísticos de la administración, desarrollando la teoría o los gerentes que creen en sus trabajadores y los motivan para que desarrollen el potencial creativo y la capacidad de asumir responsabilidades. La mejor aplicación de la gerencia participativa se lleva a cabo en el Japón, donde se motiva hacia la autorrealización, adicionando el componente de la calidad como la meta real de las acciones; la consecuencia de ello es la teoría Z y los círculos de calidad.

Toma de decisiones

Una de las características fundamentales de la gerencia moderna es el nuevo enfoque racional en la toma de decisiones; es decir, hacer pleno uso de la capacidad de razonamiento de los integrantes de una organización. Para ello es necesario establecer procedimientos relacionados con el análisis de: situaciones, problemas, decisiones y problemas potenciales. La metodología consiste en utilizar patrones de pensamiento que ayuden a la participación en equipo, para la solución de problemas.

Productividad total y humana

El concepto de productividad es mas amplio que el de eficiencia, por cuanto la productividad debe medirse en términos totales o suma de la productividad parciales de cada área de la empresa, sin que su incremento implique un menoscabo para la calidad. También es necesario tener en cuenta que el concepto de productividad se le debe añadir el factor humano, por cuanto el hombre es el artífice del sistema y para quien esta construido.

Kamban y just-in-time (JIT)

En los últimos años, en el Japón y en los Estados Unidos se viene desarrollando una nueva metodología que consiste en programar eficientemente los flujos de producción con el propósito de eliminar al máximo los inventarios, comprometiendo a los proveedores con las entregas y evitando al máximo los problemas por almacenamiento y desperdicios; se trata de disminuir drásticamente el tiempo entre los diferentes procesos productivos. Ello implica un compromiso total con la programación y el control de producción, pues muchos de los problemas gerenciales y de calidad surgen por los continuos cambios y debido a que no se produce justo a tiempo (lo que se desea), en las condiciones y con las calidades requeridas.

Investigación y Desarrollo

Una de las formas más efectivas para lograr la independencia tecnológica es a través de la investigación básica y aplicada, para tal fin la empresa debe estructurar un programa de desarrollo en tales aspectos y contar con los recursos humanos (con la debida capacitación) y los recursos físicos (laboratorios), permitiendo así desarrollar la tecnología para manejar su propio desenvolvimiento.

Calidad

Pese a que el concepto de calidad está involucrado implícito o explícitamente en los anteriores factores, es conveniente recalcar sobre su importancia especialmente en el sentido de la calidad total, integral o a lo ancho de la empresa, tomándola como un compromiso gerencial y humano de toda la organización mediante el cual se defienden los preceptos que rigen el sistema. Tomando como base la calidad, se cimientan conceptos que antes eran más o menos etéreos se construye el nuevo edificio del desarrollo empresarial, teniendo como motor del mismo al gerente dinámico y comprometido. Las empresas que funcionan de esta manera están pensando permanentemente en el cliente y en el servicio que se le debe dar: son las denominadas empresas excelentes.

Sistema para desarrollar y cuantificar el objetivo gerencial

La gerencia una vez determinada las proyecciones tendientes al aseguramiento y mejoramiento de la calidad, y partiendo de los factores que hacen posible el compromiso empresarial, como una forma de salvar obstáculos, debe establecer un sistema cuantitativo que le permita evaluar y controlar la efectividad de las decisiones tomadas. Para ello debe hacer uso de las siguientes herramientas.

Normalización de empresa

La normalización no es otra cosa que la descripción sistemática de los procedimientos de la empresa, los cuales les permiten a los empleados una guía para

sus actuaciones. La norma es una forma resumida y sencilla de hacer llegar a los operarios la tecnología y su manejo. Las normas deben consignarse en los diferentes manuales de la empresa, aspecto que sirve de punto de partida para posteriores etapas.

Metrología industrial

La metrología industrial permite a los gerentes contar con un sistema de evaluación en los procesos, pues comprueba si un elemento básico de medida tiene la exactitud y precisión adecuada a los sistemas de fabricación y los productos comprobados. La metrología industrial debe estar encadenada con la red nacional e internacional de metrología científica.

Control estadístico de calidad

El control estadístico de la calidad es el principal aporte cuantitativo que permite el análisis de los resultados sobre calidad. Existe ciencia y manejo tecnológico adecuado, en la medida en que sus resultados se puedan medir, en términos de variación y este es el objetivo fundamental de la estadística. La estadística, por tanto, debe convertirse en la principal herramienta con que cuenta la gerencia para verificar y comprobar los planes y políticas que sobre la calidad existen.

Entre otras técnicas se pueden mencionar las siguientes: muestreo, histogramas de frecuencia, gráficos de control, análisis gráfico, análisis de varianza, diseño de experimentos y confiabilidad.

Todas estas técnicas miden la calidad en términos reales, permitiendo de esta forma tomar las decisiones sobre hechos comprobables.

Técnicas de diagnóstico

Hoy en día son múltiples las técnicas utilizadas para el diagnóstico de problemas, que tienden hacia el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad. Entre otras se pueden mencionar las siguientes: diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto,

estratificación, rompe barreras, estudio de causas dominantes, estudio de características disecables o no disecables, disección de corrientes y análisis de problemas. El hecho más importante consiste en que el gerente reconozca la necesidad de utilizar estas y otras técnicas que permitan la solución racional de problemas.

Auditoria de calidad

El concepto de auditoria de calidad parte de la necesidad de conocer si está cumpliendo con los propósitos y actividades gerenciales. Para ello se deben realizar diagnósticos y evaluaciones del sistema de control de calidad, utilizando los recursos internos y asesores externos, con el fin de conocer el estado del control de la calidad y construir los perfiles de la compañía; las anteriores evaluaciones permiten fijar los programas a desarrollar a corto, mediano y largo plazo.

Certificación y garantía de calidad

Un sistema efectivo de calidad se diseña para proporcionarle al cliente, final o intermedio, la seguridad de que los productos o servicios cumplen con las características esperadas por ellos. Para tal propósito se cuenta con dos modalidades muy definidas dentro de un sistema de calidad, la certificación y la garantía de calidad.

La certificación se define como la conformidad de los productos o servicios, con los estándares o las especificaciones técnicas. Ello implica que al consumidor se le dé con cada lote, embarque o unidad, un certificado en el cual conste que la empresa cumplió con los requisitos y la variabilidad propuesta en la norma. La garantía de la calidad se define como la protección que debe tener al consumidor. Si el producto o servicio tiene problemas iniciales o posteriores de calidad, esta protección cubre defectos por diseño, fabricación y uso.

Responsabilidad gerencial

En el mundo moderno, la calidad deja de ser un propósito de buenas intenciones o un lujo, para convertirse en la principal estrategia del desarrollo empresarial. Se puede hablar de la revolución de la calidad, iniciada en la década del 50, y la cual perdurara hasta finales del presente siglo.

Ante hechos tan contundentes, el gerente no puede seguir omitiendo la calidad, a riesgo de quebrar a su compañía. Por tanto, debe convertirse en el líder o abanderado de sus principios, a pesar de los múltiples obstáculos con que cuente, especialmente surgidos por el subdesarrollo de los países latinoamericanos.

El gerente debe comprometerse integralmente con la calidad y no delegar su responsabilidad, asegurándose que en los niveles medios e inferiores se cumplan los preceptos y esto se logra comprometiendo a los trabajadores y haciéndolos participes de la dirección, de la toma de decisiones. El control y el autocontrol de todo el sistema se lograran mediante las técnicas de diagnóstico y estadística, las cuales permitirán evaluar los resultados, mediante valores concretos por cuanto la calidad es un hecho comprobable y no un eufemismo.

La empresa dinámica y competitiva

La empresa dinámica en calidad total constituye el modelo de empresa que expresa la nueva filosofía de gestión. En ella se amalgama la dimensión social que facilita una solución racional del eterno dilema de la equitativa distribución de la riqueza, generada por sus procesos productivos, entre los diversos factores que participan en su creación.

Con el adjetivo “dinámica” se indica una concepción que expresa fuerza, energía y movimiento y pone de manifiesto la principal característica del nuevo modelo que, a diferencia del tradicional caracterizado por su falta de flexibilidad, es intrínsecamente capaz de moverse en perfecta sintonía con un mercado en continua evolución.

Este dinamismo se expresa mediante una constante capacidad de alcanzar y provocar equilibrios dinámicos sucesivos sin traumas, ni temores.

