

# Programa instruccional basado en herramientas de calidad total para la optimización de los procesos administrativos

Instructional program based on total quality tools for the optimization of administrative processes

Recibido: 12 mayo de 2024

Aprobado: 23 agosto de 2024

**Cómo citar:** Y. Pelayo Vivas, G. J. Sánchez Esteves, and J. V. Sánchez Frank, "Programa instruccional basado en herramientas de calidad total para la optimización de los procesos administrativos," *Mundo Fesc*, vol. 14, no. 30, pp. 379–403, Sep. 2024, doi: 10.61799/2216-0388.1835.

---

**Yenifer Briyet Pelayo-Vivas<sup>1\*</sup>**



Magíster en Administración de Empresas,  
junifermora@gmail.com,  
<https://orcid.org/0009-0001-5469-2466>,  
Universidad Valle Del Momboy, Núcleo Táchira,  
Venezuela.

**Gerardo José Sánchez Esteves<sup>2</sup>**



Magíster en Administración de Empresas,  
[sanchezgerardoj@gmail.com](mailto:sanchezgerardoj@gmail.com),  
<https://orcid.org/0009-0006-4831-2689>,  
Universidad de lo Andes, Núcleo Táchira, "Pedro Rincón  
Gutiérrez" Venezuela

**José Vicente Sánchez-Frank<sup>3</sup>**



Doctor en Educación,  
[jo.sanchezfrank@mail.udes.edu.co](mailto:jo.sanchezfrank@mail.udes.edu.co),  
<https://orcid.org/000-0002-6799-7146>,  
Universidad de Santander Campus Cúcuta.

\*Autor para correspondencia:



# Programa instruccional basado en herramientas de calidad total para la optimización de los procesos administrativos

**Palabras clave:** Calidad Total, Calidad, Herramienta de Calidad Total, Optimización, Procesos Administrativos.

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la importancia de la propuesta de un programa instruccional, basado en herramientas de calidad total para la optimización de los procesos administrativos en la U.E. Colegio "PIO XII" de San Cristóbal, Estado Táchira. Se aborda la misma considerando algunas definiciones y antecedentes previos a esta investigación que sirvió de apoyo para ampliar el conocimiento sobre la temática, como es el caso de la definición de la calidad de la educación. Metodológicamente este estudio se enfocó en una modalidad de proyecto factible, con un fundamento en un diseño documental y de campo. La muestra en este caso pasó a ser para los dos directivos y los cinco administrativos censales y para la población de los 37 docentes se recurrió al azar sistemático, y aplicando el cálculo de tamaño muestral, por ser población grande, dio como resultado nueve sujetos, para un total de 16 sujetos. El instrumento fue el cuestionario para los tres estratos de la muestra, con treinta ítems, con alternativas de respuestas abiertas. Mucho, Suficiente y Muy Poco. La validez fue sometida a juicio de tres expertos y la confiabilidad se calculó por SPSS Estargraphy y estadístico versión 12.0, la confiabilidad para los docentes y administrativos fue de:  $\alpha$  docente: 0.97 y  $\alpha$  administrativa 0.98. En conclusión, se determinó que la implementación de un programa instruccional fundamentado en herramientas de calidad total es una estrategia viable y necesaria para fortalecer la gestión administrativa de la institución. Se recomienda su aplicación práctica con el fin de modernizar procesos, mejorar la calidad del servicio educativo y generar un modelo de referencia para otras instituciones de la región.

