

## Gestión de la calidad del proceso de formación en el Programa Nacional de Administración de la Universidad Politécnica Territorial de Aragua "Federico Brito Figueroa"

### QUALITY MANAGEMENT OF THE TRAINING PROCESS IN THE NATIONAL ADMINISTRATION PROGRAM OF THE TERRITORIAL POLYTECHNICAL UNIVERSITY OF ARAGUA FBF

Cardona Ramos, Ingrid Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua "Federico Brito Figueroa" [ingridcardona@yahoo.com](mailto:ingridcardona@yahoo.com)

#### INFORMACIÓN

Recepción: 20-08-2015

Aceptado: 18-09-2015

Publicación: 30-09-2015

#### RESUMEN

Se fundamenta este artículo en un estudio orientado en el diseño de un procedimiento para la gestión de la calidad del proceso de formación en el ámbito del Departamento de Administración de la UPT Aragua, ello en atención a las contradicciones detectadas en el enfoque de gestión de la calidad del proceso de formación desde este departamento, para la dirección de la formación en el Programa Nacional de Formación en Administración, que no contribuye al cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales relacionados con este proceso. Por consiguiente, apoyada en métodos cualitativos y cuantitativos, se diseñó un procedimiento conformado por un conjunto de acciones específicas organizadas por fases, que en su instrumentación contribuyan a la promoción y consolidación de una cultura de la calidad como instrumento de mejoramiento continuo de la formación de profesionales de la Administración, bajo las dimensiones de gestión y exigencias de la institución y la sociedad venezolana..

PALABRAS CLAVES: proceso de formación, gestión de la calidad.

#### ABSTRACT

This article is based on an oriented design a procedure for managing the quality of the training process in the field of Management Department UPT Aragua study this in response to the detected inconsistencies in the approach to management quality of the training process from this department, for management training at the National Training Program Administration, which does not contribute to the effective fulfillment of organizational objectives related to this process. He therefore supported by qualitative and quantitative methods, a process consisting of a set of specific actions organized by phases, which in its implementation contribute to the promotion and consolidation of a quality culture as a tool for continuous improvement of the training was designed Management professionals under the management dimensions and requirements of the institution and the Venezuelan society.

KEYWORDS: training process, quality management.

Ingrid Cardona R.1

#### INTRODUCCIÓN

Las demandas sociales, necesidades y circunstancias cambiantes imponen crecientes desafíos recientes que exigen en esta era, replantear las misiones, visiones, las estructuras y los currículos de las universidades, y se requiere rediseñar la mayor parte de estas instituciones

generando condiciones y niveles óptimos de calidad.

Se plantea entonces, la tarea de decodificar las prácticas educativas, para identificar y precisar los elementos dinamizadores de la transformación tan necesaria, entre ellos la gestión de la calidad juega un papel fundamental sobre todo en el proceso de formación, que particularmente en la educación universitaria, demanda la atención hacia procesos de calidad integrales de carácter holístico, que apoyen al docente en su labor de enseñanza y al estudiante en su compromiso de aprendizaje en la formación como persona, profesional y ciudadano al abarcar competencias cognitivas, humanas y éticas, con base en las dimensiones expresamente recomendadas por la UNESCO, que involucran: el ser, el conocer, el hacer y el convivir.

Ante tales condiciones, las universidades han desarrollado diversas acciones para enfrentarse a este escenario y los retos impuestos por la sociedad, éstas

1 Master en Dirección. Master en Gerencia Administrativa. Profesora Asociado, Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua "Federico Brito Figueroa", en el Programa Nacional de Formación en Administración en las áreas de Administración, organización, sistema y proyecto. Habilidades para establecer y mantener excelentes relaciones interpersonales, organización y planificación, dinamismo y proactividad, capacidad para trabajar bajo presión, para resolver problemas, así como en escenarios de negociación. De igual manera, destrezas en el manejo de escenarios gerenciales, planificación organizacional y dirección de organizaciones. La experiencia laboral y profesional como Jefe del Departamento de Extensión de UPT Aragua "Federico Brito Figueroa" año 2004, Coordinadora del área Administrativa, Jefe del Departamento de Administración de esta casa de estudios año 2010, Coordinadora de Logística y eventos de la UPTAFBF, Desarrollo de trabajo de Formación en la Comuna Indio Rangel, conferencista en eventos académicos y miembro del colectivo de investigación del Departamento de Administración.

van desde revisiones de perfiles y modelos de formación, currículos, así como la dinamización de estrategias y medios de enseñanza, en los que la tecnología juega un rol importante. Tales acciones, si bien son significativas resultan insuficientes ante la complejidad de los actores, factores y condiciones de la sociedad, para amoldar al eje educativo como motorizador del desarrollo.

En este escenario, las Universidades Politécnicas Territoriales juegan un rol fundamental en el proceso de transformación de la educación universitaria venezolana, ante el compromiso de constituirse como instituciones vinculadas a la vocación y necesidades productivas, sociales y culturales de espacios territoriales determinados (ciudades, estados, distritos funcionales, provincias federales), destinadas a democratizar el acceso a la educación universitaria y dinamizar el desarrollo endógeno.

Particularmente la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua "Dr. Federico Brito Figueroa" (UPT Aragua), que nace en el 2010 como parte de la transformación del Instituto Universitario Experimental de Tecnología "La Victoria", que venía funcionando desde 1976 en la región aragüeña y, para el mes de marzo de 2009, asume los Programas Nacionales de Formación: Informática, Administración, Electricidad y Mecánica.

La UPT Aragua, conduce su gestión académica en la actualidad sobre la base de los Programas Nacionales de Formación (PNF's) en el marco de la concepción de la territorialidad de la universidad, es decir, concibe el proceso de formación desde las necesidades propias del territorio para contribuir al desarrollo endógeno integral y sustentable de la región aragüeña, por lo que se articula recientemente a la Misión Sucre para la municipalización de sus PNF's. Esta transición ha representado un proceso muy dinámico, lo que condiciona diversos escenarios en el accionar de los actores de la comunidad universitaria de esta casa de estudios para la adaptación de estos cambios que resultan complejos.

