
MODELO DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA GESTION DE LOS PROCESOS ACADEMICO - ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCION CIVIL DEL IUTAG.

Ferrer Danny
Instituto Universitario de Tecnología "Alonso Gamero"

Resumen

La gerencia de las funciones académicas: docencia, investigación, administración y extensión en los institutos de educación superior como el Instituto Universitario Alonso Gamero (IUTAG), son siempre objeto de análisis y reflexión por parte de los principales autores del escenario educativo. Es un proyecto factible, apoyado en un estudio de campo, no experimental, descriptivo y ex post facto; se abordó científicamente la gestión académico-administrativa del Departamento de Construcción Civil del IUTAG; con el cual se logró diseñar un modelo de mejoramiento continuo para la gestión de esta instancia académica. La población objeto de estudio estuvo integrada por un total de 34 docentes a los cuales se les aplicó cuestionario conformado por 57 reactivos con alternativas de respuestas tipo Likert de cinco pasos, desde Totalmente de Acuerdo (5), hasta Totalmente en Desacuerdo (1). Entre las principales conclusiones destacan que los docentes consideran que la calidad de la docencia, la extensión, la administración y la investigación es regular y que el Departamento objeto de estudio carece de organización de las funciones académico-administrativas, lo cual ha dificultado la implementación de programas de mejoramiento continuo. Como recomendaciones se sugiere dar a conocer a los docentes el marco filosófico del Departamento y reorientar todo el trabajo académico-administrativo según lo establecido en él, e implementar el Plan de Mejoramiento Continuo que se presenta en esta investigación a los fines de optimizar la planificación, la administración, la integración de personal y el control en las funciones responsabilidad de los docentes, ya que en él se consideran como aspectos centrales el marco filosófico, los espacios físicos, la tecnología, el personal docente, la comunicación organizacional, la motivación, las relaciones interinstitucionales y la evaluación.

Palabras clave: calidad en educación, procesos académico-administrativos, modelo de mejoramiento continuo.

Introducción

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo, debe incorporar todas las actividades y departamentos de la organización. Deming (1996), explica que el proceso de mejoramiento continuo es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que permiten a cualquier institución ahorrar tiempo y capital. En el caso específico de las organizaciones de servicio, como lo son las instituciones educativas, resulta necesario tomar en cuenta una mayor exigencia sobre su calidad de gestión. Esta exigencia requiere formas de pensar, decidir y actuar acordes con los nuevos supuestos de la gerencia de recursos humanos y de los procesos de desarrollo organizacional, lo que las obliga a interesarse más por adquirir ventajas competitivas como producto de su capacidad de coordinación, compromiso y la competencia del personal. En la actualidad, el mejoramiento continuo se torna cada vez más importante porque implica, entre otros, inversión en nuevas tecnologías, el uso adecuado de políticas educativas eficientes que conduzcan a la calidad, que facilite la productividad del recurso humano, además de contar con ambientes motivadores. No obstante, como afirma Harrington (2000), la base del éxito del proceso de mejoramiento es establecer una buena política de calidad que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados y de los servicios que ofrece cada departamento. Según esta concepción, el mejoramiento continuo

es la herramienta fundamental para toda la organización porque le permite renovar los procesos administrativos que realizan y la mantiene en constante actualización. Partiendo de este cuadro de referencia, se propone un modelo de mejoramiento continuo para los procesos académico-administrativos del Departamento de Construcción Civil del Instituto Universitario de Tecnología Alonso Gamero, a fin de capacitar y orientar al personal en la realización de mejoras sustanciales en su trabajo, incrementando su competitividad y asegurando su permanencia en el ambiente educativo.

Materiales y Métodos

Diseño y Tipo de la Investigación.