# Instructional program based on total quality tools for the optimization of administrative processes

**Keywords:** Administrative Processes, Optimization, Quality, Total Quality Tool, Total Quality.

## Abstract

The present investigation aimed to determine the importance of the proposal of an instructional program, based on total quality tools for the optimization of administrative processes at the E.U. Colegio "PIO XII" in San Cristóbal, Táchira State. It is approached considering some definitions and background prior to this investigation that served to support the expansion of knowledge on the subject, such as the definition of the quality of education. Methodologically, this study focused on a feasible project modality, based on a documentary and field design. The sample in this case became for the two directors and the five census administrators and for the population of 37 teachers, systematic random was used, and applying the sample size calculation, due to being a large population, resulted in nine subjects, for a total of 16 subjects. The instrument was the questionnaire for the three strata of the sample, with thirty items, with open response alternatives: A lot, Enough and Very Little. Validity was assessed by three experts, and reliability was calculated using SPSS Stargraphy and Statistics version 12.0. Reliability for teachers and administrators was:  $\infty$  teacher: 0.97 and  $\infty$  administrative: 0.98. In conclusion, it was determined that the implementation of an instructional program based on total quality tools is a viable and necessary strategy to strengthen the institution's administrative management. Its practical application is recommended to modernize processes, improve the quality of educational services, and generate a reference model for other institutions in the region.

## Introducción

La investigación en el campo de las ciencias administrativas en el campo de la gestión educativa ha pasado a formar parte de la dirección investigativa de medio ambiente y cultura organizacional, la implementación de las instituciones educativas con el fin de contribuir a la creación de conocimiento y la mejora del conocimiento tecnológico. Dirección de investigación relacionada con la gestión educativa y varias teorías, modelos y modelos que brindan el mayor beneficio a los procesos y procedimientos administrativos que se han visto afectados por TQM durante muchos años con herramientas La efectividad ha sido probada y comprobada en la mayor medida satisfecho con los recursos humanos. [1]

En atención a los constantes cambios que se han producido hoy en día en la educación, crea la necesidad de que las organizaciones educativas, tengan un personal cada día más preparado para ejecutar su trabajo de manera efectiva y por tanto se alcanza los objetivos de la organización. En este sentido, este estudio analiza la estructura de una organización educativa en términos de sus objetivos, niveles de composición y necesidades del personal educativo para llevar a cabo las actividades de la organización. [2]

De acuerdo a este enfoque, se realizó el tema del presente estudio, el cual propone un Programa Instruccional basado en Herramientas de Calidad Total para la Optimización de los Procesos Administrativos de la U.E. Colegio "PIO XII", de la Parroquia Pedro María Morantes, Municipio San Cristóbal, Estado Táchira.

La situación problemática observada y prediagnosticada por el investigador, condujo a plantear el presente estudio factible con soporte en un diseño documental y de campo.

Las tendencias modernas y los avances en el campo de la gestión abren grandes oportunidades para potenciar la creatividad no solo de los gerentes y administradores, sino también de los empleados y empleadas de la organización. Estas tecnologías cambiantes también tienen como objetivo lograr una mayor colaboración y colaboración dentro de las organizaciones, aumentando la productividad y la motivación. [3]

Esa intención de los enfoques y herramientas gerenciales aplicados a la administración provocan dos situaciones reales; por un lado, una resistencia al cambio lo cual hace que muchos empleados y sus administradores no se incorporen a esos paradigmas, y por el otro, quienes deciden cambiar, pero lo hacen de modo inadecuado y obtienen resultados no satisfactorios. Claro está que existe una tercera opción integrada por aquellas instituciones que consiguen mejorar su calidad y productividad. A este respecto [4] sostiene:

La necesidad de que las instituciones y organizaciones mejoren su calidad y atención, como una condición necesaria para poder competir y sobrevivir, ha llevado a que las instituciones ejecuten acciones tendentes a atacar las causas de sus diversos problemas y deficiencias. [5]

Esta cita llama la atención de cualquier titular de educación de una institución pública o privada, dada la proliferación de grandes instituciones educativas que colonizan el continente y funcionan con calidad universal. En general, como es el caso de la Universidad de Córdoba en España, la Universidad de La Habana, compite para atender a estudiantes cada vez más exigentes. Simultáneamente con la realidad mencionada se genera una serie de cambios administrativos profundos. Dada toda esta serie de cambios se requiere la generación de un pensamiento estratégico en los líderes de instituciones educativas de las regiones, que permitan mantenerse a tono con esta realidad, que incluyan además un substancial incremento de la competencia en los servicios educativos, una gran escasez de recurso humano calificado, un increíble avance de la informática que permita a las instituciones educativas del Estado Venezolano conectarse entre si, vía satélite para intercambiar información en cuestión de segundos e incrementar así sus capacidades de servir a los docentes, estudiantes, representantes, comunidad educativa y local.[6]

Lo anteriormente señalado confirma [7] lo siguiente: Cómo la planificación implica el principio de una estructura organizativa que se enmarca en una proyección racional lógica, la cual conduce al logro de los objetivos planteados y permita la toma de decisiones en un escenario gerencial, donde los parámetros de la gestión administrativa forman parte de un proceso global.