La empresa dinámica opera en calidad total porque sitúa la calidad en el centro del sistema de valores que inspiran y orientan todas sus actividades. El resultado es una progresiva evolución de la cultura de la empresa hacia una nueva concepción de la calidad que, de mera competencia funcional, se convierte en manera de ser de las personas y de la organización.

La definición que finalmente se atribuye a la empresa dinámica en calidad total es: Una actividad económica organizada para conseguir beneficios y bienestar para la comunidad, mediante la producción de bienes o servicios; estructuralmente capaz de exaltar la creatividad del potencial humano a través de una organización flexible, orientada hacia la satisfacción del cliente y al logro de la excelencia. Todo ello alcanzable por medio de la aplicación sistemática de los valores, principios y metodología propios de la calidad total.

Este concepto de empresa representa la expresión de la nueva lógica de este tiempo ya que el dinamismo que lo caracteriza hace difícil reconocer las eternas leyes que regulan los fenómenos socioeconómicos, los cuales parecerían todavía más incomprensibles de obstinar en aplicar los conceptos Tayloristas.

Los principios de este nuevo modelo de empresa pueden sintetizarse como sigue:(a) El hombre es el verdadero centro del sistema económico porque produce bienes y servicios que consume para satisfacer sus necesidades. (b) El sistema económico tiene su razón de ser, únicamente, en función del hombre-productor y del hombre-cliente porque sin ellos carece de sentido. (c) La empresa justifica su existencia produciendo “calidad de vida” para la comunidad a través de las transformación de sus recursos, en especial del trabajo, en bienes y servicios vendibles a clientes dispuestos a pagar su contravalor. (d) La empresa opera, principalmente, para asegurar su continuidad en el tiempo, ya que, siendo preeminente su función social, debe garantizar los puestos de trabajo.

Esto se logrará solamente con la plena y completa satisfacción del cliente, obtenible mediante: (a) Un producto con absoluta idoneidad de uso -entendida como

alta calidad de las prestaciones, fiabilidad, duración entre otros.-, (b)La disponibilidad en cantidades y tiempos solicitados por el cliente y una flexibilidad productiva que no condicione sus elecciones, (c) Un precio reducido porque minimiza los costes eliminando los “despilfarros”, (d) Una constante revisión del estándar de satisfacción del cliente ya que el mercado de la oferta y la demanda evoluciona continuamente.

Para alcanzar estos resultados se precisa: a)Una cultura capaz de dominar los procesos de la empresa, b)Un sistema organizativo dirigido a conseguir: trabajo en equipo, empleo de todas las capacidades intelectuales, exaltación de la profesionalidad y creatividad, autonomía de decisión, la capitalización del ingenio mediante la formación continua, un sistema de comunicaciones eficiente, capaz de transmitir la información necesaria para garantizar la perfecta funcionalidad, basado sobre el lenguaje común y la gestión de datos significativos, completos, fiables y sintéticos.

Finalmente puede decirse que la gerencia actual se fundamenta en la filosofía de Calidad Total, la cual demanda cambios de paradigmas y asumir estas teorías y principios organizacionales para lograr mayor productividad.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

Diseño de la Investigación

El presente estudio se ubicó en el paradigma Positivismo bajo el enfoque cuantitativo y en la modalidad de investigación de campo de tipo descriptivo. De acuerdo al Manual de Trabajos de Grado de Especialización y de Maestría y las Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003), este tipo de investigación consiste en el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques conocidos o en desarrollo. (p.14)

Del mismo modo, Ary, Cheser y Ravavieh (1994), señalan que la investigación descriptiva se caracteriza por “tratar de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos tal como existen en el momento del estudio, con el propósito de describir lo que hay, para ayudar a la toma de decisiones” (p.308).

De esta manera, esta postura coincide con las acciones pautadas para el análisis de la Calidad y la Productividad Académica en la Maestría de Gerencia Educativa de la UPEL-IPB, porque la misma está orientada a detallar los hechos tal como se producen en la realidad, para obtener información valiosa de las condiciones existentes, lo que permitirá generar aportes significativos a la problemática estudiada.

Variables

Definición Conceptual

Indicador de Calidad: instrumento utilizado para medir, comparar, dar seguimiento y apoyar el avance de resultados y representa medidas sobre aspectos que no son directamente medibles.

Satisfacción académica: grado de cumplimiento de expectativas personales del estudiante.

Estrategias Gerenciales: métodos, técnicas y herramientas que utilizan los gerentes para desarrollar sus actividades organizacionales.

Operacionalización de las Variables

A continuación se presenta el cuadro de operacionalización de las Variables con sus dimensiones, indicadores e ítems.

**Cuadro 2.
Definición Operacional**

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMES		
Calidad y Productividad Académica	Indicadores de Calidad y Productividad	Egresados con mención	1-2		
		Altos Índices académicos	3		
		Docentes con méritos académicos	4		
		Acreditación	5-6		
		Recursos tecnológicos de punta	7-8		
		Atención al público	9		
		Culminación de los estudios en el tiempo establecido	10		
		Número de ingreso	11		
		Número de aspirante	12		
		Evaluación del desempeño docente	13		
		Atención de los docentes	14		
		Proceso de selección de aspirantes a ingreso	15		
		Satisfacción de los Estudiante	Satisfacción de los Estudiante	Asistencia con constancia a los cursos	1
				Programación de eventos especiales	2
				Índice académico alto	3
Horario de clases aceptable	4				
Buena atención del personal administrativo y docente	5				
Aplicación de estrategias gerenciales en la Maestría	6				
Equipos tecnológicos de punta	7				
Docentes que planifiquen	8				
Docentes carismáticos	9				
Docentes con formación calificada	10				
Ambientes agradables y armoniosos	11				
Centro de información integral y actualizado	12				
Proceso de selección para ingresar	13				
Nivel académico alto de la maestría	14				
Evaluación del desempeño docente	15				
Estrategias Gerenciales	Estrategias Gerenciales	Planificación	1-2-3-4		
		Organización	5-6-7-8		
		Dirección	9-10-11-12		
		Control	13		
		Evaluación	14-15		

Población y Muestra

La población estuvo constituida por los 53 docentes adscritos al Subprograma de Maestría de Gerencia Educacional (5 titulados, 32 contratados, 16 activos) y los 372 participantes matriculados en el mismo, en el período II-2006. La muestra estuvo representada un 30% de la población aproximadamente, en este caso 20 docentes y 100 participantes.

Instrumentos

Se elaboraron tres instrumentos de 15 preguntas, uno aplicado a los docentes, el cual permitió determinar los indicadores de Calidad y Productividad Académica utilizados en la Maestría de Gerencia Educacional de la UPEL-IPB, otro aplicado a los participantes, permitiendo determinar el nivel de satisfacción que presentan los mismos en sus estudios y otro al coordinador de la maestría, con el cual se pudo identificar las estrategias que utiliza la gerencia para la búsqueda de la Calidad y la Productividad en la Maestría de Gerencia Educacional de la UPEL IPB.

Validez de los instrumentos

Para la validación del contenido de los instrumentos, se utilizó el criterio “juicio de expertos” el cual fue realizado por cuatro docentes con experiencia en el área objeto de estudio. Los criterios usados para dicha validación estuvieron referidos a la congruencia, claridad y tendenciosidad de los ítemes en relación a los aspectos planteados; una vez sometidos al proceso de revisión por parte de los expertos, se incorporaron las recomendaciones y se estructuraron los instrumentos finales.

Confiabilidad

Para la confiabilidad del instrumento de los docentes, se aplicó una prueba piloto a un grupo de docentes adscritos a un Subprograma con características similares a la muestra. Luego se tomó otro grupo de docentes adscritos al

Subprograma de Gerencia Educacional y de igual manera se les aplicó también la prueba piloto para determinar la confiabilidad, a través del Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach. Al comparar los coeficientes con el criterio referencial de Cronbach, los instrumentos presentaron su confiabilidad.

Para la confiabilidad del instrumento aplicado a los estudiantes, se aplicó una prueba piloto a un grupo de participantes de otra cohorte, con características similares a la muestra, matriculados en el Subprograma de Maestría de Gerencia Educacional. Luego se tomó un grupo de participantes de la cohorte en estudio y se le aplicó también la prueba piloto para determinar la confiabilidad, a través del Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach. Al comparar los coeficientes con el criterio referencial de Cronbach, los instrumentos presentaron su confiabilidad.

Análisis de datos

Obtenidos los datos, éstos se tabularon y organizaron en tablas de frecuencias y porcentajes, los cuales fueron presentados en gráficas. Luego se analizaron a objeto de aportar conclusiones y recomendaciones sobre la Calidad y la Productividad Académica de los procesos llevados a cabo en la Maestría de Gerencia Educacional de la UPEL-IPB.