El diseño la investigación, según lo expresado por Arias (2000) fue no experimental debido a que no hubo manipulación deliberada de las variables; y transeccional descriptivo, porque la medición de las variables se realizó en un momento único, con el fin de examinar su incidencia y valores (Hernández, Fernández y Baptista, (2003). De igual forma, se considera como una investigación de campo porque los datos fueron recogidos directamente de la realidad donde se encuentra el objeto de estudio (Sabino, 1999). De acuerdo con los planteamientos formulados la investigación aplicada, de tipo proyecto factible y ex post facto, pues consistió en la investigación, elaboración y formulación de la propuesta de un Modelo de gestión de la calidad viable para solucionar los problemas y requerimientos del departamento de construcción civil del Instituto Universitario Alonso

Gamero (UPEL, 2005). Igualmente se trató de un estudio descriptivo, porque con él se especificaron y evaluaron las características de las dimensiones planificación, organización, integración de personal y control, pertenecientes a las variables docencia, investigación, extensión y administración (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Población y Muestra

La población que conformó el presente estudio científico, estuvo integrada por un total de treinta y cuatro docentes que laboran actualmente en el departamento de construcción civil del Instituto Universitario de Tecnología Alonso Gamero (IUTAG). Apoyados en los postulados de Sabino (1999) se decidió que la muestra sería igual a la población por ser una población finita y de fácil acceso. En tal sentido, la muestra estuvo constituida por el 100% de la población, es decir, los 34 docentes del departamento de construcción civil del IUTAG, clasificados por categoría y dedicación.

Procedimiento de la Investigación

La investigación se realizó siguiendo las fases que a continuación se describen:

Fase I: Desarrollo Conceptual

Se recaudó la información relacionada con el tema de estudio, por medio de fuentes impresas y electrónicas especializadas, tales como: Libros, Documentos, Ponencias y Publicaciones derivadas de Eventos, Trabajos y Tesis de Grado, Trabajos de Ascenso, entre otros.

Fase II: Diagnostico situacional

Consistió en realizar el diagnostico en sitio sobre los procesos académicos-

administrativos que soportan la gestión del departamento bajo estudio. En esta fase se aplicaron los instrumentos de recolección de información, previamente validados y establecido su nivel de confiabilidad, a fin de obtener los resultados de la investigación, luego se procedió al análisis e interpretación de los mismos. A continuación se muestran los resultados, organizados respecto a cada una de las variables de estudio y en cada una de sus dimensiones (Planificación, Organización, Integración de personal, y Control).

Análisis de la variable Docencia

Definida como la actividad que promueve conocimientos, y que sitúa al docente como factor especial, tanto con referencia a los conocimientos mismos, como con respecto a las condiciones específicas en que éstos son producidos (Guerrero, 2004); Esta variable operacionalmente se midió a través del puntaje obtenido en las opciones totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Los resultados de las opiniones emitidas por los docentes en cada una de las dimensión fueron representadas mediante gráficas.

Análisis de la Variable Investigación

Corresponde analizar los resultados de la variable Investigación, que es definida como la actividad de búsqueda caracterizada por ser reflexiva, sistemática y metódica; que tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empíricos técnicos mediante la aplicación del proceso científico (Martínez, 1999). Esta variable fue abordada bajo la misma estructura

metodológica de la anterior.

Análisis de la Variable Extensión Universitaria

La variable extensión universitaria fue definida para el presente estudio como toda labor expansiva de carácter educativo y social, realizada por la universidad fuera de su esfera oficial docente [Posada, citado por Giménez Martínez, (2000)]. Sus resultados se analizaron a partir de la representación gráfica de las dimensiones planificación, organización, integración del personal y control; y su interpretación se apoyó en el uso de la distribución de frecuencia y valores porcentuales a fin de determinar la inclinación expresada por los encuestados respecto a cada uno de los ítems evaluados.

Análisis de la Variable Administración

Definida como el proceso de coordinar los esfuerzos de un grupo para lograr metas de grupo, y para el cual se deben cumplir con las funciones de planificar, organizar, integrar y controlar [Donelly, Gibson e Ivancevich, (2000)]. Estas funciones básicas se abordaron como dimensiones, las cuales se analizaron considerando la representación gráfica de sus resultados, y su interpretación a través de la distribución de frecuencia y valores porcentuales.