Por consiguiente, se evidencia en la conducción de los procesos sustantivos de la universidad, resistencia del docente a asumir la modalidad de enseñanza y del estudiante en la visión del aprendizaje, al igual que en la apropiación de una modalidad investigativa que contribuya a una verdadera transformación de la realidad a través de los proyectos, si se tiene en cuenta además, que la vinculación que hasta ahora se lleva a cabo, se reduce al proyecto que deben desarrollar los estudiantes en las comunidades. Así, la gestión se restringe al cumplimiento de acciones propias de la funcionalidad académica institucional, pero poco se ha trascendido en la revisión, evaluación y valoración de los procesos sustantivos y su accionar, para atender aspectos estructurales como la calidad en la gestión de los procesos.

Para la constatación de estos planteamientos que se deducen de la práctica educativa y administrativa de la autora en la institución, se abordó la realidad del Programa Nacional

de Formación en Administración (PNF en Administración), el cual es de notable importancia para el país, en virtud de su vinculación directa con los ejes fundamentales para la construcción de un nuevo modelo productivo socialista, sobre el que emergen organizaciones económicas que demandan orientaciones efectivas para su gestión organizacional. Este escenario exige profesionales conformes con este modelo de gestión productiva, tarea encomendada al PNF en Administración, en razón de que la universidad tradicional venezolana ha divorciado significativamente su modelo de formación de profesionales de la Administración del modelo productivo que se construye.

El diagnóstico exploratorio realizado en el Departamento que tiene a su haber el desarrollo del Programa Nacional de Formación en Administración (PNFA) de la UPT Aragua, mediante la observación directa, registros anecdóticos de las diferentes experiencias docentes, de los estudiantes y de la gestión académica del Programa, en general, permitió precisar una serie de hallazgos en cuanto a los enfoques predominantes en la gestión de la calidad del proceso de formación, entre los que se indican:

Pobre desempeño de la entidad en aspectos tales como el enfoque al cliente, en tanto predomina la resistencia del docente a nuevos paradigmas educativos que comprende la formación desde el PNFA y por consiguiente persiste arraigo a la visión tradicional de enseñanza.

Predominio del énfasis en las actividades operativas en detrimento de las decisiones estratégicas.

Inexistencia de políticas y estrategias para garantizar la calidad en el proceso de formación en este PNF.

En atención a estas deficiencias, se asume la existencia de un problema que de acuerdo con las condiciones en las que se desarrolla el proceso de formación en el PNFA, demanda la atención urgente de la gestión educativa, lo que llevó a la autora a plantear como problema científico a resolver: el enfoque de gestión de la calidad del proceso de formación en el Departamento de Administración de la UPT Aragua no contribuye al cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales relacionados con este proceso.

Por consiguiente se asume como objeto de estudio: el proceso de gestión de la calidad del proceso formativo y como campo de acción, la gestión de la calidad del proceso de formación o docencia en la educación universitaria.

De igual manera, como objetivo general que permite hallarle solución al problema formulado, se plantea diseñar un procedimiento para la gestión de la calidad del proceso de formación en el ámbito del Departamento de Administración de la UPT Aragua que contribuya al logro eficaz de los objetivos relacionados con este proceso. Para la concreción de esta tarea, se precisan como objetivos específicos:

Identificar las tendencias fundamentales asociadas a la gestión de la calidad del proceso de formación en la

educación universitaria.

Caracterizar la calidad como función de dirección en el proceso de formación desarrollado por el Departamento de Administración de la UPT Aragua.

Documentar un procedimiento para la gestión de la calidad del proceso de formación a partir de la determinación de sus partes integrantes.

Como hipótesis de la investigación se plantea la siguiente: Si se fundamentan los referentes teóricos y metodológicos asociados a la gestión de la calidad del proceso de formación en la educación universitaria y se tienen en cuenta los hallazgos del diagnóstico realizado en la organización objeto de estudio, será posible diseñar un procedimiento para la gestión de la calidad del proceso de formación que contribuya al cumplimiento eficaz de los objetivos relacionados con este proceso en el ámbito del Departamento de Administración de la UPT Aragua.

## FUNDAMENTACIÓN

La fundamentación teórica se orientó en el estudio de los referentes teóricos y metodológicos de los enfoques actuales sobre la gestión de la calidad del proceso de formación en la educación universitaria. En razón de ello, se partió de concebir una aproximación al concepto de calidad en la gestión universitaria, reconociendo los diversos planteamientos desde la generalidad de su definición hasta la especificidad de la categoría estudiada, por lo que se señalan entre tantas definiciones de la calidad:

“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO 9000:2005).

“Cumplimiento de unas especificaciones” (Crosby, 1989).

“Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una organización, según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad” (Ishikawa, 1990).

“Lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora” (Drucker, 1993).

En atención a estas definiciones, la calidad puede ser entendida como el grado de pertinencia, efectividad y precisión en el que se cumplen las condiciones, requisitos, características de los productos, servicios o procesos que permiten la satisfacción de los clientes o usuarios. Este ha sido un término estudiado desde diversos enfoques en los que se ha llegado a precisar variados planteamientos como el caso de estos autores que señalan en relación con la calidad entre otros los siguientes:

Valdés (2005) afirma que las definiciones que se han dado al concepto de calidad se expresan en tres tendencias principales: (a) la primera, busca definirlo teóricamente, (b) la segunda, trata de definirlo operacionalmente, (c) la tercera, evita definirlo.”

Por su parte Garvin (1992) identifica cinco aproximaciones de calidad y asegura que cualquier definición que se le otor-

que puede situarse fácilmente en cualquiera de ellas: 1. La trascendente de la filosofía, 2. La basada en el producto, 3. La basada en el usuario, 4. La basada en la fabricación, 5. La basada en el valor del producto”.

Los planteamientos de estos autores develan elementos de interés en el reconocimiento de la definición de la calidad, en los que se manifiestan diversas concepciones de la misma, en las cuales se identifican los criterios utilizados para la definición basados en fundamentos, objetivos o fines a los que se dirige el proceso de generación de la calidad, bien sea hacia el cliente, los productos o los procesos.

La concepción de la calidad desde los señalamientos anteriores, permite deducir elementos esenciales que se plantean para el estudio de la calidad en la gestión educativa de las universidades y de los procesos que en ella se conducen, por lo que la autora considera que la calidad debe reconocerse dentro de las cualidades o condiciones indispensables para la identificación de los componentes esenciales dentro de los procesos sustantivos<sup>1</sup> de la universidad que permiten establecer niveles de calidad en la gestión.