Procedimiento

Revisión referencial (textos, trabajos de investigación, revistas, artículos electrónicos)

Elaboración del proyecto de investigación

Elaboración de los instrumentos y las entrevistas de los directivos

Búsqueda de validez y confiabilidad de los instrumentos

Aplicación de los instrumentos

Tabulación de los datos y representación en gráficos

Análisis de los resultados

Elaboración de conclusiones y recomendaciones

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo se refiere a los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos diseñados para determinar los indicadores de Calidad y Productividad Académica utilizados en la Maestría de Gerencia Educacional de la UPEL-IPB, el nivel de satisfacción de sus estudiantes e identificar las estrategias que utiliza la gerencia para la búsqueda de la Calidad y la Productividad de la misma.

El análisis e interpretación de los resultados se llevó a cabo por medio de cuadros y gráficos con el propósito de visualizar, con mayor precisión, los resultados obtenidos. Los ítems se agruparon en dimensiones, lo cual permitió el análisis e interpretación de una manera más fácil. Seguidamente se presentan los cuadros con sus respectivos análisis de las dimensiones e indicadores que conforman los instrumentos aplicados a los docentes.

Cuadro 3: Datos de Indicadores de Calidad y Productividad Académica en relación a la categoría participantes

Items	CDA		DA		NDA/NED		ED		CED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	00	00	00	00	6	30	14	70	00	00
2	5	25	15	75	00	00	00	00	00	00
3	00	00	16	80	4	2	00	00	00	00
10	00	00	00	00	00	00	15	75	5	25
promedio	00	6.25	00	38.75	00	8	00	36.25	00	6.25

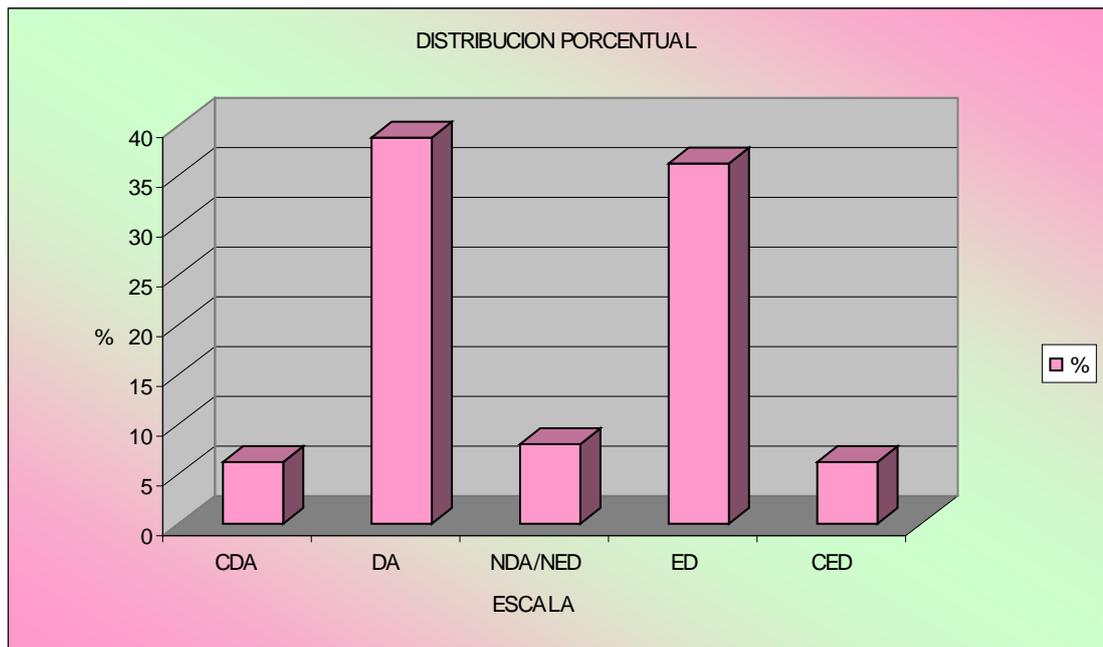


Gráfico 5: Indicadores de Calidad y Productividad Académica en relación a la categoría de participantes

Al observar los resultados del instrumento aplicado a los docentes de la Maestría de Gerencia Educacional en la categoría de participantes en el cuadro 3, gráfico 5, el valor promedio refleja que un 38.75%, están de acuerdo con los indicadores de calidad, productividad académica, sin embargo un 36.25% están en desacuerdo, lo que indica que no existe fortaleza en la categoría participantes. El ítem N° 1 en un 70% está en desacuerdo con el egreso de alto índice y el ítem N° 10 en un 75% está en desacuerdo que el número de participantes que culminan la maestría no es alto. De esto se puede inferir que existe debilidad en relación a las metas establecidas para los participantes en cuanto a la prosecución y culminación de sus estudios de postgrado con éxito.

Cuadro 4: Datos de Indicadores de Calidad y Productividad Académica en relación a la categoría de docentes

Ítems	CDA		DA		NDA/NED		ED		CED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	00	00	17	85	2	10	1	5	00	00
5	00	00	00	00	8	40	12	60	00	00
6	4	20	12	60	4	20	00	00	00	00
7	00	00	00	00	00	00	12	60	8	40
13	00	00	00	00	00	00	00	00	20	100
14	00	00	17	85	3	15	00	00	00	00
promedio	00	3.33	00	38.33	00	14.16	00	20.84	00	23.34

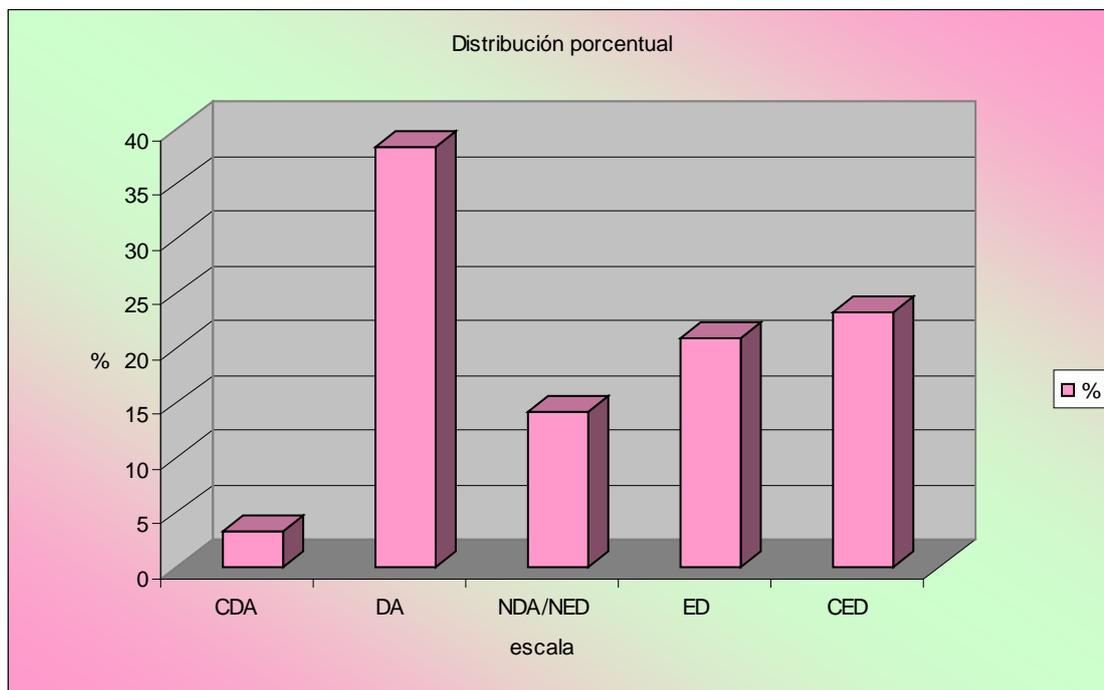


Gráfico 6: Indicadores de Calidad y Productividad Académica en relación a la categoría de docentes

El cuadro 4 gráfico 6, muestra los resultados del instrumento aplicado a los docentes de la Maestría de Gerencia Educacional en la categoría de docentes, donde se observa que la sumatoria de NDA/NED, ED y CED es de 58.34% mostrando la debilidad de esta categoría. De igual manera, el ítem N° 13 refleja un 100% esta completamente en desacuerdo que actualmente no existe evaluación del desempeño de los docentes. El ítem N° 7 en desacuerdo, completamente en desacuerdo la sumatoria totaliza 100%, indicando que no existen equipos tecnológicos actualizados que les permita a los docentes realizar una maestría de calidad.

