

Congreso Iberoamericano de Educación

METAS 2021

Un congreso para que pensemos entre todos la educación que queremos
Buenos Aires, República Argentina. 13, 14 y 15 de septiembre de 2010

EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Calidad de la educación superior en Venezuela: modelos de evaluación

Sandra Josefina Estrada; Rossana
Zuccarello Jiménez; Lourdes
Maigualida Hinojosa Castro¹

¹ Universidad Alonso de Ojeda (UNIOJEDA-Ciudad Ojeda). sandraestrada2007@cantv.net;
rzuccarello@hotmail.com: hilourdes@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN

Los grandes cambios que están ocurriendo en el mundo en todos los ámbitos amenazan con influenciar los estilos de vida de la gente más pronto de lo que se cree. Dados los altos niveles de desarrollo de la tecnología hoy en día, sobrevivir se ha convertido en un desafío para todos aquellos que piensan que pueden encarar la situación quedando ilesos. La llegada de un nuevo milenio ha traído implícitos retos que es necesario encarar para adaptarse a la nueva situación y salir incólumes. Los grandes pensadores vaticinan que ahora más que nunca se verán las diferencias entre aquellos que se han preparado para afrontar dichos retos y aquellos que dejaron pasar su tiempo.

Por otro lado, la globalización, que ha convertido al mundo en un pañuelo, ha puesto también en evidencia las diferencias entre los países desarrollados y aquellos menos privilegiados sin esperanzas de lograr la igualdad con los primeros. Los altos niveles de contaminación son también una de las más peligrosas amenazas para la raza humana, causada por el consumismo descontrolado de servicios, bienes y energía no renovable que ponen cada vez más en riesgo la propia subsistencia.

Todo lo anteriormente expuesto, ha contribuido a la formación de una generación de ciudadanos preocupados por su subsistencia en un mundo donde cada vez las necesidades son mayores, pero los recursos son más escasos, lo que les exige ser más competitivos para subsistir en el feroz y superpoblado pañuelo que es el mundo actual.

La educación superior puede y debe procurar a través de la siembra de valores como la solidaridad, la tolerancia, la responsabilidad social y ecológica, la justicia y la cooperación entre los pueblos, formar un ciudadano responsable, sensible y proactivo con esos valores como fundamento, pensando no sólo en él, sino en todo cuanto le rodea.

La educación también debe, a través de la siembra del conocimiento, por medio del uso de la didáctica, la gnoseología, la andragogía y la práctica de métodos constructivistas de aprendizaje, ayudarle a remontar escaños no sólo académicos, sino también socioeconómicos, procurando la formación de un individuo eficiente, eficaz, productivo, creativo, buscador de soluciones o solventador de problemas, sean éstos de índole social, cultural, política o económica, reconociendo en este aspecto el valor de los aportes del “progresismo pedagógico” de John Dewey, que establece que todo conocimiento debe tener aplicabilidad.

La educación, no sólo en el nivel superior, sino desde sus inicios en la formación del niño, debe garantizar el fomento de las reflexiones epicúreas que señalan que todo lo que el hombre hace debe proveerle placer y felicidad, pero para ello debe estar implícita la calidad; y tal como lo señala Guaspari, (1996, p.110), la calidad, puede que no se pueda definir correctamente, pero se reconoce cuando se ve.

Por todo lo anteriormente expuesto, este trabajo se propone reflexionar sobre la calidad de la educación que se imparte en las instituciones privadas de educación

superior en Venezuela y los modelos aplicables, en base a la revisión documental de tres modelos de evaluación de la calidad en instituciones educativas.

2. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Durante los últimos 40 ó 50 años aproximadamente, se ha hecho familiar la frase “revolución del conocimiento”, que no es otra cosa que, la consideración de que, solamente el conocimiento formal puede proveer al hombre las herramientas para generar y consolidar cambios positivos en su entorno inmediato.

Efectivamente, el conocimiento ha sido considerado por muchos eruditos de las ciencias gerenciales como el factor primordial para la generación de las transformaciones que requiere la sociedad. Drucker (1992 citado por Crainer, 2005, p.93), señala al respecto “de ahora en adelante la clave es el conocimiento. El mundo ya no va a ser más intensivo en trabajo, ni intensivo en materiales, ni intensivo en energía, sino intensivo en conocimiento”.

En este sentido, la institución universitaria ha jugado un papel de suma importancia en la propagación de teorías y en la generación de cambios en la estructura social, política, económica y cultural en el mundo y por supuesto, en Venezuela.

Desde la fundación de la “Real Pontificia Universidad de Santiago de León de Caracas”, en 1721, que luego se transformó en “Universidad Central de Venezuela (UCV)”, el Estado ha creado más de una veintena de universidades, 6 autónomas y el resto experimentales, y existe un número casi igual de universidades privadas. Vale decir, que según la página electrónica Soberanía, el 25 de septiembre de 2007, el Presidente Hugo Chávez prometió la creación en el mediano plazo de 14 nuevas universidades territoriales, 10 universidades especializadas, la Universidad del Sur, 4 nuevos institutos universitarios de tecnología y la transformación de 29 institutos y colegios en universidades politécnicas, en total son 58 nuevas universidades, en el periodo 2007-2012.

Esto permite formarse una idea de la oferta y demanda académica en el país, sin contar con las universidades, los institutos y colegios universitarios privados, con lo que el número de instituciones de educación superior que funcionan en Venezuela supera ampliamente el centenar.

Es menester mencionar que, la demanda de cupo universitario en Venezuela sufrió una especie de “explosión de la matrícula”, desde los años 50, sin que esa sobreoferta de profesionales haya tenido en momento alguno su contraparte en los sectores proveedores de empleo para el tipo de profesional calificado que las universidades han estado formando. Este periodo corresponde precisamente a la fundación de las dos primeras universidades privadas en el país, La “Santa María” y la “Católica Andrés Bello”.

La circunstancia mencionada evidencia, por un lado, el deseo de la población joven de convertirse en profesional con la idea de ascender en el escalafón socio-

económico y por el otro, el desfase que existe entre las carreras ofrecidas por las instituciones de educación superior, las competencias adquiridas por los profesionales en sus años de formación y los requerimientos del mercado de trabajo.