De esta manera, la calidad enfocada en la gestión universitaria se identifica a partir de las características, condiciones, cualidades y patrones de desarrollo de la gestión universitaria en correspondencia con las exigencias del modelo de formación profesional, de las demandas sociales del quehacer investigativo y del accionar universitario en la vinculación con su entorno, sobre estándares de eficiencia, efectividad, pertinencia e impacto social de gran alcance en la satisfacción de necesidades profesionales en el contexto del encargo social de la universidad.

La calidad en la gestión educativa universitaria, debe

<sup>1</sup> Se refiere a las funciones de docencia, investigación y extensión universitaria.

ser estudiada entonces con rigurosidad para alcanzar la claridad deseada en el emprendimiento de acciones en este escenario, por ello vale la pena reseñar algunas definiciones que se manifiestan referentes a la calidad en la educación:

En el 2005 la UNESCO señala que:

*“[...]la calidad en la educación superior es un concepto multidimensional de múltiples niveles, dinámico, que se relaciona con los elementos contextuales de un modelo educacional, con la misión y fines institucionales, y con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina determinados. La calidad, por tanto, puede adquirir significados diferentes dependiendo de (i) la comprensión de los diversos intereses de distintos grupos comprometidos o actores en la educación superior; (ii) sus referencias: insumos, procesos, productos, misiones, objetivos, etc.; (iii) los atributos o características del mundo académico que se considera necesario evaluar; y (iv) el período histórico en el desarrollo de la educación superior.”*

Por su parte en el Proyecto ALFA Nro. DCI-ALA/2008/42, se plantea que:

*“[...]la calidad en la educación superior es un concepto global y multidimensional, que se comprende a partir del análisis relacional entre los distintos factores que componen una institución de educación superior (IES)... La calidad puede ser definida como el grado de ajuste entre las acciones que una institución, programa académico o carrera pone en marcha para dar cumplimiento a las orientaciones emanadas desde su misión y propósitos institucionales y los resultados que de estas acciones obtiene.”*

En consideración a estas definiciones, la calidad en el contexto de la educación universitaria debe ser asumida sobre la base de los propósitos fundamentales en los que se enmarca el encargo social de la universidad en su momento histórico concreto, para poder atender con acierto las demandas sociales en la formación de profesionales que contribuyan a la transformación de la sociedad.

De modo que la calidad en la educación universitaria debe ser concebida desde una visión integrada de sus procesos sustantivos y de su actividad administrativa, operativa, académica e institucional, en donde se involucran todos los actores, procesos, actividades, acciones y compromisos internos y externos de la universidad en su objeto y contexto particular y general.

En este sentido, el estudio de la calidad de la gestión de la educación universitaria se esboza desde diversas acepciones; sin embargo, se hace necesario el análisis

del proceso de formación donde se centra el interés de la investigación, reconocido como proceso sustantivo de la universidad en el que se integra el estudio del proceso no solo desde la realidad concreta del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes en su formación profesional, sino además de la formación inherente al colectivo docente y recurso humano de la universidad vinculado permanentemente en la gestión universitaria, por lo que la calidad en el proceso de formación se asume desde la concepción integrada de dirección institucional del mismo en los distintos niveles.

A tales efectos, se consideran algunos señalamientos en el estudio de este proceso que orientan los referentes teóricos en este sentido:

Horruitiner (2009) refiriéndose a la formación del profesional en la educación superior cubana sostiene también que:

*“[...]el término formación se emplea para caracterizar el proceso sustantivo desarrollado en las universidades con el objetivo de preparar integralmente al estudiante en una determinada carrera universitaria y abarca, tanto los estudios de pregrado (o de grado, como se le denomina en algunos países) como los de postgrado. En el proceso de formación se identifican tres dimensiones esenciales, que en su integración expresan la nueva cualidad a formar: preparar al profesional para su desempeño exitoso en la sociedad. Ellas son: La dimensión instructiva, la dimensión desarrolladora y la dimensión educativa.”*

En virtud del proyecto de Ley de Universidades presentado recientemente en Venezuela se plantea que “los fines de la educación universitaria se alcanzan mediante la integración de los siguientes procesos fundamentales: la formación integral, la creación intelectual y la interacción con las comunidades. Estos procesos son dinámicos, interrelacionados y contruidos desde un concepto de totalidad”.

El proceso de formación como se ha indicado con anterioridad, es reconocido como una función o proceso sustantivo de la universidad, sin embargo la autora considera que no existe un reconocimiento unánime acerca de qué debe incluir o abarcar este proceso, si bien se reconoce comúnmente que se puede formar desde la docencia, la investigación y la extensión, que son los tres subprocesos componentes del macroproceso de formación.

En el caso venezolano en la actualidad se debaten en este particular, al identificar este proceso como formación integral, que en la Ley Orgánica de Educación, se sustenta en su artículo 32 al indicar que:

*“[...]la educación universitaria profundiza el proceso de formación integral y permanente de ciudadanos críticos*



*y ciudadanas críticas, reflexivos o reflexivas, sensibles y comprometidos o comprometidas, social y éticamente con el desarrollo del país, iniciado en los niveles educativos precedentes...Su finalidad es formar profesionales e investigadores o investigadoras de la más alta calidad y auspiciar su permanente actualización y mejoramiento, con el propósito de establecer sólidos fundamentos que, en lo humanístico, científico y tecnológico, sean soporte para el progreso autónomo, independiente y soberano del país en todas las áreas.”*

La formación debe ser entendida entonces dentro del subsistema de educación universitaria, como un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas, por lo que la visión de integralidad se aborda no solo desde la formación de los profesionales, sino que además involucra el sistema de preparación y perfeccionamiento que genera el colectivo docente en el accionar de su labor educativa.

Bajo estas consideraciones, la gestión del proceso de formación en las universidades en atención a estos criterios, representa un cambio significativo en la dirección de los procesos para adecuar la estructura organizacional, la cultura educativa y todos los esfuerzos al escenario que plantea la nueva visión del proceso de formación, labor urgente de la universidad para ponerse a tono con las demandas sociales del país y, sobre todo para consolidar la verdadera articulación de la gestión educativa universitaria con los planes de desarrollo de la nación.

Al tratar de construir el marco teórico-conceptual de la investigación se puede concluir que las principales tendencias asociadas a los diferentes enfoques vinculados a la gestión de la calidad en instituciones de formación:

La calidad en la educación universitaria debe ser concebida desde una visión integrada de sus procesos sustantivos y de su actividad administrativa, operativa, académica e institucional, en donde se involucran todos los actores, procesos, actividades, acciones y compromisos internos y externos de la universidad en su objeto y contexto particular y general.

