

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSE MARTI PEREZ”

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

CENTRO DE ESTUDIO DE TECNICAS AVANZADAS DE DIRECCION



Título: **PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN DE
LA CALIDAD EN LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN
EN EDUCACIÓN DE LA MISIÓN SUCRE DEL ESTADO
GUÁRICO**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN

AUTORA. Profa. Mónica Coromoto Spinosa Herman

TUTORA: Dra. C. Ing. Bismayda Gómez Avilés

2013

A dios todopoderoso por permitirme la oportunidad de participar en la realización de esta maestría teniendo como tutora a la Dra. Bismaida Gómez

*A mí querido núcleo familiar quienes me brindaron toda la colaboración
posible para realizar este proyecto de vida.*

*A mi querida suegra gran amiga y profesora Mgtr. Ludmila Ofelia Franco
quien con ejemplo, perseverancia, estímulo me motivo e indico el camino
para gestionar mi participación en esta maestría en tan importante casa de
estudios.*

RESUMEN

La calidad aunque, reconocida herramienta estratégica de las organizaciones que brindan servicios, la mayoría no cuentan con herramientas que permitan mejoramiento de la gestión. Para la Misión Sucre en Venezuela, los programas de formación que se ofrecen municipalizados, requieren cambios que permitan una mejor correspondencia entre resultados esperados de los egresados en educación, para esta investigación en el Estado Guárico, y las necesidades de la comunidad. En el procedimiento, se caracterizan los básicos curriculares de los programas de formación en educación (PFE) de la Misión Sucre; *analiza la comunidad* (entidades educativas empleadoras: EEE), y evalúa la calidad del servicio, con las dimensiones del SERVQUAL: *Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Elementos tangibles, Seguridad y Empatía*, contextualizadas en tres dimensiones esenciales del proceso formativo: *instructiva, desarrolladora y educativa* de Horrutinier (2008). El *Desempeño del programa*, valora los PFE y programas de otras instituciones de educación superior; el *Despliegue de la Función Calidad*, define prioridades para dimensiones del servicio y requisitos técnicos; la *Correspondencia del PFE*, compara el *Valor esperado final e inicial*, decide necesidad de mejora incremental. La mayor debilidad del PFE: *Fiabilidad* (respuesta a misión, visión y principios de la educación superior venezolana); *Capacidad de respuesta* (esfuerzo por conocer necesidades de EEE). Las dimensiones del servicio prioritarias en EEE: *Fiabilidad* (profesionales con capacidad de transformar la sociedad), y los *Elementos tangibles* (comportamiento y la presencia). La mejora incremental se estableció en el requerimiento técnico *ampliación de currículo*, a través de: *plantear nuevos objetivos; ampliación de nuevos contenidos y nuevos básicos curriculares*.

ABSTRACT

The quality although recognized strategic tool for organizations that provide services, most do not have tools that allow for improved management. For the Sucre Mission in Venezuela, the training programs offered local authority, require changes to allow a better match between expected outcomes of graduates in education, for this research in Guárico State and the needs of the community. In the process, the basic curriculum of training programs in education (PFE) Mission Sucre are characterized, analyzing the community (educational institutions employing: EEE), and evaluates the quality of service, with the dimensions of SERVQUAL: reliability, responsiveness, Tangibles, Empathy and Security, contextualized in three essential dimensions of the learning process: instructive and educational developer of Horrutinier (2008). The performance of the program, the PFE values and programs of other higher education institutions, the Quality Function Deployment, define priorities for service dimensions and technical requirements; Correspondence of PFE, compares the expected final and initial value, decides need incremental improvement. The greatest weakness of PFE: Reliability (response to mission, vision and principles of Venezuelan higher education) Responsiveness (effort to meet requirements EES). The dimensions of the priority service EEA: Reliability (professionals capable of transforming society), and the tangible elements (behavior and presence). The incremental improvement in the technical requirements established expanding curriculum by: establish new goals, expansion of new content and new core curriculum.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. Marco teórico y referencial

1.1	Introduccion.....	17
1.2	Caracterizacion de los enfoques de la calidad.....	18
	1.2.1 Enfoques de proceso en la mejora de la Calidad.....	21
	1.2.2 modelos de calidad en los servicios.....	25
1.3	Planificacion de la calidad como proceso de gestion.....	30
	1.3.1 Programas de formacion en educacion como necesidad social	33
1.4	La mision Sucre alternativa universitaria en Venezuela	36
	1.4.1 Particularidades del Programa de Formacion en Educacion de la Mision Sucre.....	36
1.5	Necesidad de un procedimiento para la planificacion de la calidad en el programa de formacion en educacion de la mision sucre del estado guarico.....	37
1.6	Conclusiones parciales.....	39

CAPITULO II: Fundamento teorico de herramientas para la planificacion de la calidad de los programas de formacion en educacion de la mision sucre

2.1	Introduccion.....	42
2.2	Herramientas para la planificación de la calidad. Despliegue de la función Calidad.....	42
	2.2.1 Beneficios del QFD.....	46
	2.2.2 Metodología del QFD.....	48
2.3	Herramientas de apoyo.....	51
	2.3.1 Benchmarking.....	51
	2.3.2 Modelo SERVQUAL.....	53
	2.3.3 Entrevistas a clientes y Benchmark.....	54
	2.3.4 Diagrama de afinidad.....	55
	2.3.5 Diagrama Causa- efecto.....	56

2.3.6	Diagrama de arbol.....	56
2.4	conclusiones parciales.....	58
CAPITULO III: Procedimiento para la planificación de la calidad de los básicos curriculares en los programas de formación en educación de la misión sucre.		
3.1	Introducción.....	59
3.2	Desarrollo del procedimiento.....	59
3.2.1	Caracterización de los PFE de la Misión Sucre por dimensiones.....	61
3.2.2	Modulo A: Análisis de la comunidad.....	61
3.2.3	Modulo B: Desempeño del programa.....	66
3.2.4	Desarrollo del QFD para la planificación de la calidad del PFE de la Mision Sucre.....	68
3.2.5	Módulo C. Correspondencia del PFE.....	75
3.3.	Implementacion y analisis parcal del procedimiento.....	78
3.4	Conclusiones parciales.....	87
	CONCLUSIONES GENERALES	90
	RECOMENDACIONES.	92
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	94
	ANEXOS	111

INTRODUCCIÓN

Las enormes compañías multinacionales, muchas de las cuales son mayores que las economías de países enteros, ya tienen sus actividades organizadas de acuerdo a un plan. Si la planificación de la producción de estas organizaciones es posible, entonces es intrínsecamente posible organizar una economía planificada.

La autonomía del mercado mundial que incluye la actividad de todos los individuos aumenta con el desarrollo de las relaciones monetarias y vice versa; puesto que el vínculo general y toda la interdependencia en la producción y el consumo aumentan juntos con la independencia e indiferencia que los consumidores y los productores tienen entre sí; puesto que esta contradicción conduce a crisis, entre otros y, por consiguiente, en conjunto con el desarrollo de esta surgen instituciones por medio de las cuales cada individuo adquiere información acerca de las actividades de todos los demás y trata de ajustar la suya de acuerdo a las listas de los precios corrientes, a las divisas, a las conexiones entre los que se encuentran activos en el comercio a través del correo, el telégrafo.

En este contexto la presente investigación se plantea abordar la Dirección Estratégica. Para la actualidad y la proyección, acorde a las nuevas exigencias del mercado mundial y de la clase de país que se desea tener en los próximos cincuenta años, se debe consensuar en un modelo productivo.

No es parte de la cultura debatir temas estratégicos a largo plazo, todos los actores sociales, políticos y empresarios son especuladores y «aprovechadores» de las coyunturas a nivel mundial, para obtener el máximo beneficio en el menor tiempo posible. Hay clases de dirigentes que carecen de compromiso para diseñar y llevar adelante un modelo a largo plazo capaz de beneficiar a todo el conjunto de las naciones. Los expertos en economía

a nivel mundial, tienen la visión de que el futuro será regido por los países que tengan recursos naturales, alimentos y agua potable.

En América Latina como Argentina y demás Gobiernos se toman medidas en contra de la producción agropecuaria, para limitar la producción y mantener baja la inflación. Más grave es el descuido de los recursos naturales, por dejar que las empresas extranjeras exploten sin ningún control a precios de concesión irrisorios en algunos casos y se les pagan para que se lleven todos los minerales u oro. Por otra parte no se controla el desgaste del suelo, por la expansión de los monocultivos, la soya principalmente, lo que produce un deterioro a largo plazo.

De los jóvenes actuales depende empezar a pensar en el futuro del país que se desea vivir, dejar de lado las expectativas personales, pensar y trabajar para construir un país digno, moderno, equitativo y con oportunidades. (Beames, 2001).

Ahora bien se pueden hacer unas especificaciones de cómo es la planificación en el socialismo donde la producción se planifica y organiza para satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus miembros. El desarrollo de la economía socialista progresivamente reemplazaría al mercado por medio de la planificación y de la regulación social de la producción.

El establecimiento de una democracia verdadera trataría constantemente integrar a todos los miembros de la sociedad en el desarrollo. Las revisiones, las correcciones y la ejecución del plan como parte de la vida debe, constituir un modelo innovador, dinámico e interactivo para la formación de un educador, que bajo un enfoque dialéctico, desarrolle sus potencialidades, de forma integral e integrando las necesidades de su ambiente escolar y de la comunidad a sus aprendizajes, en correspondencia con los ámbitos

particulares de la diversidad geográfica de la nación. Para poder así cumplir con el plan de desarrollo económico y social de la nación.

Entonces se puede decir que la mejor manera de predecir el futuro es inventarlo visión compartida, planificar no significa saber qué decisión voy a tomar mañana, sino qué decisión se debe tomar hoy para conseguir lo que se quiere mañana. Sin visión no hay futuro. Planificar mirando hacia atrás es resignarse a mejorar el pasado. Una acción sin visión carece de sentido. Una visión sin acción es un sueño. Una visión con acción puede cambiar al mundo. Maldonado (2001).

En Venezuela la educación universitaria conjuga una visión de justicia social, con el carácter estratégico para el desarrollo humano integral sustentable, la soberanía nacional y la construcción de una sociedad democrática y participativa, para lo cual es indispensable garantizar la participación de la sociedad en cuanto a la generación, transformación, difusión y aprovechamiento creativo de los saberes y haceres.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece la corresponsabilidad estado–familia–sociedad para lograr la participación activa y protagónica de cada uno de estos actores en el alcance de una educación integral y de calidad, según lo planteado en el Capítulo VI de los derechos culturales y educativos. Artículo 102.

El Estado venezolano, para revertir esta situación y a partir de la política educativa del Gobierno nacional, ha conformado el Sistema Educativo Bolivariano como un proceso de producción abierto y dinámico, donde el individuo sea capaz de mirarse a sí mismo, consentido crítico y responsable, de forma que trascienda socialmente e incida de manera activa en la transformación del entorno. Al mismo tiempo, el Estado ha instaurado las Misiones Educativas como estrategia para saldar la deuda social acumulada.

En este contexto y dentro de la Misión Sucre, como parte del perfeccionamiento de los programas de formación que se ofrecen municipalizados, el Ministerio de Educación superior, el Ministerio de Educación y Deportes y la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV), aúnan esfuerzos y establecen sinergias institucionales para la concreción de un nuevo proyecto de formación de educadores y educadoras, que por su alcance y fundamentos, se ha denominado “Programa Nacional de Formación de Educadores y Educadoras” (PNFE)

Sin embargo se evidencia en el actual programa de formación en educación de la Misión Sucre de Estado Guárico la situación problemática siguiente:

- Nivel académico de los egresados.
- Sentido de pertenencia respecto a los programas.
- Proyección institucional ante demanda social.

La investigación se plantea como **problema científico**: las limitaciones en la planificación de la calidad en los programas de formación, no contribuye a mejorar la correspondencia entre los resultados esperados de los egresados en educación de la Misión Sucre del Estado Guárico y las necesidades de la comunidad.

Para abordar este problema el **objetivo general** consiste proponer un procedimiento para la planificación de la calidad en los programas de formación, que contribuya a la mejor correspondencia entre resultados esperados de los egresados en educación de la Misión Sucre del Estado Guárico y las necesidades de la comunidad.

Objetivos específicos

1. Fundamentar teórica y metodológicamente lo relativo a la planificación de la calidad, bajo la consideración del enfoque a proceso como principio de los enfoques de la calidad, contextualizados en la nueva universidad bolivariana.
2. Analizar herramientas de gestión de la calidad y de los métodos de evaluación desarrollados para otras organizaciones de servicio, que contribuyan a proyectar la planificación de la calidad en los programas de formación en educación de la Misión Sucre del Estado Guárico, de acuerdo a las exigencias académicas y el perfil profesional que responda a las necesidades de la comunidad.
3. Evaluar la contribución del procedimiento a la mejor correspondencia entre resultados esperados de los graduados en educación de la Misión Sucre del Estado Guárico y las necesidades de la comunidad.

Hipótesis de la investigación

El diseño de un procedimiento para la planificación de la calidad en los programas de formación, contribuirá a la mejor correspondencia entre resultados esperados de los egresados en educación de la Misión Sucre del Estado Guárico y las necesidades de la comunidad.

Se plantea como **objeto de estudio** la planificación de la calidad. **El campo de acción** programas de formación universitaria en educación.

Los **aportes** de esta investigación representan en:

Valor teórico por la construcción del marco teórico referencial de la investigación, a través del análisis de los procesos de gestión de la calidad, con énfasis en la planificación basado en un enfoque de proceso y contextualizado en programas de formación universitaria, en función de las necesidades sociales.

El **valor metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas que permitan proponer un procedimiento para la planificación de la calidad de los programas de formación en educación de la Misión Sucre del estado Guárico.

El **valor social** resulta de la contribución que la planificación de programas de formación en educación, a través de sus exigencias académicas y perfil profesional, puede aportar a solventar necesidades de la comunidad.

El **valor económico** se refiere a la posibilidad de invertir de forma efectiva, al obtener los resultados deseados en la formación universitaria de profesionales en educación de acuerdo a las necesidades sociales de este sector.

El trabajo se estructura de la forma siguiente: Capítulo I: marco teórico, donde se establecen las bases teóricas y metodológicas, de la planificación de la calidad como proceso para la gestión, que permite la organización de los procesos implicados y hacer corresponder las necesidades, en este caso formativas, con la demanda social. Capítulo II: fundamento teórico de las herramientas y conceptos que se integran, para realizar la propuesta de un procedimiento para la planificación de la calidad de los programas de formación en educación. Capítulo III: propuesta del procedimiento y evaluación de la correspondencia entre resultados esperados de los estudiantes formados en educación de la Misión Sucre del Estado Guárico y las necesidades de la comunidad. Conclusiones y Recomendaciones. Bibliografías. Anexos.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

A través del análisis del marco teórico y referencial, se precisan y organizan teórica y metodológicamente, los elementos que fundamentan el problema científico que aborda la presente investigación. Se valoran criterios que constituyen la base de las propuestas que como resultado de la investigación se realizan. Con este propósito se presenta en la figura 1.1, las temáticas fundamentales a desarrollar, que se agrupan en:

- Los enfoques de calidad y los procesos que lo caracterizan.
- La planificación de la calidad como proceso de gestión.
- La Misión Sucre como alternativa universitaria, en la nueva sociedad venezolana.

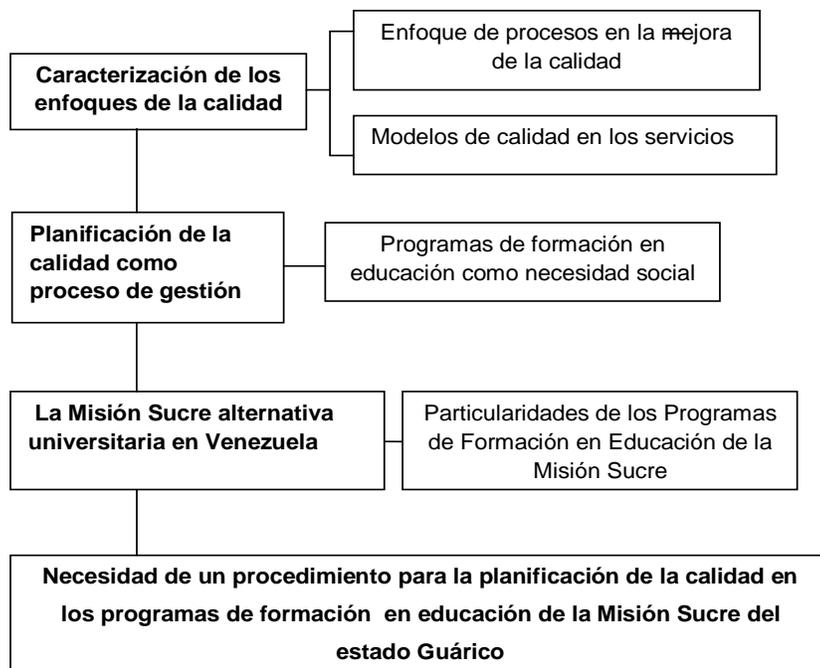


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico y referencial de la investigación.

1.2. Caracterización de los enfoques de la calidad

El concepto de calidad se mantiene en constante evolución, al encontrarse insertado en el contexto de la época en que se define. Como plantea **Gómez Avilés (2007)**, a partir de la proclamación de Feigenbaum del Total Quality Management (TQM) y los conceptos con acción en Japón en la década del 50, se establece una fuerte asociación de la calidad y la gestión que tiene su reconocimiento en los años 80, a través del Total Quality Management (TQM), asociada a la cultura organizacional.

Lo anterior propició el desarrollo de diferentes enfoques de calidad, para organizar los esfuerzos científico- técnicos, con vista a adaptar la operación de los sistemas tecnológicos y administrativos en forma rentable y competitiva. Dentro de los enfoques más reconocidos en la literatura, por la contribución al logro de metas estratégicas están: el *Aseguramiento de la Calidad*, la *Gestión de Calidad Total* (siglas en inglés: TQM) y el *Aprendizaje de Calidad Total* (siglas en inglés: TQL).

A partir de estos enfoques, la literatura refleja diferentes niveles de desarrollo, propios de la evolución del concepto de calidad. Se coloca al *Aseguramiento de la Calidad*, según varios autores citados por Jabnoun *et al.* (2003), como una extensión del control de calidad interno, a través de la medición y el control sistemático, determinantes en el logro de conformidad con los requerimientos en productos, servicios y procesos, de acuerdo con las demandas sociales, que en este caso significa la nueva sociedad venezolana que se construye, y cuyos entes transformadores se forman en las Instituciones de Educación Superior creadas al efecto. Al respecto Gómez Avilés (2007), plantea que es necesario proyectar prácticas de calidad, con alternativas con un marcado enfoque de proceso, principio que se establece en las normas ISO 9000: 2000, y que se reconoce en la Ley del Sistema venezolano para la calidad (2002).