A pesar de todo esto, el número de estudiantes que acceden a la Educación Superior es mayor cada año y esa necesidad de acceso a estudios de tercer nivel es lo que ha dado origen a la proliferación de universidades, institutos, escuelas técnicas, no sólo en el sector público, sino también en el privado, como respuesta a esa circunstancia para tratar de igualar a todos en las posibilidades de estudio y de eliminar las tradicionales barreras al acceso, debido al número de cupos y a las exigencias internas de cada institución respecto a los perfiles de ingreso.

En otro orden de ideas, en función de la reforma educativa que viene llevándose a cabo en el país desde el momento mismo en que comenzó la vigente administración central, valga decir, desde el año 1999, actualmente se exige que las carreras universitarias, conlleven como requisito indispensable la pertinencia social, que garanticen la preparación de un individuo sensibilizado con los problemas de su entorno y que posea las competencias técnicas y académicas para resolverlos o al menos, aportar soluciones y cursos de acción.

Dicha reforma también prevé la revisión de los currículos en todos los niveles de la educación, pasando por Básica, Media, Diversificada y Superior, como una respuesta a la tendencia mundial que exige lineamientos y soluciones en materia académica, para lograr una verdadera educación de calidad, capaz de formar hombres y mujeres para un futuro mejor y más digno.

Esta situación ha dado origen a los “Programas Nacionales de Formación” (PNF), (Gaceta Oficial 38.930), que están implementándose en algunos de los antiguos institutos universitarios, recientemente transformados en universidades experimentales o politécnicos, los cuales persiguen fortalecer e incentivar la investigación en el proceso educativo, garantizar el acceso al conocimiento para universalizar la educación superior, garantizando la pertinencia, de acuerdo a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo Simón Bolívar entre cuyos objetivos está: promover una ética, cultura y educación liberadoras y solidarias, adecuar el sistema educativo al modelo de producción socialista, fortalecer e incentivar la investigación en el proceso educativo, y garantizar el acceso al conocimiento para universalizar la educación superior con pertinencia, equidad y justicia.

Estos programas prevén además establecer carreras a cuatro años, lapsos en trimestres en vez de semestres y la inclusión en la malla curricular de los ejes de proyecto, socio-crítico y profesional, así como, la flexibilización de dicha malla, de tal manera que el estudiante administre su progreso a su conveniencia y que vaya obteniendo certificaciones por sus avances, incluso antes de culminada la carrera.

A la fecha, algunos Institutos universitarios han sido transformados en Politécnicos y están realizándose periódicamente reuniones regionales y nacionales de Currículo, a fin de lograr consenso y de informar sobre los últimos avances en materia de transformación curricular de los sistemas educativos a nivel internacional, para adaptarlos al venezolano. Esto habla del esfuerzo que se está realizando en aras

de lograr una educación de calidad, congruente con los nuevos tiempos y las exigencias del nuevo milenio en Venezuela, a nivel público.

El trasfondo de estos cambios que son una exigencia mundial, obedece a la búsqueda, precisamente de una educación de calidad, más inclusiva, más pertinente y que sea una herramienta de mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad a través de los estudiantes.

A propósito de la pertinencia social, durante la clausura de la Conferencia Mundial de la UNESCO, Brovotto (1998) declaraba:

...una de las mayores inequidades de la sociedad contemporánea deriva de la distribución fuertemente asimétrica del conocimiento. Será por tanto necesario generar, en los sistemas de educación superior, las condiciones para una redistribución equitativa del conocimiento, para que todos los sectores sociales, sin discriminación de carácter alguno, accedan a él y puedan utilizarlo para la solución de sus problemas. Más aún, la educación superior deberá introducir como objetivo prioritario, la formación de técnicos, profesionales, académicos y científicos capacitados para el bienestar colectivo y la transformación social.

Después de esta propuesta, se produjo el establecimiento de las misiones educativas que puso en práctica el gobierno nacional, (Misión Robinson para la educación primaria, Misión Ribas para la educación secundaria, Misión Sucre para la educación superior, Misión Ciencias para postgrados y Misión Alma Mater, en el marco de la cual se llevará a cabo toda la transformación que el sistema educativo venezolano requiere a fin de adecuarse a los lineamientos mencionados) todas ellas entrelazadas con la política del Estado venezolano en materia educativa en la búsqueda de resolver el problema de inequidad e inclusión comentado.

Todo lo anteriormente expuesto, evidencia la necesidad de determinar si efectivamente es de calidad la educación que se imparte actualmente, a través de las instituciones privadas de educación superior, que también deben ceñirse a los lineamientos oficiales pero que, a pesar de disponer de menos recursos, disponen de más tecnología, menos alumnos y por eso pueden generar cambios más rápidamente.

La calidad de la educación es posible abordarla desde muchas perspectivas, tomando en cuenta los factores que afectan al sistema educativo. En las instituciones privadas de educación superior, por su poca complejidad estructural, por la centralización de la toma de decisiones en sus consejos de dirección y por la pequeña cantidad de alumnos que atienden en comparación con las públicas, el compromiso con la calidad de los servicios que prestan es mucho más fácil de lograr, y además reviste prácticamente carácter de obligatoriedad, por cuanto los estudiantes pagan por ello, en respuesta de lo cual, aquellas deben procurar mejorarlos constantemente.

Si por un lado, las instituciones de educación superior no toman conciencia de la rapidez con que ocurren actualmente los cambios, no se adaptan a ellos e incluso no los propician, no hacen más pertinentes sus programas, no impactan positivamente a la sociedad, y por el otro lado, los estudiantes se hacen cada vez más exigentes, y las estrategias para satisfacerlos más complejas, podría generarse un desfase entre lo que están ofreciendo versus lo que les están demandando.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En función del propósito de este estudio es importante delimitar el momento en que la evaluación de la calidad de la educación comenzó a verse como una necesidad en América Latina. Según Lanza (1996), fue a partir de los intentos de estandarización de resultados en educación, formulados en términos de objetivos, llevados a cabo en Estados Unidos en la década de los 60's, para facilitar la movilidad de estudiantes entre los estados confederados, lo que generó el interés en la evaluación de la calidad en educación en esta región del continente. Posteriormente en los años 80's se produjo un segundo impulso a esta tendencia, con motivo de la publicación de los resultados de las pruebas académicas realizadas también en los Estados Unidos, bajo un informe titulado "Nation at risk", (Nación en riesgo).