Establecer lineamientos

Se definieron los elementos a considerar en el modelo de Mejoramiento Continuo para el Departamento de Construcción Civil del Instituto Universitario de Tecnología Alonso Gamero (MCDCC); los cuales permitirá agilizar e incrementar la calidad de la gestión académico-administrativo en dicho departamento.

Propuesta del Modelo de Mejoramiento Continuo Presentación

El modelo diseñado se presenta en un documento en el que luego de la introducción se realiza su fundamentación conceptual, se detallan los 12 pasos que lo constituyen, así como los valores que lo deben orientar el proceso y que debe ser cumplido para implantar correctamente el MCDCC, las ventajas que reportará al Departamento el adaptar sus procesos al enfoque de mejora continua aportado por el modelo, así como el proceso de evaluación que tiene que ser desarrollado para asegurar su funcionalidad y oportunidades de mejora o adecuación.

Fundamentación

La realidad del sector universitario nacional requiere del aporte de soluciones viables a los múltiples problemas que confrontan sus procesos internos básicos, entre ellos, los originados en las funciones académicas que deben cumplir los docentes. De esta manera, la docencia, la investigación, la extensión y la administración constituyen factores determinantes para el correcto funcionamiento de los procesos académico-administrativos en dichas instituciones de educación.

El Instituto de Tecnología “Alonso Gamero”, y específicamente su Departamento de Construcción Civil, requiere hoy por hoy de un modelo de gestión orientado en la mejora continua, para lograr el cumplimiento eficaz de sus objetivos y maximizar los pocos recursos que le son asignados. En virtud de esto, el modelo se fundamenta en los principios de planificación, organización,

integración de personal y control, con el propósito de que sirva para mejorar los procesos del Departamento y cumplir eficientemente con los objetivos mediante el mejoramiento continuo. De este modo, la gestión de la calidad permitirá incrementar las ventajas competitivas que posee, representadas por sus capacidades organizativas. El modelo de Mejoramiento Continuo presentado (MCDCC), partió de la indagación científica efectuada al departamento, ya que el diagnóstico permitió conocer su situación actual, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En esencia, el modelo MCDCC orientará los intentos estratégicos que permitirán cumplir efectivamente los objetivos organizacionales para lograr el cumplimiento de los parámetros sociales de desarrollo, tanto en el ámbito local y regional como a escala nacional. Teniendo este Norte, su diseño responde a la integración del conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro de este sistema organizacional, constituidos por las funciones de Docencia, Investigación, Administración y Extensión Universitaria, las cuales son definidas de la siguiente manera:

Docencia: Actividad que promueve conocimientos, y que sitúa al docente como factor especial, tanto con referencia a los conocimientos mismos, como con respecto a las condiciones específicas en que éstos son producidos (Guerrero, 2004).

Investigación: Es la actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos,

filosóficos o empírico-técnicos, y se desarrolla mediante un proceso (Martínez, 1999).

Administración: Proceso de coordinación de esfuerzos de grupo para lograr metas de grupo y para el cual se deben cumplir con las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar [Donelly, Gibson e Ivancevich, (2000)].

Extensión Universitaria: Toda labor expansiva de carácter educativo y social, realizada por la universidad fuera de su esfera oficial docente [Posada, citado por Giménez Martínez, (2000)].

El deber ser de estas funciones indica que tienen que interactuar de manera sistémica en el ambiente universitario, de tal manera, que aunque cada una mantenga su individualidad pueda nutrirse de la experiencia y comportamiento de las otras. Esta situación se muestra en la figura A, en la cual las líneas punteadas y las flechas entrantes y salientes indican que el Departamento no debe ser un sistema cerrado, sino que se mantiene en constante contacto e intercambio comunicativo con su entorno inmediato, es decir el IUTAG, y con el contexto de la institución. Internamente, en cada función académica cumplida por los docentes del Departamento y entre éstas, también debe mantenerse un activo proceso de comunicación, de manera de garantizar la calidad en los procesos individuales así como en su interacción e integración, al igual que con el entorno inmediato (a lo externo) de donde el IUTAG obtiene su materia prima: alumnos, profesores, empleados, información, bienes, servicios, entre los más importantes.