Por otra el TQM se establece como la combinación de la dimensión de formalización del *Aseguramiento de la Calidad*, con las dimensiones de aprendizaje de la mejora continua y la satisfacción del cliente; para lo cual, según Ishikawa (1989), se necesita de una estructura con una complejidad superior al *Aseguramiento de la Calidad*, para ajustar los ambientes internos y externos. En el TQM se promueve la importancia de la cultura organizacional; para la investigación que se desarrolla implica la proyección de las bases de una nueva cultura que caracterice a una universidad comprometida con los cambios que implica el socialismo del siglo XXI para Venezuela.

A partir de la revisión de las normas ISO 9000 en el 2000 se produce un acercamiento entre el *Aseguramiento de la Calidad* y el TQM, y que se define con el principio de enfoque de proceso. En este sentido Gómez Avilés (2007), plantea como una necesidad involucrar elementos de ambos enfoques, para contribuir al enriquecimiento de las prácticas actuales de calidad, que en general se dirigen al cumplimiento formal de orientaciones metodológicas, por lo que en términos de calidad, domina la orientación hacia la calidad del producto terminado y la solución de problemas operativos (Gómez Avilés et al. 2003), y no un énfasis en el proceso, determinante en las instituciones universitarias.

Dentro del contexto evolutivo de los enfoques y ante la necesidad de las organizaciones de un adelantamiento interno frente al impacto externo, se introduce por Sitkin et al. (1994) citado por Jabnoun et al. (2003), el TQL, enfoque que se caracteriza por el aprendizaje como eslabón de enlace entre las las dimensiones de satisfacción del cliente y la mejora continua, en vez del control como lo presentan los anteriores enfoques, por lo que resulta esencial en las instituciones de formación, considerar los aportes de este

enfoque, por el impacto generacional que puede significar proyecciones tradicionales, en la concepción de los programas de formación que en estos momentos se desarrollan en las Instituciones de Educación Superior venezolanas.

En resumen, Gómez Avilés (2007), refiere que con estos enfoques se obtienen: las exigencias de control del *Aseguramiento de la Calidad*, el balance que logra el TQM, con el aprendizaje de la mejora continua y la satisfacción del cliente, y el planteamiento que establece el TQL con la dedicación por completo a la exploración. Por lo que constituyen enfoques que se complementan y responden a la evolución experimentada por las ciencias empresariales, condicionadas por las exigencias que se generan en la práctica; en las cuales se incluyen las instituciones de educación como organizaciones, pero que además tienen la misión de formar y actualizan la fuerza calificada que demanda el país.

En este sentido es preciso destacar que la mayoría de las escuelas poseen la capacidad de mejorar desde dentro, sin embargo siempre existirán ciertos centros donde será imposible conseguirlo sin alguna intervención externa. Esta afirmación sirve para reconocer que ningún enfoque es una panacea, y que se fundamenta en una visión y un trabajo en equipo absolutamente compartidos, estas son dos condiciones que deben existir antes de pensar en lograr una orientación real hacia la calidad.

Los principales rasgos que caracterizan los diferentes enfoques valorados, se reconocen en la literatura tanto desde el punto de vista teórico como práctico, sin embargo, plantea Gómez Avilés (2007), no existe una identificación real de las posibilidades que pueden brindar; y estas actitudes, a criterio de esta autora, influyen las estrategias que se siguen en las

prácticas de calidad con enfoques metodológicos, basados en exigencias muy generales para ser aplicados en organizaciones sin arraigo de una cultura de calidad, y carente de herramientas que centradas en la mejor ejecución de los procesos, conduzcan a un cambio organizacional en correspondencia con las características tecnológicas y organizativas de la entidad involucrada, los recursos disponibles y la interrelación con el entorno en que esta se desempeña; ante lo cual se precisa de estudios que desarrollen estrategias y procedimientos para hacer viable la implementación de prácticas de calidad, con impacto relevante en la sociedad.

1.2.1. Enfoque de proceso en la mejora de la calidad

Como se precisó en el epígrafe anterior, el TQM es particularmente útil para prevenir errores y desviaciones que, permiten reducir pérdidas provocadas por falta de calidad, a partir de un actuar proactivo; de lo que se infiere la importancia de los enfoques prospectivo, proactivo y hacia el cliente, la gestión por procesos, la búsqueda a priori de la eficiencia, el constante mejoramiento, la educación y el crecimiento.

El enfoque basado en procesos y la mejora continua, constituyen principios para la gestión basada en la calidad. Villa González (2006), valora que la organización de los procesos y recursos de la organización (*estructura organizativa*) guarda estrecha relación con la *estrategia y el control*, se facilita o dificulta en dependencia de las condiciones que ofrezca la coordinación, comunicación, delegación de autoridad, relaciones formales e informales y capacidad de respuesta ante los cambios (*flexibilidad*); por lo que esta autora plantea la necesidad de evitar desde un primer momento, la existencia de “áreas” controladas por más de un responsable. El tipo y la intensidad del empleo de los instrumentos de control depende de sí la

organización tiende más a la *burocracia* y a la *centralización* o a la *descentralización* y la *flexibilidad*.

Lo anterior se complejiza si se tiene en cuenta los efectos contrarios que producen los enfoques funcional y por proceso. En la gerencia por funciones, se provoca un “efecto divisionista” en las relaciones interpersonales, por el enfoque nada sistémico que aporta; los departamentos se establecen en base a la especialización técnica y por tanto, la responsabilidad y los mecanismos de control sobre el proceso, se fragmentan a través de diversas áreas funcionales, se hace excesivamente lenta y burocrática; por lo que como plantea Villa González (2006), se constituye en muchos casos barrera para la toma de decisiones y afecta cada vez más, la integración de objetivos y la comunicación.

En las ISO 9001:2000 al adoptar el enfoque basado en proceso como principio, se enfatiza en la importancia de:

- Comprender y cumplir con los requisitos.
- Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

Por su parte en el modelo EFQM: European Foundation for Quality Management; el enfoque de proceso conduce a una organización a:

- Definir de manera sistemática las *actividades*.
- Identificar *la interrelación* con otros procesos.
- Definir las *responsabilidades* respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la *capacidad* y *eficacia* del proceso.

- ❑ Centrarse en los *recursos y métodos* que permiten la *mejora* del proceso.

«Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso». Se enfatiza cómo los resultados, se alcanzan eficientemente, si se consideran las actividades agrupadas entre sí, transformando unas entradas en salidas, con aporte de valor, al tiempo que se ejerce control sobre éstas (figura 1.2).

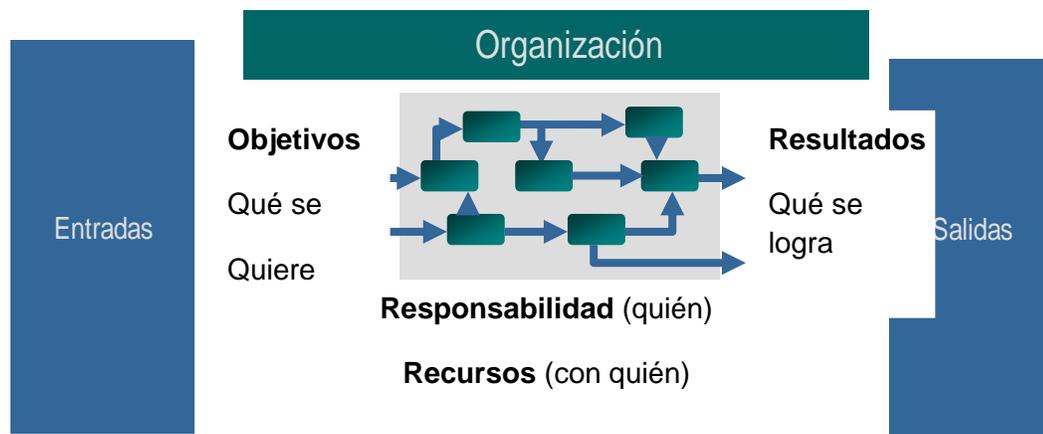


Figura 1.2. Enfoque basado en procesos. Fuente: Beltrán Sanz et al.(2001).

El modelo EFQM (figura 1.3), se constituye como una herramienta de mejora continua del desempeño global que permite catalizar el cambio en las organizaciones y el verdadero impulsador de la innovación y aprendizaje para la obtención de resultados excelentes en todos los ámbitos, los procesos son el elemento más importante, como se diseñan, gestionan y mejoran la organización que, apoye su política y estratégica para generar cada vez mayor valor a sus clientes y a otros grupos de interés.

Por las características de esta investigación se asume el concepto de Villa González (2006), que considera a un *proceso como una organización lógica de personas, recursos materiales y financieros, equipo, energía e*

información que, interactúan con el ecosistema con entradas y salidas definidas, concebidas en actividades de trabajo diseñadas para lograr un resultado deseado. En función de la finalidad, los procesos se pueden clasificar en tres categorías: estratégicos, operativos o misionales y de soporte; de este modo la organización por procesos, facilita la visión sistémica de la estructura organizacional de una institución Juran et al. (2001).

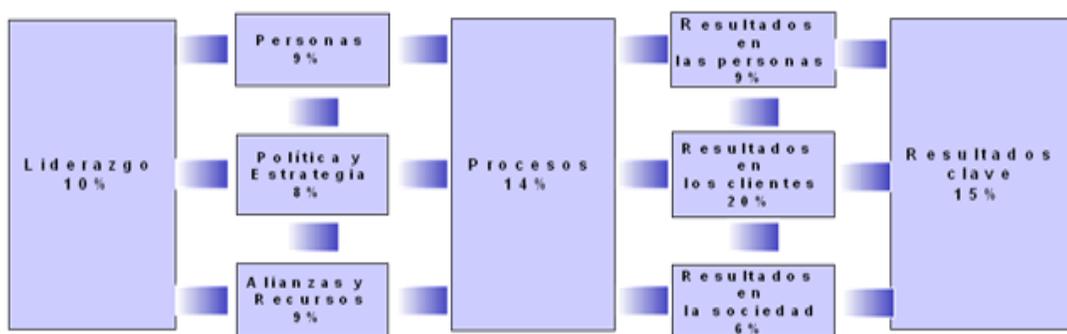


Figura 1.3. Modelo EFQM. Fuente: Beltrán Sanz, et al. (2001).

La teoría y la práctica internacionales, evidencian la necesidad de mantener una alta calidad en los procesos, condición que en pocos casos se logra, lo cual se expresa en: la falta de control, que no agregan valor, ni adaptan a los cambios; en esta situación sucede lo que plantea Villa González (2006), que se invierte en mejoras tecnológicas, que dinamizan las comunicaciones, sin embargo, los procesos y subprocesos siguen iguales, la planeación docente se hace de forma tradicional, porque no consideran mejoras en los procesos, y siguen siendo los mismos, se convierten en redundantes y excesivamente caros. Al no conocerse los procesos, éstos no se caracterizan, definen, ni mejoran; aun contando con todas las posibilidades de mejora, se continúa gestionando con los procesos obsoletos.

Todo lo anterior para las instituciones de la educación superior tiene relevante importancia, por la diversidad de sus procesos, la complejidad psicopedagógica que en ella existen y, en consecuencia, la necesidad de la coordinación tan particular que exigen, a la que el enfoque funcional vigente no contribuye. Las exigencias sobre los resultados de la gestión universitaria, se hace cada vez más evidente en la medida en que se hace mayor el dinamismo y la complejidad del beneficio social que debe resultar de su gestión.

Los planes de estudio pueden especificar lo que se espera que sea aprendido por los alumnos, pero su aprendizaje será evaluado y sometido a seguimiento y control, bajo un enfoque funcional como es frecuente, y de esta forma no se reporta la ineficacia o falta de adaptabilidad, por no existir un control holístico. Villa González (2006), refiere el planteamiento de otros autores, en lo relativo a que el plan de estudio por sí mismo no asegura que las necesidades y expectativas sean cubiertas si existen procesos deficientes en las organizaciones educativas. Precisamente referencia como la anterior se refleja en el contexto de la Misión Sucre respecto al programa de formación en educación, en el Estado Guárico.

1.2.2 Modelos de calidad en los servicios

Dentro los aspectos más importantes que percibe el cliente de una organización, es como se presta el servicio, y precisamente la diferencia que logre esa organización está en ser consistente con una forma de prestación superior a la competencia. La clave reside en igualar o superar las expectativas de calidad, que se forman en base a las pasadas experiencias, las necesidades personales, la comunicación boca-oído y la comunicación externa por parte de la organización a los clientes (Kotler, 1997).

Noda Hernández (2004) plantea que para lograr ventaja competitiva con el correspondiente efecto económico, es imprescindible superar expectativas, y por eso los autores enfatizan en la necesidad que los servicios tienen que establecer una orientación al cliente y medir sus efectos, a partir de un sistema de indicadores que reflejen los avances experimentados en la satisfacción y la lealtad, por lo que se requieren investigaciones planificadas que incluyan necesidades, expectativas, y el análisis posterior de la percepción por el cliente del servicio recibido.

En forma general Noda Hernández (2004) refiere los modelos más utilizados en los servicios el SERVQUAL y el SERVPERF, este último actúa sobre críticas al SERVQUAL y el SERVMAN, enfoque de gestión de los servicios, a partir de la idea básicas del SERVQUAL; un enfoque similar desarrolló Grönroos (1982), pero éste basa sus aportes en modelos tridimensionales de la calidad de servicio: *la calidad técnica* (el qué), *la calidad funcional* (el cómo) y *la imagen* (experiencia previa o por la comunicación que la organización haya emitido hacia el cliente), es un enfoque que no aplican los investigadores, por no entrar en evidencias empíricas que lo soporten.

El modelo SERVQUAL, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), lo plantean en términos de cómo el consumidor aprecia la calidad del servicio, concluyen que las percepciones (P) son el resultado de la comparación de las expectativas (E), antes de recibir el servicio y sus experiencias con el servicio. Estos autores indicaron que las (E) están condicionadas por la comunicación boca-oído, lo que los clientes escuchan de otros; las necesidades personales, las (E) en el uso del servicio y la comunicación externa de los proveedores del servicio.

En este modelo la calidad de servicio global percibido se define, como la diferencia entre las (P) de los clientes del servicio, y las (E) que se forman;

medidas a partir de dimensiones. Existe valoración negativa de la calidad por el cliente sí ($P < E$), y positiva sí ($P > E$); de esta forma experimenta cierto grado de insatisfacción (satisfacción), y se desarrolla un determinado comportamiento posterior al servicio que recibe, en el que influye el nivel de satisfacción (insatisfacción global) y la calidad de servicio global.

Las ideas del modelo de (P-E) conceptúa la calidad del servicio, descrita como la «teoría de los gap»; sugiere que las diferencias entre (E) del consumidor sobre el desempeño del proveedor del servicio, y la evaluación del desempeño actual de una organización específica, conduce a la (P) de la calidad del servicio (Cronin & Taylor, 1994).

Con el propósito de analizar las causas de los problemas de la calidad del servicio, y de diseñar acciones encaminadas a mejorarla, dichos autores determinaron cinco deficiencias que pueden afectarla:

- Deficiencia 1: diferencia (desajuste) entre (E) de los clientes y la (P) que de ellas tienen los directivos de la organización que presta el servicio.
- Deficiencia 2: diferencia entre (P) de los directivos y las especificaciones o normas de calidad; se basa en la dificultad que los directivos encuentran en convertir lo que ellos creen que son las (E) de los clientes, en normas de calidad del servicio.
- Deficiencia 3: diferencia entre especificaciones o normas de la calidad del servicio y la prestación del servicio. Esta situación se presenta por falta de interés y/o incapacidad del personal de contacto en cumplir las normas, es el desajuste entre las normas establecidas sobre la prestación del servicio y la prestación propia del mismo.
- Deficiencia 4: diferencia entre prestación del servicio y la comunicación externa; se produce por el incremento experimentado en las (E) a partir de la publicidad que realiza la organización que presta el servicio, y otras formas de comunicación.

- Deficiencia 5: diferencia potencial desde el punto de vista del cliente entre el servicio esperado y el recibido.

Este modelo, aunque con un importante aporte teórico, se le critica su utilización empírica respecto a: (1) papel de (E), proporcionan más información, no contenida en el componente (P) de la escala, las (E) son siempre altas y no varían mucho de un cliente a otro; (2) desde el punto de vista psicométrico (en la escala lo relativo a la fiabilidad y validez); y metodológico (forma que operativiza el constructo calidad de servicio; (3) así como la definición y utilidad de (E); (4) el modelo se centra en la evaluación del proceso de prestación del servicio y no presta mucha atención a los resultados.

Para superar estas dificultades, diferentes investigadores proponen la pauta no confirmatoria subjetiva, que desarrolla la medición de la calidad de servicio directamente por la diferencia (P-E), en lugar de hacerlo a partir de escalas separadas, de esta forma se coloca en igualdad la conceptualización y la utilidad de las (E). El resultado más radical de estas críticas es una línea de investigación que se concibe en el modelo SERVPERF, propuesto por Cronin & Taylor (1992); en Santomá (2008), lo conciben como función exclusiva de la (P) por el consumidor del resultado del servicio.

El SERVQUAL es un modelo diagnóstico que brinda a la dirección una herramienta para detectar problemas, pero no ofrece el camino para efectuar mejoras. A esta corriente se suma la propuesta del modelo SERVMAN o enfoque de gestión de servicio (Kunst & Lemmink, 1993), y hace énfasis en que cada organización debe mejorar, toma los gaps como áreas problemáticas de gestión, se considera como un modelo sistemático-cibernético.

De igual manera es importante el modelo propuesto por Binter (1993), con este modelo se pretende comprender la evaluación de los encuentros de servicio como síntesis de la satisfacción del consumidor basado en teorías del Marketing y en la Teoría de las atribuciones. Según este autor la satisfacción del cliente depende, fundamentalmente, de la dirección y supervisión de los encuentros individuales del servicio.

Otros aportes hechos a la evaluación de la calidad de servicio fueron los estudios del Incidente Crítico y de Importancia-Desempeño; método clasificatorio, que permite a la organización obtener informaciones relevantes de los clientes acerca de las interacciones que tienen lugar entre ellos y el personal de contacto, y que se pueden considerar como generadoras de un impacto sobre la concepción que de la calidad del servicio perciben los clientes Edvarsson, Strandvik (2000); en De la Varga y Galindo, [s.a]).

Estas controversias sobre la medición de la calidad del servicio, y su relación con la satisfacción del consumidor no son más que evidencias de que aún es necesario el desarrollo de investigación sobre estos temas. Al respecto, para abordar las instituciones educativas, cuya misión social está en correspondencia con lo esencial que resulta para la gestión de la calidad, la formación de cada miembro de la organización, como garantía para que el personal cuente con las herramientas necesarias para recoger y analizar datos; sin obviar los estudiantes, e instituciones empleadoras.