Sin embargo, según Tiana, (1994), ya a principios del Siglo XX aparecieron las primeras tentativas de indicadores relacionados con los gastos escolares, las tasas de deserción y promoción, junto con los primeros tests estandarizados de concepción psicométrica. Refiere también el autor citado, que fue la Carnegie Corporation y los primeros institutos universitarios de investigación educativa, quienes generaron las primeras aproximaciones al estudio de las diferencias entre los objetivos escolares y los logros alcanzados. Tiana coincide con Lanza en el hecho de que la publicación del informe "Una nación en riesgo", generó en los Estados Unidos la necesidad de mantener en constante monitoreo los avances en educación.

Señala asimismo Tiana (1994), que tanto la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), como la UNESCO, han invertido esfuerzos en la determinación de sistemas de indicadores internacionales de la educación para mejorar el conocimiento que la educación y sus resultados generan en sus propios sistemas, en lo social, político y académico, entre otros.

Es también conveniente a los efectos del presente estudio, definir lo que se entiende por Calidad de la Educación, toda vez que es el tema central de este análisis. La calidad ha sido definida desde varias perspectivas y por infinidad de autores, sin embargo, a fin de no generar señalamientos muy ambiguos unos de otros, se iniciará con la definición de calidad según el diccionario de la Real Academia Española.

3.1. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

Según el diccionario de la Real Academia Española, (2001), el término "calidad" proviene (del lat. Qualitas – ātis y del gr. ποιότης) que significa "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor."

La calidad ha sido definida, desde los años inmediatos a la culminación de la II Guerra Mundial, en términos de "calidad total"; porque al plantearse el modelo por Edward Deming, se estableció que dentro de las organizaciones, debían involucrarse todas las áreas que la comprenden, para ser sometidas a un proceso de mejoramiento

continuo en función del objetivo final, o sea, la obtención de la calidad, según (Lepeley, 2003, p.11). La misma autora, cuyo modelo será analizado en breve, también aporta una definición de calidad, para Lepeley, (2003, p.6), “la calidad es el beneficio o lo que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o servicio”.

A continuación, Vásquez, (2007), ofrece algunas definiciones de calidad:

- Philip Crosby: “Calidad es cumplimiento de requisitos”
- Joseph Juran: “Calidad es adecuación al uso del cliente”.
- Armand V. Feigenbaum: “Calidad es satisfacción de las expectativas del cliente”.
- Genichi Taguchi: “Calidad es la menor pérdida posible para la sociedad”.
- William Edwards Deming: “Calidad es satisfacción del cliente”.
- Walter A. Shewhart: “La calidad es el resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece)”.

El concepto de calidad adquiere un carácter polisémico, es decir, con diversidad de definiciones, porque involucra valores, conceptos y contextos que modifican su significación. Puede decirse que la calidad significa cómo es aquello a lo cual hacemos referencia, así como un objeto que posee determinadas características, pero también puede hacer referencia a la bondad o excelencia de algo. Podemos decir así que el concepto es relativo, multidimensional, variable e histórico.

En el aspecto que concierne a este estudio, la calidad será analizada en función de su percepción en el medio educativo y en el caso puntual de la calidad educativa, el concepto adquiere connotación política y no sólo técnica, por ello, resulta difícil encontrar una definición válida que complazca a todos.

La preocupación por la calidad educativa es compartida por todos los actores involucrados en el proceso, es por eso que, una definición no es fácil porque responde a una ideología subyacente. Mientras que algunos centran su atención en los alumnos, otros se orientan al rendimiento académico, otros a las características institucionales, al currículum, a los docentes o a la gestión.

En un sentido más amplio, la calidad educativa supone, de acuerdo a diferentes enfoques, el logro de niveles equitativos de cobertura y distribución de conocimientos para toda la población, la igualdad en el acceso y la permanencia y egreso de la población de los sistemas educativos en un marco de equidad social, tal como se señalara en la Conferencia de la UNESCO de 1998 ya citada. Para Lanza, (1996, p.143), la calidad supone el desarrollo de competencias relevantes para la producción científica técnica, la vida cotidiana y la participación ciudadana.

Cuando se habla de calidad, lo primero que se piensa es en las características de un producto o servicio, pero si se analiza el concepto, hay que entender que la calidad de ese bien o servicio proviene de un proceso de diseño, elaboración, planificación, realizado por personas que participaron de diferentes maneras en el proceso productivo. Por lo tanto, según Lepeley (2003, p.11) “la calidad es el resultado de un proceso desarrollado por personas para satisfacer necesidades de otras personas”.

De allí surge el concepto del “cliente”, que es una persona que tiene necesidades y compra productos o servicios para satisfacer esas necesidades. Estas ideas dan base a la gestión moderna, donde el cliente determina qué es calidad, que algunos consideran que es simplemente la percepción que se tiene de lo que es bueno o es malo.

A fin de analizar la calidad de la educación superior en las universidades privadas en Venezuela, se han seleccionado tres de los varios modelos de evaluación de la calidad de las instituciones educativas de que se dispone actualmente, uno con orientación europea, el Modelo de Calidad Total para las instituciones educativas del español Samuel Gento Palacios, basado en indicadores y predictores, cuyo énfasis no

está solamente en los resultados deseados, sino en el proceso que debe seguirse para lograr dichos resultados.

El segundo Modelo, con orientación norteamericana, es el propuesto por Malcolm Baldrige, que se afianza en valores y categorías, cuyo punto fuerte es que puede ser aplicado por igual a instituciones primarias, secundarias o universitarias, o a pequeñas, medianas y grandes, según Millán y otros (2007, p.34). Otro aspecto importante del Modelo Baldrige recae en el hecho de permitir que cada institución determine los estándares que desea alcanzar, sin que ninguna persona o entidad se los imponga.