Cuadro 5: Distribución porcentual de datos de Indicadores de Calidad y Productividad Académica en relación a la categoría de procesos operativos

Items	CDA		DA		NDA/NED		ED		CED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8	00	00	00	00	00	00	17	85	3	15
9	00	00	16	80	4	20	00	00	00	00
11	20	100	00	00	00	00	00	00	00	00
12	20	100	00	00	00	00	00	00	00	00
15	00	00	00	00	00	00	16	80	4	20
promedio	00	40	00	16	00	4	00	33	00	7

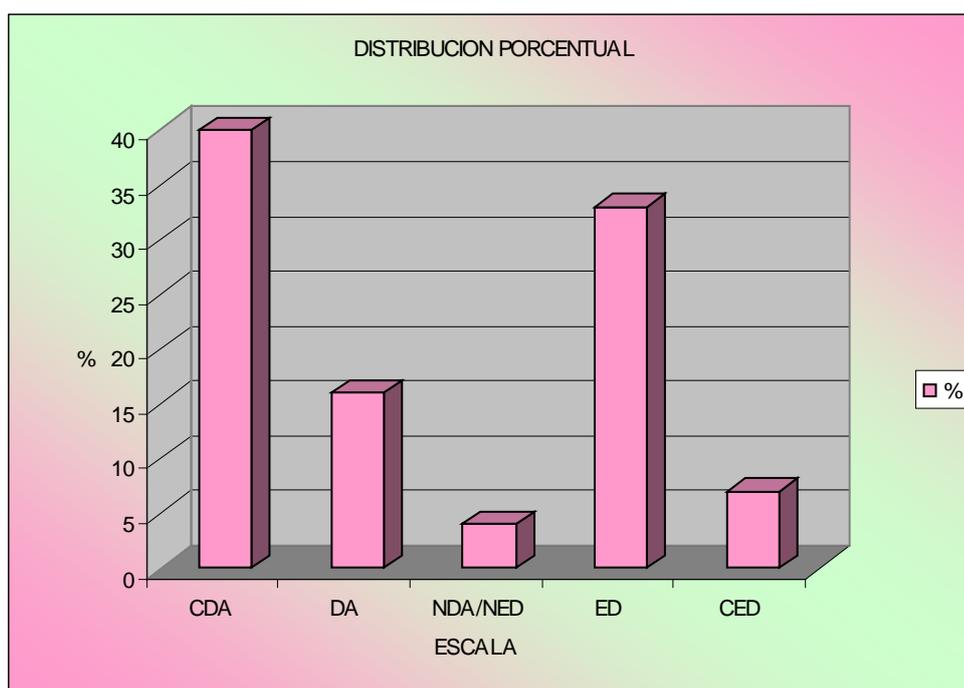


Gráfico 7: Indicadores de Calidad y Productividad Académica en relación a la categoría de procesos operativos

Según los resultados obtenidos en el cuadro 5 gráfico 7, del instrumento aplicado a los docentes de la Maestría de Gerencia Educacional en la categoría de procesos operativos, se observa que en un 56% están de acuerdo, completamente de acuerdo que los procesos operativos son medianamente satisfactorios en cuanto a la calidad, productividad; cuando éstas debería ser el 100%. Sin embargo, el ítem N° 8 indica que en un 85% están en desacuerdo de la existencia de equipos actualizados que le permitan ofrecer un servicio de calidad; en el ítem N° 15 en un 80% están en desacuerdo, un 20% completamente en desacuerdo que se cumple cabalmente un proceso de selección para ingresar a la maestría. Siendo estas unas amenazas para el buen funcionamiento del proceso de calidad y productividad para dicha maestría

Seguidamente se presentan los cuadros con sus respectivos análisis de las dimensiones e indicadores referidos al nivel de satisfacción de los participantes.

Cuadro 6: Datos del nivel de satisfacción de los estudiantes en relación a la categoría de participantes

Items	CDA		DA		NDA/NED		ED		CED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	00	00	74	74	26	26	00	00	00	00
2	00	00	20	20	53	53	27	27	00	00
3	100	100	00	00	00	00	00	00	00	00
4	00	00	78	78	22	22	00	00	00	00
13	89	89	11	11	00	00	00	00	00	00
14	100	100	00	00	00	00	00	00	00	00
promedio	00	48.16	00	30.5	00	16.83	00	4.5	00	00

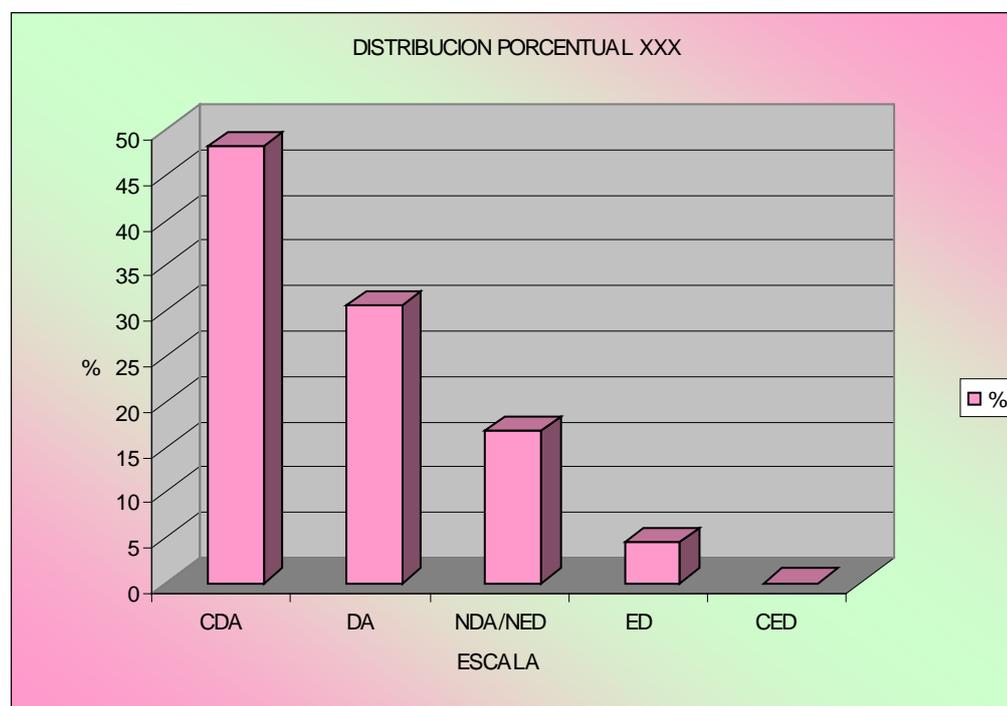


Gráfico 8: Nivel de satisfacción de los estudiantes en relación a la categoría de participantes

El cuadro 6, gráfico 8 muestra los resultados del instrumento aplicado a los participantes de la Maestría de Gerencia Educacional en la categoría de estudiantes, donde el 78.66% de los participantes están satisfechos en asistir en los eventos académicos con constancia y formar parte de una maestría con un alto nivel académico, además que exista un buen proceso de selección para el ingreso de la maestría. Este entusiasmo que presentan dichos estudiantes, se puede tomar como una oportunidad para el mejoramiento del proceso de calidad y productividad de la maestría.