Por tanto, se puede decir que la gestión establece un modelo o un plan en el que se integran los principales objetivos y políticas de la organización, a partir de los cuales se toman acciones que se correlacionan en un orden cronológico en el tiempo, permitiendo ordenar y determinar lo mejor de ellos. Cómo la organización usa los recursos para lograr una meta, como lograr una línea de base y un estado o situación alcanzable. Al ser la planificación un proceso de la administración, permitirá que las instituciones educativas se basen en las teorías organizacionales y por consiguiente debe responder a los controles de calidad basados en los principios de calidad total, en relación [8] en clase presencial expresa: "Una organización se sustenta bajo los patrones de la administración siendo ésta respaldada por la Calidad Total"

El gerente administrativo ha pasado toda su vida con los cambios que representa la superestructura social de cada país como elemento principal; debe encontrar formas de adaptarse a los parámetros de los avances científicos y tecnológicos. Integrar modelos clave en el proceso de organización y gestión y apoyar todas las estructuras institucionales de la sociedad; porque el controlador planifica un marco conceptual que lo guía para lograr objetivos predeterminados. La frase hace inferir la importancia que tiene la Unidad Educativa Colegio "PIO XII" de la Parroquia Pedro María Morantes, municipio San Cristóbal, estado Táchira, como Institución: de capacitar, actualizar y

profesionalizar al personal docente, administrativo; en vista de evidente ausencia de herramientas básicas para percibir definitivamente las necesidades de cambio. [9]

En particular, la falta de abordaje de herramientas como el uso de nuevas tecnologías que faciliten la determinación objetiva de defectos o desviaciones con granularidad conducirá a un aumento de los problemas de atención entre docentes, estudiantes, representantes de la comunidad educativa y la localidad y aumentará el número de denuncias sin llegar a una pronta resolución. [10]

Ateniéndonos a la realidad y siendo consecuentes, cabe decir que esta institución se encuentra sumida en el control administrativo debido a los cambios en las políticas educativas actuales del Distrito Educativo y del Ministerio de Educación, como la baja tecnología de los recursos públicos. Sin embargo, ofrece sus servicios;

Esto permite, a través de la observación directa, señalar la falta de formación, innovación y profesionalización, así como el desarrollo del trabajo de los recursos humanos en las instituciones de la UE. Escuela Pío XII. Otro aspecto es la falta de equipamiento actualizado, como las TIC, lo que contribuye a la eliminación de denuncias y una mayor atención a los educandos, docentes, representantes, la comunidad educativa y la localidad. Todas estas falencias crean una premisa importante que permite resaltar la necesidad de modificar los registros del personal administrativo y modernizar los equipos para agilizar los trámites administrativos con el fin de optimizar el desempeño efectivo de su tarea. [11]

Desarrollado como una Propuesta de Solución para un "Curso basado en herramientas de calidad total para optimizar los trámites administrativos de la institución educativa Colegio PIO XIO del Distrito Pedro María Morantes, D.C. Localidad de San Cristóbal, Estado Táchira.

Para ello, se formularon las siguientes preguntas para este estudio. ¿Cuál es la necesidad de comprender y utilizar las Herramientas de Calidad Total en la optimización de los procedimientos administrativos realizados por los funcionarios, gerentes, docentes, personal administrativo y empleados de la UE Colegio "PIO XII" San Cristóbal? ¿Qué tan simplificados son los procedimientos administrativos en la UE? ¿Colegio "PIO XII" San Cristóbal? ¿Qué teoría, modelo o herramienta sería la más adecuada para optimizar la eficiencia de los procedimientos administrativos de la UE Colegio "PIO XII" San Cristóbal?