El tercero y último, con alta influencia latina, es el Modelo de Evaluación de Gestión y Calidad de Educación propuesto por la investigadora chilena María Teresa Lepeley cuyo énfasis está en las áreas de gestión. A continuación se presenta una síntesis de cada modelo:

3.1.1. MODELO DE CALIDAD TOTAL PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

En Europa e incluso en América, se ha aplicado el Modelo de Calidad Total para las Instituciones Educativas del Dr. Samuel Gento Palacios. Este modelo, según Vivas (1999, p.2), responde a una visión total y globalizadora, porque involucra a todos los componentes que intervienen en el proceso así como a los resultados de la educación. El modelo se fundamenta en predictores e indicadores de la calidad. Gento llama “predictores” a factores como: la disponibilidad de medios personales y materiales, la organización de la planificación, la gestión de los recursos, la metodología educativa, y el liderazgo pedagógico, o sea, todos los elementos que estando presentes en las instituciones, permitan inducir la calidad de la misma. Según Gento, (2002, p.65), los principales “indicadores” de calidad en una institución educativa, son: el producto educativo, la satisfacción tanto de los estudiantes como del personal y el efecto de impacto de la educación alcanzada, es decir, los elementos que resulten de la actividad eficaz de una institución. Para él, todos esos elementos son determinantes de la calidad en una institución educativa; en este modelo todos los componentes son agrupados según el método deductivo o inductivo y el enfoque está relacionado con la visión de “calidad como efecto”, Gento, (2002, p.63).

Gento plantea la necesidad de abordar proyectos, que estructurados por fases, permitan su culminación exitosa, de modo que, la calidad del proceso y de los resultados sean óptimos, y por tanto, de calidad. La propuesta debe partir de la fase previa a la decisión de realizar el proyecto y debe considerar el desarrollo y el cierre del mismo. Es importante evaluar cada fase del proceso, de modo que se garantice el éxito al final, tal como establece el modelo de calidad total planteado por Deming, del cual se nutren todos los modelos de calidad actualmente.

Las fases del proyecto podrían ser: Justificación del proyecto, análisis de la situación, determinación de metas y objetivos, aceptación del compromiso, diseño del proyecto que abarque el plan de acción; ejecución del mismo, lo cual implica presentarlo a la comunidad educativa, y finalmente la evaluación y retroalimentación, que es de carácter formativo, para mejorar los resultados, optimizar el proceso y revisar los objetivos de proyectos posteriores.

Por sus características, el modelo propuesto por Gento es flexible, y adaptable a las circunstancias y realidades de cada institución para lograr que éstas sean de calidad;

en relación a esto, Gento considera que “una institución educativa de calidad sería aquella en la que sus alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles”.

3.1.2. MODELO MALCOLM BALDRIGE DE CALIDAD

Malcolm Baldrige fue Secretario de comercio de los Estados Unidos de Norteamérica y se destacó por sus prácticas de administración con excelencia, con las cuales pretendió desde su posición, mejorar los estándares de eficacia y eficiencia en el gobierno norteamericano a largo plazo. En 1987, el gobierno creó el premio Malcolm Baldrige a la excelencia, como homenaje póstumo a quien tanto se preocupó por ayudar a incrementar la calidad y la productividad en las empresas estadounidenses. Los valores sobre los que se afianza el modelo Baldrige son: liderazgo visionario, educación centrada en el aprendizaje, aprendizaje organizacional e individual, valoración de los profesores y del personal de apoyo, velocidad de respuesta, enfoque hacia el futuro, administración de la innovación y la información, responsabilidad pública y ciudadana, enfoque de los resultados y generación de valor y finalmente, perspectivas del sistema.

Las categorías que propone el Modelo Malcolm Baldrige según Millán y otros (2007, p.42) son:

- Liderazgo.
- Planeación estratégica.
- Enfocar a los estudiantes y a los grupos importantes.
- Análisis e Información.
- Enfocar a los profesores y al personal de apoyo.
- Administración de los procesos educativos y de apoyo.
- Resultados del desempeño institucional.

Siendo un modelo descriptivo en vez de prescriptivo, el Modelo Baldrige ofrece la versatilidad de poder adaptarse a cualquier tipo de organización, y de que cada una establezca los estándares que desea lograr en función de las metas establecidas, sin que le sean impuestas directamente.

3.1.3. MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN Y CALIDAD DE EDUCACIÓN

La calidad total, es el primer intento de desarrollar los procesos organizacionales en torno al ser humano. Por eso, no es difícil relacionar el término con el proceso educativo de enseñanza-aprendizaje. La gestión de calidad que analiza el modelo planteado por Lepeley tiene base en las personas. Este modelo de calidad para la educación apunta a resolver las necesidades y expectativas de superación y mejoramiento de los alumnos, considerando que (humanamente hablando) no es posible resolver las necesidades de los alumnos si los profesores y los directivos no tienen sus necesidades resueltas dentro de la institución. De hecho, el modelo de Lepeley considera a los docentes como los agentes más importantes para mejorar la calidad de la educación. Para la autora del modelo, la calidad no es un concepto fijo, pero debe responder a la suma de necesidades y expectativas de los consumidores que son los estudiantes, y se fundamenta en el perfeccionamiento, la evaluación y el mejoramiento continuo, tanto de las personas que trabajan en la organización como de los procesos. Según Lepeley, un sistema educativo que ofrece calidad demuestra responsabilidad por el mejoramiento continuo y optimiza estándares del desempeño de alumnos y docentes en el ámbito científico, metodológico y filosófico.

A continuación se presenta un cuadro en el que se comparan los aspectos que cada modelo de evaluación educativa considera.

Cuadro 1. Base de los Modelos de Evaluación de la Calidad de la Educación.

Modelos		
Malcolm Baldrige	Calidad Total para las Instituciones Educativas de Samuel Gento Palacios	Gestión y Calidad en Educación de María Teresa Lepeley
Fundamentos		
<p>Valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo visionario. -Educación centrada en el aprendizaje. -Valoración de los profesores y del personal de apoyo. -Enfoque hacia el futuro. -Administración de la innovación y la información. -Responsabilidad pública y ciudadana. -Aprendizaje organiza-cional e individual. -Velocidad de respuesta. -Enfoque de los resultados y generación de valor. -Perspectivas del sistema. <p>Categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo -Planeación estratégica. -Enfocar a los estudiantes y a los grupos importantes. -Análisis e Información. -Enfocar a los profesores y al personal de apoyo. -Administración de los procesos educativos y de apoyo. -Resultados del desempeño institucional. 	<p>Indicadores de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo pedagógico. -La satisfacción de los estudiantes y del personal. -El efecto de impacto de la educación alcanzada. -El producto educativo. <p>Predictores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La disponibilidad de medios personales y materiales. -La organización de la planificación. -La gestión de los recursos. -La metodología educativa. 	<p>Áreas de Gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo. -Satisfacción de estudiantes. -Desarrollo de profesores y personal administrativo. -Planificación estratégica. -Calidad de información. -Calidad de gestión. -Articulación, impacto social y medio ambiente.