Cuadro 7: Datos del nivel de satisfacción de los estudiantes en relación a la categoría de procesos operativos

Items	CDA		DA		NDA/NED		ED		CED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	00	00	40	40	37	37	23	23	00	00
6	00	00	00	00	56	56	34	34	10	10
7	00	00	00	00	00	00	15	15	85	85
11	00	00	62	62	38	38	00	00	00	00
12	00	00	00	00	5	5	7	7	88	88
promedio	00	00	00	20.4	00	27.2	00	15.8	00	36.6

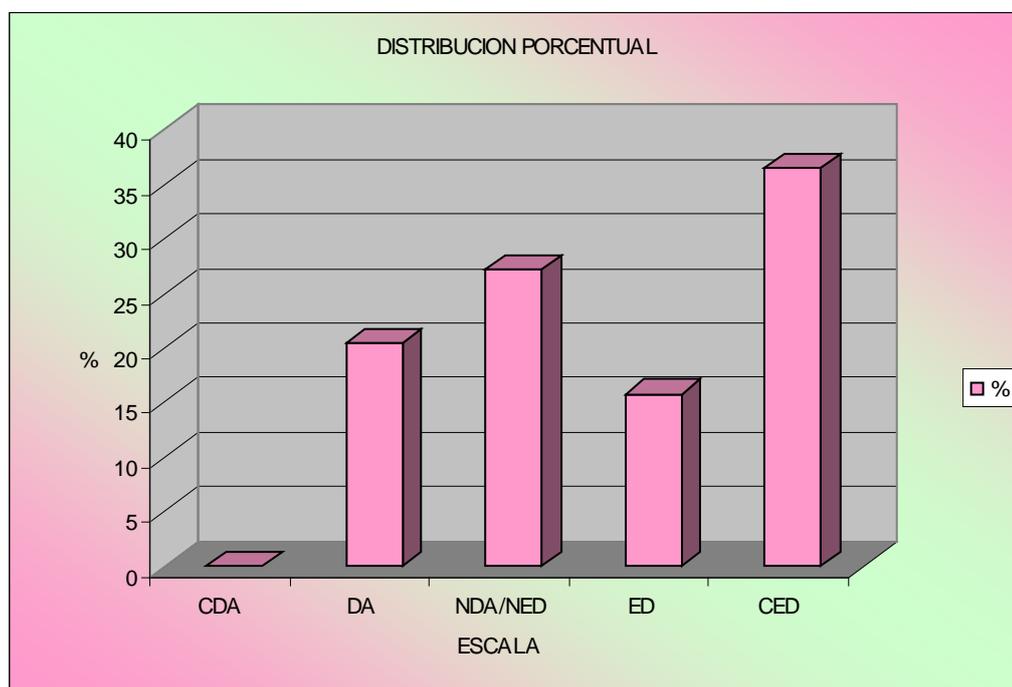


Gráfico 9: Nivel de satisfacción de los estudiantes en relación a la categoría de procesos operativos

El cuadro 7, gráfico 9 correspondientes a los resultados del instrumento aplicado a los participantes de la Maestría de Gerencia Educacional en la categoría de procesos operativos, en el valor promedio se observa que en un 79.6%, el nivel de satisfacción de los estudiantes en relación a los procesos operativos se ubica en NDA/NED, en desacuerdo y completamente en desacuerdo lo que refleja el alto nivel de insatisfacción que existe por parte de los participantes en la maestría. El ítem N° 6 el 100% de los participantes no está de acuerdo que la Maestría de Gerencia sea un modelo de gestión de calidad y productividad. Al igual que el ítem N° 7 el 100% no le agrada investigar en los laboratorios de computación; y en el ítem N° 12 el 100% no le satisface investigar

en el centro de información. Con el nivel de insatisfacción de los participantes podemos inferir que en la Maestría de Gerencia existen muchas debilidades referentes a los procesos operativos, lo que perjudica la calidad y la productividad de la misma.

Cuadro 8: Datos del nivel de satisfacción de los estudiantes en relación a la categoría de docentes

Items	CDA		DA		NDA/NED		ED		CED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8	00	00	42	42	58	58	00	00	00	00
9	00	00	44	44	56	56	00	00	00	00
10	100	100	00	00	00	00	00	00	00	00
15	100	100	00	00	00	00	00	00	00	00
promedio	00	50	00	21.5	00	28.5	00	00	00	00

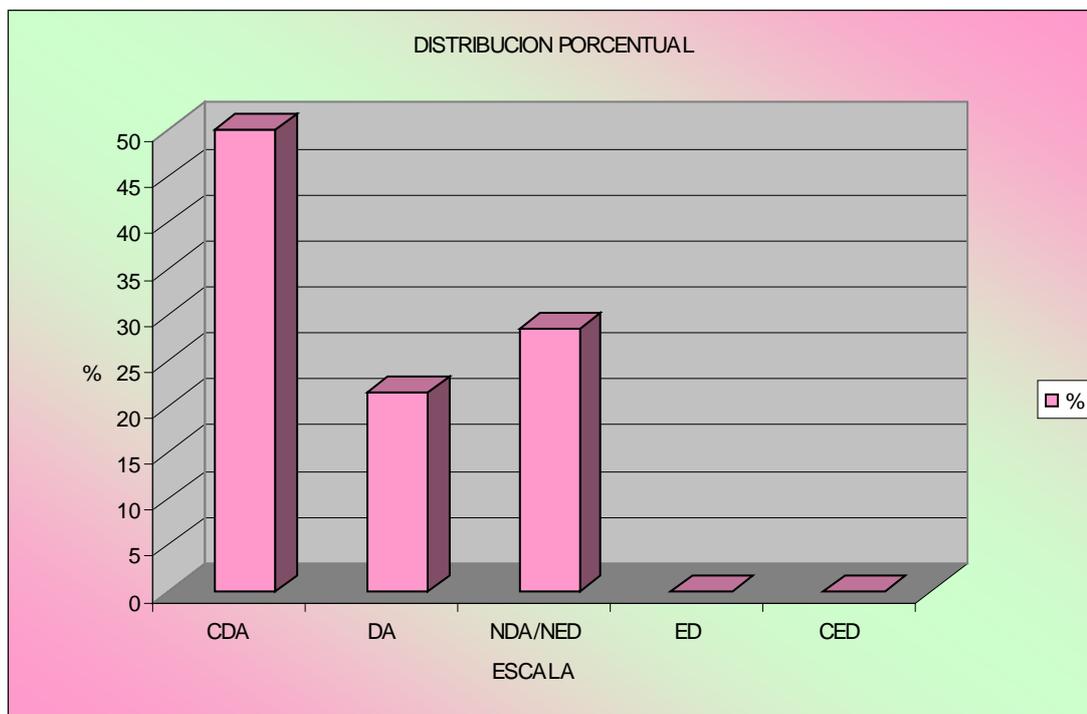


Gráfico 10: Nivel de satisfacción de los estudiantes en relación a la categoría de docentes

El cuadro 8, gráfico 10, muestra los resultados del instrumento aplicado a los participantes de la Maestría de Gerencia Educativa en la categoría de docentes, el valor promedio refleja que un 71.5% los participantes están de acuerdo y completamente de acuerdo en que los cursos de la maestría deben ser impartidos por docentes calificados con empatía y carisma y que se les realicen

evaluaciones de su desempeño. Sin embargo, los ítems 8 y 9 están medianamente satisfechos, 56% y 58% en cuanto a la manera como planifican y realizan las investigaciones con los docentes. Este valor promedio de las características de docentes que satisfacen a los estudiantes permite reflexionar e introducir oportunidades en el mejoramiento del proceso de calidad y productividad de la maestría.

Seguidamente se presentan los cuadros con sus respectivos análisis de las dimensiones e indicadores referidos a las estrategias gerenciales que conforman el instrumento aplicado al coordinador de la maestría.

Cuadro 9: Datos de las estrategias gerenciales referentes a los ítems de Planificación

Ítems	SI		NO	
	F	%	F	%
1	00	00	1	100
2	1	100	00	00
3	00	00	1	100
4	1	100	00	00
promedio	00	50	00	50