La calidad como función dentro del proceso de dirección universitaria, representa un eje estructurante, transversal o integrador de todas las funciones de dirección, ya que implica gestionar la calidad no como un proceso aislado, sino que demanda un proceder en el desarrollo de las funciones de dirección basadas en la planificación, organización, regulación, control y evaluación.

## METODOLOGÍA

La investigación se sustentó en el enfoque dialéctico materialista, que apoyado en un sistema de métodos que incluye los teóricos, empíricos y estadísticos permitió la concreción de la investigación, entre los que se describe:

En primer orden, como métodos de nivel teóricos:

Histórico-lógico: Para analizar los antecedentes de la gestión de la calidad de los procesos sustantivos en la universidad.

Sistémico-estructural: Para obtener una visión sistemática de la gestión de la calidad de los procesos sustantivos en la universidad, considerando tanto factores internos como externos.

De igual forma se utilizaron procedimientos como el análisis y síntesis, la inducción y deducción, como procesos lógicos del pensamiento, los cuales permitieron profundizar en diferentes concepciones, someter a crítica los documentos e información diversa.

Dentro de los métodos de nivel empíricos aplicados se indican:

Observación científica: Obtención de información mediante consultas documentales de diversos documentos, así como de reuniones.

Encuestas: dirigidas a directivos y docentes de la UPT Aragua, para identificar el nivel de reconocimiento de la calidad como función de dirección en el proceso de formación en el PNF en Administración.

Análisis de documentos: para la revisión de los documentos disponibles en el departamento de Administración sobre planificación de los docentes y otros relacionados con la gestión de la calidad en la universidad.

De igual manera, se aplicaron métodos estadísticos con base en la estadística descriptiva para la elaboración de tablas y gráficos, así como el cálculo porcentual, la moda y la mediana que permiten el análisis, la presentación de la información y sus resultados. A la vez se hizo uso de la estadística inferencial para la interpretación y valoración cuantitativa de las magnitudes de las pruebas por elementos del conocimiento.

## RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se diagnosticó en el estudio el reconocimiento de la calidad como función de dirección en el proceso de formación del Departamento de Administración de la Universidad Politécnica Territorial del Estado “Federico Brito Figueroa”, sede la Victoria, mediante la aplicación de cuestionarios, entrevistas y análisis de documentos, cuyos resultados se muestran a continuación:

a) Resultados de la aplicación del cuestionario autodiagnóstico al personal y directivos del departamento.

El cuestionario autodiagnóstico tuvo como objetivo conocer la percepción de directivos y trabajadores respecto a su desempeño en las áreas de: Liderazgo, Planificación y estrategia, Gestión de Personal, la Gestión de los recursos, Gestión de los procesos y al impacto sobre la satisfacción del personal, del cliente, de la sociedad y en los resultados

de la organización en general, con lo que se persigue ampliar el análisis de las variables seleccionadas para el estudio: Liderazgo, Personal y Cliente.

A continuación se hará un análisis detallado de los porcentajes obtenidos en los criterios:

Falta de liderazgo en la gestión de la formación: pues los calificadores le concedieron a este criterio un valor (2.1%) significativamente inferior al 10% máximo que se le atribuye según el modelo de referencia.

La planificación y estrategia institucional fue uno de los criterios más bajos evaluados por los encuestados (2.3%), lo cual indica que la dirección no se centra adecuadamente en las partes interesadas en la calidad, frente al porcentaje asignado por los especialistas para este criterio, que es de un 8%.

Según los encuestados no se está utilizando el pleno potencial del personal teniendo en cuenta que la institución posee un alto porcentaje de docentes con estudios de quinto nivel (maestría y especialización), la calificación dada por los evaluadores fue de 1.8%.

Deficiente gestión de los recursos, lo cual hay que tener en cuenta para la planificación y estrategia si se compara el resultado obtenido con el del modelo utilizado para la realización del diagnóstico, el cual alcanza un valor máximo de 9%; en ese sentido se considera como factor de mayor incidencia la no asignación por parte del MPPEU2 de esos aportes para la formación.

Dominio del enfoque práctico funcional sobre el de procesos en la gestión de la formación en la institución; según el diagnóstico realizado este criterio recibe una calificación de 3.8% frente al 14% máximo a otorgar según el modelo utilizado.

Este criterio referido a la satisfacción del cliente recibe una calificación considerablemente baja en términos porcentuales (8.3%). Los aspectos que más influyen en este resultado, es el grado en que la institución responde a las necesidades de los estudiantes.

Satisfacción del personal. El resultado obtenido en la encuesta no está entre los valores porcentuales más bajos asignados por los encuestados; los aspectos que pueden haber influido en este resultado es el hecho de que no se tuvo en cuenta por la mayoría de los encuestados que estaba siendo sometida a un proceso de evaluación de concurso para el ingreso como personal fijo a la institución.

Es el criterio (impacto en la sociedad) que recibe la menor calificación porcentual dada por los evaluadores (0.8%); este resultado indica que en términos generales no se mide sistemáticamente la percepción que la sociedad tiene sobre la institución, reflejándose problemas de comunicación de la universidad en general con la comunidad y no resultan suficientes aún los proyectos socio-integradores que realizan los estudiantes en las comunidades.

En relación con el criterio que califica los resultados de la institución, se obtiene una puntuación alta (5.6%).

#### b) Resumen de los resultados del análisis documental

Para el diagnóstico del estado actual de la gestión de la calidad del proceso de formación en el departamento de administración, se realizó la revisión documental obteniendo

los siguientes resultados:

Documento: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Según el artículo 103 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela... "Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones."<sup>3</sup> Como se evidencia en el artículo anterior el Estado demanda una educación de calidad a todos los venezolanos, en razón de ello la tarea institucional para garantizar esta educación de calidad en la universidad, debe fundamentarse en una gestión integrada de sus procesos sustantivos.