Los modelos presentados hasta ahora, Calidad Total para las Instituciones Educativas (Gento Palacios), Malcolm Baldrige y el de Gestión y Calidad en Educación de María Teresa Lepeley, son susceptibles de ser aplicados a las instituciones de educación superior, públicas y privadas, los tres son muy utilizados y citados constantemente por docentes y estudiantes de maestrías y doctorados en los países de habla hispana y se han desarrollado tesis doctorales y evaluaciones institucionales basadas en sus respectivos modelos, sin embargo, hay que mencionar que no son los únicos, sólo quizás los más conocidos. En todo caso, en opinión de las autoras de esta investigación, si hubiese que escoger de entre ellos el que más se adapta a la realidad de los países latinoamericanos, tan parecidos por sus raíces comunes, pero tan particulares a la vez, posiblemente sería más efectivo escoger el Modelo de Calidad de Lepeley para instituciones educativas porque, aunque está basado en la experiencia en universidades norteamericanas de la autora, también tiene gran influencia del sistema educativo de Chile, de donde es oriunda, y porque además,

contrario a los otros dos modelos, éste establece con antelación las áreas que deben considerarse, cerrando la posibilidad a los aspectos subjetivos que pueden formar parte de la evaluación ante la flexibilidad que ofrecen los otros dos modelos, además, se infiere que tiene más pertinencia de lo latinoamericano que el de Gento, pensado para España y Europa o el de Baldrige pensado para Estados Unidos.

Queda claro sin embargo, que los modelos de calidad son universales, que persiguen optimizar los procesos para obtener los resultados y que son aplicables a todo tipo de organización.

3.2. FACTORES DETERMINANTES DE LA CALIDAD

En el cuadro 1, se pudieron observar los factores, indicadores, predictores o como quiera que les llame cada autor, que son garantes de la calidad de la educación según el modelo propuesto. A continuación, van a desarrollarse aquellos aspectos en que los autores coinciden, en una u otra forma, sobre lo que es relevante para lograr calidad en las instituciones de educación superior:

3.2.1. LIDERAZGO

Este aspecto es considerado central en los tres modelos analizados. El modelo de gestión de calidad en la educación, establece que liderar es educar y desde esta perspectiva, cada educador es un líder. Para efectos del modelo, es pertinente definirlo, por lo tanto, según Lepeley, (2003, p.23): “el liderazgo es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio.

El liderazgo para la calidad, incluye dos elementos complementarios que hacen más consistente el modelo: un elemento interno y otro externo. El liderazgo interno tiene que ver con los valores de la institución, el compromiso de las personas con la calidad y el proceso de planificación estratégica. El liderazgo externo se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de las instituciones de educación para participar en proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de la vida de la comunidad local, nacional y hasta internacional.

El liderazgo adecuado para un proceso de gestión de calidad se fundamenta en el poder legítimo y éste a su vez es un principio fundamental en la gestión de calidad porque, los profesores transmiten a sus alumnos estilos de liderazgo que éstos aplicarán en el curso de sus vidas, tanto en lo personal, como en lo laboral.

Los valores de liderazgo sobre los que se sustenta la gestión de calidad, pretenden humanizar las organizaciones y hacer énfasis en la importancia de las personas en el desarrollo de los procesos productivos. Es importante que la visión, la misión y los objetivos que persigue la organización sean conocidos por todos los que trabajan en ella, y que la organización verifique ese conocimiento que de la empresa deben tener sus allegados, ya que, la única manera de poder ayudar a cumplir las metas institucionales, es conociéndolas. En las instituciones educativas, los valores deben estar concebidos en función de la satisfacción de sus clientes directos, es decir, de los estudiantes.

A través del liderazgo, también puede transmitirse otro valor primordial que es la ética, la cual debe estar presente en las organizaciones, pero todos en general, cualesquiera que sean, sólo serán conocidos e internalizados por los empleados, docentes, alumnos o directivos, si son comunicados o percibidos en el estilo de liderazgo de quienes corresponda liderar los procesos institucionales. Antes de emprender cualquier gestión de calidad, la institución debe tener claras su visión, misión y objetivos, y debe asegurarse de que todos los involucrados están conscientes de ello; porque sólo de esa manera se puede esperar que el proceso hacia la consecución de la calidad sea posible.

3.2.2. SATISFACCIÓN DEL ESTUDIANTE

En el punto anterior, se destacó la importancia del liderazgo como factor determinante en el proceso de adecuación de la educación a la gestión de calidad, pues bien, la calidad comienza con el liderazgo, que incluye compromiso y responsabilidad de todos los que intervienen, para lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o consumidores, que en el caso de la educación, son los estudiantes. Por esa razón, es necesario emprender acciones para lograr percibir sus necesidades y satisfacerlas de la mejor manera y para ello hay que determinar sus necesidades y expectativas.

3.2.2.1. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS ESTUDIANTES

El proceso de identificación de necesidades de los estudiantes puede ser tan variado como profesores y estudiantes haya. Existen un sinnúmero de instrumentos que pueden aplicarse para recolectar información sobre sus expectativas, gustos, y necesidades. Algunas de esas técnicas pueden ser: conversaciones personales, grupos de discusión, encuestas, política de “Puerta abierta” (accesibilidad), buzón de sugerencias, programa de liderazgo y equipos de calidad con propósitos específicos.

La información recopilada no reportará beneficios, a menos que sea considerada para planificar acciones concretas que mejoren los procesos pre-existentes, donde se verifique la disposición del alumno para participar activamente en su proceso formativo, y/o se detecten los problemas que le impiden sacar el debido provecho del mismo.

Las organizaciones no educativas, sólo existen en un sector de la economía, mientras que las instituciones educativas son imprescindibles en todo el proceso, porque cumplen un rol determinante en el desarrollo de los países. Esas instituciones, sin embargo, existen, sólo porque hay estudiantes demandando los servicios educativos que prestan, sin ellos no existirían. El modelo de Lepeley considera varios tipos de clientes que denomina: los clientes de la educación.