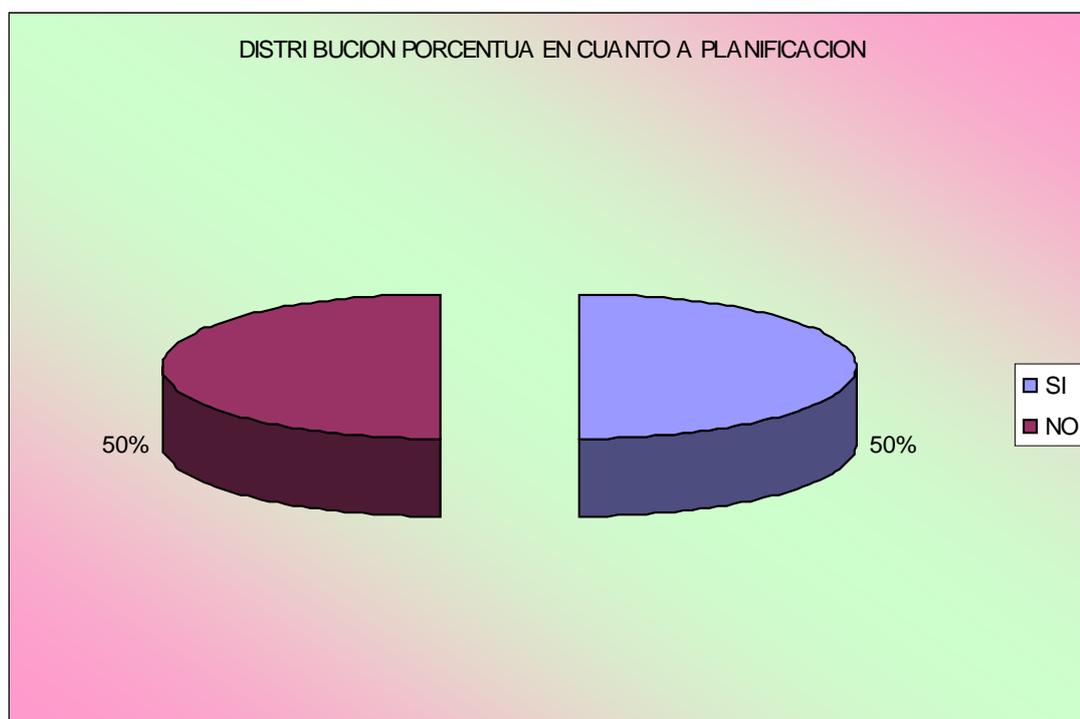


Gráfico 11: Estrategias gerenciales referentes a la Planificación

En el cuadro 9, gráfico 11 correspondientes a las estrategias gerenciales función planificación, se observa que los resultados indican 50% SI y 50% NO reflejando que no se esta utilizando la estrategia de planificación al 100%. En ítem N° 1 se observa que en un 100% no se prepara plan de actividades para el lapso académico y en el ítem N° 3 en un 100% no se planifican cursos al personal administrativo en atención al público. Esto hace inferir que en el subprograma de Gerencia Educacional existen debilidades en cuanto a la planificación de actividades que permitan orientar el proceso hacia la calidad y la productividad.

Cuadro 10: Datos de las estrategias gerenciales referentes a los ítems de Organización

Ítems	SI		NO	
	F	%	F	%
5	1	100	0	00
6	1	100	00	00
7	1	100	00	00
8	1	100	00	00
PROMEDIO		100		00



Gráfico 12: Estrategias gerenciales referentes a la Organización

El cuadro 10, gráfico 12 muestra los resultados de la entrevista aplicada al coordinador de la Maestría de Gerencia Educacional referente a la estrategia gerencial organización donde el valor promedio refleja que en un 100% se realizan las funciones de organización. De aquí podemos notar que actualmente el subprograma de Gerencia Educacional presenta fortaleza en cuanto a organización, lo que beneficia para el desarrollo de la calidad y la productividad de la misma.

Cuadro 11: Datos de las estrategias gerenciales referentes a los ítems de Dirección

Ítems	SI		NO	
	F	%	F	%
9	1	100	00	00
10	1	100	00	00
11	1	100	00	00
12	1	100	00	00
PROMEDIO		100		00



Gráfico 13: Estrategias gerenciales referentes a la Dirección

En el cuadro 11, gráfico 13 correspondientes a las estrategias gerenciales función dirección, se observa que el promedio el resultado en un 100% se cumple, al tomar decisiones relacionadas con las actividades de la maestría en cuanto a

tutorías, designación de jurados y oferta académica entre otros, lo que permite destacar esto, como una importante fortaleza para el proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad académica de la maestría de gerencia educacional.

Cuadro 12: Datos de las estrategias gerenciales referentes a los ítems de Control y Evaluación

Ítems	SI		NO	
	F	%	F	%
13	00	00	1	100
14	00	00	1	100
15	00	00	1	100
PROMEDIO		00		100

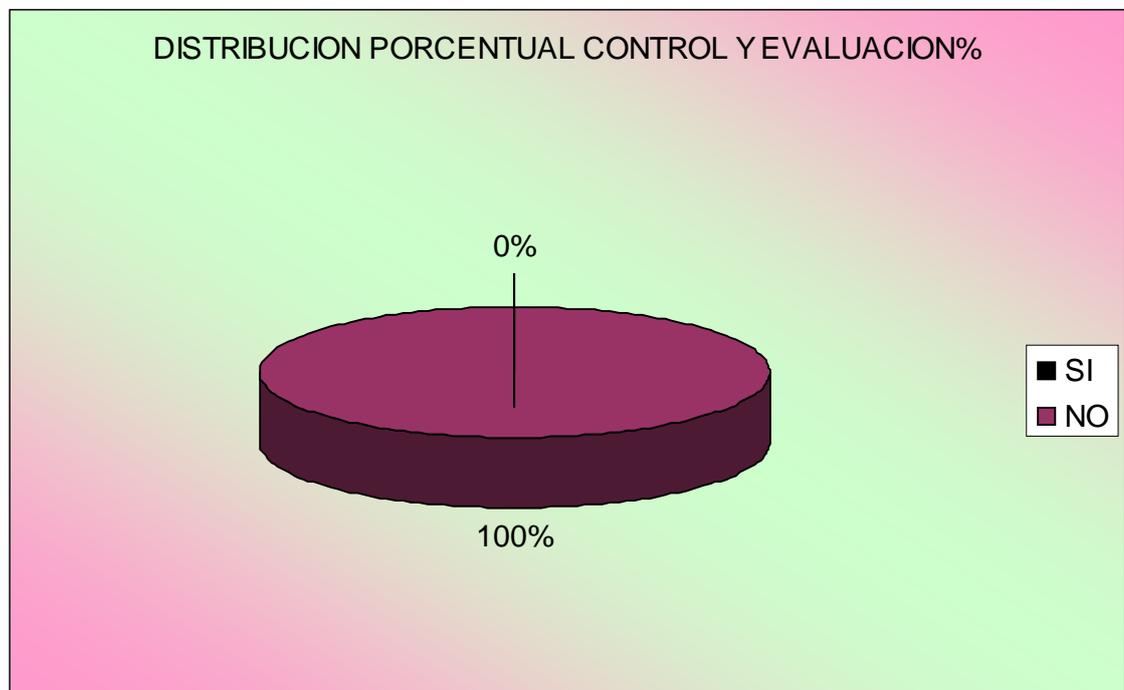


Gráfico 14: Estrategias gerenciales referentes a la Control y Evaluación

El cuadro 12 gráficos 14, los resultados de los valores promedios se observa que en un 100% no se realizan controles y evaluaciones en cuanto al desempeño del docente que refleje la calidad y productividad académica en la maestría de gerencia. De esto podemos inferir que actualmente el subprograma de Gerencia Educacional presenta debilidades de control y evaluación de sus actividades presentando así barreras en cuanto al desarrollo de la calidad y la productividad de la misma.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al investigar sobre los indicadores de Calidad y Productividad en el SubPrograma de Gerencia Educacional de la UPEL IPB, se determinó que no existe un control y seguimiento del trabajo investigativo de los participantes, que los estimule a culminar sus estudios con éxito, en el tiempo establecido, y que de igual manera no se aplican permanentemente controles para evaluar y mejorar el desempeño docente. Además se evidenció en los procesos operativos, que la atención del personal administrativo no es la más adecuada, lo que demanda reflexión para hacer correctivos, ya que forman parte de la imagen institucional. Así mismo se constató, que se requieren equipos tecnológicos actualizados que permitan ofrecer un servicio de calidad. Igualmente en esta categoría se evidenció la necesidad de llevar a cabo un buen proceso de selección de los participantes que desean ingresar a la maestría.

Al Determinar el nivel de satisfacción de los estudiantes en la Maestría de Gerencia Educacional de la UPEL-IPB, en la categoría de participantes, se observó que los mismos demuestran entusiasmo para asistir a eventos extra cátedra, en mantener un alto índice académico, en un mejoramiento del proceso de selección de ingreso, es decir, disposición de formar parte del proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad de dicha maestría. Del mismo modo, se refleja alto nivel de insatisfacción de los participantes en cuanto a la categoría de los procesos operativos, ya que la mayoría no consideran que esta maestría sea un modelo de gestión de calidad y productividad. Al igual, no les agrada investigar en los laboratorios de computación y en el centro de información, por su poca actualización. Finalmente, en relación a la categoría de docentes, los participantes sienten insatisfacción por la manera como los docentes planifican y realizan las actividades e investigaciones, sin embargo, están de

acuerdo en que los cursos de la maestría deben ser impartidos por docentes calificados, con empatía y carisma y que se les realice, permanentemente, evaluación de su desempeño.