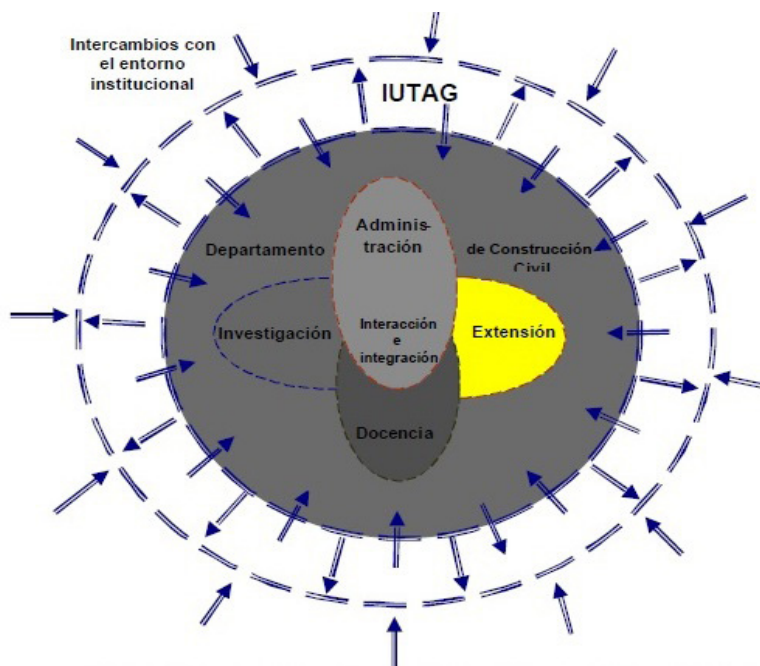


Figura A. Integración e interacción de los procesos académico-administrativos

No obstante, para que cada función se ejecute con calidad y se logre su correcta interacción e integración al resto de las funciones, es preciso aplicar el Modelo de Mejoramiento Continuo diseñado a partir de la investigación científica realizada. Para ello el modelo MCDCC, tal y como lo muestra la Figura B, responde internamente a los siguientes principios sustantivos: Planificación, que consiste en plantear la necesidad de seleccionar los objetivos, metas y acciones más apropiados para afrontar el futuro con una proyección realista. Organización, pues establece la relación entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la institución para alcanzar los objetivos

y metas propuestas. Integración del personal, porque propone que todos los miembros de la organización sean motivados para que deseen alcanzar los objetivos señalados. Control, ya que busca contrastar lo planificado con lo que progresivamente va ocurriendo, a fin de conocer y dar solución a las desviaciones que pueden irse suscitando.

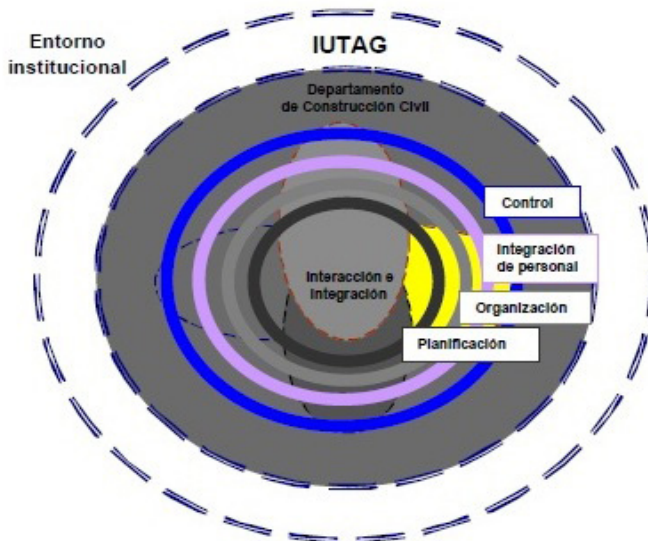


Figura B. Vinculación de los principios sustantivos del modelo MCDCC con los procesos académicos-administrativos