Es así que Villa González (2006), realiza el análisis sobre los clientes de las Instituciones de Educación Superior (IES), las cuales no tienen un solo tipo, sino diferentes categorías que constituyen un sistema- cliente. De los ocho grupos básicos de Gestión de la Calidad (SGC) en instituciones educativas (IWA- 2 (2001): cliente, usuario, consumidor, cliente interno directo, cliente interno docente, cliente interno de gestión, cliente externo intermedio y

cliente externo final. Esta autora particulariza en los clientes de los procesos en la educación superior, y destaca cuatro categorías: clientes internos directos, en lo fundamental: *alumnos/participantes, profesores y trabajadores de apoyo*; clientes internos de gestión (*autoridades universitarias*); clientes externos intermedios (*empresas, instituciones empleadoras*); clientes externos finales (*sociedad, comunidad o población*). Para el análisis de las necesidades se considera la realidad compleja, en una concepción holística, *totalidad e integralidad*; esencial por ser instituciones de formación, con impacto generacional.

De esta forma se destacan lo específico de las escuelas y en particular de las IES, objeto de estudio en esta investigación, que comparten características similares con otras organizaciones, sin embargo presentan otras cualidades distintivas, lo cual implica que no se les puede aplicar mecánicamente modelos ensayados en otro tipo de organizaciones.

1.3. Planificación de la calidad como proceso de gestión

En los enfoques de la calidad la conversión de objetivos en resultados, se hace mediante los procesos de gestión, como consecuencia de actividades que producen los resultados propuestos: Trilogía de Juran et al. (2001) *Planificación de la calidad, Control de la calidad y Mejora de la calidad*, existen, según análisis que realiza Villa González (2006), variados enfoques al respecto que coinciden en gran medida con Juran et al. (2001), Pons Murguía. Bajo la consideración de los enfoques de la calidad, se facilita un conjunto de técnicas y herramientas como el Despliegue de la Función Calidad (QFD: siglas en inglés) y el Análisis Modal de Fallos y sus Efectos (AMFE), todas ellas, una vez asumido el enfoque de procesos, son de gran utilidad en la gestión.

Juran et al. (2001) plantea que para alcanzar la calidad esta puede organizarse de varias formas y una alternativa apropiada es explicar la función calidad a toda la organización, gestionada a través de la trilogía de a calidad, descrita por:

Planificación de la calidad, como proceso estructurado, para desarrollar productos que aseguren un resultado final, de acuerdo a las necesidades del cliente y requerimientos técnicos.

Control de la calidad, se utiliza por el personal operativo como ayuda para alcanzar los objetivos del producto o proceso. Se basa en el bucle de la retroalimentación, también se mejora y rectifican los problemas que surgen.

Mejora de la calidad, proceso que tiene como objetivo conseguir unos resultados que estén a un nivel significativamente superiores a los alcanzados con anterioridad.

Los tres procesos relacionados se muestran en la figura 1.4.

El proceso de la planificación de la calidad y sus métodos asociados, herramientas y técnicas, se desarrollan en correspondencia con las evidencias que muestra la historia de la sociedad moderna, como plantea Juran et al. (2001), respecto a los fallos continuos en las organizaciones. Estas frecuentes y grandes discrepancias en la calidad son en realidad la suma resultante de pequeñas discrepancias, como se ilustra en la figura 1.5

La discrepancia de la *comprensión*, se presentan porque la organización no tiene habilidad para entender exactamente lo que el cliente necesita; en el *diseño*, generalmente ocurre porque a los diseñadores les faltan herramientas que les permitan combinar su pericia técnica con la comprensión de necesidades para crear un producto verdaderamente superior; respecto al *proceso*, se produce por no ser capaz de ajustarse éste

al diseño de forma consistente, la falta de capacidad de proceso, es uno de los fallos más persistentes; en las *operaciones*, se originan por los medios que se utilizan en la realización y control del proceso que pueden crear deficiencias adicionales; en lo relativo a los clientes que reaccionan a su *percepción* por el beneficio que obtienen.

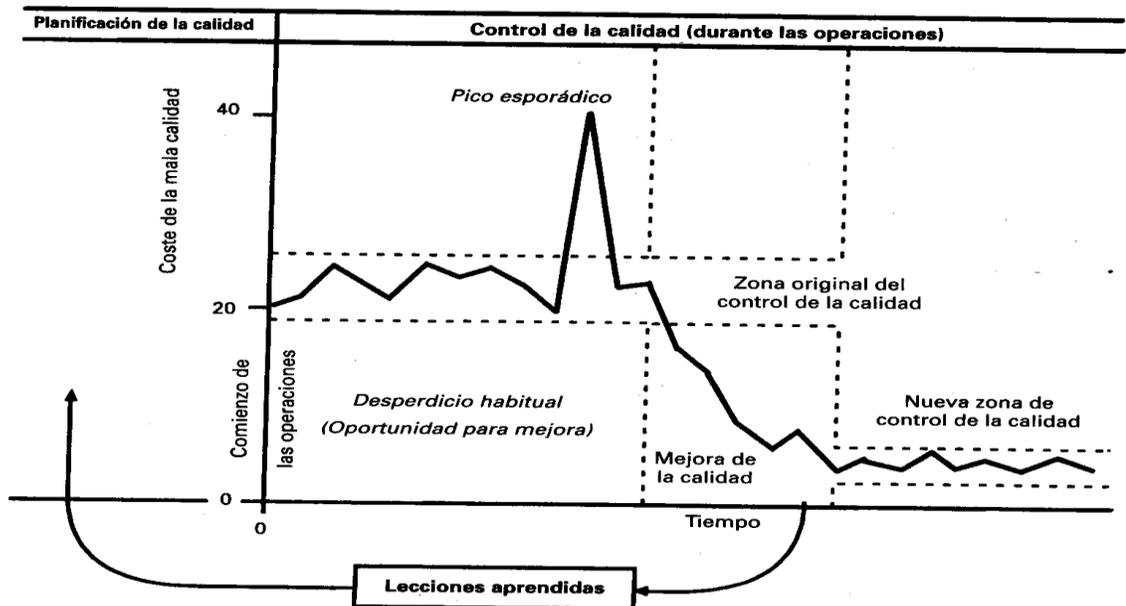


FIGURA 5.3 Diagrama de la trilogía de Juran [Adaptado de Juran, J. M. (1989). *The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality*. Juran Institute, Inc., Wilton, CT].

Figura 1.4 Trilogía de Juran de la calidad. Fuente: Juran et al. (2001).

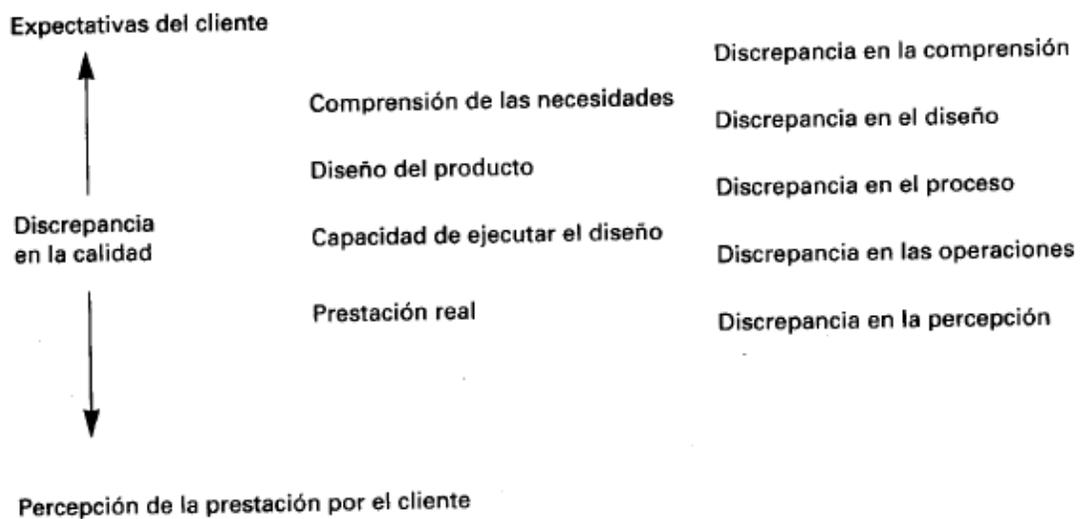


FIGURA 3.1 La discrepancia en la calidad y las discrepancias que la componen [Inspirado por A. Parasuraman, Valerie A. Zeithami and Leonard L. Berry (1985). «A Conceptual Model for Service Quality and Its Implications for Further Research». *Journal of Marketing*, Fall, pp. 41-50].

Figura 1.5. Discrepancias que provocan deficiente planificación de la calidad. Fuente: Juran et al. (2001).

La planificación de la calidad proporciona los procesos, métodos, herramientas y técnicas para evitar cada una de estas discrepancias y asegurar, como plantea Juran et al. (2001) que la discrepancia final en la calidad sea mínima, en el caso particular de las IES, resultan pérdidas generacionales por la implicación que tiene su misión en la sociedad y en particular los retos para la Revolución Bolivariana.

1.3.1. Programas de formación en educación como necesidad social

Como plantea Sánchez Malave (2012), el proceso de formación pasa por la necesidad de formar al personal que pueda resolver los problemas propios del ámbito de trabajo, una vez egresados, de forma creativa, un sujeto capaz de proyectarse en su actividad profesional, que contribuya fehacientemente en la búsqueda de la calidad que, en el caso de la presente investigación resultan los docentes que prestan servicio como profesionales en educación

para la formación del hombre nuevo que requiere la nueva sociedad venezolana.

Citado por Sánchez Malave (2012), Horrutinier (2008), enmarca el proceso de formación en tres dimensiones esenciales: *instructiva*, *desarrolladora* y *educativa*, que en su integración expresan una nueva cualidad a formar, para un profesional en su desempeño exitoso en la sociedad.

En la *instructiva*, se instruye a través de conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para su profesión; respecto a la *desarrolladora*, se relaciona con las necesidades profesionales que requiere el sujeto a fin de asegurar un desempeño laboral exitoso, entendiendo que el sujeto que se forma en un aula universitaria es un ser social, para el cual la universidad debe y está obligada a formarlo para vivir en sociedad, tomando conciencia de su entorno, comprometiéndose con esa realidad y que sea capaz de transformarla (esencial para el Socialismo del Siglo XXI venezolano); en interacción con esta, ya que la formación de la personalidad del hombre es producto de las influencias ejercidas por la sociedad, la escuela y la familia; la universidad sola no puede lograrla, por lo que las instituciones educativas deben ser guardianas y apoyar los esfuerzos conjuntos que se realicen en esta dirección.

La tercera dimensión este autor la deriva de la labor educativa dada a través del proceso de formación, y que se realiza por los profesores desde el contenido mismo de la unidad curricular que imparten, e incluye el sistema de influencias que se ejerce sobre la persona en su interacción y socialización con los otros, desde su ingreso hasta su egreso.

El Ministerio de Poder Popular para la Educación Superior, al establecer la misión, visión y principios, refiere que la Educación superior venezolana,

debe brindar experiencias educativas orientadas a la formación de personas, profesionales y ciudadanos comprometidos con la localidad, su país y la humanidad toda. En este sentido, los procesos formativos deben promover la articulación de conocimientos científicos, tecnológicos, sociales y humanistas.

En las últimas décadas del siglo XX, en el Estado venezolano se redujo progresivamente sus responsabilidades en materia educativa y específicamente en lo que se refiere al nivel de educación superior. De hecho, la inversión realizada en educación superior en Venezuela desde 1989 hasta 1998, evidenció una tendencia descendente, afectada por la propensión a realizar recortes presupuestarios en todos los sectores del ámbito social y, en especial, como una estrategia para construir la viabilidad del proyecto de privatización de la educación superior.

Desde 1999 se han creado cinco nuevas universidades, a saber: la Universidad Nacional Experimental de Yaracuy (creada por decreto en el gobierno de Rafael Caldera y abierta en la gestión del presidente Chávez); la Universidad Marítima del Caribe; la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana (UNEFA); la Universidad Nacional Experimental del Sur del Lago y la Universidad Bolivariana de Venezuela. Igualmente, se han creado cuatro nuevos Institutos Universitarios de Tecnología, como son: el IUT de los Estados: Bolívar, Apure, Barinas y Táchira.

Estas instituciones dan nuevas oportunidades de estudio para el gran número de bachilleres que regresan de la educación media, y además responden a la necesidad de transformar el sistema de educación superior, en términos de cobertura geográfica, en función de la construcción del equilibrio territorial diseñado en los lineamientos del plan económico y social de desarrollo.

1.4. La Misión Sucre alternativa universitaria en Venezuela

La Misión Sucre, tiene por objeto potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, para garantizar el acceso a la educación universitaria a todos los bachilleres y transformar la condición de excluidos del subsistema de educación superior. Conjugar una visión de justicia social, con el carácter estratégico de la educación superior para el desarrollo humano integral sustentable, la soberanía nacional y la construcción de una sociedad democrática y participativa, para lo cual es indispensable garantizar la participación de la sociedad toda en la generación, transformación, difusión y aprovechamiento creativo de los saberes y haceres.

No se trata el sin cupo, ya que muchos estudiantes fueron rechazados por la clase social, y gracias a esta misión, todos pueden ingresar a la misión para obtener su título de acuerdo a su profesión.

1.4.1. Particularidades del Programa de Formación en Educación de la Misión Sucre

El Programa Nacional de Formación de Educadores, brinda la oportunidad de formar al nuevo educador que necesita la República Bolivariana de Venezuela, a partir de una concepción del mundo humanista bolivariana, con un enfoque socio-histórico, donde el sujeto que aprende es un ser social, protagonista de la reconstrucción y/o construcción de su conocimiento, que busca soluciones a los problemas de su entorno. Es en ese devenir, práctica-teoría, donde se logra la relación entre el saber, el hacer y el convivir, en un continuo de acción y contraste.

El programa, tiene una concepción abierta y flexible que considera su constante enriquecimiento en la interacción de lo local, regional, nacional e internacional, con la finalidad de promover el desarrollo endógeno.

En términos generales se puede considerar que el enfoque estratégico para la planificación y la gestión social se propone como una alternativa a las metodologías de planificación y gestión sustentadas en los enfoques funcional-estructuralista y positivistas que conciben a la realidad desde una lógica sistémica, que suponen la posibilidad de un posicionamiento externo a la realidad por parte de los actores, que parten de un análisis “objetivo” de la realidad social y que plantean la “homogeneidad” de actores, procesos y modelos como premisas para el desarrollo metodológico de la gestión y de la planificación.

1.5. Necesidad de un procedimiento para la planificación de la calidad en el Programa de Formación en Educación de la Misión Sucre del Estado Guárico

El proyecto educativo institucional (PEI) al tomarse como objeto de conocimiento, se explicita por los miembros involucrados, es compartido, documentado y reflexionado. Así como un docente planifica previamente su tarea, a partir de los conocimientos que posee, y no entra (o no debería entrar) a una clase a desarrollarla sobre la marcha, la institución debe planificar su PEI. No alcanza con que los integrantes tengan alguna vaga idea acerca del proyecto de la escuela a la que pertenecen.

Para pensar el proyecto institucional, se realiza la pregunta primeramente: ¿qué es un proyecto?; según el diccionario significa: designio o intención de ejecutar algo; plan para ejecutar algo de importancia; representación de la obra que se ha de fabricar; representación en perspectiva.

En todos los casos, remite a mirar hacia adelante, considerar a futuro, un plan fijado de antemano. Por lo que el proyecto puede definirse como una conducta de anticipación que supone el poder representarse lo inactual (que

no es actual) y de imaginar el tiempo futuro para la construcción de una sucesión de actos y de acontecimientos (Cross, 1994).

¿Qué es un proyecto educativo institucional?

El PEI es un proceso que se construye entre los distintos actores y entre éstos con el contexto escolar, con miras a la consecución de logros y resultados educativos, que requieren inicialmente de una identificación colectiva articulada siempre a la política educativa del país.

Los actores son personas que desempeñan determinados roles. El PEI es ante todo un proyecto social, y es por eso que el espacio donde se desarrolla la acción está marcado por las relaciones, intereses y participación de los grupos o actores involucrados.

El enfoque que se describe se denomina estratégico-participativo. Los actores participan desde dentro de la escena, y en situaciones de poder compartido. Se oponen a un diseño normativo. Se considera la complejidad de la situación que se quiera tratar, en el acercamiento a las metas propuestas.

Es participativo en tanto todos los actores opinan, deciden, ejecutan y evalúan el proyecto. Desde este punto de vista se consideran la dimensión administrativa, la pedagógica, y la comunitaria en forma articulada, la gestión es integral. De este modo, la gestión curricular es entendida en forma amplia. No son solo los contenidos a ser transmitidos en el aula; abarca las demás interacciones que se generan en la escuela.

Para la elaboración y puesta en marcha del proyecto desde este modelo, cambia la incidencia del rol del director; si bien es clave ya que se ocupa de la conducción (se trate de una persona o de un equipo), el liderazgo no

radica exclusivamente en él, sino que implica toma de decisiones colectivas, y por ende la responsabilidad y la tarea asumida es compartida.

Para esto es necesario generar cambios en los básicos curriculares del programa de formación de educadores y educadoras de la Misión Sucre; que se presente de forma competitiva ante otras casas de estudio del país, y de esta manera crear un nivel académico óptimo en los egresados de este programa que puedan cumplir con las exigencias necesarias en el campo laboral hoy en día.

Los básicos curriculares del programa de formación de la Misión Sucre, se presenta incompleto, al dejar la parte interesada con pocas herramientas para el desarrollo de sus objetivos para la cual fueron formados. Con la creación de este programa se facilitó inclusión de personas, con el solo requisito de ser bachiller, sin importar el tiempo de graduado, y esta situación no se consideró, por lo que no se hubo homogeneidad en la estrada de aspirantes, para no solo responder a la demanda, sino a la calidad del graduado.

Claro que existe otro factor, el sentido de pertenencia de algunos actores importantes, que solo se limitan a cumplir con lo explícito del básico curricular, y dejan a un lado lo implícito que es lo que garantiza la calidad, el éxito del programa y su credibilidad en el campo laboral; para lograr así la proyección institucional ante la demanda social.

1.6. Conclusiones parciales

1. La teoría y la práctica internacionales, evidencian la necesidad de mantener una alta calidad en los procesos en las instituciones de la educación superior, por la diversidad de sus procesos, la complejidad psicopedagógico, y la necesaria coordinación; condición que en pocos

casos se logra, y se expresa en: falta de control, no se agrega valor, ni adaptan a los cambios; se invierte en mejoras tecnológicas, que mejoran las comunicaciones, sin embargo procesos como la planeación docente se hace de forma tradicional, redundante y caro; porque esencia persiste el enfoque funcional. Las exigencias sobre los resultados de la gestión universitaria, se hace cada vez más evidente en la medida que es mayor el dinamismo y la complejidad del beneficio social que resulta de su gestión.