Al identificar las estrategias que utiliza la gerencia para la búsqueda de la Calidad y la Productividad en la Maestría de Gerencia Educacional de la UPEL IPB, se determinó debilidades en la planificación de actividades para el mejoramiento del proceso de calidad y productividad de la maestría por no presentar planes de actividades para los lapsos académicos y por no planificar cursos para mejorar la eficiencia del personal administrativo. Del mismo modo, se evidenció fallas en la aplicación de las estrategias de control y evaluación del proceso, por no tener controles estadísticos de proyección, además, por no elaborar, aplicar y tabular datos que reflejen la calidad y productividad académica de los docentes, personal administrativo y proceso en general de la maestría. Sin embargo, se refleja fortaleza en el buen uso de las estrategias de organización y dirección para el proceso de mejoramiento de la calidad y productividad de la maestría, elaborando ofertas y organización académica, listados por línea de investigación y organización de calificaciones, así como tomar decisiones relacionadas con las oferta académicas, con trabajos de grados y la acreditación del subprograma.

Recomendaciones

Es necesario que los directivos del Subprograma de Maestría en Gerencia Educacional den mayor apertura a la implantación de controles de calidad y productividad en sus procesos, ya que les permite experimentar, innovar, adaptarse a nuevas realidades para un mejoramiento permanente y así instaurar cambios que les permita mayor competitividad.

El subprograma de Maestría en Gerencia Educacional debe lograr cambios que le permitan implantar una filosofía de organización de aprendizaje basada en un liderazgo compartido, amplio acceso a la información, participación abierta en la toma de decisiones y transformaciones sistemáticas de las estructuras

y sistemas formales, con un concepto dinámico de la visión, misión y objetivos de la empresa que puede y debe reconstruirse día a día.

De igual manera, este subprograma pudiese mantener procesos que refuercen el cambio profundo mediante la mejora de los resultados personales. El desarrollo de redes de personas comprometidas y mejorar los resultados de la organización.

Se recomienda, para lograr el mejoramiento de la calidad y productividad académica de la maestría en gerencia, identificar y describir los múltiples factores que la afectan, como también definir modelos e instrumentos que permitan la medición y evaluación de la misma, como la utilización de indicadores, la cual requiere que la institución cuente con información no sólo cuantitativa, sino también de tipo cualitativo que resulta la gran deficiencia de los sistemas de información existentes. Para lo anterior, se puede utilizar los estándares de calidad y productividad provenientes de la evaluación histórica de la comparación con instituciones similares o de la determinación por expertos.

Del mismo modo, se sugiere utilizar estrategias gerenciales como la Matriz DOFA, para resolver los diversos problemas que se plantean en el Subprograma de Gerencia Educacional con la finalidad de aprovechar las oportunidades y fortalezas y de atender las debilidades y amenazas que impiden el desarrollo del proceso de calidad y productividad académica; el cuadro de control ideado por Shewhart (1924) llamado ciclo PHEA, para ayudar a la gerencia en la edificación y ejecución de planes que reduzcan la diferencia entre las necesidades del cliente y el proceso; las siete herramientas básicas estadísticas para el control de la calidad ideadas por Walton (1988); los llamados catorce puntos de Deming para mejorar el proceso de calidad y productividad y los programas de aprendizaje para la implantación de la Calidad Total.

Finalmente, se recomienda a la Subdirección de Investigación y Postgrado reflexionar sobre las debilidades y amenazas obtenidas en esta investigación las cuales pueden mejorarse mediante la planificación de cursos de atención al cliente para el personal administrativo, actualización de los equipos tecnológicos y de las referencias bibliográficas que ofrecen en el Centro de Investigación, aplicar exigentes procesos de selección para los nuevos ingresos,

realizar actividades extra cátedras donde se integren los participantes con los docentes, mantener control, seguimiento y evaluación del desempeño docente, realizar cursos de desarrollo personal a los docente y permanente capacitación de los tutores.

REFERENCIAS

- Ary, Cheser y Ravavieh (1994) **Introducción a la Investigación**. México Mc Graw-Hill.
- Benítez, H. (2003) **Calidad Total; Propuesta Gerencial para Directivos de I y II Etapa de Educación Básica de la Zona Norte de Barquisimeto**. Trabajo de Maestría para optar al título de Magíster UPEL-IPB.
- Castellano (1991) **Concepto y la definición de educación de Calidad en Venezuela**. Trabajo de Maestría para optar al título de Magíster UPEL-IPB.
- Ciampa, D. (1993) **Calidad Total. Guía para su implantación**. E.U.A. Addison-Wesley Iberoamericana
- CIES (1999) **Magíster en Dirección Universitaria**. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Crosby, P. (1990) **Hablemos de Calidad**. México:McGraw-Hill
- Deming, E. (1989) **Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis**. España: Díaz de los Santos. Madrid.
- Estrada, A. (1994) **Calidad total para Mejorar la Productividad en el Departamento de Formación Docente**. Trabajo de Maestría para optar al Título de Magíster UPEL-IPB.
- Gitlowm H. Y Gitlow, S.(1991) **Cómo Mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming**. Una guía practica para mejorar su posición competitiva. Colombia: Norma.
- INCE (1995). **Guía práctica de calidad**.
- Ishikawa, O (1986) **¿Qué es el control total de calidad? La modalidad Japonesa**. Colombia: Norma
- Lizardo (1994) **Propuesta para incorporar el enfoque de Calidad Total a la acción gerencial del director como motor de calidad en el proceso de evaluación institucional**. Trabajo de grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Rafael Alberto Escobar Lara.
- Martínez, E y Letelier, M (1997) **Evaluación y acreditación universitaria– Metodologías y experiencias** (Nueva sociedad/UNESCO/O.U.I./USACH, Caracas, 208 p.)

- Muhamad, E. (1993) **Evaluación de la Calidad de la Educación del Noveno Grado de las Escuelas Básicas del Municipio Iribarren Edo. Lara.** Trabajo de grado de especialización no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Universitario Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa. Barquisimeto.
- Muñoz C., G. (1996) **Elementos Teóricos sobre Calidad para Postgrado en el Área de la Educación.** Trabajo de grado de doctorado no publicado, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas.
- Parra de A, L. (1994) **Estrategias de Capacitación sobre Calidad Total dirigida a los docentes de Educación Básica Rural.** Trabajo de Maestría para optar al título de Magíster UPEL-IPB.
- Rodríguez, Boggio, Y. (1993) **Propuesta de Calidad Total para ser aplicada a la Gestión Gerencial del a educación Venezolana.** Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Universitario Pedagógico Rafael Alberto Escobar Lara, Maracay.
- Tovar, (1990) **Desarrollo humano y organizacional, La calidad total para alcanzar la Productividad, (p.17) Caracas.**
- UNESCO, (1998) Conferencia **La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción**
- UNESCO, (2004)[Página Web en línea]. Disponible: <http://www...iesalc.unesco.org.ve/publicaciones/libros.asp?ano=2004> - 64k [Consulta: 2005, Junio].
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2004), **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y de Maestría y las Tesis Doctorales.** Caracas. Autor
- Vielma (1992) **Evaluación del a calidad del proceso de instrucción en el Instituto Universitario de Tecnología de Ejido (IUTE)** Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Instituto Universitario de Tecnología de Ejido (IUTE)
- Walton, M. (1988) **Cómo Administrar con el Método Deming.** Norma.
- Yacobacci, N. (2003). **Estrategias para Gerenciar en el Aula bajo el Enfoque de la Calidad Total como herramienta de trabajo grupal en la Escuela Básica “Rómulo Betancourt III” Municipio Iribarren del Estado Lara. Barquisimeto.** Trabajo de Maestría para optar al título de Magíster UPEL-IPB.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO APLICADO A LOS DOCENTES



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
BARQUISIMETO**



Estimado(a) Docente:

El presente instrumento es para recabar información relacionada con el trabajo de Grado titulado Calidad y Productividad académica en la Maestría Gerencia Educacional de la UPEL IPB., para ello es necesario que Ud. responda los planteamientos con objetividad y sinceridad, pues de esto dependerá el éxito de la investigación.

Los datos suministrados serán de carácter confidencial y constituyen un valioso aporte para la realización del mismo.

Instrucciones Generales

- Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados
- Marque con una (X), la alternativa que se adecue más a la realidad
- Adopte una actitud positiva al contestar el instrumento
- Se presentan cinco opciones, responda solamente una
- Escala:

CDA	DA	NDA- NED	ED	CED
Completamente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Gracias por su colaboración,

Atentamente,

Ing. María E. Terán M.