Modelo de mejoramiento continuo MCDCC

El presente modelo de mejoramiento de la calidad, se empleará para orientar la mejora continua de la gestión académico-administrativa del Departamento de Construcción Civil del Instituto Universitario de Tecnología Alonso Gamero, y tiene como objetivos específicos los siguientes: a) Promover el rediseño y valoración del marco filosófico del departamento. b) Impulsar la cultura de la calidad en la organización. c) Mejorar los procesos de comunicación. d) Orientar la interrelación de las funciones Académicas. e) Apoyar el diseño de las estrategias y acciones que constituyen la Planificación del departamento.

Estructura

El modelo de Mejoramiento Continuo

del Departamento de Construcción Civil (MCDCC) responde a las cuatro dimensiones de las funciones académico-administrativas enfocadas como premisas claves, es decir, la planificación, organización, integración de personal y control; por lo que lo constituyen 12 criterios elementales que deben ser considerados para ejecutar el proceso mejoramiento continuo de la gestión en el Departamento de Construcción Civil, a los fines de implantar la calidad en todos sus procesos. Esta estructura se describe a continuación:

1. Definir los criterios de calidad mediante el consenso: Los criterios de calidad a ser seguidos en el Departamento deberán resultar de la discusión, análisis y consenso del personal, de tal manera que la definición sea compartida por todos y facilitar la ejecución de los

procesos bajo estos paradigmas.

2. Incluir en el marco filosófico los criterios de calidad a ser alcanzados: Una vez definidos los criterios de calidad, estos deberán incorporarse a la misión, visión y valores del Departamento.

3. Promover la actualización tecnológica: Contar con la tecnología suficiente y adecuada permitirá al Departamento facilitar y optimizar sus procesos académico-administrativos.

4. Evaluar las necesidades de espacio físico: Se debe mantener en constante revisión las condiciones y las necesidades de espacio físico con el propósito de facilitar la ejecución de las actividades de investigación, docencia, extensión y administración.

5. Contar con personal docente suficiente: Es indispensable que el Departamento planifique y organice la cantidad de personal que realmente necesita para la ejecución de los diferentes proyectos y actividades académico-administrativos, ya que esto le permitirá el logro de los resultados esperados y promover la integración y control.

6. Fortalecer la comunicación intra y extra institucional: Formalizar los procesos comunicativos facilitará la integración del personal en las actividades y proyectos planificados, además de permitir la discusión analítica, la retroalimentación, y mejorar el desempeño del personal. Respecto a la comunicación con el entorno o extra institucional, favorece la vinculación con otras instituciones de los sectores público, privado y organizaciones no gubernamentales (ONG's).

7. Incrementar los niveles de confianza del personal: La confianza es un aspecto

imprescindible para la ejecución de los procesos de mejora continua, pues indica que el personal conoce lo que hace, por qué lo hace, para qué lo hace, y la importancia que tiene el que con su trabajo ejecutado con calidad aporta a la calidad de la gestión general de todo el Departamento. Para lograr el incremento de la confianza en los docentes se les debe ponderar sobre las actividades y proyectos que realizan, se les debe permitir que expresen sus ideas nuevas e innovadoras, y que estos sean acogidas con responsabilidad por parte de la jefatura.

8. Motivar constantemente al personal docente: El Departamento debe diseñar estrategias dirigidas a lograr la integración e identificación del personal con el trabajo y lograr una mayor participación en las actividades y proyectos de investigación, docencia, extensión y administración.