En el marco de este enfoque, se considera a los estudiantes “clientes directos” de la educación porque son los que reciben el beneficio inmediato de los servicios educativos. Siendo los estudiantes los consumidores de los servicios educativos, los programas y los procesos educativos deben estar dirigidos, en primer lugar, a satisfacer sus necesidades. La educación que se imparta, bajo los patrones de la calidad, debe proveerle al estudiante las herramientas y las competencias que le permitan relacionar los conocimientos adquiridos en el claustro universitario con la realidad fuera del aula de clase, y ayudarle a formarse como un futuro tomador de decisiones, y solventador de problemas en la sociedad que le circunda.

Es importante recalcar que, siendo los estudiantes los clientes directos de la educación, las instituciones educativas deben planificar todas sus actividades en función de lograr satisfacer sus demandas, para poder atraer progresivamente más clientes, sobre todo considerando que la educación privada se encarece cada día más, mientras que el Estado está haciendo esfuerzos por incrementar los niveles de calidad, disminuir los plazos de estudios y sobre todo, mantener la gratuidad del servicio, lo cual se convierte en un verdadero desafío para las instituciones privadas.

3.2.3. DESARROLLO DE PROFESORES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO

Desde el punto de vista del modelo de gestión, la calidad se fundamenta en las personas y en la satisfacción de sus necesidades. Así como en el aparte anterior se analizaron los aspectos relacionados con los estudiantes, en este aparte se analizarán

los aspectos relacionados con los “clientes internos”. Los clientes internos lo conforman los profesores, personal administrativo y de apoyo.

3.2.3.1. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE PROFESORES Y ADMINISTRADORES

El principio de un modelo de calidad debe ser el enfoque en las personas, en este caso, los estudiantes como clientes externos y directos del servicio educativo, pero asumiendo además que, las necesidades de esos clientes no pueden ser satisfechas, a menos que se satisfagan las de los clientes internos (profesores, personal administrativo y de apoyo).

En la justificación de su modelo, Lepeley, (2003, p.40), señala que en los próximos 12 años, la cantidad de información se habrá duplicado cuatro veces; que los alumnos que egresen en el año 2010 habrán estado expuestos a más información de la que tuvieron disponibles sus abuelos y de la que hubo en el mundo en los 150 años anteriores.

Esta situación, se convierte en un desafío para las instituciones de educación superior, por cuanto esta realidad no tiene precedentes en otro estadio de la historia, por lo tanto será fuente de conflictos y por supuesto, de oportunidades.

En el cumplimiento de su función, que es la formación de nuevos profesionales, preparados para insertarse exitosamente en el mercado laboral, las organizaciones educativas no deben olvidarse de quienes les ayudan a lograr sus propósitos, es decir, sus clientes internos. Así como se hacen esfuerzos para verificar las expectativas de los estudiantes para ofrecerles las carreras que ellos requieren, deben tenerse en cuenta también las expectativas y necesidades de los docentes y empleados, porque, del trabajo mancomunado dentro de la organización, depende el éxito de los procesos, no sólo de los educativos, sino también, de los administrativos.

A fin de analizar en detalle este aspecto, es pertinente indagar sobre algunos factores a ser considerados cuando se pretende promover el desarrollo y la satisfacción de profesores y personal administrativo de modo que éstos puedan coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales y la satisfacción de los estudiantes, como sigue:

3.2.3.1.1. POLÍTICAS DE RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO

Es redundante la acotación, más sin embargo, debe hacerse hincapié en el hecho de que, dentro de las organizaciones bien estructuradas, el reconocimiento a la labor desempeñada debe tenerse como práctica común, para elevar los niveles de autoestima, y también el grado de compromiso del docente y del empleado con su institución. Los clientes internos deben saber que la institución premia la labor bien desarrollada, que ayuda a ésta a obtener beneficios y a captar clientes directos.

3.2.3.1.2. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

En las disciplinas relacionadas con la gerencia de empresas, desde hace un tiempo se viene tratando de combatir la resistencia al cambio, como un problema que le impide a las organizaciones adaptarse a las nuevas realidades que el desarrollo impone. El área de la educación no puede por tanto, quedarse atrás. La educación requiere revisión y actualización permanente, ya que, la única constante es el cambio.

Los docentes y profesores tienen una gran responsabilidad sobre lo que ocurra en el futuro, ya que, de ellos depende en gran medida la formación de los líderes que tomarán las decisiones para conducir a las nuevas generaciones. Si los educadores no

se actualizan, los estudiantes recibirán información desfasada, descontextualizada, y la velocidad con la que están ocurriendo los cambios no permite que ningún sector se detenga, mucho menos el educativo, que está llamado a ser el que propicie los cambios paradigmáticos, la creación de conciencia para la toma de decisiones que permita a la humanidad hacer frente a los cambios globales que están amenazando, no sólo la prosperidad o la calidad de vida, sino, la propia existencia de la humanidad.

Por esta razón, las instituciones públicas y privadas de educación superior, deben hacer esfuerzos sostenidos en pro de lograr una plantilla docente que responda a los requerimientos del mercado educativo, que sea capaz de propiciar cambios, de motivar a los estudiantes a la acción, al emprendimiento, al involucramiento con las necesidades de la sociedad en general.

En la medida en que los docentes sean personas mejores, podrán contagiar su estilo a sus educandos, creándose con ello una especie de espiral de calidad, que parta de la institución, tocando todos sus ámbitos, hasta llegar a la sociedad, que es en definitiva, la beneficiaria de los esfuerzos de las instituciones de educación.

3.2.3.1.3. PROMOCIÓN DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Las instituciones educativas deben también contar con políticas de promoción, ascenso, reclutamiento interno, y los empleados deben percibir que las condiciones son iguales para todos, y que no existen vicios relacionados con discriminación en ninguna de sus manifestaciones. En condiciones iguales, todos deben tener las mismas oportunidades de progreso y autorrealización dentro de la organización y en la oferta de esas condiciones ideales a sus trabajadores deben poner su empeño las instituciones de educación superior.