2. Para las instituciones educativa, Villa González (2006), particulariza en los clientes de los procesos en la educación superior, en cuatro categorías: internos directos, en lo fundamental: *alumnos/participantes, profesores y trabajadores de apoyo*; internos de gestión (*autoridades universitarias*); externos intermedios (*empresas, instituciones empleadoras*); externos finales (*sociedad, comunidad o población*). Para el análisis de las necesidades, de acuerdo a la realidad compleja, se requiere de una concepción holística, de *totalidad e integralidad*. La planificación de la calidad proporciona los procesos, métodos, herramientas y técnicas para evitar las discrepancias en: *comprensión, diseño, proceso, operaciones, y percepción* por el beneficio se obtiene, y asegurar, que sea mínima la discrepancia final en la calidad. En el caso particular de las IES, resulta esencial por el impacto generacional que tiene su misión en la sociedad, y en particular los retos para la Revolución Bolivariana.
3. La Misión Sucre, tiene por objeto potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, y transformar la condición de excluidos del subsistema de educación superior. Conjugan una visión de justicia social, con el carácter estratégico de la educación superior para el desarrollo humano integral sustentable, la soberanía nacional y la construcción de

una sociedad democrática y participativa. El Programa Nacional de Formación de Educadores, brinda la oportunidad de formar al nuevo educador que necesita la República Bolivariana de Venezuela, con una concepción del mundo humanista bolivariana, con un enfoque socio-histórico, donde el sujeto que aprende es un ser social, protagonista de la reconstrucción y/o construcción de su conocimiento, que busca soluciones a los problemas de su entorno.

4. Los planes de estudio pueden especificar lo que se espera que sea aprendido por los alumnos, pero si su aprendizaje es evaluado y sometido a seguimiento y control, bajo un enfoque funcional como es frecuente, no se garantiza reportar la ineficacia o falta de adaptabilidad; por lo que es necesario generar cambios en los básicos curriculares del programa de formación de educadores y educadoras de la Misión Sucre; que se presentan de forma competitiva ante otras casas de estudio del país, para de esta manera crear un nivel académico óptimo en los egresados de este programa que puedan cumplir con las exigencias necesarias en el campo laboral hoy en día; donde no solo se facilite la inclusión de personas, sino que se pueda responder a la demanda de la nueva sociedad venezolana.

CAPITULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO DE HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN EN EDUCACIÓN DE LA MISIÓN SUCRE

2.1. Introducción

La planificación de la calidad, es un proceso estructurado para desarrollar productos (tanto bienes como servicios) que asegure un resultado final que se ajuste a las necesidades del cliente. En Juran et al. (2001), se refiere que las herramientas y métodos de la planificación de la calidad están incorporadas a las herramientas tecnológicas para el diseño específico que se desarrolle y preste. En cualquier proceso, se necesita de métodos, herramientas y técnicas de planificación de la calidad para asegurar que los diseños finales, no solo satisfagan los mejores requisitos técnicos propios del producto o servicio en cuestión, sino también las necesidades de los clientes que se beneficien.

2.2. Herramientas para la planificación de la calidad. Despliegue de la Función Calidad

El Despliegue de la Función Calidad (siglas en inglés: QFD), es un instrumento de planificación que incorpora la “voz del consumidor (VC)” en el proceso de desarrollo del servicio antes de comenzar la prestación; es un sistema que tiene como objetivo interpretar e incorporar la VC en las características de calidad de productos, procesos y servicios, para alcanzar la satisfacción de las necesidades del cliente.

En particular en los servicios se reconoce, según Bernal & Suvelza (2009), el concepto de “palanca de calidad” que, se refieren al efecto, de las actividades que se realizan en cada fase del proceso de desarrollo del QFD,

en la calidad del servicio (figura 2.1), por lo que el QFD, es una herramienta que hace posible transformar un proceso de desarrollo reactivo en proactivo.

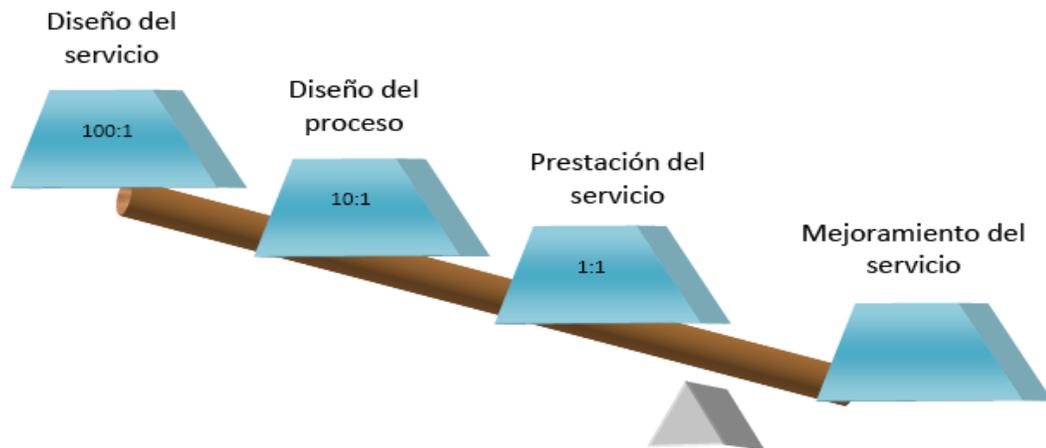


Figura 2.1. Efecto palanca del QFD en la calidad de servicio. Fuente: Bernal & Suveza (2009).

Yacuzzi & Martín (2006), desatacan el valor integrador de la matriz de la calidad (figura 2.2), núcleo del QFD, donde en un único gráfico, indican los requerimientos del cliente, establecen las características técnicas capaces de satisfacerlos, y brinda la posibilidad de comparar el producto (incluye servicio, según ISO 9000:2000) de la propia organización (institución educativa), con otras instituciones similares. Pero este valor integrador no se reduce al aspecto gráfico, sino que influye sobre la organización en su conjunto; gracias a la matriz de la calidad, los integrantes de áreas heterogéneas se forman una idea más acabada de las complejas relaciones que hacen al diseño de productos satisfactorios. De esta forma, se comprende mejor la importancia de los datos, se facilita el diálogo, se asignan prioridades, y se definen métricas y objetivos armónicos; todo ello sin perder el contacto con el cliente y con los productos de las otras instituciones.

Gradualmente aparecen aplicaciones del QFD en el mundo de la educación, Yacuzzi & Martín (2006) refieren trabajos que describen:

- la aplicación a un plan estratégico en el área educativa;
- diseño de una nueva escuela primaria, liderado por arquitectos; presentación de un modelo de QFD, con opiniones de tres grupos de clientes (estudiantes, personal y empleadores), para la planificación de un departamento de ingeniería.

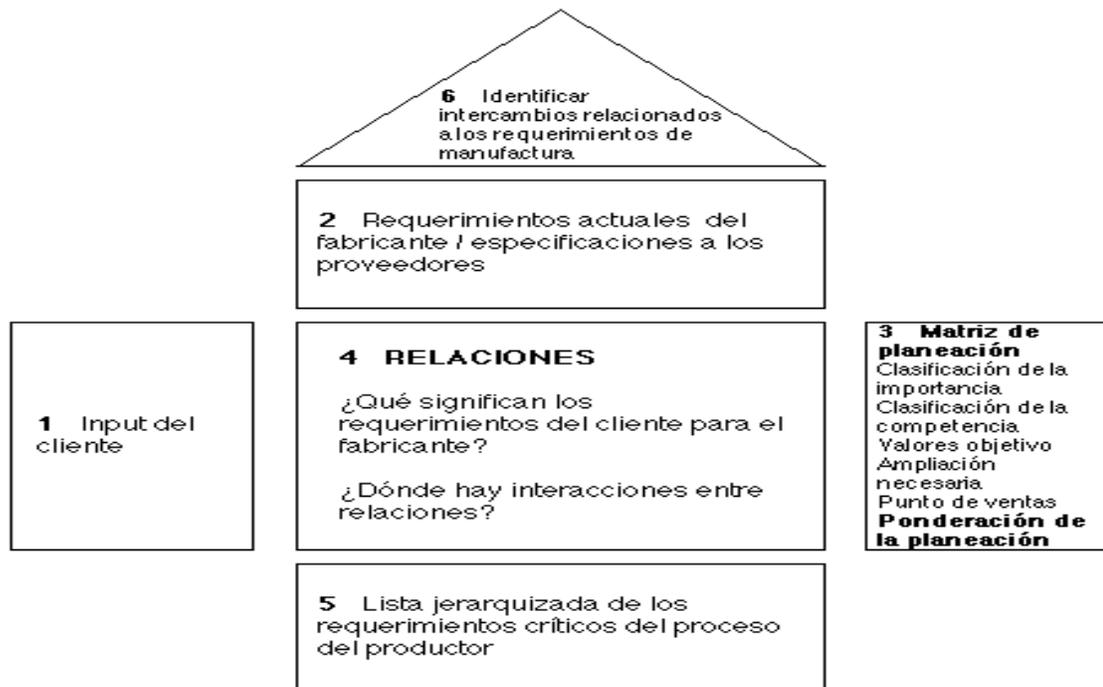


Figura 2.2. Estructura de la Matriz QFD. Fuente Akao (1990).

Los resultados del despliegue, en este último trabajo orientaron una estrategia para dar prioridad a los distintos procesos de calidad en el departamento, y se identificaron siete procesos que afectan la calidad: (1) diseño de programas de estudio, (2) ejecución y gestión de los programas de estudio, (3) evaluación de los estudiantes, (4) servicios de apoyo para los programas de estudio, (5) orientación y apoyo a los estudiantes, (6) admisiones y (7) reclutamiento, evaluación y desarrollo del personal. Estos procesos, se definieron como las métricas para verificar que efectivamente

se tiene en cuenta la VC, la VC se refiere a recursos académicos, competencia de personal académico, actitudes del personal hacia los estudiantes, relevancia, alcance y aplicabilidad de los contenidos.

Lo más importante cuando de diseñar y desarrollar un producto se trata es asegurarse de que este reúna todos los atributos necesarios tanto para cumplir sus funciones básicas, como para satisfacer al cliente brindándole lo que este desea. Es por esto que se elige la Metodología QFD como herramienta indispensable para conocer las exigencias del cliente y convertirlas en atributos del producto o servicio.

La metodología QFD reúne con base en encuestas, debates, tormenta de ideas; todas las exigencias del cliente, y trabaja con ellas en matrices que relacionan de manera acertada estas exigencias con los requerimientos técnicos. Visto de esta forma el QFD consigue involucrar la VC en el diseño y desarrollo del producto o servicio, así como todos los departamentos de la institución de manera interdisciplinaria, para obtener lo que se desea, de manera funcional y de acuerdo a los requisitos de la calidad.

El QFD es una aproximación muy organizada y sistemática para tomar en cuenta las necesidades y demandas del cliente en consideración cuando se diseñan nuevos productos y servicios o cuando se mejoran productos y servicios existentes. Otro nombre para esta perspectiva es ingeniería manejada o administrada por el cliente, porque la VC es difundida a través del producto o servicio en su ciclo de desarrollo.

El QFD es una herramienta de planeación que define un proceso para desarrollar productos o servicios. La aptitud para planear es rara en el género humano, es difícil usar el ciclo (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), PHVA para mejorar el proceso de desarrollo de producto o servicio. Al

respecto el QFD se aplica en el enfoque TQM para el desarrollo de producto o servicio enfocándose en la planeación.

Cada perspectiva tiene sus pro y contra. ¿Cuál es la mejor perspectiva?, la respuesta no es fácil ni directa. Cada caso tiene un conglomerado de clientes, empleados, producto o servicios y más, lo que da lugar al nacimiento de circunstancias y cultura únicas. La mejor solución es desarrollar un modelo del QFD ajustado al cliente para cumplir con las necesidades particulares de cada caso. Si se aplica el QFD como un recetario de cocina, no se obtendrá el beneficio óptimo de este, y en lugar de eso, puede quedar empantanado simplemente.

El poder del cerebro colectivo de los empleados es el más valioso recurso de cualquier institución. Una de las metas más importantes del uso del enfoque TQM, es permitir a los empleados hacer contribuciones significantes como resultado de usar el poder colectivo de su cerebro. El QFD tiene la libertad y propiedad.

2.2.1. Beneficios del QFD

Ya que los consumidores tienen mayor conciencia del "COSTO" y "VALOR", estos consumidores, conscientes del "VALOR", demandan mejora continua de los niveles de calidad (Yacuzzi & Martín, 2006); ello significa:

1. Producir de acuerdo con la demanda del cliente (Market - in Concept): obtener la calidad demandada; y establecer el objetivo y/o metas.
2. Producir perfecta y eficientemente. Control del proceso (Source Control): *descubrir y resolver los temas críticos; desplegar; diseño de parte; ingeniería del servicio; y operación estándar.*
3. La definición del producto o servicio es más firme y toma lugar más pronto o temprano en el ciclo de vida del desarrollo de nuevos productos o servicios. Esto minimiza los cambios de ingeniería y da como resultado una mejor calidad.

4. El QFD estipula temas principales y las quejas expresadas por los clientes durante las etapas tempranas de la definición del producto o servicio. Ya que el número de quejas e insatisfacción con nuevos producto o servicios decrece con el tiempo, este beneficio es visto después de varios ciclos del producto o servicio.
5. Se romperán las barreras interfuncionales con el QFD ya que el equipo debe estipular temas que afectan a todos los departamentos, la suboptimización de recursos en una institución se minimiza y la comunicación entre departamentos mejora.
6. Los miembros del equipo desarrollan un entendimiento más profundo de las necesidades del cliente, y tener la VC como una base para hacer intercambios o negociaciones da como resultado mejores decisiones para la organización.
7. El vigor analítico del QFD causa la eliminación de muchos procesos internos que no agregan valor al proceso de desarrollo de nuevos producto o servicios.
8. Las necesidades del cliente son evaluadas con respecto a producto o servicios competitivos. Esto permite la identificación de los procesos internos que necesitan mejorar.
9. La documentación es un ingrediente especial del QFD. Ya que uno de sus más grandes beneficios es que se producen producto o servicios de forma inteligente, esta documentación suministra las ventajas siguientes: *ayuda a los nuevos ingenieros o planificadores a integrarse más rápidamente al QFD; la documentación accesible fácilmente reduce oportunidades de repetir errores del pasado; la documentación de conocimiento decrece la necesidad de tener a alguien con experiencia que dirija el proyecto, aunque un líder experimentado contribuye significativamente el éxito de este.*
10. El QFD suministra un excelente marco interfuncional al desplegar la calidad, costos y entrega.

11.El QFD permite rápidos cambios, lo que es muy importante para el proceso de desarrollo de nuevos producto o servicios.

2.2.2. Metodología del QFD

Para el desarrollo del QFD se construyen un conjunto de tablas, o matrices, en las que se refleja y elabora la información necesaria para progresar en las distintas fases del diseño (Besterfield, 1999). Algunas versiones del QFD utilizan hasta 25 matrices de diferente naturaleza, la versión más utilizada se centra en cuatro matrices fundamentales que se corresponden con las cuatro fases sucesivas del proceso de diseño (figura 2.3):

MATRIZ I: relaciones entre demandas del cliente (en su lenguaje) y requisitos técnicos del servicio (diseño del servicio). Se utiliza en la fase de planificación inicial del producto o servicio; *MATRIZ II:* relaciones entre requisitos técnicos del servicio y características del servicio. *MATRIZ III:* que desarrolla las relaciones entre características del servicio y las operaciones claves del proceso; se utiliza en la fase de planificación del proceso. *MATRIZ IV:* que desarrolla las relaciones entre las operaciones claves del proceso y los requisitos y controles de proceso. Se utiliza en la fase de planificación de la prestación del servicio y establecimiento del plan de control necesario para mejorar el servicio.

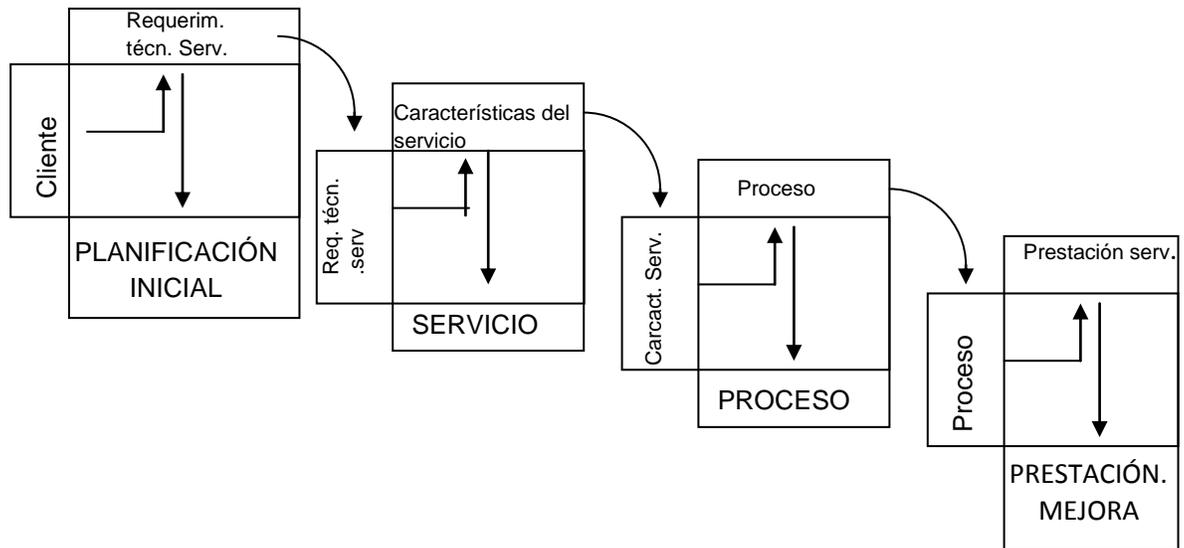


Figura 2.3. Proceso del Despliegue de la Función de Calidad. Fuente: adaptada de Besterfield (1999).

Pasos para el Despliegue de la Función Calidad. **MATRIZ I**

1. *Listado de requerimientos del cliente:* se determinan los requerimientos del cliente relacionados con el producto: ¿Qué quiere el cliente?; se utilizan encuestas, grupos focales y para organizar la información los diagramas de afinidad y de árbol.
2. *Listado de requerimientos técnicos del programa:* se definición del “Cómo”. ¿Cuáles son los requisitos técnicos del servicio relacionados con las características que quiere el cliente?
3. *Desarrollo de la matriz de relaciones:* se establecen las relaciones entre el “Qué” y el “Cómo”. Las relaciones se definen teniendo en cuenta cuatro niveles de relación: (0) ninguna relación (1) débil relación, (3) media relación y (9) fuerte relación. Una celda en blanco indica que el requisito técnico del programa, no tiene influencia sobre algún requerimiento del cliente.

4. *Evaluación competitiva del cliente:* a través del Benchmarking, se presenta una valoración de otras instituciones que prestan este servicio. El producto ofrecido por estas, se evalúa y compara con el que ofrece la institución. Se utiliza la escala de Besterfield (1999) (1- 5)*. * La mayor puntuación representa mejor valoración, para todas las escalas.

5. *Desarrollo de los requerimientos priorizados por los clientes:* se jerarquizan los requisitos del proceso que son críticos.