9. Establecer programas de capacitación para el personal: El Departamento debe garantizar la continuidad en la capacitación de sus docentes, ya que de esta manera logrará ampliar el espectro de posibilidades en cuanto a nuevos proyectos y programas para las funciones académicos- administrativos; así como las posibilidades de integración entre actividades, proyectos y funciones.

10. Promover el liderazgo y el trabajo en equipo: Para lograr que los procesos académico-administrativos se realicen correctamente se requiere contar con equipos de trabajo bien constituidos y cohesionados, e igualmente promover el liderazgo creativo y participativo para que los docentes puedan gerenciar diferentes proyectos e interrelacionarlos

con otros.

11. Fomentar las relaciones interinstitucionales: En la actualidad las organizaciones necesitan de otras, para crecer, fortalecerse y proyectarse. Las alianzas estratégicas y los convenios interinstitucionales son oportunidades que deben ser aprovechadas por el Departamento para mejorar continuamente su gestión.

12. Monitorear y controlar continuamente los procesos académico-administrativos: El Departamento debe monitorear las actividades y proyectos durante su ejecución para conocer oportunamente las desviaciones que puedan presentarse y que pueden obstaculizar su calidad. Estableciendo los controles y las correcciones pertinentes. Este paso permite minimizar las posibilidades de fracaso y de incumplimiento de objetivos.

Valores del modelo MCDCC

La aplicación del modelo MCDCC se fundamenta en los parámetros aportados por los valores que a continuación se definen:

Integral: Ya que incluye una visión sistémica de la organización y de la interacción con el medio ambiente en el que se desempeña.

Eficiencia: Garantiza el cumplimiento de los objetivos en el uso racional de los recursos.

Adaptabilidad: Debe ser capaz de adaptarse a los cambios y exigencias de la

Organización para la cual fue diseñado y su entorno.

Perfectibilidad: Toda acción humana es perfectible por lo que, con el objeto de mejorar la eficacia de este modelo dentro y fuera del ámbito organizacional, deberá ser sometido a monitoreo constante.

Responsabilidad social: Considera la actuación del Departamento bajo revisión permanente de las áreas de sus procesos, relacionados con el desarrollo local, regional y nacional, como son la transferencia de tecnología, la diversificación del conocimiento, el desarrollo técnico-social y la pertinencia social de sus resultados.

Proceso de implantación

El proceso de mejora continua no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar la calidad y ser cada día más exitosos. En tal sentido, para implantar el modelo propuesto se requiere en un primer término, que el personal involucrado tenga muy clara la información sobre las funciones que realiza y sobre el modelo que se va implantar; este aspecto es imprescindible para poder cumplir con el segundo paso, es decir, lograr una cultura de la calidad, ya que ésta marcará la nueva forma de ser de las personas y del Departamento (Figura C).

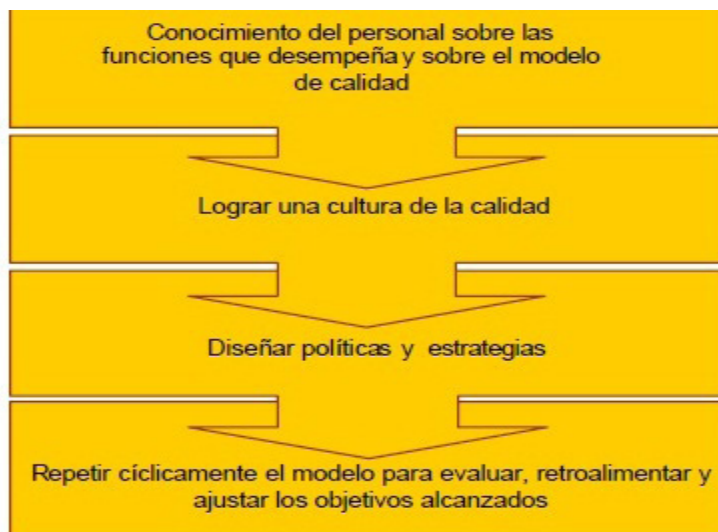


Figura C. Proceso de implantación del modelo MCDCC

Como tercer aspecto, se tiene que la mejora continua tiene que ser establecida como política para lo que se deben diseñar estrategias adecuadas para implantarla. El cuarto paso consiste en repetir cíclicamente el modelo para evaluar, retroalimentar y ajustar los objetivos alcanzados, y asegurar que realmente existan avances y no retrocesos en la implantación.