3.2.3.1.4. CALIDAD DE VIDA Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Otro aspecto que se debe considerar es el de las condiciones y medio ambiente de trabajo, porque está comprobado que, en un ambiente grato, con la disposición de medios, tecnología, y demás herramientas, los estándares de productividad y satisfacción en el trabajo aumentan. Un ambiente grato también tiene relación con la comunicación y las buenas relaciones entre las personas, ya que, esto promueve y facilita las actividades en equipo, la colaboración y evita o disminuye los conflictos.

Otro aspecto que se mejora cuando las condiciones físicas son las adecuadas, es el ausentismo, porque las personas sienten gusto de asistir a sus trabajos cuando van a desarrollar sus labores en ambientes agradables. La rotación de personal es otro aspecto que disminuye ante un buen clima laboral.

En las instituciones públicas, que ofrecen beneficios a mediano y largo plazo tales como más altos sueldos, estabilidad, mayores prestaciones y la posibilidad de una jubilación al final de los años de actividad profesional, quizás el problema de la rotación no exista para ellas, puesto que, independientemente de las condiciones del ambiente, los docentes hacen el sacrificio en función de lo que van a perder si abandonan sus cargos. Pero en las instituciones privadas, donde no hay tal estabilidad ni se comparan los beneficios con los de las empresas públicas, las condiciones de medio ambiente de trabajo sí pueden afectar en uno u otro sentido los índices de rotación y la estabilidad.

Las empresas privadas deben, para poder mantener una plantilla docente valiosa sin necesidad de competir con las públicas, tratar de hacer esfuerzos en ese sentido, para que los docentes se sientan cómodos en el desempeño de sus labores.

3.2.3.1.5. COMPROMISO

El compromiso es un aspecto interesante que la empresa debe lograr entre sus allegados, a fin de lograr sus metas institucionales y la instauración de la calidad. Arias, F (2000), señala que el compromiso de los empleados es tan valioso que algunas empresas europeas empiezan a contabilizarlo como un activo más. El compromiso también puede verse como el deseo del empleado de quedar bien con su empresa; y algunos establecen una relación entre el clima organizacional, la relación con los demás miembros de la organización y el compromiso que desarrollan los empleados.

En este orden de ideas, lo menos que puede procurar una empresa que desee instaurar un proceso de calidad es proveerle a su personal un buen ambiente de trabajo, aunque esto no es todo lo que se necesita para inspirar compromiso en el personal. El hecho de que el empleado perciba que es importante para la empresa y que esta puede apoyarle en circunstancias difíciles, también contribuye a aumentar el compromiso con la organización.

Las instituciones educativas, como cualesquiera otras, necesitan de un personal comprometido para poder llevar a cabo sus actividades con éxito y trascendencia, que es a la larga lo que persigue toda organización. En la medida en que se detecte cuál o cuáles factores desarrollan el compromiso y el sentido de pertenencia, la organización debe procurar continuar con esa práctica a fin de contar con trabajadores y colaboradores que den lo mejor de sí para ayudarlo a lograr sus metas.

Actuar en consecuencia, es una práctica normal del ser humano, quien hace de los estímulos externos la lectura que mejor le convenga. Sin embargo, si las instituciones educativas se ocupan en proveerle a sus docentes las posibilidades de evaluación y mejoramiento constante, producto de los resultados de técnicas aplicadas para detectar necesidades de adiestramiento o para evaluar el desempeño, así como la retroalimentación por un trabajo bien realizado, traducido en reconocimiento y recompensas, sin duda estos docentes sentirán que son importantes para la organización y mejorarán su identificación con la misma y su sentido de pertenencia, lo que a su vez aumentará el compromiso y la responsabilidad hacia la institución.

3.2.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación estratégica, el enfoque hacia el futuro o la previsión del impacto de la gestión de la institución, como lo llaman cada uno de los tres autores analizados, es la herramienta que ponen en práctica las instituciones bien organizadas a fin de lograr su misión, mediante el uso eficaz y eficiente de todos sus recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos, etc. Llevar a cabo un proceso organizacional sin una planificación previa, equivale a salir de viaje sin saber el rumbo que lleve al destino, es decir, si se trabaja sin planificar, nunca se sabrá si se lograron las metas, porque sencillamente no están establecidas y mucho menos puede saberse cuánto falta o qué hace falta para lograr los objetivos.

Planificar implica escoger de entre una serie de alternativas, la que más conviene y la que ayuda a lograr los objetivos, esto significa establecer y cuantificar los medios, los recursos y los plazos en que los procesos deben llevarse a cabo.

La planificación estratégica es la que se realiza tomando en consideración las acciones a mediano y largo plazo que le permitan a la organización cumplir sus metas, objetivos y su misión y visión. Generalmente las empresas realizan un análisis de sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, para considerar sus perspectivas en el tiempo.

Toda empresa que prevea mantenerse en el tiempo y hacer frente a los desafíos que se imponen en la actualidad con la globalización y otras amenazas a la estabilidad, están obligadas a realizar su planificación estratégica que les garantice la supervivencia. La planificación estratégica es considerada en los modelos de calidad como factor determinante de la misma.

Asimismo, el sector empresarial requiere personas capacitadas en diversas áreas, y mantener un contacto directo con las instituciones que pueden proveérselos es una práctica común hoy en día. Actualmente, la demanda de personas capacitadas para hacer frente a los retos empresariales en la era de la globalización, el conocimiento y la tecnología, exige que el sector educación y el sector productivo mantengan contacto constante, a fin de satisfacer mutuamente sus necesidades, uno como oferente y otro como adquirente de los servicios, lo cual también forma parte de una planificación estratégica.

El modelo de gestión de Lepeley, (2003, p.46), considera seis elementos indispensables para realizar la planificación estratégica para la calidad:

- Situación: ¿Cuál es la situación actual?
- Recurso: ¿Cuáles son los recursos disponibles? (humanos, materiales, financieros).
- Responsables: ¿Quiénes serán los responsables de cada proyecto?
- Objetivos: ¿Cuáles son los objetivos que se deben conseguir?
- Tácticas: ¿Cómo se van a conseguir esos objetivos?
- Tiempo: ¿Cuánto tiempo va a tomar conseguir los objetivos?