- Tasa de importancia que otorga el cliente (TI), escala (1- 5)*
- Situación actual (SA), escala (1- 5)*
- Valor objetivo (VO) o plan de calidad planificados, escala (1- 5)*
- Factor de mejora (FM) = VO/ SA.
- Argumento para potenciar el programa (APP): se consideran argumentos de promoción que incrementan los que solicitan el PFE, escala: 1,5 (importante argumento); 1,2 (mediano argumento); 1 (no tiene importancia).
- Peso absoluto de cada requerimiento del cliente (PA), expresión 2.1

$$PA = (TI) \times (FM) \times (APS)$$

(2.1)

6. *Grado de dificultad técnica de los requerimientos técnicos del programa:* Se utiliza una escala (1-10)*. También puede valorarse desde el punto de vista técnico: valor objetivo; el nivel de otros programas; situación del PFE.

7. *Desarrollo de los requerimientos técnicos priorizados del programa.* El cálculo de los pesos absolutos se realiza por la expresión 2.2.

$$a_j = \sum R_{ij} \times A_i$$

(2.2)

donde :

a_j es el vector fila del peso absoluto para los requerimientos técnicos.

R_{ij} es el peso asignado a la matriz de relación ($i=1 \dots n$) ;($j=1 \dots m$)

m : especificaciones técnicas; n : requerimientos del cliente.

Se calcula el peso relativo (expresión 2.3).

$$b_j = \sum R_{ij} \times F_i \quad (2.3)$$

Donde:

b_j es el vector fila de los pesos relativos por os requerimientos técnicos.

F_i es el vector columna de los pesos absolutos de los requerimientos del cliente.

Un gran peso absoluto y relativo, identifica áreas donde se necesita concentrar los esfuerzos de mejora.

2.3. Herramientas de apoyo para el QFD

El QFD es un proceso de planeación que tiene relación con algunas herramientas de calidad e ingeniería, pues se desarrolla con la utilización de una serie de tablas y gráficas que, a primera vista, parecen complejas pues contienen mucha información, pero resultan no serlo una vez que las funciones y el contenido de sus partes se entiendan.

2.3.1. Benchmarking

Al igual que otras herramientas de la gestión de la calidad, el Benchmarking persigue aumentar los niveles de eficacia y eficiencia de una organización. Entonces ¿Qué novedades aporta?. Su utilización la define la organización, que encontrará el sistema de calidad, instrumentos, modos de comunicación con el personal y con los clientes que mejor se adapte a su cultura y su forma de trabajar. Y en este sistema puede estar incluido o no, el realizar periódicamente estudios de Benchmarking, (Harrington, 1987). El tipo depende del autor o de la organización donde se haya practicado, así como los pasos y fases del estudio.

En el futuro los productos tendrán que ser desarrollados y producidos de forma más rápida, así como el nivel de calidad deberá ser más alto. Por eso,

además de las metas cuantitativas, como tiempos, se tendrán en cuentas las metas cualitativas, como flexibilidad, seguridad de entrega, conocimiento de los procesos, innovación, y protección del medio. En este contexto es necesario optimizar los factores: recursos humanos, técnica y organización. (Spendolini, 1994)

“ Al proceso continuo de medir y comparar una organización con las organizaciones líderes en cualquier lugar del mundo para obtener información que la ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño se denomina Benchmarking o “Estudio de desempeño comparativo/ competitivo o de marco de referencia/ evaluación competitiva comparada”. (Martín Díaz, 2004).

El Benchmarking es un instrumento eficaz para descubrir, analizar e implementar el modo en que las empresas líderes efectúan sus procesos, para aprender de este modo, alcanzar saltos en la ejecución de su desempeño. Se analizan y mejoran procesos claves, se elimina todo aquello que suponga derroche, de esta forma se facilita la toma de decisiones fiables basadas en hechos. Involucra a dos o más organizaciones que previamente acuerdan compartir informaciones acerca de su proceso u operaciones, y anticipan algún beneficio de compartir informaciones.

Aunque la empresa se encuentren en un proceso de mejoramiento continuo, sus ideas y posibilidades de mejora están limitadas de acuerdo con prácticas tradicionales y paradigmas anteriormente establecidas, de tal manera que tomaría muchos años lograr un gran avance en su desempeño. Por el contrario, al mirar hacia fuera, la organización aprende de los demás y acelera su capacidad de innovación y cambios, lo cual hace reducir la brecha que la separa de los mejores y, posteriormente, superarlos. La bibliográfica clasifica los tipos de Benchmarking en tres grupos:

- interno: entre departamentos de la misma organización;
- organizaciones de la competencia: es el más autentico, para productos y servicios, no tiene inconveniente en forma general, estos están con sus prestaciones, cualidades y prestaciones; el problema puede aparecer con el Benchmarking de proceso, este pudiera ser un correcto programa de colaboración para la mejora.
- otras organizaciones líderes: de cualquier sector, consideradas como las que despliegan la mejor práctica independientemente del campo de actividad de cada una.

La literatura refiere que en la aplicación de Benchmarking, el éxito en el 90% de las organizaciones, y lo identifican un método adecuado para impulsar mejoras y eliminar barreras que obstaculizan los procesos de innovación y mejora.

2.3.2. Modelo SERVQUAL

El SERVQUAL realiza esta medición a través de un cuestionario, con una escala Likert, utiliza comúnmente una escala que va desde 1 (en total desacuerdo) hasta 7 (en total acuerdo); para evaluar las dimensiones: *elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad* (que incluye profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad), y *empatía* (que incluye accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario). Basado en 12 grupos de discusión de donde se obtuvo un cuestionario estandarizado compuesto por dos partes bien diferenciadas. La primera parte dedicada a medir las expectativas de los clientes mediante el empleo de 22 afirmaciones y la segunda dedicada a medir con 22 afirmaciones las percepciones recibidas por usuarios al hacer uso del servicio.

Debido a estas limitaciones del modelo teórico SERVQUAL, se utilizarán las modificaciones introducidas para la esfera de servicios, y se abordarán solo las percepciones con una nueva escala, propuesta por Díaz Mutis (2006)

2.3.3. Entrevistas a clientes y Benchmark

Las entrevistas se conducen generalmente *uno-a-uno* con un cliente individual o con un número pequeño de personas de la misma unidad de la organización. Proporcionan una oportunidad de conseguir la información detallada del cliente. Las entrevistas se utilizan para entender:

- problema o necesidad del cliente?;
- ¿cómo el producto o servicio solucionará el problema o necesidad del cliente?;
- ¿cuáles son las necesidades de cliente específicas que debe satisfacer el proveedor para resolver el problema del cliente?;
- ¿cuáles son las prioridades de estas necesidades? ¿cuál es la más importante para el cliente en la hora de tomar una decisión?;
- ¿cuáles son las *fortalezas* y *las debilidades* del producto contra la competencia?

Primeramente se identifican los clientes a ser entrevistados, características o dimensiones. Se pueden considerar para realizar la entrevista a los clientes actuales, los clientes del competidor, y a clientes potenciales. Se utilizan una variedad de contactos, canales y mecanismos de la entidad para realizar las visitas y entrevistas a los clientes.

Hay dos tipos de entrevistas del cliente: *planeado* y *ad hoc*. Las entrevistas planeadas se programan con antelación y típicamente son más largas en la duración (media a dos horas). Las entrevistas *ad hoc* se solicitan sobre el terreno (ejemplo, en un Showroom, en una oficina o en un Departamento) y son más cortas en la duración (cinco a quince minutos) donde es importante

la preparación de la entrevista por adelantado. Se desarrolla una guía de los temas a discutir o una lista de preguntas para dirigir la entrevista y para asegurarse de poder recopilar la información necesaria. **(ASQ 2006/a)**

2.3.4. Diagrama de afinidad

En el diagrama de afinidad se sintetizan un conjunto de opiniones en grupos pequeños y afines, permite resumir una gran cantidad de datos que aparecen en las investigaciones y que enriquecen al QDF, con las demandas del cliente. En definitiva, este diagrama constituye el paso técnico inicial para llegar al QFD. Este diagrama está basado en el hecho de que muchas opiniones son afines entre sí y, por tanto, deben agruparse en torno a algunas ideas generales (figura 2.4).

El procedimiento para elaborar un diagrama de afinidad se resume en los cuatro pasos siguientes:

1. Transcripción de las diferentes demandas del cliente en fichas de opinión.
2. Agrupamiento, en forma coherente, de las fichas que expresan una opinión similar y que difieren solo en aspectos semánticos; para realizarse esto se generan grupos con información afín.
3. Síntesis de las opiniones agrupadas en una ficha mayor, que puede denominarse ficha de consenso.
4. Transcripción de los consensos obtenidos en una ficha de tamaño mayor que se obtengan los criterios generales.

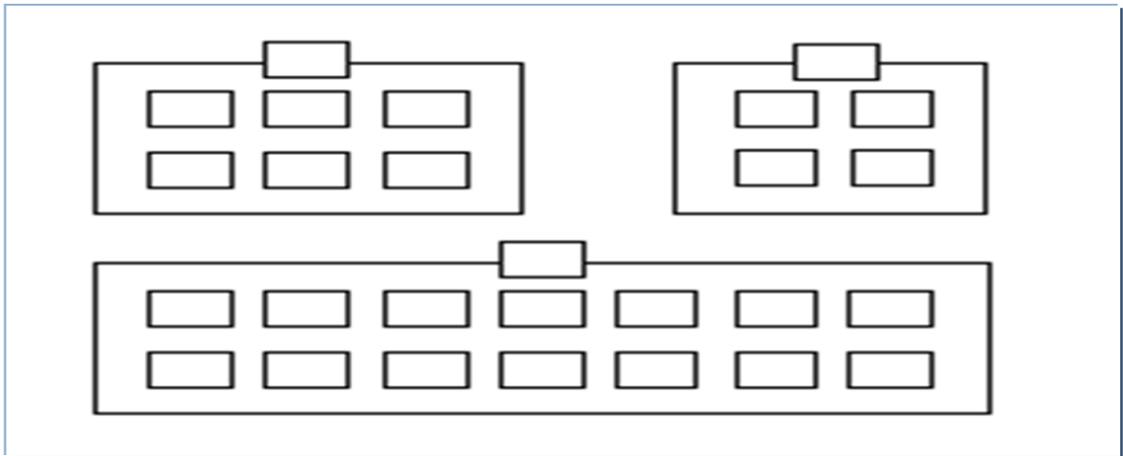


Figura 2.4. Diagrama de afinidad.

2.3.5. Diagrama Causa – Efecto

El diagrama de Ishikawa tiene el propósito de indicar, en forma gráfica, que conjunto de factores casuales intervienen en una determinación característica de calidad, la cual podría influir en la construcción del QDF al identificar todas las variables o causas que intervienen e interactúan en el proceso. Según Ishikawa, es posible comprender el efecto resultante de algún cambio dentro de las causas.

2.3.6. Diagrama de árbol

Este diagrama permite visualizar el conjunto de posibilidades con las que podrá alcanzar una meta predeterminada. Por lo general, esta gráfica es vista como el efecto de la organización sistemática en cuanto a las metas y los medios correspondientes para lograrlas. El diagrama de árbol sirve para presentar, en forma organizada, el conjunto de medidas con las que es posible alcanzar un propósito. Aunque es similar al diagrama de relaciones, en éste cada posibilidad se convierte al mismo tiempo en una meta por alcanzar.

En este diagrama se reduce cualquier objetivo amplio a niveles de detalle cada vez mayores para alcanzar el objetivo (figura 2.5).

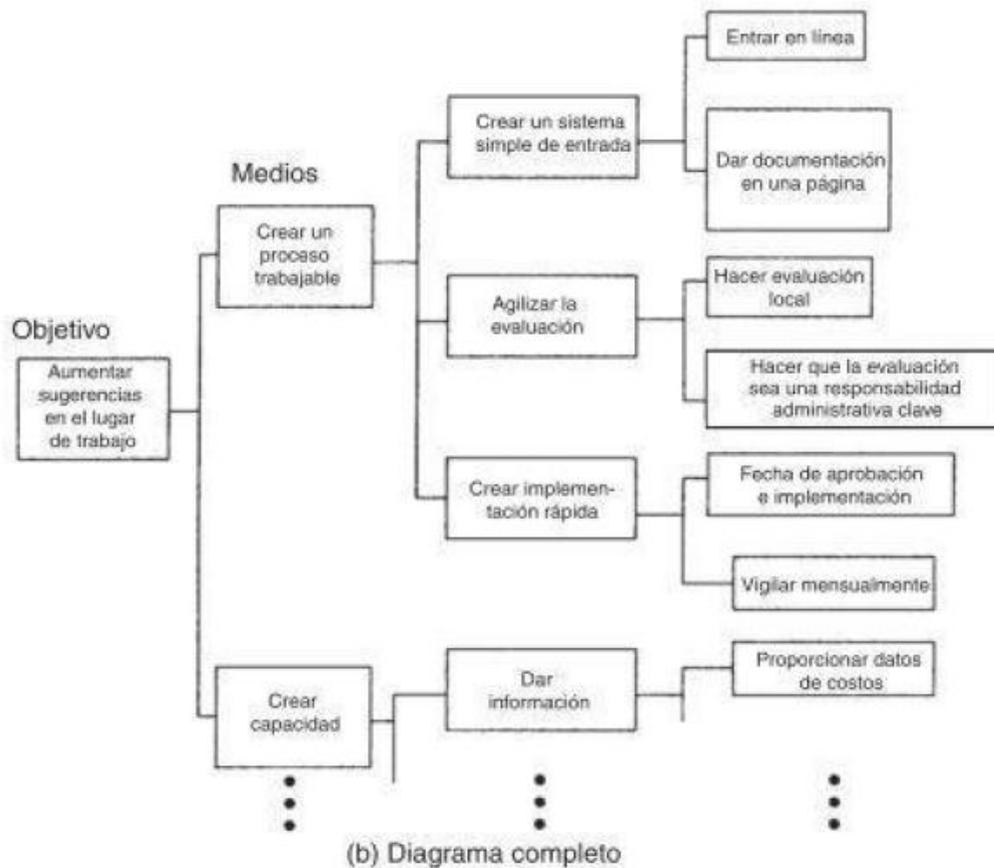


Figura 2.5. Diagrama de árbol.

El procedimiento consiste en:

1. Escoger un enunciado de objetivo orientado a acciones partiendo del diagrama de interrelaciones, afinidad o Brainstorming, enuncia la misión del equipo.
2. Con Brainstorming, selecciona los principales encabezados.
3. Se genera se nivel siguiente, se analizan los principales encabezados. Se pregunta, ¿qué debe considerarse para alcanzar el objetivo?, se repite esta pregunta en cada nivel. El caso normal, tres niveles abajo del objetivo son suficientes para completar el diagrama y establecer las asignaciones adecuadas. Se revisa para determinar si esas acciones

producirán los resultados previstos, o si hay algo que falte. La atmósfera que se genera es de solución de problemas.

2.4. Conclusiones parciales

1. La planificación de la calidad como proceso estructurado permite desarrollar productos y servicios que garantizan un resultado final, de acuerdo a las necesidades del cliente; a través de la utilización de herramientas y métodos propios de la planificación, incorporadas a las herramientas tecnológicas del proceso que se analice. De esta forma se asegura no solo que se satisfagan los mejores requisitos técnicos del producto o servicio en cuestión, sino también las necesidades de los clientes que se benefician.
2. Lo más importante en el diseño y desarrollo de un producto o servicio está en asegurarse de que reúna todos los atributos necesarios tanto para cumplir sus funciones básicas, como para satisfacer al cliente. El Despliegue de la Función Calidad (QFD), resulta una herramienta indispensable para conocer las exigencias del cliente y convertirlas en atributos. En la educación se muestran resultados en la aplicación a un plan estratégico en el área educativa, y en el diseño de una nueva escuela primaria, con la orientación de una estrategia donde se identificaron y dio prioridad a siete procesos que afectan la calidad, lo que evidencia la utilidad de esta herramienta en estudios vinculados al sector educativo.
3. La utilización del QFD en el proceso de planeación requiere la utilización de herramientas auxiliares, que facilitan el trabajo al equipo, para obtener y procesar la información que se exige en su desarrollo; en esta investigación se refieren el uso del Benchmarking, Modelo SERVQUAL, entrevista, Diagrama: Causa- Efecto, de árbol, de afinidad.

CAPITULO III: PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS BÁSICOS CURRICULARES EN LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN EN EDUCACIÓN DE LA MISIÓN SUCRE

3.1 Introducción

Las valoraciones obtenidas a partir del marco teórico referencial, sobre la necesidad de planificar la calidad de los básicos curriculares en los programas de formación en educación (PFE) de la Misión Sucre, por la incidencia generacional de los resultados de sus procesos, y que precisamente en estos momentos requiere el país, por el proyecto que desarrolla; se demanda de una evaluación del impacto real en las necesidades tanto de la comunidad interna como externa.

Todo lo anterior implica la utilización de métodos que no solo consideren lo curricular, sino la condición del enfoque al cliente, según las características distintivas de las instituciones de educación superior (IES), respecto a otras organizaciones de servicio; las cuales sin embargo tienen relativa autonomía institucional, lo que le permite modular su capacidad de respuesta, en formación, desarrollo de los recursos humanos e investigación.

3.2 Desarrollo del procedimiento

En esta investigación se adaptó un procedimiento a partir de la propuesta de Díaz Mutis et al. (2008) elaborada para servicios técnicos por estos autores,

por la introducción eficaz que realiza del QFD, el Benchmarking, y la forma que resuelve críticas que se le realizan al SERVQUAL. Se adoptó la concepción general, con una nueva definición de dimensiones contextualizadas para la educación superior, y técnicas de otorgamiento de pesos para las dimensiones evaluadas. El procedimiento que se propone, se plantea como objetivo mejorar la correspondencia entre resultados esperados de los egresados en educación de la Misión Sucre del Estado Guárico y las necesidades de la comunidad.

En la figura 2.1 se muestra el procedimiento de la presente investigación, que cuenta al cliente como el principal protagonista del proceso, para hacer corresponder los resultados con las necesidades. El procedimiento se inicia con la caracterización de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre por dimensiones a partir del SERVQUAL, según las tres dimensiones esenciales del proceso de formación Horrutinier (2008) y la misión, visión y principios de la educación superior venezolana. En el *Módulo A: Análisis de la comunidad*, se seleccionan las entidades educativas representativas, respecto a los docentes contratados, egresados del PFE de la Misión Sucre; se obtiene una evaluación inicial de la calidad del servicio que prestan, con la cuantificación de los resultados de la entrevista diseñada a partir de las dimensiones que se definen en esta investigación. Para el *Módulo B: Desempeño del programa*, se realiza un enfoque comparativo entre los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre y programas de otras IES. Ambos módulos tributan al desarrollo del QFD para la planificación de la calidad en el PFE de la Misión Sucre, el procedimiento concluye con el *Módulo C: Correspondencia del PFE*, donde se obtiene la evaluación final de éste para realizar la comparación con el valor inicial se determina la necesidad o no de la mejora incremental.