Conclusiones

Las conclusiones que a continuación se plantean tienen su base en el análisis estadístico efectuado y tienen como intención expresar las posturas de la autora acerca de los hallazgos del estudio.

Las variables extensión, administración e investigación presentaron un alto porcentaje de respuestas hacia la opción en desacuerdo con uno, lo cual indica

que los docentes universitarios poseen una percepción regular respecto a la calidad de estas funciones universitarias. De la valoración de la calidad respecto a las dimensiones en la cual fue medida, se evidenció que las mismas son calificadas como regulares con tendencia a deficientes. Igualmente se puede concluir que la variable más crítica es la extensión.

El Departamento de Construcción Civil es una dependencia del Instituto Universitario “Alonso Gamero” que carece de organización de las funciones académico-administrativo; lo cual ha dificultado la implementación de programas de mejoramiento continuo.

Parte del personal docente desconoce el funcionamiento y operatividad de las funciones académico-administrativa que debe cumplir, lo cual está asociada a la falta de comunicación formal en el

departamento.

El marco filosófico del departamento es desconocido por parte de los docentes que lo integran, situación que debilita el establecimiento de la planificación, el sentido de pertenencia y la coordinación de actividades.

La ausencia de un modelo de gestión ha imposibilitado el diseño de estrategias y acciones que faciliten el desarrollo adecuado del departamento, de tal manera que le permita ejecutar correctamente la investigación, extensión, docencia y administración. En este sentido, se evidencia una falta de armonía y coordinación entre estas cuatro funciones, las cuales deberían ejecutarse como una unidad departamental unida a los lineamientos generales de la institución.

Luego de analizar la situación de los procesos académico-administrativos de la unidad de estudio, se puede concluir que los elementos a considerar en el modelo de mejoramiento continuo son: el marco filosófico, los espacios físicos, la tecnología, el personal docente, la comunicación organizacional, la motivación, las relaciones interinstitucionales y la evaluación.

Referencias Bibliográficas

[Alarcón N. y Méndez R. (2002)]. *Calidad y productividad en la Docencia de la Educación Superior*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/ponenc/ponenc.shtml>.
[Al Mouchaal, B. (2004)]. Sistema de Gestión de la Calidad y Productividad de la Universidad Nacional Experimental Francisco Miranda, bajo la norma ISO 9001-2001.

[Arias, F. (2000)]. El Proyecto de investigación. Venezuela: Editorial Epísteme.

[Aznouz, J.; Díaz, M. y Fasenda, J. (2000)]. *Mejoramiento Continuo*. Universidad Bicentennial de Aragua. Facultad de ciencias Administrativas y Sociales. Escuela de Administración de Empresas.

[Brünner, J. (1999)]. *Calidad y Evaluación en la Educación Superior en: evaluación y Acreditación Universitaria. Metodologías y experiencias*. Eds. Mario Letelier y Eduardo Martínez. Caracas, Venezuela, Nueva Sociedad, UNESCO.

[Castellano de S., M (2002)]. *Políticas de Extensión Universitaria*. Ministerio de Educación Superior. Viceministerio de Políticas Académicas. Primer Congreso de Extensión en Educación Superior.

[Chirinos, R. (2001)]. *Los Institutos Universitarios de Tecnología Hacia la Competitividad: Una Visión Gerencial*. Maracaibo: Ed. Universidad “Dr. Rafael Belloso”.