Estos seis elementos deben proyectarse en forma operativa utilizando, según Berry, (1992, p.41) una variación del Ciclo de Deming que se conoce como “el Círculo de la Calidad”. Deming demostró que son muy altos los costos que una empresa genera cuando no tiene un proceso planeado para administrar su calidad, o sea que, el desperdicio de materiales y productos rechazados, el costo de trabajar dos o más veces los productos para eliminar defectos, o la reposición y compensación pagada a los clientes por las fallas en los mismos es más costoso que detectar la falla y hacer todo bien desde el principio.

Edward Deming mejoró el círculo de calidad propuesto por Shewhart, el cual consiste en localizar el problema y atacarlo de raíz, a través de 4 etapas las cuales son “Planear, Hacer, Verificar y Actuar” o PDCA por sus siglas en inglés (Plan, Do, Check, Act), que implica un mejoramiento continuo de todos los procesos. Lo que se plantea es comenzar a aplicar nuevas ideas para innovar, definir la misión de la institución y el objetivo de cada sección o departamento, identificar funciones, asignar prioridades, identificar los usuarios, sus necesidades, operacionalizar actividades, establecer parámetros de medición y diseñar un plan siguiendo esos pasos, lo cual también se corresponde con la Planificación estratégica.

Estos son, a grandes rasgos los elementos necesarios en un modelo de evaluación de la calidad, subrayados de las coincidencias entre los tres modelos analizados. A continuación se presentan las reflexiones finales del estudio.

4. REFLEXIONES FINALES

Habiendo analizado la necesidad que tienen las instituciones privadas de educación superior en Venezuela de evaluarse, en función de los cambios que en materia educativa se plantean desde las directrices de la UNESCO, desde las realidades globales de cambio constante, y en función de las transformaciones estructurales de orden político, económico y cultural, propuestas por el actual gobierno desde el año 1999, se generan las siguientes reflexiones:

- Todas las instituciones, independientemente del sector al que pertenezcan o la actividad que desarrollen deben procurar llevar a cabo sus procesos y generar sus productos finales con altos estándares de calidad, que le permitan ser competitivos y mantener o aumentar su cuota de clientes.
- Está comprobado que los costos asociados con reposición, indemnizaciones por fallas, re-trabajo, entre otras, son mayores que los que implica adoptar un modelo de calidad en las organizaciones.

- En un ambiente tan competido como es el de la educación, las instituciones privadas de educación superior deben llevar la batuta en cuanto a las normas de calidad, en función de lo sencillo de sus procesos de toma de decisiones, que no requieren de la autorización por parte de personeros de alto rango en el gobierno, como es el caso de las instituciones públicas.
- Aprovechando lo sencillo de la toma de decisiones que se comentó anteriormente, las Instituciones privadas deben tratar de identificar sus ventajas comparativas y competitivas, ya que, las instituciones públicas, con sus aciertos y errores y con sus carencias y excesos siguen siendo las que suman mayor cantidad de estudiantes, sobre todo, por la gratuidad de sus servicios, al menos en lo que a Venezuela respecta.
- Para lograr mejores resultados en la promoción de sus servicios, las instituciones deben procurar en primera instancia el mejoramiento de las condiciones de sus profesores y empleados administrativos, ya que, de esta forma es más fácil ofrecer a los clientes externos una mejor calidad de servicio.
- Los cambios que están generándose en Venezuela, en lo que a materia curricular en el sector oficial se refiere, marcan un momento propicio para comenzar o continuar en las instituciones privadas con un proceso de evaluación de la calidad que incluya la pertinencia de las carreras ofertadas así como la duración de las mismas
- Los modelos de evaluación de la calidad, no sólo los analizados en esta investigación, son de aplicación universal y pueden aportar información valiosa en pro de mejorar el funcionamiento de cualquier tipo de institución.
- Los modelos de evaluación de la calidad no tienen que ser aplicados por personal o empresas especializadas, es suficiente la voluntad de un equipo conformado por docentes, autoridades y personal administrativo de la propia institución, incluso en la fase de evaluación de resultados.
- La versatilidad y flexibilidad de algunos modelos en los que no están predeterminados los criterios de evaluación pueden ser una alternativa para aquellas instituciones con un número pequeño de personal docente y administrativo para realizar al menos el primer intento de autoevaluación.
- Para una evaluación más objetiva, las autoras recomiendan el modelo de evaluación planteado por Lepeley, ya que, éste sí establece las áreas que deben formar parte de la misma e incluso aporta modelos de instrumentos a ser aplicados para el logro de los objetivos en dicho proceso.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIAS, F. *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. 2000. <http://www.joseacontreras.net/rechum/CompromisoPersonal.htm> [información en línea] [consulta: 29 de junio 2009]
- BERRY, T. *Cómo Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total*. Editorial McGraw-Hill, Bogotá. 1992.
- BROVETTO, J. *Discurso de clausura de la Conferencia Mundial de la UNESCO*. París. 1998.
- CRAINER, S. *Los 50 mejores libros de gestión empresarial*. Ediciones Deusto. Barcelona. 2005.

- Diccionario de la Real Academia Española, 2001. 22º edición.
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=calidad
[información en línea] [consulta: 25 de mayo 2009]
- GENTO, S. *Instituciones educativas para la calidad total*. Editorial La Muralla. Madrid. 2002.
- GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, N° 38.930.
Creación de los Programas Nacionales de Formación. 2008.
- GUASPARI, J. *Erase una vez una fábrica...* Editorial Norma, S.A. Bogotá. 1996.
- LANZA, H. *La evaluación de los sistemas educativos en Iberoamérica: Algunas reflexiones en torno a su especificidad*", Cumbre Iberoamericana, Programa Evaluación de la Calidad de la Educación. 1996.
- LEPELEY, M. *Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de Evaluación*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. 2003.
- SPENDOLINI, M. *Benchmarking*. Editorial Norma, S.A. Bogotá. 1995.
- TIANA, Alejandro. Evaluación de la Calidad de la Educación. Revista Iberoamericana de Educación. N° 10. Buenos Aires. 1994.
- VÁSQUEZ, M. *La calidad, el concepto actual*. 2007. www.degerencia.com.
[información en línea] [consulta: 20 de marzo 2009]
- VIVAS, M. *El modelo de la Calidad Total para las Instituciones Educativas*. Revista Acción Pedagógica, Vol. 8, N° 2. Universidad de Los Andes-Táchira. 1999.