3.2.1. Caracterización de los PFE de la Misión Sucre por dimensiones

El procedimiento se inicia con la caracterización de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre, a partir de las *cinco dimensiones* del SERVQUAL: *Elementos tangibles* (ET), *Capacidad de respuesta* (CR), *Fiabilidad* (F), *Seguridad* (S), y *Empatía*; definición que se realiza para evaluar programas en educación, según las tres dimensiones esenciales del proceso de formación Horrutinier (2008) y la misión, visión y principios de la educación superior venezolana.

3.2.2. Módulo A: Análisis de la comunidad

Este análisis se realiza en las entidades educativas con docentes contratados egresados de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre, con el objetivo obtener una evaluación inicial de la calidad del servicio que prestan estos docentes.

Selección de las entidades educativas

Las entidades educativas, se seleccionan teniendo en cuenta la cantidad de docentes contratados, egresados de los PFE de la Misión Sucre. La representatividad se evalúa a partir de un análisis de Pareto.

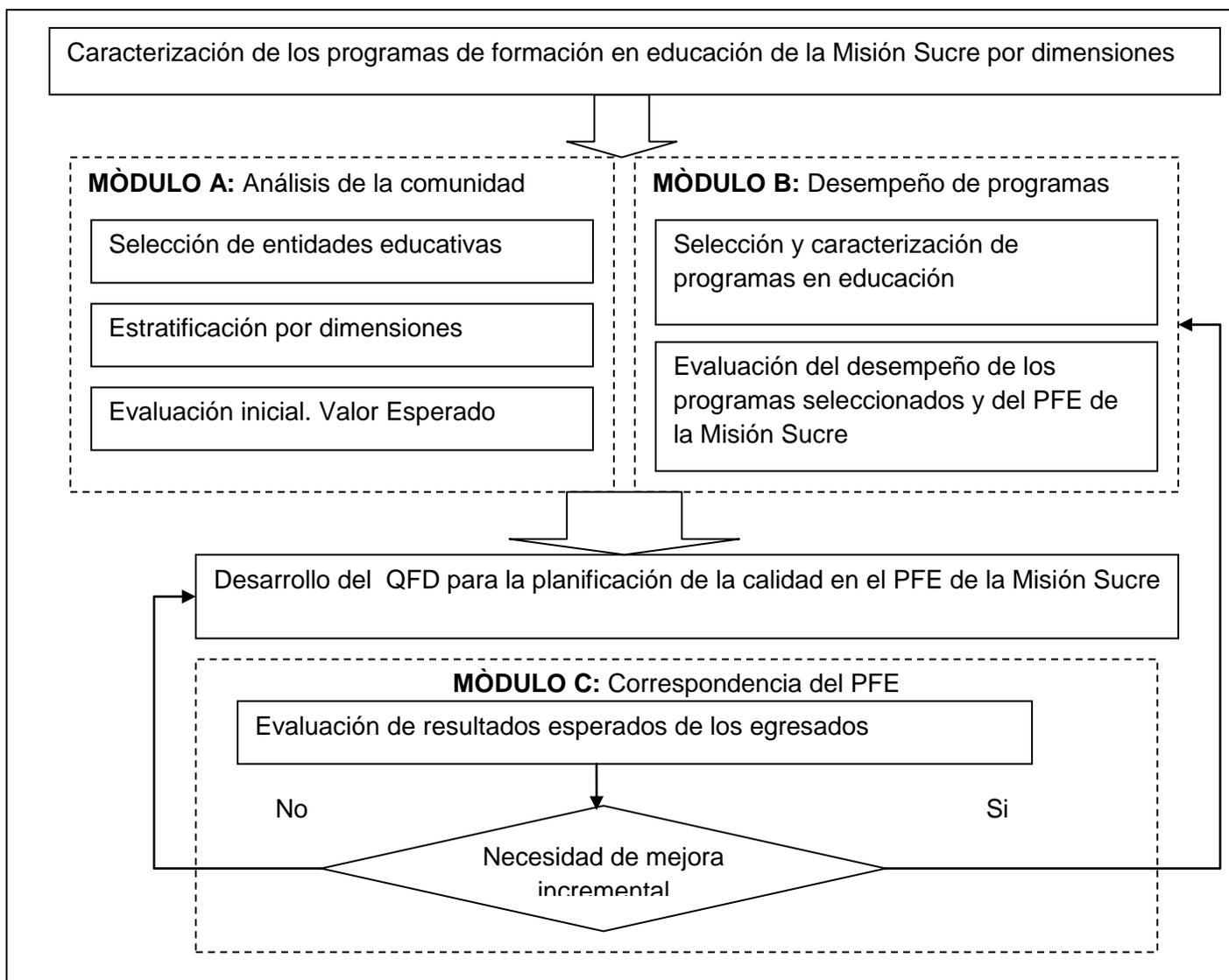


Figura 2.1 Procedimiento para la planificación de la calidad del PFE de la Misión Sucre.

Estratificación por dimensiones

La entrevista inicial (anexo 1), se diseña a partir de las dimensiones: ET, CR, F, S y E; que se definen en esta investigación, y se evalúan según la guía de preguntas siguientes:

- ¿El comportamiento y la presencia de los docentes egresados de los PFE de la Misión Sucre, se corresponde con su perfil profesional?
- ¿En los básicos curriculares de los PFE se brinda experiencias educativas orientadas a la formación de personas, profesionales y ciudadanos comprometidos con la localidad, su país y la humanidad toda?
- ¿Qué opina de los profesores egresados de los PFE respecto a la capacidad que tienen de transformar la sociedad?
- ¿Cree usted que los profesores egresados de los PFE tienen un desempeño laboral exitoso?
- ¿Los profesores egresados de los PFE desarrollan la labor educativa en todo el proceso de formación de sus estudiantes?
- ¿Los profesores egresados de los PFE proveen de conocimientos, habilidades de su profesión?
- ¿Se siente seguro de las destrezas esenciales que desarrollan los profesores egresados de los PFE?
- ¿Existe una comunicación fluida con los profesores egresados de los PFE?
- ¿Existe una adecuada información con relación a las necesidades que demanda la localidad?
- ¿Cree usted que se realiza el mayor esfuerzo para conocer a las necesidades de las instituciones empleadoras y de la comunidad?

La entrevista tipo encuesta, se responde utilizando la escala tipo *Likert* de -3 a 3 (Díaz Mutis, 2006), donde los números negativos expresan 3 niveles de insuficiencia, el 0 un nivel promedio y los 3 números positivos, 3 niveles de excelencia o aceptación. Se le otorgan valores en este intervalo: -3; -2; -1; 0; 1; 2; 3.

Evaluación inicial. Valor esperado

La cuantificación de los resultados de la entrevista diseñada, permite obtener una evaluación inicial de la calidad del servicio que prestan los docentes y por tanto los básicos curriculares en los PFE, se determinan los aspectos de mayor interés para las instituciones educativas. Las preguntas responden a las dimensiones definidas, y los resultados se registran en el cuadro 3.1, que en sus columnas refleja las 5 dimensiones y en sus filas las entidades educativas encuestadas.

Cuadro 3.1. Hoja tabulada con la información de la entrevista inicial

Cientes / Dimensiones	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Entidad educ. 1					
Entidad educ. 2					
.....					
.....					
Promedio					
ImportRelativa	0,11	0,32	0,22	0,19	0,16
Subtotales					
				E(x)	

En el cuerpo del cuadro 3.1, se refleja la opinión de las entidades educativas en cada de las dimensiones y de acuerdo a la escala citada. Posteriormente se calcula un promedio de los valores para cada dimensión, y se utilizan los resultados teóricos sobre la importancia relativa (Fila **ImportRelativa**) o valor probabilístico de cada dimensión (figura 3.2). Con estos datos se calcula el valor esperado de esta función probabilística discreta empírica, para lo cual se utiliza la expresión 3.1.

$$E(x) = \sum_{\forall x \in \mathcal{R}} x \cdot p(x) \quad (3.1)$$

Donde:

x. valores promedios otorgados a cada dimensión.

p (x): **ImportRelativa** de cada dimensión.

E(x): valor esperado de la función de probabilidad. Este valor permite obtener una aproximación inicial a la satisfacción de las entidades educativas.

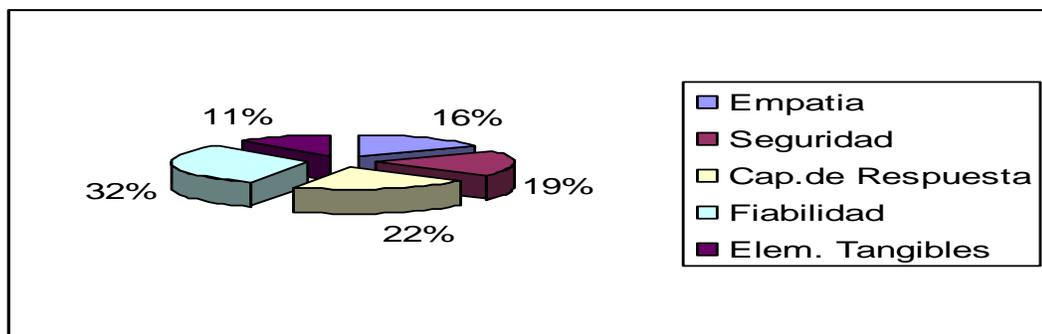


Figura 3.2 Importancia relativa teórica de cada dimensión. Fuente: Parasuraman (1998).

3.2.3. Módulo B. Desempeño del programa

Para lograr conformar la matriz del QFD, uno de los pasos necesarios es comparar los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre con otros programas similares, para poder determinar los aspectos a mejorar o superar, a este proceso de comparación se le denomina Benchmarking.

Selección y caracterización de programas

Benchmarking. Criterios para la comparación de los programas

El proceso de benchmarking se realiza según la metodología Boxwell (1994), propuesta en ocho pasos:

- *Planificación:* (1) determinar en qué dimensiones hacer Benchmarking; (2) determinar qué factores claves medir; (3) identificar programas con prácticas más avanzadas.
- *Recogida y análisis de los datos:* (4) medir la actuación de los programas con prácticas más avanzadas; (5) medir su propia actuación.
- *Introducción de cambios:* (6) desarrollar el plan para igualar, superar, o mejorar, el modelo; (7) obtener el compromiso de la dirección y de los empleados; (8) poner en práctica el plan y supervisar los resultados.

La selección de los Benchmark (programas) depende de diferentes factores como:

- el tipo de Benchmarking: tipo competitivo;
- la actividad que se pretende comparar: la esfera de los servicios.; y
- la similitud de los objetivos a lograr: evaluación del desempeño.

Evaluación del desempeño de los programas seleccionados y de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre

Conocidos los clientes (entidades empleadoras) y los benchmark más representativos se procede a la aplicación de métodos para conocer sus expectativas y necesidades de los programas, para ello se realiza una entrevista estructurada.

Entrevista al Benchmark. Guía para las preguntas:

- ¿Se le asignan los recursos a los distintos departamentos para asegurar la calidad del programa?
- ¿Se enfatiza en cumplir la meta de cantidad de graduados tanto o más que, las metas de formación del programa, para garantizar profesionales que aseguren un buen servicio a las instituciones empleadoras, sociedad, comunidad o población (clientes externos)?
- ¿Posee el programa la capacidad necesaria para satisfacer las necesidades de los clientes externos?
- ¿Existen disposiciones internas para mejorar la calidad de los programas?

Aunque el análisis de benchmarking se realiza según la metodología propuesta por Boxwell, (1994), a través de la valoración cualitativa que se obtiene de la entrevista estructurada; se realiza una cuantificación de resultados que se basa en las cinco dimensiones conceptuadas para la evaluación de los programas en educación, según la guía de preguntas de la entrevista inicial, pero con la utilización de la escala del (1-5) epígrafe 2.2.2, para hacerla compatible con el desarrollo del QFD (anexo 2).

3.2.4. Desarrollo del QFD para la planificación de la calidad del PFE de la Misión Sucre

El QFD es una herramienta avanzada de gestión, basada en el trabajo en equipos, en la cual las expectativas del cliente son usadas para conducir el proceso de desarrollo de un producto. Las características conflictivas o requerimientos son identificados tempranamente en el proceso de QFD y pueden ser resueltas antes de su planificación.

Con el QFD, el trabajo se concentra en las expectativas del cliente y en reparar (eliminar) que es lo que cliente no quiere. En otras palabras, no es productivo impulsar cosas que el cliente no quiere, por lo que la implementación del QFD en las organizaciones garantiza la implementación de la voz del cliente al final del producto. (Besterfield, 1999).

El objetivo de la utilización de la Matriz QFD en esta investigación es mejorar el diseño del PFE de la Misión Sucre, con la escucha de las expectativas y necesidades del cliente y la valoración objetiva de las posibilidades de la institución de cumplimentar estas expectativas y necesidades.

El equipo QFD. El Jefe de proyecto y los miembros del equipo necesitan disponer de tiempo para los momentos iniciales del desarrollo del proyecto. Las prioridades del proyecto necesitan ser definidas y transmitidas a todo el departamento donde se desarrolla el proyecto, por lo que los miembros divulgan estas necesidades. El equipo debería estar integrado por miembros de una vicerrectora académica y una coordinación académica que cumpla con las actividades administrativas propias de la institución, relativas a la evaluación y control de estudio, para cada programa de formación con una infraestructura correspondiente para estas actividades académicas. Las reuniones del equipo son muy importantes en el proceso QFD, y el líder necesita asegurarse de que estas se conduzcan de la forma más eficiente, y que todos sus miembros estén informados; tienen carácter flexible dependiendo de las circunstancias concretas de donde se realizan, la duración dependen de las necesidades a ser cumplidas y de los objetivos directos a alcanzar.

Pasos para la construcción de la matriz QFD para la planificación inicial del PFE (epígrafe 2.2.2)

1. *Requerimientos del cliente.* Generalmente se obtiene una *lista primaria* de requerimientos de carácter muy general (primarios). Para una definición más precisa de los objetivos, se hace necesaria una *segunda lista* más detallada de requerimientos secundarios (a un requerimiento primario le pueden corresponder numerosos requisitos secundarios).

Para que el equipo QFD logre convertir los requerimientos del cliente en requisitos técnicos del programa se refinan hasta lograr su objetivo. Para desarrollar este proceso en la investigación, se proponen responder de forma *cualitativa* las preguntas siguientes:

- ¿Acaso se deben satisfacer todas y cada una de las expectativas del cliente?,
- ¿Cuáles son las posibilidades reales de que la Misión Sucre logre satisfacer esas expectativas?

Para confeccionar las listas primaria y secundaria se utilizaron los resultados de las entrevistas iniciales (anexo 1), a partir de las cinco dimensiones conceptuadas en el epígrafe 3.2.1. La voz de los clientes está en los elementos secundarios identificados en cada una de las dimensiones, se definen tantos elementos secundarios como sean necesarios, en el cuadro 3.2, se pueden incrementar en dependencia de la información que se obtenga de la entrevista inicial.

2. *Requerimientos técnicos del programa.* La meta es realizar la planificación inicial del programa o cambiar el diseño de productos la forma que satisfagan o superen las expectativas de los clientes. Con las necesidades y expectativas de los clientes expresadas en términos de requerimientos de los clientes (1.), el equipo QFD concibe los requerimientos técnicos del programa (COMOS), en términos medibles que explican cada requerimiento de los clientes, se pueden subdividir en aspectos primarios y secundarios como muestra el cuadro 3.3. Se obtienen mediante entrevistas con directivos y profesionales de educación.

Cuadro 3.2. Representación de las dimensiones del PFE y la voz del cliente

Primarios	Secundarios
Elementos tangibles	Comportamiento y la presencia de los docentes.
Capacidad de respuesta	Experiencia educativa que brindan los básicos curriculares en los PFE.
	Compromiso profesional con la sociedad.
	Esfuerzo por conocer las necesidades de instituciones empleadoras y de la comunidad
Fiabilidad	Profesionales con capacidad de transformar la sociedad
	Respuesta a la misión, visión y principios de la educación superior venezolana.
Seguridad	Se logran conocimientos, habilidades y destreza esenciales para la profesión.

	Se consideran las necesidades profesionales del sujeto para asegurar el desempeño laboral
Empatía	Se logra labor educativa en todo el proceso de formación curricular.

Cuadro 3.3 Clasificación de los COMO. Requerimientos técnicos del programa

Primarios	Ampliación del currículo			Recursos Humanos		
Secundarios	nuevos básicos curriculares	plantear nuevos objetivos	aplicación de nuevos contenidos	Estructura organizacional y administrativa	Capacitación continua y estable	Aumento del personal especialista

3. *Desarrollo de la matriz de relaciones.* Las relaciones que se establecen pueden ser a veces confusas pues un requerimiento del cliente puede afectar a más de un requerimiento técnico del programa. La matriz relacional se utiliza para representar de forma gráfica el grado de influencia entre cada requerimiento técnico del programa y los requerimientos del cliente, según escala epígrafe 2.2.2.
4. *Evaluación competitiva del cliente.* Está formada por un block de columnas correspondiente a cada requerimiento del cliente, a partir de las entrevistas realizadas y se agrega en la parte derecha de la matriz relacional. Se utiliza una escala según epígrafe 2.2.2, en la investigación se emplean los datos calculados en el Benchmark. Para los requerimientos técnicos del programa, se obtienen los block de filas

correspondiente que se colocan debajo de la matriz relacional, similar a la evaluación competitiva del cliente, se utiliza escala de epígrafe 2.2.2.

La evaluación competitiva técnica se usa con frecuencia para convertir brechas no descubiertas, en juicios de especialistas del programa, los requerimientos del cliente y los requerimiento técnico del programa que, están fuertemente relacionados, también exhiben una fuerte relación en su evaluación competitiva. La organización debe proyectarse en función de los requerimientos técnicos del programa, según las necesidades de los clientes.

Si la evaluación técnica de la institución muestra que su programa es superior al de la competencia, entonces la evaluación del cliente debe mostrar una evaluación también superior. Si el cliente está en desacuerdo, entonces es necesario revisar el juicio de los especialistas y corregirlo.

5. *Desarrollo de los requerimientos priorizados por los clientes.* Los requerimientos priorizados del cliente, forman el block de columnas correspondientes a cada requerimiento del cliente, se ubican en la parte derecha de la evaluación competitiva técnica, lo constituyen: tasa de importancia que otorga el cliente (TI); situación actual (SA); valor objetivo (VO); factor de mejora (FM); argumento para potenciar el programa (APP); peso absoluto de cada requerimiento del cliente (PA). Las expresiones de cálculo y escala (ver epígrafe 2.2.2).

- TI. Los rangos de importancia representan la importancia relativa de cada requerimiento del cliente respecto al programa. La asignación de rangos a los requerimientos del cliente es a veces difícil, porque cada miembro del QFD puede pensar asignar diferentes rangos, por lo que se hace necesario el esfuerzo del líder del equipo QFD para lograr el

consenso de los valores. Los rangos de importancia son usados para priorizar los esfuerzos o tomar decisiones trade-off. (dejar el programa sin cambios).