Documento rector del PNF en Administración: en él se indican los lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, en diciembre de 2009, donde se reconoce la calidad como uno de los principios de la gestión educativa actual, por lo que se indica:

... "Calidad: Principio de renovación permanente que atiende al logro de la formación integral, humanista y social, apoyada en los pilares de la educación, con criterios de eficiencia, eficacia, pertinencia, flexibilidad, asertividad, creatividad, recursividad e innovación para el logro de los propósitos del programa. La calidad académica es un reto permanente de las instituciones, los programas y del sistema de educación universitaria y debe ser un proceso continuo e integral, consustancial a la transformación continua de sus prácticas, fundamentada en el estudio a profundidad de los temas y problemas que se abordan, la generación de espacios de reflexión y autocrítica, el contraste de puntos de vista, la diversidad de fuentes de información y la constitución de comunidades de conocimiento"<sup>4</sup>, p. 346.

Documento contentivo de la Gaceta de creación de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua "Federico Brito Figueroa". Como se expresa en el artículo 04 de la gaceta de creación de UPT Aragua (2010), donde se establecen los objetivos estratégicos. En el marco de la gestión del proceso de formación y la calidad del mismo se demanda:

*"[...].1. Desarrollar una formación integral de alto nivel, en estrecha relación con las comunidades, vinculada a los problemas, retos y proyectos en el contexto territorial, comprometida con el pueblo venezolano, el desarrollo integral del territorio y los valores de igualdad, justicia, libertad solidaridad, cooperación en la lucha por la erradicación de todas las formas de opresión, explotación, dominación y discriminación. [...].2. Garantizar la universalización del derecho a una educación universitaria de calidad en todo el territorio, mediante la articulación con la Misión Sucre*

<sup>3</sup> Ver: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, 3 marzo

<sup>4</sup> Ver: Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior Despacho del Ministro. (2008). Creación del Programa Nacional de Formación en Administración Resolución N° 3146 Caracas, 07 Octubre de 2008.

*y otras instituciones universitarias, bajo los principios de cooperación, solidaridad y complementariedad.*<sup>5</sup>

Documento contentivo de los objetivos estratégicos de la UPT Aragua, se confiere el compromiso de garantizar la universalización del derecho a una educación universitaria de calidad en todo el territorio, mediante la articulación con la Misión Sucre y otras instituciones universitarias, bajo los principios de cooperación, solidaridad y complementariedad.

En general, la calidad ha sido reconocida en la direccionalidad institucional de la gestión educativa en Venezuela como se expresa en los documentos reseñados, no solo como mandato constitucional sino como eje transversal de la gestión para garantizar un proceso de formación acorde con los planes de desarrollo de la nación, por lo que deben integrarse en la labor de optimización de este proceso los directivos, docentes, estudiantes y la comunidad para alcanzar los niveles de calidad educativa esperados, que tributen en el desarrollo efectivo y eficiente de los planes de desarrollo económico y social de la nación con la colaboración e integración permanente y protagónica de los egresados de este nuevo sistema de educación que se construye en Venezuela.

En lo que respecta a la gestión de la calidad, se identificaron elementos de gran valor que sustentan la investigación, los cuales direccionan la gestión educativa para garantizar una educación de calidad, por lo que se indican entre otros lineamientos que:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece que toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad.

La Misión Alma Mater se crea con el propósito de impulsar la transformación de la educación universitaria venezolana y propulsar su articulación institucional y territorial, garantizando el derecho de todas y todos a una educación universitaria de calidad sin exclusiones.

Los lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, en diciembre de 2009, reconoce la calidad como uno de los principios de la gestión educativa actual.

Dentro de los fundamentos de la gestión educativa del PNF en Administración se asume que: La formación de los futuros profesionales ha de ser de alta calidad científica y técnica e impregnada de valores humanistas que garanticen la responsabilidad ética y social y la sensibilidad ante los problemas nacionales e internacionales, con una clara, invariable y profunda concepción ciudadana, desarrollando así, una visión integral.

En este orden de ideas, como se indicó con anterioridad, existe un sustento normativo y de gestión en esta documentación que permita argumentar la importancia de la gestión de la calidad en el proceso formativo que se desarrolla en la actualidad en esta institución en el PNF en Administración que desarrolla el departamento en cuestión, para dar cumplimiento a las líneas fundamentales de su

<sup>5</sup> Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. (2010). Creación de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua "Federico Brito Figueroa". Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extraordinaria No 7.566 de fecha 16 de julio de 2010.

gestión y poder contribuir en la práctica con la formación del profesional que demanda la sociedad venezolana, bajo los niveles de calidad que tributen en la contribución en el desarrollo de los planes de la nación.

c) Resultado de la entrevista a directivos:

A riesgo de considerar que la aplicación del cuestionario autodiagnóstico podría resultar insuficiente para conocer la información sobre los niveles de eficacia que se perciben por los directivos, relacionados con los enfoques predominantes hacia la calidad se realizó una entrevista al 100% de las personas que ocupan determinada responsabilidad en la institución.

Para facilitar el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas, se definieron cuatro categorías de respuesta asociadas a: 1) Atención a las reclamaciones recibidas, 2) Información a clientes, 3) Empatía del personal docente y no docente y 4) Capacidad de respuesta del departamento ante los problemas que afectan la calidad del servicio formativo.

Al conciliar la opinión de los entrevistados por categoría de análisis se constatan elementos que coinciden en el caso de las opiniones recabadas:

El número de reclamaciones es elevado con relación a años anteriores, específicamente por parte de los estudiantes, empleadores y autoridades estatales en general.

Se presentan deficiencias en la comunicación de la institución con los clientes relacionadas en particular con los canales y medios.

No se registran evidencias del seguimiento acerca de las reclamaciones de clientes y sus resultados.

No se mide sistemáticamente la calidad de la atención a las demandas de los clientes.

Son comunes las irregularidades en el cumplimiento de las fechas de entrega de la información por lo que la capacidad de respuesta de la entidad se considera escasa.

## DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA EDUCATIVA

La propuesta concebida en la investigación se tradujo en el diseño de un procedimiento para la gestión de la calidad del proceso de formación en el Departamento de Administración de la UPT Aragua "Federico Brito Figueroa", sede "La Victoria", el cual se estructuró con base en la orientación de un conjunto de acciones organizadas en pasos a ser ejecutados en las fases de identificación del contexto, instrumentación del enfoque de gestión de la calidad a seguir y la fase de socialización y mejora, ello con el objetivo de contribuir a la mejora del proceso de formación del profesional, al sentar las bases para cumplir con el objetivo de la función de la docencia como función sustantiva en la universidad: preservar la cultura de la sociedad.