[De la Orden Hoz, A. (1999)]. *Desarrollo y Validación de un Modelo de Calidad Universitaria como base para su Evaluación*. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Volumen 3. Número 1-2.

[Deming, W. (1996)]. *Calidad y Productividad*. Guía Mimeografiada.

[Donelly, J.; Gibson, J. e Ivancevich, J. (2000)]. *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Colombia: Mc Graw Hill.

[Giménez Martínez, J. (2000)]. *Sociedad, Educación Superior y Extensión: Balance y Perspectivas*. V Congreso Iberoamericano de Extensión. Universidad Michoacana de San Nicolás

de Hidalgo México. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

[Gómez, J. (2004)]. *Implantación de la Mejora Continua en la Calidad Educativa*. EE.UU. Edc. Universidad Autónoma de Baja California.

[Gómez Bravo, L. (1992)]. *Mejoramiento Continuo de Calidad y Productividad: Técnicas y herramientas* (2ª.ed.). Venezuela: FIM Productividad.

[González, (2000)]. *Gestión de la calidad en la educación superior*. Disponible en: www.consortio.edu.pe.

[Guerrero, F. (2004)]. *La didáctica hoy y el aprendizaje auténtico*. Selección de temas. Módulo Gestión de la Calidad, Maestría Ing Industrial. Universidad de Cienfuegos.

[Harrington, J. (2000)]. *Administración total del mejoramiento continuo*. La nueva generación. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

[Hernández, L. (2000)]. *Gestión Educativa en la Educación Superior*. Caracas. Edc. Universidad Pedagógica Libertador.

[Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Batista Lucio, P.; (2003)]. *Metodología de la Investigación*. México: Edc. Mc Graw Hill.

[Instituto Universitario de Tecnología Alonso Gamero (2002)]. *Definición de valores: Misión, Visión y Valores. Planificación Estratégica*, Falcón: I.U.T.A.G.

[Legislación Venezolana. (1970)]. Capítulo II. De la enseñanza universitaria. Sección I. Disposiciones Generales. Artículo 146. Caracas: Pantín, Ramírez & asociados.

[Ley Orgánica de Educación. (28 de

Julio de 1980)]. *Gaceta Oficial* N° 2635 extraordinaria.

[Martínez, E. (1999)]. *Ciencia, Tecnología y Desarrollo*. Caracas: Editorial Nueva Sociedad.

[Méndez, (2001)]. *Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. (3ª ed). Bogota: Edc. Mc Graw Hill.

[Morles, A. (1994)]. *Trabajo de Investigación*. Venezuela : Universidad Central de Venezuela.

[Sabino, C. (1999)]. *Metodología de la Investigación*. Caracas: Edc. El Cid.

[Sánchez, (2000)]. *Revista de Pedagogía. Gestión educativa para la transformación de la escuela*. Disponible en: Universidad Computense de Madrid. <http://www.ucm.es/Bucm/fsl>

[Sanner, (2002)]. *Mejoramiento Continuo, una necesidad de estos tiempos*. Disponible en: www.ilustrados.com

[Sullivar, L. (1998)]. *Productividad como Base del Mejoramiento*. México: Edc. Universal.

[Sundevil, V. (2001)]. *Calidad y Productividad*. Guía Mimeografiada.

UNESCO (1995). *La Calidad en Educación Superior*. Disponible en: www.Google.com.

[Universidad de Cienfuegos (2004)]. *Gestacad 1.1: Gestión Académica Universitaria. Caliserv 1.0. (Información en línea)* en www.umcc.cu/Institución/InHistoria.

[Universidad Pedagógica Libertador (2005)]. *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Edc. U.P.E.L.

[Yajure, O. (1999)]. *Propuesta Alternativa de Capacitación Tecnológica y Gerencial*

*para la Docencia Universitaria de los
I.U.T. dependientes del Ministerio de
Educación. Barquisimeto: Ed. Instituto*

Universitario de Tecnología “Andrés
Eloy Blanco”.