- VO. Valor (objetivo) planificado. Columna con la misma escala de la evaluación competitiva del cliente. En esta columna es donde el equipo QFD decide si quiere *mantener su programa sin cambios, mejorarlo o incluso hacerlo superior al de otras instituciones*.
 - FM. Ver epígrafe 2.2.2. Los valores mayores del factor de mejora, implica mayores esfuerzos, es muy importante considerar el nivel actual (SA) del PFE y donde está el valor planificado (VO). Algunas veces se dificulta la selección del valor planificado porque lo acompañan muchas dificultades para lograr sus objetivos, éstos se reducen a valores más realistas.
 - APP. Le dice al equipo cuan bien los requerimientos de cliente se consideran como argumentos de promoción que incrementan los que solicitan el PFE. El objetivo aquí es promover el mejor requerimiento del cliente.
 - PA. Los valores absolutos permite realizar una organización de los requerimientos del cliente, y guía en la fase de planificación inicial del programa (expresión 2.1).
6. *Grado de dificultad técnica*. Permite implementar cada requerimiento técnico del PFE y las mejoras propuestas; se presenta en la primera fila, de la parte inferior de la matriz de relaciones. En una segunda fila se propone el *valor (objetivo) o planificado* para cada requerimiento técnico del PFE, esta medida objetiva define el valor a lograr el requerimiento técnico del programa.

7. *Desarrollo de los requerimientos técnicos priorizados del programa.* Lo forman dos filas correspondientes a cada requerimiento técnico del programa; se ubican debajo del bloque de la evaluación técnica de los básicos curriculares en los PFE (por las expresiones de cálculo 2.2 y 2.3.) Los mayores valores del peso absoluto y relativo, identifican las áreas donde los esfuerzos de los especialistas en planificación inicial de programas en educación deben concentrarse.

Estos pesos muestran el impacto de los requerimientos técnicos del programa en los requerimientos del cliente. Con la información que se obtiene del cálculo de los pesos, se puede elaborar un diagrama de Pareto. Cada equipo QFD puede personalizar la matriz QFD para satisfacer sus necesidades particulares.

La *MATRIZ I*, del QFD, es la matriz básica para las futuras matrices del método QFD, aunque cada una contiene gran información, es necesario refinar los requerimientos técnicos de los básicos curriculares en los programa (PFE) hasta alcanzar un alto grado de operatividad. El uso del resto de las matrices está en dependencia de la complejidad del proyecto. Los requerimientos técnicos del programa y del cliente priorizados, se utilizan para decidir donde concentrar los esfuerzos para mejorar los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre.

3.2.5. Módulo C. Correspondencia del PFE

Para realizar la evaluación final, establecer la comparación con el valor inicial, y con ello determinar la necesidad de mejora o el mantenimiento de los estándares, se procede de la forma siguiente:

Con los resultados de la entrevista inicial (cuadro 3.2), se normalizan los pesos absolutos (PA) de los requerimientos de los clientes (paso 5) del epígrafe 3.2.4, en las dimensiones que presentan más de un requerimiento secundario, y a continuación para las cinco dimensiones primarias (ET, CR, F, S, E), según la expresión 3.2, del procedimiento propuesto por Barba-Romero Casillas & Pomerol (1997).

$$(v_i = \frac{a_i}{\sum a_j})$$

(3.2)

Donde:

a_i : PA del requerimiento secundario del cliente de la dimensión evaluada.

$\sum a_j$: la suma de los PA de cada requerimiento secundario del cliente de la dimensión evaluada.

v_i : peso normalizado de la dimensión evaluada.

De esta forma se obtienen pesos que se corresponden a las dimensiones definidas para esta investigación, los cuales se asumen como la **ImportRelativaC** (cuadro 3.4), $p(x)$ de la expresión 3.1, para cada dimensión; entonces se recalcula el valor esperado (expresión 3.1.). El nuevo valor que se obtiene de acuerdo a la **ImportRelativaC** de las dimensiones que se conceptúan para esta investigación (pueden diferir de Parasuraman, 1998), por las características distintivas de las instituciones de educación superior, respecto a otras organizaciones de servicio.

Cuadro 3.4. Hoja tabulada con la información para la evaluación final

Cientes/ Dimensiones	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Entidad educ. 1					
Entidad educ. 2					
.....					
.....					
Promedio					
ImportRelativaC					
Subtotales					
				E(x)	

Con el nuevo de **ImportRelativaC** se recalcula el valor esperado (cuadro 3.4). De esta forma se obtiene la evaluación final de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre. La necesidad de mejora, se determina en función del nuevo *Valor esperado*; si es significativamente superior en el recalcule (con **ImportRelativaC**), entonces se puede afirmar que el programa se corresponde con las exigencias actuales y se retorna al Módulo B, como garantía para mantener los estándares alcanzados; mientras que un *valor inferior* o en el entorno *del inicial*, implica la necesidad de mejora incremental por las implicaciones que una concepción de programas en

educación, tiene respecto a las pérdidas generacionales que provoca a la sociedad.

3.3. Implementación y análisis parcial del procedimiento

Caracterización de los básicos curriculares PFE de la Misión Sucre por dimensiones

Con la definición de las *cinco dimensiones* del SERVQUAL: *Elementos tangibles* (ET), *Capacidad de respuesta* (CR), *Fiabilidad* (F), *Seguridad* (S), y *Empatía*; se conceptúo la forma de evaluación de los básicos curriculares en los programas en educación, que establece el procedimiento propuesto, de acuerdo a las características particulares de este servicio público y en específico para las condiciones actuales de la educación en Venezuela.

- *Elementos tangibles* (ET). Comportamiento y la presencia de los docentes egresados del PFE de la Misión Sucre, se corresponde con su perfil profesional.
- *Capacidad de respuesta* (CR). La misión, visión y principios de la educación superior venezolana. Experiencia educativa que brinda el PFE, respecto a la formación de personas, profesionales y ciudadanos comprometidos con la localidad, su país y la humanidad toda. Esfuerzo que se realiza para conocer a las necesidades de las instituciones empleadoras y de la comunidad.
- *Fiabilidad* (F). Horrutinier (2008) dimensión desarrolladora. Capacidad para transformar la sociedad, en correspondencia con la misión, visión y principios de la educación superior venezolana.
- *Seguridad* (S). Horrutinier (2008) dimensión desarrolladora e instructiva. Se alcanzan los conocimientos, habilidades y destreza esenciales para

su profesión, de acuerdo a las necesidades profesionales del sujeto para asegurar el desempeño laboral exitoso.

- *Empatía*. Horrutinier (2008) dimensión educativa. Labor educativa dada a través del proceso de formación (unidades curriculares) todo el proceso desde el ingreso hasta el egreso.

Módulo A: Análisis de la comunidad

De las escuelas del Municipio Roscio del Estado Guárico, en cinco de ellas se concentran el 70,73% de docentes contratados egresados de los PFE de la Misión Sucre (figura 3.3); por constituir las entidades educativas más representativas se seleccionaron para la evaluación inicial del programa.

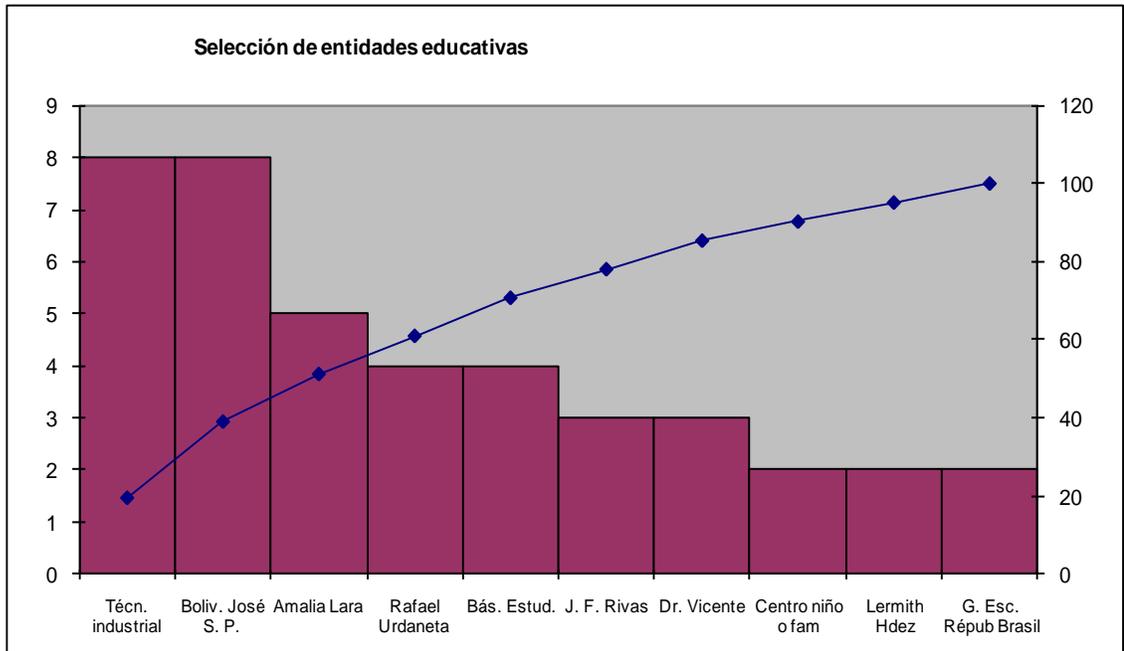


Figura 3.3. Selección de las entidades educativas, para el análisis de la comunidad.

A partir de la entrevista inicial (anexo 1), se obtuvo la puntuación otorgada según la escala propuesta, como se muestra en el cuadro 3.5, con los resultados por interrogantes (que responden a las dimensiones conceptuadas), en las entidades seleccionadas para evaluar la calidad del servicio que prestan los docentes egresados de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre.

De esta forma se obtuvo la *evaluación inicial*, por dimensiones (cuadro 3.6), con valores promedio (0) y de aceptación (0,2; 0,4); y como aspecto de mayor interés para la entidad educativa la *Capacidad de respuesta*. El *Valor esperado* muy bajo (0,148), cercano al promedio (0), evidencia de la necesidad de mejora que requieren los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre.

Cuadro 3.5. Respuestas de las entidades a las interrogantes sobre las dimensiones

INTERROGRANTES/ ENTIDADES	1	2	3	4	5
¿El comportamiento y la presencia de los docentes egresados del programa de	3	-1	0	0	-1
¿En el PFE se brinda experiencias educativas orientadas a la formación de personas, profesionales y ciudadanos comprometidos con la localidad, su país y la humanidad toda?	2	-1	-2	-1	0
¿Qué opina de los profesores egresados de PFE respecto a la capacidad que tienen de	1	0	0	0	-1
¿Cree usted que los profesores egresados de PFE tienen un desempeño laboral exitoso?	0	0	0	1	1
¿Los profesores egresados de PFE desarrollan la labor educativa en todo el proceso de	1	1	-1	0	0
¿Los profesores egresados de PFE proveen de conocimientos, habilidades de su	2	0	0	-1	0
¿Se siente seguro de las destrezas esenciales que desarrollan los profesores egresados de	2	1	-1	1	0
¿Existe una comunicación fluida con los profesores egresados de PFE?	1	1	2	2	2
¿Existe una adecuada información con relación a las necesidades que demanda la	0	-2	-2	-1	-2
¿Cree usted que se realiza el mayor esfuerzo para conocer a las necesidades de las	0	-1	-1	-2	-2

Cuadro 3.6. Resultados de la evaluación inicial de las dimensiones

Entidades educativas	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad respuesta	Seguridad	Empatía
1	3	1	2	1	0
2	-1	-1	0	0	1
3	0	0	0	0	-1
4	0	0	0	0	0
5	-1	0	0	0	0
Promedio	0,2	0	0,4	0,2	0
ImportRelativa	0,11	0,32	0,22	0,19	0,16
Subtotales	0,022	0	0,088	0,038	0
				E(x)	0,148

Módulo B. Desempeño del programa

Con el análisis de Benchmarking se evaluaron los programas en educación de la Misión Sucre (MS); Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), y la Universidad Simón Rodríguez, para las cinco dimensiones definidas para la investigación. En el cuadro 3.7 se muestra la mayor debilidad del básico curricular del PFE de la MS, en la *Fiabilidad* (respuesta a la misión, visión y principios de la educación superior venezolana), y *Capacidad de respuesta* (esfuerzo por conocer las necesidades de instituciones empleadoras y de la comunidad). Ambas resultan exigencias vitales que requieren ser reforzadas, ante los cambios que experimenta y

necesita la sociedad venezolana en el contexto del Socialismo del Siglo XXI, que se propone consolidar.

Resulta evidente en este análisis las potencialidades de los programas de la UPEL y la Universidad Simón Rodríguez, como referentes a ser considerados para perfeccionar y mejorar la concepción de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre.

Cuadro 3.7. Evaluación por dimensiones, de los programas en educación con egresados en el Municipio Roscio

DIMENSIONES		PROGRAMAS EVALUADOS		
		MS	UPEL	Simón Rdguez
Primarios	Secundarios			
Elementos tangibles	Comportamiento y la presencia de los docentes.	3	5	5
Capacidad de respuesta	Experiencia educativa que brindan los básicos curriculares en los PFE.	3	5	4
	Compromiso profesional con la sociedad.	4	3	3
	Esfuerzo por conocer las necesidades de instituciones empleadoras y de la comunidad	2	3	3
Fiabilidad	Profesionales con capacidad de transformar la sociedad	3	3	3
	Respuesta a la misión, visión y principios de la educación superior venezolana.	1	4	4
Seguridad	Se logran conocimientos, habilidades y destreza esenciales para la profesión.	3	5	4
	Se consideran las necesidades profesionales del sujeto para asegurar el desempeño laboral exitoso.	3	5	4
Empatía	Se logra labor educativa en todo el proceso de formación curricular.	3	4	4

Desarrollo del QFD para la planificación de la calidad del PFE de la Misión Sucre

Con la obtención de la *MATRIZ I* del QFD, cuadro 3.8, se definen las prioridades:

- de las dimensiones del servicio a partir de los requerimientos de los clientes (entidades educativas), y
- de los requerimientos técnicos de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre.

Para el caso que se analiza de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre, se obtuvo que la prioridad en las dimensiones del servicio, las entidades educativas la otorguen a la *Fiabilidad* (profesionales con capacidad de transformar la sociedad) y en los *Elementos tangibles* (comportamiento y la presencia de los docentes).

Respecto la decisión de concentrar los esfuerzos para mejorar los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre, se consideró según los resultados, para el requerimiento técnico *ampliación de currículo*, en el orden siguiente: *plantear nuevos objetivos; ampliación de nuevos contenidos y nuevos básicos curriculares.*

Cuadro 3.8. MATRIZ I del QFD. Definición de prioridades

		Ampliación del currículo			Recursos Humanos			Eval compet del cliente					SA	VO	FM	APP	PA
		nuevos básicos curriculares	plantear nuevos objetivos	aplicación de nuevos contenidos	Estructura organizacional y administrativa	Capacitación continua y estable	Aumento del personal especialista	MS	UPEL	Simón Ródquez	TI						
Primarios	Secundarios																
Elementos tangibles	Comportamiento y la presencia de los docentes.	3	3	0	0	3	0	3	5	5	3	1	3	3	1	9	
Capacidad de respuesta	Experiencia educativa que brindan los básicos curriculares en los PFE.	3	9	9	1	3	9	3	5	4	3	3	3	1	1,5	4,5	
	Compromiso profesional con la sociedad.	3	9	9	3	9	9	4	3	3	3	2	3	2	1,5	6,8	
	Esfuerzo por conocer las necesidades de instituciones empleadoras y de la comunidad	9	9	9	9	0	3	2	3	3	1	1	3	3	1,2	3,6	
Fiabilidad	Profesionales con capacidad de transformar la sociedad	9	9	9	1	3	3	3	3	3	5	2	4	2	1,5	15	
	Respuesta a la misión, visión y principios de la educación superior venezolana.	9	9	9	3	9	9	1	4	4	5	3	3	1	1,5	7,5	
Seguridad	Se logran conocimientos, habilidades y destreza esenciales para la profesión.	9	9	9	1	9	9	3	5	4	5	5	5	1	1,5	7,5	
	Se consideran las necesidades profesionales del sujeto para asegurar el desempeño laboral exitoso.	9	9	9	9	3	0	3	5	4	5	5	5	1	1,5	7,5	
Empatía	Se logra labor educativa en todo el proceso de formación curricular.	9	9	9	3	3	9	3	4	4	5	5	5	1	1,5	7,5	
	DIFICULTAD TÉCNICA	10	10	10	10	6	10										
	PESO ABSOLUTO (aij)	261	297	288	106	181	207										
	PESO RELATIVO (bij)	498,2	565,7	538,65	220,5	326,25	359,55										

Módulo C. Correspondencia del PFE

Al considerar la nueva definición que se realizó de las dimensiones del servicio, conceptualizado para los básicos curriculares en los PFE de la Misión y el peso absoluto de los requerimientos del cliente, se obtuvo una **ImportRelativaC**, que cambia respecto a la propuesta de Parasuraman (1998) (cuadro 3.6), tanto en el orden, como en el peso de cada dimensión (cuadro 3.9), lo que evidencia las diferencias del servicio que representa la educación, respecto al resto de los servicios.

Respecto a la evaluación final se obtuvo un valor esperado 0,200; en el entorno del inicial 0,14; lo que sugiere la necesidad inmediata de una mejora incremental, donde los esfuerzos de mejora del programa se definen a partir de la prioridad de los requerimientos técnicos de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre, que en este caso resultó la *ampliación de currículo*, en el orden siguiente: *plantear nuevos objetivos; ampliación de nuevos contenidos y nuevos básicos curriculares*, obtenidos con el **Desarrollo del QFD para la planificación de la calidad.**

Cuadro 3.9. Resultados de la evaluación final de las dimensiones

Entidades educativas	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad respuesta	Seguridad	Empatía
1	3	1	2	1	0
2	-1	-1	0	0	1
3	0	0	0	0	-1
4	0	0	0	0	0
5	-1	0	0	0	0

Promedio	0,2	0	0,4	0,2	0
ImportRelativaC	0,131	0,216	0,327	0,218	0,119
Subtotales	0,0262	0	0,1308	0,044	0
				E(x)	0,2006

3.4. Conclusiones parciales

1. El procedimiento que se propone en la presente investigación, se adaptó de la idea de Díaz Mutis *et al.* (2008). Se inicia con la caracterización de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre; en el *Módulo A: Análisis de la comunidad* (entidades educativas representativas) con docentes contratados, egresados del PFE de la Misión Sucre, y se obtiene la evaluación inicial de la calidad del servicio que prestan; para el *Módulo B: Desempeño del programa*, se evalúan de forma comparativa los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre y programas de otras IES; continúa con el desarrollo del QFD para el PFE de la Misión Sucre; y concluye con el *Módulo C: Correspondencia del PFE*, donde se presenta la evaluación final, que se compara con valor inicial para decidir la necesidad o no de mejora incremental.
2. La caracterización de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre, se realiza a partir de las dimensiones del SERVQUAL: *Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Elementos tangibles, Seguridad y Empatía*, contextualizadas según las tres dimensiones esenciales del proceso de formación: *instructiva, desarrolladora y educativa* de Horrutinier (2008), las cuales en su integración expresan una nueva cualidad a formar, para un profesional en su desempeño exitoso en la sociedad; y la misión, visión y principios de la educación superior venezolana. En la entrevista tipo encuesta, se utiliza la escala tipo *Likert de -3 a 3* (Díaz Mutis, 2006), donde los números negativos expresan 3 niveles de insuficiencia, el 0 un

nivel promedio y los 3 números positivos, 3 niveles de excelencia o aceptación.