Como premisas reconocidas para el desarrollo e instrumentación del procedimiento, se indicaron:

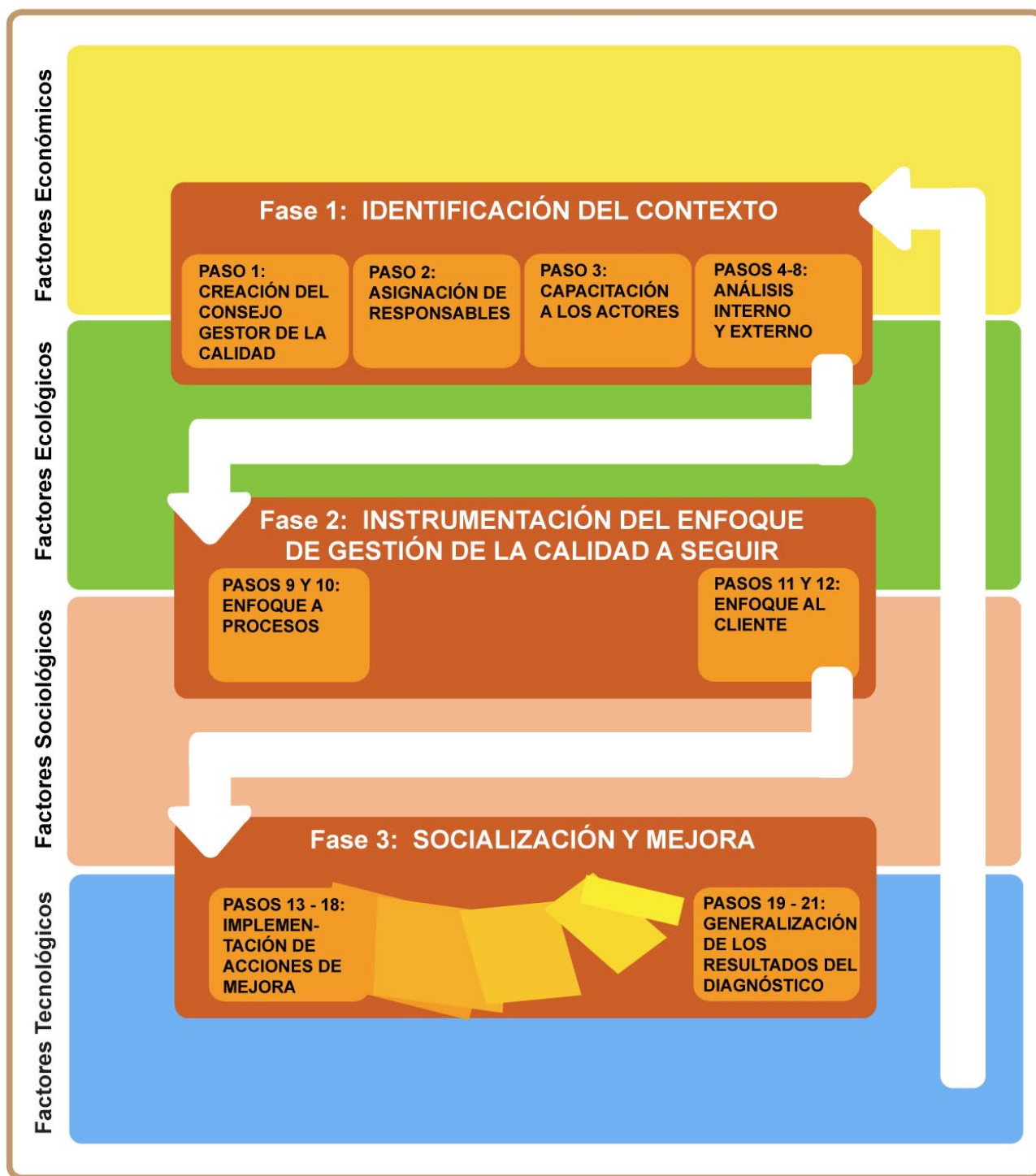
Que se reconozca la necesidad de asumir la calidad como función a desempeñar en primer lugar, por los directivos.

Que la dirección del departamento establezca el compromiso de implicarse en la gestión de la calidad.

Que existan evidencias de la orientación estratégica: la gestión de la calidad del departamento de administración debe estar integrada a la gestión estratégica de la universidad politécnica territorial de Aragua.

El procedimiento propuesto para gestionar la calidad del proceso de formación en el ámbito del departamento de administración de la UPT Aragua consta de las siguientes fases:

Figura 3.1 Esquema del procedimiento.





## PROCESO

Fase I. Identificación del Contexto: En esta fase, la dirección del Departamento de Administración asume el compromiso con la gestión de la calidad en el proceso de formación, en este contexto trata de integrar a la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, personal administrativo y empleados todos) para informarles sobre el objetivo del proceso e involucrarlos en él. Se conforma el Consejo Gestor de la Calidad (CGC).

El Departamento de Administración elaborará un programa para la capacitación de los directivos y un seminario especial sobre Gestión de la Calidad para docentes y no docentes. Los programas de capacitación para ambos casos deberán retomarse al menos una vez al año, con el objetivo de mantener y revisar el estado de la calidad en el proceso de gestión.

Cada aerea del Departamento de Administración asumirá la ejecución del plan de capacitación formulado y velará por su ejecución de acuerdo con los objetivos formulados.

Se aplicarán encuestas a todos los actores involucrados trimestralmente a fin de determinar el cumplimiento o no de los objetivos programados. En este caso la aplicación del instrumento se hará tanto a los miembros de la comunidad universitaria como los de la sociedad.

Fase II. Instrumentación del Enfoque de Gestión de la Calidad a Seguir: En esta fase se tendrá en cuenta el enfoque de procesos y el enfoque orientado al cliente. En la instrumentación que se añade se plantea gráficamente el proceso de gestión de la calidad, técnicas a aplicarse y los responsables de funciones y tareas; así como también la medición del impacto en la sociedad, los resultados obtenidos y los posibles reajustes.

Se identificarán los procesos universitarios y sus subprocesos y se seleccionará el proceso de Formación por su impacto en el desarrollo de todos los procesos de la Universidad.

La política y objetivos establecidos deberán comunicarse a toda la comunidad universitaria y a la sociedad.

Deberá quedar documentada la conformación del CGC ante el Consejo del Departamento y todos los actores involucrados deben estar representados en él.

Se establecerá que para el registro de las sesiones de trabajo se llevarán actas de reuniones.