El subprograma de Gerencia Educacional de la UPEL-IPB, presentan los siguientes indicadores de Calidad y Productividad académica:

N°	Item	CDA	DA	NDA NED	ED	CED
1	Egreso de alto índice de participantes con mención en la Maestría de Gerencia					
2	Orienta al participante a realizar su trabajo de grado con eficacia y eficiencia.					
3	Orienta al participante a trabajar con calidad para lograr excelente índice académico					
4	Incorporación de docentes con meritoria labor académica para mejorar la calidad de la Maestría en Gerencia					
5	Los procesos administrativos y académicos se realizan con calidad para facilitar el logro de su acreditación					
6	Se mantienen docentes de calidad para obtener la acreditación de la Maestría.					
7	Existen equipos tecnológicos actualizados que permitan a los docentes y participantes de la Maestría realizar sus investigaciones					
8	Existen equipos tecnológicos actualizados en la coordinación de la Maestría que permita ofrecer un servicio de calidad					
9	El personal administrativo de la Maestría atiende eficientemente a docentes y participantes					
10	Alto número de participantes que culminan sus estudios con éxito en el tiempo establecido					
11	Cada año es mayor la demanda de cupos para ingresar a la Maestría de Gerencia					
12	Cada año se aumentan los cupos en función del alto el número de participantes de ingreso					
13	Evaluación del desempeño de los docentes de la Maestría para mantener controles de calidad					
14	Atención eficiente de los docentes de la Maestría a los participantes					
15	Cumplimiento cabal del proceso de selección para ingresar a la Maestría					

ANEXO B
INSTRUMENTO APLICADO A LOS PARTICIPANTES



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
BARQUISIMETO**



Estimado(a) Docente:

El presente instrumento es para recabar información relacionada con el trabajo de Grado titulado Calidad y Productividad académica en la Maestría Gerencia Educacional de la UPEL IPB., para ello es necesario que Ud. responda los planteamientos con objetividad y sinceridad, pues de esto dependerá el éxito de la investigación.

Los datos suministrados serán de carácter confidencial y constituyen un valioso aporte para la realización del mismo.

Instrucciones Generales

- Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados
- Marque con una (X), la alternativa que se adecue más a la realidad
- Adopte una actitud positiva al contestar el instrumento
- Se presentan cinco opciones, responda solamente una
- Escala:

CDA	DA	NDA- NED	ED	CED
Completamente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Gracias por su colaboración,

Atentamente,

Ing. María E. Terán M.

Como participante de la Maestría de Gerencia Educacional de la UPEL-IPB:

N°	ITEM	CDA	DA	NDA NED	ED	CED
1	Te agrada asistir con constancia a los cursos impartidos en la Mestría de Gerencia Educacional					
2	Te agrada asistir a los eventos académicos programados en la Maestría de Gerencia, aún cuando el horario sea diferente al establecido					
3	Sientes satisfacción al lograr y mantener alto índice académico					
4	Te agrada el horario establecido para los cursos de la Maestría de Gerencia					
5	Te agrada cómo el personal administrativo de la Maestría de Gerencia es eficaz al prestar un servicio cuando se le solicita alguna constancia, carné u otros					
6	Piensas que la Maestría de Gerencia por las estrategias que utiliza, es modelo de gestión de calidad y productividad para otros subprogramas					
7	Te agrada investigar en los laboratorios de computación porque están actualizados					
8	Te satisface la manera como planifican su trabajo los docentes de la Maestría de Gerencia					
9	Te agrada realizar investigación con los docentes de la Maestría de Gerencia por su empatía y carisma					
10	Te satisface saber que los cursos de cada período serán impartidos por docentes calificados					
11	Te agradan los ambientes donde imparten los cursos de la Maestría de Gerencia					
12	Te satisface investigar en el Centro de información, por la gran cantidad y calidad de fuentes bibliográficas existentes					
13	Te agrada que los participantes sean seleccionados para ingresar a la Maestría de Gerencia					
14	Te agrada formar parte de una Maestría con nivel académico alto					
15	Te satisface que en la Maestría de Gerencia se realicen evaluaciones del desempeño a sus docentes					

ANEXO C
ENTREVISTA ESTRUCTURADA

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Ítem	ACTIVIDADES	SI	NO
	De las actividades siguientes cuáles lleva a cabo en el subprograma de Gerencia Educacional de la UPEL-IPB:		
1	Prepara plan de actividades para cada lapso académico		
2	Planifica reuniones con la Comisión de Trabajos de Grado		
3	Planifica cursos para el personal administrativo en atención al público		
4	Planifica cursos de actualización en investigación a los docentes y tutores		
5	Elabora oferta académica		
6	Elabora organización académica		
7	Listado de proyectos, tutores y tutoreados por línea de investigación		
8	Organiza calificaciones de tutoría I y tutoría II		
9	Toma decisiones relacionadas con oferta académica		
10	Toma decisiones relacionadas con trabajo en la CTG		
11	Toma decisiones relacionadas con cambios de jurados y tutores		
12	Prepara acreditación del Subprograma		
13	Prepara estudios estadísticos como fuentes de proyecciones del subprograma		
14	Elabora, aplica y tabula instrumento de evaluación de desempeño docente		
15	Elabora gráfico que reflejan Calidad y Productividad académica de los docentes y del personal administrativos		

ANEXO D
FORMATO DE REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



FORMATO DE REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombres y Apellidos del Experto: _____

Lugar de Trabajo: _____

Título: _____

Cargo que desempeña: _____

Instrucciones:

- Lea cada uno de los ítemes y analice en forma individual el instrumento asignado
- Evalúe los ítemes en atención a los criterios señalados en el formato presentado
- Marque con una (X) la casilla que crea según su criterio

Criterios:

1. **Congruencia:** Si el ítem se relaciona con el indicador, subdimensión, dimensión y variable que se pretende medir o describir.
2. **Claridad:** Redacción del ítem.
3. **Tendenciosidad:** Si induce a responder en forma favorable, indecisa o desfavorable.
4. **Observaciones:** Recomendaciones sobre el ítem que es evaluado desfavorablemente: modificarlo, sustituirlo por otro, excluirlo del instrumento, etc.

Formato para Evaluar el Instrumento

Ítem	Aspectos a Evaluar del Instrumento						Obs. (4)
	Congruencia (1)		Claridad (2)		Tendenciosidad (3)		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

CURRICULUM VITAE

MARÍA E. TERÁN M, C.I. V- 12700516, nacida en Barquisimeto el 23-05-77, **DIVERSIFICADA:** Bachiller en Ciencias, Instituto Diocesano Barquisimeto, 1994, **UNIVERSITARIA:** Ingeniero Industrial, Universidad Yacambú, 2001. **POSTGRADO:** Maestría en Educación, Mención Gerencia Educacional, UPEL IPB, 2007. **DIPLOMADOS:** Capacitación Pedagógica para Profesionales no Docentes, UPEL IPB, 2005. Diplomado en Formación de Tutores de Tesis y Trabajos de Grado, UPEL IPB, 2006. **CONGRESOS Y TALLERES:** II Jornadas Nacionales y IV Regionales de Ergonomía UNEXPO-IUETAEB, 2004. Jornadas de Construcción de la Agenda de investigación del IPB, UPEL IPB, 2004. Curso de Nivelación, Sistema de Información y Documentación, UPEL IPB, 2003. Curso de Nivelación, Inglés Instrumental, UPEL IPB, 2003. Curso de Nivelación, Introducción a la Estadística, UPEL IPB, 2003. IX Jornada de Investigación Institucional, UPEL IPB, 2004. I Jornada de Investigación en Educación Técnica Industrial, UPEL IPB, 2004. I Jornada “Hacia el Primer Encuentro Internacional de Investigación Cualitativa en Educación UPEL-IPB” , UPEL IPB, 2005. Foro “Indicadores de Efectividad y Evaluación Cualitativa en Educación Técnica” , UPEL IPB, 2005. I Encuentro Internacional de Investigación Cualitativa en Educación, UPEL IPB, 2005. X Jornada Institucional de Investigación de la UPEL-IPB, UPEL IPB, 2005. XI Jornada Institucional de Investigación de la UPEL-IPB, UPEL IPB, 2006. Congreso de Investigación en Educación UPEL UPEL IPB, 2006. **INVESTIGACIÓN:** Miembro de la Línea Estrategia Recursos e Innovaciones Pedagógicas en Educación, UPEL IPB, 2003. **EXPERIENCIA LABORAL:** Asistente de Mercadeo de Software, Visual Systems, 1996. Asesora Industrial, Taller Industrial Díaz Sánchez, 1999. Docente contratado, UPEL-IPB en Higiene y Seguridad Laboral, Administración de Talleres y Laboratorios, Productividad, Educación Técnica en Venezuela y Pasantía Ocupacional desde el 2003.