3. Para el cálculo del *Valor esperado* inicial de la calidad del servicio que prestan en entidades educativas los docentes contratados, egresados del PFE de la Misión Sucre, se utilizaron los resultados teóricos sobre la importancia relativa (**ImportRelativa**). Al final del procedimiento, se recalculó el valor esperado a partir de una nueva **ImportRelativaC** para las dimensiones definidas en esta investigación, cuyos valores resultaron diferentes a la propuesta de Parasuraman (1998), respecto al orden y al peso de cada dimensión, por las características distintivas de las instituciones de educación superior, respecto a otras organizaciones de servicio.
4. El análisis de Benchmarking permitió evaluar los programas en educación de la Misión Sucre (MS), la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), y la Universidad Simón Rodríguez, en las cinco dimensiones definidas para la investigación; la mayor debilidad del básico curricular del PFE de la MS, se presentó en la *Fiabilidad* (respuesta a la misión, visión y principios de la educación superior venezolana), y *Capacidad de respuesta* (esfuerzo por conocer las necesidades de instituciones empleadoras y de la comunidad); exigencias vitales que requieren ser reforzadas, ante los cambios que experimenta y necesita la sociedad venezolana en el contexto del Socialismo del Siglo XXI, que se propone consolidar.
5. La *MATRIZ I* del QFD permitió definir las dimensiones del servicio prioritarias para las entidades educativas por el orden siguiente: *Fiabilidad* (profesionales con capacidad de transformar la sociedad), y los *Elementos tangibles* (comportamiento y la presencia de los docentes); para los requerimientos técnicos de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre, los esfuerzos para mejorarlos se consideró con preferencia, el requerimiento técnico *ampliación de*

currículo, a través de los aspectos: plantear nuevos objetivos; ampliación de nuevos contenidos y nuevos básicos curriculares.

6. El *Valor esperado* final de 0,200; en el entorno del inicial 0,148; sugiere la necesidad inmediata de una mejora incremental. Los esfuerzos de mejora se concentran en el programa según la prioridad de los requerimientos técnicos de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre, resultado que se obtuvo con el desarrollo de la *MATRIZ I* del QFD para la planificación de la calidad.

CONCLUSIONES

1. Los clientes de los procesos en la educación superior, se clasifican en cuatro categorías: internos directos, en lo fundamental: *alumnos/participantes, profesores y trabajadores de apoyo*; internos de gestión (*autoridades universitarias*); externos intermedios (*empresas, instituciones empleadoras*); externos finales (*sociedad, comunidad o población*); y el análisis de las necesidades, de acuerdo a la realidad compleja, requiere de una concepción holística, de *totalidad e integralidad*. La planificación de la calidad proporciona los procesos, métodos, herramientas y técnicas para evitar las discrepancias en: *comprensión, diseño, proceso, operaciones, y percepción* por el beneficio se obtiene, y asegurar, que sea mínima la discrepancia final en la calidad. En el caso particular de las IES, resulta esencial por el impacto generacional que tiene su misión en la sociedad, y en particular los retos para la Revolución Bolivariana.
2. El procedimiento que se propone, se adaptó de la idea de Díaz Mutis et al. (2008). A partir de la caracterización de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre; se *realiza un análisis de la comunidad* (entidades educativas representativas) con docentes contratados, egresados del PFE de la Misión Sucre, y se obtiene la evaluación inicial de la calidad del servicio que prestan. En el *Desempeño del programa*, se evalúan de forma comparativa los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre y programas de otras IES; y con desarrollo del QFD para el PFE de la Misión Sucre se definen las prioridades de las dimensiones del servicio y de los requisitos técnicos del PFE; en la

Correspondencia del PFE, se presenta la evaluación final, que se compara con valor inicial para decidir la necesidad o no de mejora incremental.

3. La caracterización de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre, se realiza a partir de las dimensiones del SERVQUAL: *Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Elementos tangibles, Seguridad y Empatía*, contextualizadas según las tres dimensiones esenciales del proceso de formación: *instructiva, desarrolladora y educativa* de Horrutinier (2008), las cuales en su integración expresan una nueva cualidad a formar, para un profesional en su desempeño exitoso en la sociedad; y la misión, visión y principios de la educación superior venezolana.

4. Los pesos teóricos de importancia relativa otorgados por Parasuraman (1998), para evaluar las dimensiones según el modelo SERVQUAL, se utilizaron en el cálculo del *Valor esperado* inicial de la calidad del servicio que prestan en entidades educativas, los docentes contratados, egresados del PFE de la Misión Sucre. El recalcado del *Valor esperado*, para tomar la decisión de mantener los estándares alcanzados o realizar mejoras incrementales inmediatas, por las implicaciones que una concepción de programas en educación, tiene respecto a las pérdidas generacionales que provoca a la sociedad, se realiza a partir de una nueva importancia relativa para las dimensiones definidas en esta investigación; cuyos valores resultaron diferentes a la propuesta de respecto al orden y al peso de las dimensiones del SERVQUAL, por las características distintivas de las instituciones de educación superior, respecto a otras organizaciones de servicio.

5. La mayor debilidad del básico curricular del PFE de la MS, se presentó en la *Fiabilidad* (respuesta a la misión, visión y principios de la educación superior venezolana), y *Capacidad de respuesta* (esfuerzo por conocer las necesidades de instituciones empleadoras y de la comunidad); exigencias vitales que requieren ser reforzadas, ante los cambios que experimenta y necesita la sociedad venezolana en el contexto del Socialismo del Siglo XXI, que se propone consolidar. Respecto a la prioridad de las entidades educativas para las dimensiones del servicio, se obtuvo el orden siguiente: *Fiabilidad* (profesionales con capacidad de transformar la sociedad), y los *Elementos tangibles* (comportamiento y la presencia de los docentes); en correspondencia con lo anterior los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre, centrará la mejora incremental en el requerimiento técnico *ampliación de currículo*, a través de los aspectos: *plantear nuevos objetivos; ampliación de nuevos contenidos y nuevos básicos curriculares*.

RECOMENDACIONES

1. Incorporar el procedimiento propuesto como instrumento de planificación y evaluación de la calidad, de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre, para establecer nuevos estándares de acuerdo a los retos de la Revolución Bolivariana.
2. Razonar los resultados de esta investigación, sobre las dimensiones de calidad que se exigen para el servicio educacional, y los requisitos técnicos a mejorar en los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre, para que sea considerada como una alternativa renovadora

que responde a la misión, visión y principios de la educación superior venezolana.

3. Presentar en eventos y publicaciones, como tema de debate, la propuesta teórica y evidencias obtenidas, como medio para mejorarlo y potenciarlo, en el contexto de la educación superior venezolana, así como sus posibilidades de generalización para la evaluación de la calidad en los servicios educacionales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aragón González, N, (2004). Procedimiento de mejoramiento de la calidad. [http// www.monografía.com](http://www.monografía.com)
2. Amozarrain, M. (2005). ¿Por qué la Gestión de Procesos? Consultado 8 de marzo del 2012. [http://personales.jet.es/amozarrain/Gestion procesos.htm](http://personales.jet.es/amozarrain/Gestion%20procesos.htm)
3. Águila M. y Bendoyro D. (2008). Dime como lo controlas y te diré quién eres.
4. Asbun, D. (2002) "Calidad en el servicio". México. Organización Latinoamericana de Calidad. [http// www.monografía.com](http://www.monografía.com) / revisado en el 2009.
5. Beltrán, S.; Carrasco P.; Carmona, C. y Rivas, Z. (2001). "Guía para una gestión basada en procesos". Pdf.
6. Berry, Leonard L; Calidad del servicio. Una ventaja estratégica para Instituciones financieras. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1989
7. Boshoff, C. y Tait, M. (1996). "Quality perceptions in the financial services sector. The potencial impact of internal marketing". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 5, pp. 5-31.
8. Brown, T. et al. (2002). "The customer orientation of service workers: Personality trait determinants and effects on self and supervisor performance ratings". *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, Febrero, pp. 110-119.

9. Buttle, F. (1996). "SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda". *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 1.
10. Carbonell Duménigo, A. (2006). "Sistemas informativos para el mejoramiento continuo de las organizaciones", en CD ROM II Simposio Internacional "Sociedad, Turismo y Desarrollo Humano 2006", CUSS. Sancti Spíritus.
11. Camisón Zornoza, C. y Bou, J. C. (2000). "La calidad percibida en la empresa: desarrollo y validación de un instrumento de medida". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, No. 1, pp. 9-24.
12. Carrión, J. (2005). "La estrategia centrada en el cliente: del marketing relacional al CRM". www.gestiopolis.com [Consulta: febrero de 2005].
13. Carlzon, J. (1993). El momento de la verdad. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
14. Caruana, A. y Calleya, P. (1998). "The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp. 108-116.
15. Channon, Derek F; Marketing y Dirección Estratégica en la Banca, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Serie Liderazgo en Banca, Madrid, 1990
16. Cronin, J. Jr. y Taylor, S. A. (1994). "SERVPERF vs. SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions minus expectations measurement of service quality". *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 125-131.

17. Crosby, P.B. (1994). Completeness. Calidad total para el siglo XXI. Traducción de Guadalupe Meza Staines. McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V. Ciudad México. p 275.
18. Deming, W.E (1986). La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad. Editorial Díaz de Santos, Madrid, España.
19. Díaz Gorino, A. (2002). "La Gestión por Procesos". www.icedes.com [Consulta: agosto, 2004].
20. Díaz Mutis et al. (2006). "Procedimiento para la evaluación la calidad en los servicios. Estudio de caso: servicios técnicos. www.gestiopolis.com [Consulta: febrero de 2011].
21. Feigenbaum, AV (1994). Control Total de la Calidad. 3ra Edición Revisada. Compañía Editorial Continental, S.A de C.V. México.
22. Fernández, A. (2005) *Las fuentes primarias de recogida de información: la encuesta*. En [http://html.rincondelvago.com/encuesta la investigación comercial.html](http://html.rincondelvago.com/encuesta_la_investigacion_comercial.html)
23. Galgano, A. (1995). Las Siete Herramientas de la Calidad Total. Editorial Díaz de Santos. España.
24. Garzón, H.,(2005) INLAC\contenidos\biblioteca_virtual\calidadservicio.ht <http://www.pdfactory.com/>
25. Gómez Avilés, B., Romero Romero, O. & Merlos Ramírez, M. (2003). «Las Salas de Control y Análisis de la Eficiencia en la industria azucarera. Una mirada hacia la Calidad», en Centro Azúcar, No. 4, p.18- 28

26. Gómez Avilés, B. (2006). "Procedimiento para la mejora de la calidad del proceso industrial cubano de la caña de azúcar". Tesis Doctoral. Facultad de Industrial y Turismo, Director: Pons Murgía R. UCLV, Departamento de Ingeniería Industrial, 2007
27. González Méndez, L. (2002). "El Enfoque de Procesos". www.uh.cu/centros/ceec/Enfoquedeprosesos [Consulta: abril de 2004].
28. Guerra Bretaña, R. (2002). Autoevaluación y mejora continua de la calidad. . Normalización No. 2, 33-40. Cuba.
29. Hikimura, Myriam (2005). Consecuencias de la orientación al cliente en la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional y la calidad en el servicio. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.
30. Hernández Sampier, R. (2004). Metodología de la investigación. Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana, Cuba.
31. Ishikawa, K. (1989) "¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa". Edición Ciencias Sociales. Habana,
32. Juran, J. M. (1990). "Programa Juran para la mejora de la calidad. Comité Estatal de Normalización. La Habana.
33. Juran, J.M. (1993). Manual de Control de la Calidad. Cuarta Edición. Editorial MES.
34. Juran, J.M & Gryna, F. (2001). *Quality Control Handbook*. 5ta ed., Ed. Mc Graw- Hill/ Interamericana de España, Madrid, Cap 3, 6, 13, 15, 16, 22, 27.
35. Juran, J. M. y Gryna, F. M. (1995). Análisis y planeación de la calidad. McGraw-Hill Interamericana de México S.A. de CV, pp. 633.

36. Kotler, P. (2004). "Los 10 principios del Nuevo Marketing", en Forum Mundial de Marketing y Ventas. Barcelona, España.
37. Lewis, R. C. y Chambers, R. E. (1989). *Marketing Leadership in Hospitality*. Van Nostrand Reinhold. New York.
38. Lovelock, C. (2002). *Mercadotecnia de servicios*. Tercera Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana.
39. Malhorta, N. y Mukherjee, A. (2004). "The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres". *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 162-174.
40. Maxham III, J. G. y Netemeyer, R. G. (2002). "A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts", *Journal of Marketing*, Vol. 66, Octubre, pp. 51-71.
41. Moliner, M. A. y Callarisa, L. J. (1997). "El marketing relacional o la superación del paradigma transaccional". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, No. 2, pp. 67-80.
42. Natalisa, D. y Subroto, B. (2003). "Effects of management commitment on service quality to increase customer satisfaction of domestic airlines in Indonesia". *Singapore Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 85-104.
43. NC-ISO 9000:2000 Vocabulario.
44. NC-ISO 9004:2001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora continúa del desempeño
45. NC-ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamento y vocabulario.

46. NC-ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
47. NC-ISO 9004-2:1998. Gestión de la calidad y elementos de los Sistema de Gestión de la Calidad. Parte 2- Directrices para los servicios
48. Noda Hernández, M. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Villa Clara, Cuba.
49. Nogueira, D. Medina, A. y Nogueira, C. (2004). Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Editorial Pueblo y Educación. Cuba.
50. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L. (1998). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, pp. 41-50.
51. Pérez Cárdenas, I. (2008) "Procedimiento para la mejora de la calidad del servicio de protección de la Compañía de Servicios Especializados de Protección S.A. SEPSA". Tesis en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial.
52. Pettijohn, C.; Pettijohn, L. y Taylor, A (2002) "The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-oriented selling". *Psychology and Marketing*, Vol. 19, No. 9, pp. 743-757.
53. Pizam, A. y Ellis, T. (1999). "Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, No. 7, pp. 326-339.

54. Rust, R. y Oliver, R. (2000). "Should we delight the customer?". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, pp. 86-94.
55. Santesmases, M, M. (1999). *Marketing, Conceptos y Estrategias*. Ediciones Pirámide, S.A.. España.
56. Singh, S. y Ranchhod, A. (2004). "Market Orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry". *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 135-144.
57. Tejedor, F. & Carmona, M.A. (2005). *Guía para una Gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. España.
58. Varela González, J.A.(1996) *Modelos de aptitud multiatributos. Hacia un enfoque contingencial*, Universidad de Santiago de Compostela, España.
59. Wilson, D. T. (1995). "An integrated model of buyer-seller relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 335-345.
60. Yan, G. (1998). *Marketing de relacionamiento. Estrategias, técnicas e tecnologías para conquistar clientes y mantenerlos para siempre*. Editora Futura.
61. Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*.

Anexo 1. Entrevista inicial a las entidades educativas

Para cada dimensión: *elementos tangibles, capacidad de respuesta, fiabilidad, seguridad y empatía*, se elaboraron preguntas que permiten obtener una evaluación inicial, para identificar los aspectos que más le interesen a la institución educativa.

Entrevista tipo encuesta, solo usted debe responder utilizando la escala **tipo Likert de -3 a 3**, donde los números negativos expresan 3 niveles de insuficiencia, el 0 un nivel promedio y los 3 números positivos, 3 niveles de excelencia o aceptación. Es decir usted puede otorgar valores a las preguntas de:

-3; -2; -1; 0; 1; 2; 3

Preguntas	Valor según escala
¿El comportamiento y la presencia de los docentes egresados del programa de formación en educación (PFE) de la Misión Sucre, se corresponde con su perfil profesional?	
¿En el PFE se brinda experiencias educativas orientadas a la formación de personas, profesionales y ciudadanos comprometidos con la localidad, su país y la humanidad toda?	
¿Qué opina de los profesores egresados de PFE respecto a la capacidad que tienen de transformar la sociedad?	
¿Cree usted que los profesores egresados de PFE tienen un desempeño laboral exitoso?	
¿Los profesores egresados de PFE desarrollan la labor educativa en todo el proceso de formación de sus estudiantes?	
¿Los profesores egresados de PFE proveen de conocimientos, habilidades de su profesión?	
¿Se siente seguro de las destrezas esenciales que desarrollan los profesores egresados de PFE?	
¿Existe una comunicación fluida con los profesores egresados de PFE?	

¿Existe una adecuada información con relación a las necesidades que demanda la localidad?	
¿Cree usted que se realiza el mayor esfuerzo para conocer a las necesidades de las instituciones empleadoras y de la comunidad?	

También se le brinda la posibilidad a la entidad educativa de expresar otros aspectos que considere su interés, los cuales se relacionaron.

Anexo 2. Evaluación del desempeño de los programas seleccionados y de los básicos curriculares en los PFE de la Misión Sucre

Evaluación de las cinco dimensiones conceptuadas para la evaluación de los programas en educación, para las cinco dimensiones: *elementos tangibles, capacidad de respuesta, fiabilidad, seguridad y empatía*. Se utiliza la escala del (1-5), para hacerla compatible con el desarrollo del QFD.

Preguntas	Muy adecuado (5)	Bastante adecuado (4)	Adecuado (3)	Poco adecuado (2)	No adecuado (1)
¿El comportamiento y la presencia de los docentes egresados del programa de formación en educación (PFE) de la Misión Sucre, se corresponde con su perfil profesional?					
¿En el PFE se brinda experiencias educativas orientadas a la formación de personas, profesionales y ciudadanos comprometidos con la localidad, su país y la humanidad toda?					
¿Qué opina de los profesores egresados de PFE respecto a la capacidad que tienen de transformar la sociedad?					
¿Cree usted que los profesores egresados de PFE tienen un desempeño laboral exitoso?					
¿Los profesores egresados de PFE desarrollan la labor educativa en todo el proceso de formación de sus estudiantes?					
¿Los profesores egresados de PFE proveen de conocimientos, habilidades de su profesión?					
¿Se siente seguro de las destrezas esenciales que desarrollan los profesores egresados de PFE?					
¿Existe una comunicación fluida con los profesores egresados de PFE?					
¿Existe una adecuada información con relación a las necesidades que demanda la localidad?					
¿Cree usted que se realiza el mayor esfuerzo para conocer a las necesidades de las instituciones empleadoras y de la comunidad?					