Las política y objetivos que se formulen deberán adecuarse al departamento, pues el cambio en la gestión indica un esfuerzo por variar los componentes de la vieja estructura y hacerla más dinámica.

El Consejo Gestor de la Calidad estará integrado por: la Jefa de Departamento, los coordinadores de cada área del departamento, un vocero estudiantil, un representante de la Cámara Bolivariana de Industria, Comercio y un representante del Consejo local de planificación.

Fase III. Socialización y Mejora: La socialización consiste en generalizar las acciones de mejora, la evaluación permanente sobre las tareas planificadas y en dar a conocer esos resultados a todos los niveles de la organización. La medición debe recoger las expectativas de los clientes

sobre las observaciones de mejora.

Esta fase incluye el establecimiento de programas de verificación que ejecutará el CGC según cronograma planificado y aprobado por la Jefa del Departamento. Se aplicarán mecanismos de control, al menos una vez trimestralmente. Se llevarán a cabo acciones correctivas o preventivas, así como las de tratamiento al no cumplimiento de algún requisito establecido. Con la presentación del informe de investigación se hará la comunicación definitiva de los resultados tras la aplicación del procedimiento propuesto a todos los actores.

### Secuencia de pasos del procedimiento

En la siguiente tabla, se trata de detallar el contenido de cada uno de los pasos del procedimiento siguiendo el flujo de un proceso: las entradas, la transformación y las salidas. Al mismo tiempo se sugieren algunas técnicas mediante las cuales se pueden llevar a cabo tales actividades.

Tabla 3.1. Contenido del procedimiento propuesto.

<b>Entradas</b>	<b>Transformación</b>	<b>Salidas</b>
<b>FASE I. IDENTIFICACIÓN DEL CONTEXTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos y experiencias en la actividad que realizan.</li> <li>- Capacitación en temas relacionados con la Calidad.</li> </ul>	<p><b>Paso 1:</b> Creación del Consejo Gestor de la Calidad (CGC) y documentarlo oficialmente.</p> <p><b>Paso 2:</b> Asignación de responsabilidades y funciones con respecto a la calidad.</p> <p><b>Paso 3:</b> Capacitación del personal sobre los enfoques a asumir con respecto a la Gestión de la calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Líderes comprometidos e involucrados con la calidad.</li> <li>2. La comunidad universitaria con un conocimiento básico sobre la Gestión de la Calidad.</li> </ul>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Directivos comprometidos e involucrados con la calidad.</li> <li>2. Experiencia administrativa y docente.</li> <li>3. Habilidades para el trabajo en equipo.</li> </ul>	<p><b>Paso 4:</b> Identificación de los procesos Universitarios (mapa de procesos)</p> <p><b>Paso 5:</b> Definición y difusión de la política y objetivos relativos a la Gestión de la calidad entre la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, personal administrativo y empleados varios).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo conformado.</li> </ul>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinión de la sociedad sobre la formación actual de los estudiantes de Administración (producto).</li> </ul> <p>Expectativas de las partes interesadas acerca del profesional formado en la Universidad.</p>	<p><b>Paso 6:</b> Implicación de la sociedad en la planificación y control del proceso de formación.</p> <p><b>Paso 7:</b> Integración comunitaria en el CGC.</p> <p><b>Paso 8:</b> Evaluación de la percepción de la sociedad sobre el proceso de formación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de la sociedad en el proceso de gestión de la calidad en la formación.</li> <li>• Satisfacción de las partes interesadas en la calidad.</li> </ul>
<b>Técnicas a emplear:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Confección de planes de capacitación.</li> <li>2. Seminarios participativos.</li> </ul>		
<b>FASE II: INSTRUMENTACIÓN DEL ENFOQUE DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		
<b>Enfoque a procesos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proceso seleccionado.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Diagrama del proceso actual.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Dificultades identificadas susceptibles de mejora.</li> </ul>	<p><b>Paso 9:</b> Diseño del mapa de procesos universitarios.</p> <p><b>Paso 10:</b> Diagrama de flujo del proceso de formación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama del proceso mejorado, revisado y aprobado por los implicados directamente.</li> <li>• Documentación del proceso y sus subprocesos.</li> </ul>
<b>Enfoque al cliente</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/></li> </ul>	<p><b>Paso 11:</b> Medición del impacto en la sociedad.</p> <p><b>Paso 12:</b> Análisis y sistematización de los resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de resultados de diagnóstico.</li> <li>• Indicadores de la Calidad.</li> </ul>
<b>Técnicas a emplear:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Reuniones de la dirección del departamento y de áreas académicas y administrativas.</li> </ul>		

<b>FASE III: SOCIALIZACIÓN Y MEJORA</b>		
<b>• Implementación de acciones de mejora.</b>		
<p>- Proceso y sub procesos diagramados, revisado y aprobado por los implicados directamente.</p> <p>- Informe de resultados de diagnóstico.</p> <p>- Indicadores de la Calidad. Etapa 7: Seguimiento y mejora continua.</p> <p>- Dificultades críticas dentro del proceso que afectan directamente el resultado final</p>	<p><b>Paso 13:</b> Aplicación y evaluación de las acciones de mejora propuestas.</p> <p><b>Paso 14:</b> Definición de los controles a ser aplicados.</p> <p><b>Paso 15:</b> Evaluación permanente para la mejora continua del proceso.</p> <p><b>Paso 16:</b> Establecimiento de programas de verificación que ejecutará el CGC según cronograma planificado y aprobado por la Jefa del Departamento</p> <p><b>Paso 17:</b> Aplicación de mecanismos de control, al menos una vez trimestralmente.</p> <p><b>Paso 18:</b> Propuesta de acciones de mejora a través de la eliminación, modificación o creación de actividades, de modo que permita erradicar las causas de las dificultades detectadas.</p>	<p>- Dificultades críticas dentro del proceso que afectan directamente el resultado final.</p> <p>- Plan de acciones de mejora elaboradas.</p>
<b>• Generalización de los resultados del diagnóstico.</b>		
<p>1. Procedimiento implementado, bajo control y con acciones de retroalimentación definidas para la mejora continua.</p>	<p><b>Paso 19:</b> Habilitación de un instrumento de medición que recoja las expectativas de los clientes sobre las acciones de mejora que se hayan implementado.</p> <p><b>Paso 20:</b> Establecimiento de programas de verificación que ejecutará el CGC según cronograma planificado y aprobado por la dirección del Departamento. (Se harán controles sorpresivos al menos una vez Trimestralmente)</p> <p><b>Paso 21:</b> Retroalimentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Análisis de la satisfacción del cliente, mediante el establecimiento de un registro de quejas o reclamos que controlará y facilitará al CGC el responsable del proceso.</li> <li>○ Análisis de las acciones correctivas o preventivas, así como las de tratamiento al no cumplimiento de algún requisito establecido.</li> <li>○ Aplicación y análisis de auditorías, tanto internas como externas, así como cualquier otro tipo de control que se realice.</li> </ul> <p><b>Paso 22:</b> Divulgación de los resultados del procedimiento esperados a todos los actores internos y externos.</p>	<p>- Procedimiento generalizado.</p>
	<p><b>Técnicas a emplear:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Reunión del CGC.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Tormenta de Ideas.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Técnicas de consenso</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

## IMPACTOS ESPERADOS TRAS LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Entre los resultados que se esperan obtener tras la aplicación del procedimiento se encuentran:

Un cambio favorable en la cultura de la calidad del proceso de formación expresado en:

Mayor integración y comunicación entre las funciones sustantivas.

Predominio de una filosofía de actuación basada en el trabajo en equipo.

Formación del personal docente y no-docente con carácter más integral.

Mayor compromiso de la dirección en la gestión de la calidad, lo cual tiene su expresión en la consolidación del liderazgo.

Fortalecimiento del compromiso de los estudiantes con el programa de la Patria.

— El procedimiento para gestionar la calidad del proceso de Formación en el Departamento de Administración de la UPT Aragua constituye un primer paso para que la Universidad comience a trabajar en busca de la mejora continua de sus procesos, a partir de los resultados alcanzados con la aplicación del mismo. Entre los principales resultados que se esperan obtener se encuentra el reconocimiento y compromiso de la Dirección con la Gestión de la Calidad y el incremento de la satisfacción de los miembros de la comunidad universitaria, y en general la contribución a la promoción de una cultura de la calidad en busca de la mejora continua de todos los procesos.

Un cambio favorable en la cultura de la calidad del proceso de formación expresado en:

Mayor integración y comunicación entre las funciones sustantivas.

Predominio de una filosofía de actuación basada en el trabajo en equipo.

Formación del personal docente y no-docente con carácter más integral.

Mayor compromiso de la dirección en la gestión de la calidad, lo cual tiene su expresión en la consolidación del liderazgo.

Fortalecimiento del compromiso de los estudiantes con el programa de la Patria.

El procedimiento para gestionar la calidad del proceso de Formación en el Departamento de Administración de la UPT Aragua constituye un primer paso para que la Universidad comience a trabajar en busca de la mejora continua de sus procesos, a partir de los resultados alcanzados con la aplicación del mismo. Entre los principales resultados que se esperan obtener se encuentra el reconocimiento y compromiso de la Dirección con la Gestión de la Calidad y el incremento de la satisfacción de los miembros de la comunidad universitaria, y en general la contribución a la promoción de una cultura de la calidad en busca de la mejora continua de todos los procesos.

## CONCLUSION

El análisis de la bibliografía consultada permite concluir que las principales tendencias asociadas a la gestión de la calidad del proceso de formación del profesional se identifican con lo siguiente:

Las dimensiones de la calidad en la educación se asocian a:

La eficacia: resultados del aprendizaje.

La eficiencia: evaluar relación logros-recursos empleados.

La relevancia: satisfacción de las necesidades y expectativas de los implicados.

La calidad en la educación superior debe ser concebida desde una visión integradora de sus procesos sustantivos y de sus actividades administrativa, operativa, académica e institucional.

Entre las causas principales que influyen en el problema planteado se encuentran:

Falta de liderazgo en la gestión de la calidad.

Predominio de un enfoque al servicio y no al cliente.

Predominio del enfoque jerárquico-funcional.

Escasa participación del personal en la gestión de la calidad.

Deficiencias en la planificación estratégica.

Se logró documentar un procedimiento para la gestión de la calidad del proceso de formación en el ámbito del Departamento de Administración de la UPT Aragua, sede «La Victoria», que puede contribuir a la preservación de la cultura de la humanidad en correspondencia con el encargo social de la universidad.



## BIBLIOGRAFIA

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, 3 marzo
- Crosby, Ph. (1989). La Calidad no cuesta. México: Ed. CECSA, 5.
- De la Nuez, D. (2010). Procesos vs. Procedimientos. Material de Estudio. Asignatura Gestión de la Calidad. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- De la Nuez, Diana. (2005). Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. Universidad de Pinar del Río, Cuba
- Deming, W. E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. España: Díaz Santos. 75-79.
- Drucker, P. (1993). Gerenciar para el futuro. Colombia: Ed. Norma, 3.
- Garvin, D. (1992). Competir en las 8 dimensiones de la calidad. Diplomado europeo en Administración y Dirección de Empresas. 50, 31-35.
- Horruitiner Silva, P. (2009). La universidad cubana: el modelo de formación. En: Estrategias de aprendizaje en la universalización. Ciudad de La Habana: Editorial Universitaria, 2008. ISBN 978-959-16-0676-1. 225.
- Ishikawa, K. (1990). Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Cuba: Ed. Ciencias Sociales, 8.
- ISO 9000: 2005 (Publicada por la ISO en 2005). Versión digital editada en La Habana, Cuba; 8.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extraordinaria No 5.929 de fecha 15 de agosto de 2009
- Ministerio de Educación Nacional República de Colombia (2007). Glosario de la Educación Superior. Marzo de 2007, p. 8 de 31.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior Despacho del Ministro. (2008). Creación del Programa Nacional de Formación en Administración Resolución N° 3146 Caracas, 07 Octubre de 2008.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. (2010). Creación de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua "Federico Brito Figueroa". Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extraordinaria No 7.566 de fecha 16 de julio de 2010.
- Proyecto ALFA Nro. DCI-ALA/2008/42. (2008). Aseguramiento de la Calidad: políticas públicas y gestión universitaria. Centro Interuniversitario de Desarrollo, CINDA
- UNESCO (2005). Educación para todos: el imperativo de la calidad. Informe de seguimiento de la educación para todos en el mundo 2005. UNESCO, Paris 2005 41-43.
- Valdés (2005). Administración y Gestión de la Calidad. Revista Gerentes. Volumen 1, n° 11, pp. 21-23. *Metodología eco –índice*