Las instituciones educativas de hoy, públicas y privadas, merecen adaptarse a los nuevos cambios estructurales y a las exigencias que enfrentarán bajo estos procesos, el trabajo en conjunto muchas veces conlleva a cambios administrativos dentro de su institución, este estudio es relevante ya que propone un currículo. Confíe en las herramientas de Calidad Total para agilizar los procedimientos administrativos de la UE. Colegio PIO XII San Cristóbal, Estado Táchira. Así, la contribución de este estudio al campo teórico-práctico será una herramienta que permita a los científicos adquirir conocimientos

generales de calidad; Por lo tanto, será muy importante ya que ayudará a la dirección, como parte del proceso de gestión educativa, para promover el cambio constante entre los docentes y el personal administrativo y así interactuar con los estudios en diferentes departamentos y coordinación de la organización. [12]

Desde el punto de vista científico, el desarrollo de la gestión de una organización prestadora de servicios sociales educativos es de particular importancia, ya que es una alternativa a los aportes prácticos presentados, que son soluciones forjadas a las fallas, necesidades y problemas identificados.

Teóricamente, el análisis de las diferentes teorías de gestión y en particular de la Gestión de la Calidad Total (ACT), debería aportar conocimiento en el campo de la extrapolación de estos modelos y su adaptación a los requerimientos de la UE. Colegio "PIO XII" San Cristóbal. De igual forma, a nivel metodológico, la herramienta de diagnóstico es un referente para otros investigadores interesados en el tema. Se espera que los beneficiarios directos de los resultados de la investigación sean los empleados del establecimiento en los siguientes niveles: gerente, auxiliar docente y gerente. De acuerdo con la Filosofía del Cliente (ACT), en este caso, los docentes, representantes, estudiantes y la comunidad local se beneficiarán indirectamente al recibir un servicio óptimo una vez que se apruebe la propuesta.[13] [14]

La alternativa (ACT), pretende modernizar la administración de la U.E. Colegio "PIO XII" y servirá de imagen para otras Instituciones similares de la región. Por lo demás la factibilidad quedó demostrada en cuanto a la realización de la propuesta. Desde luego, la propuesta por sí sola no lograra las aspiraciones de mejorar de optimización; es el compromiso de todos los integrantes del Colegio, para realizar un esfuerzo, por parte de los Directivos, Docentes de Aula y Personal Administrativo. [15] [16]

## Materiales y Métodos

El presente estudio de investigación de acuerdo a la naturaleza del problema planteado y a los objetivos resultó ser un estudio de tipo proyectivo, es decir estudio factible, en este sentido la Universidad Pedagógica Experimental Libertador [17] define lo siguiente: El estudio factible es la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El estudio debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

La cita anterior sirvió de soporte para justificar la metodología empleada, por cuanto se formuló un Programa Instruccional, basado en Herramientas de Calidad Total para Optimizar los Procedimientos Administrativos en la E.U. Colegio "PIO XII" de San Cristóbal, estado Táchira. De esta manera se solucionará un problema de eficacia, aprovechamiento del recurso humano en esta Institución, a través de la Administración

de la Calidad Total. Por otra parte la condición de apoyarse en un diseño, el cual incluya el tipo documental y de campo también cumplirá según [18] “La revisión documental es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos, audiovisuales o electrónicos” De acuerdo a este diseño, también se consideró de campo, en razón de que la “recolección de datos se hizo directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” [19]

Población [20] “la población es la que se va a estudiar y sobre la cual se pretende generalizar los resultados”. En cambio [21] acota que: “se trata de elementos o unidades, personas e instituciones o cosas, involucradas en la investigación” Se delimitó como población a los directivos, docentes de aula y personal administrativo para un total de 44 sujetos, relacionados con la investigación de la siguiente manera: dos (2) directivos, personales jerárquicos que dirigen la institución; 37 docentes de aula, cinco (5) personal administrativo; todos estos trabajan en la U.E. Colegio “PIO XII”. Muestra Dentro del diseño metodológico seleccionado se considerará la muestra la cual surge de la población. La misma se define como [22] “es un subconjunto representativo de un universo o población”. La muestra consta de 16 sujetos: dos (2) directivos, nueve (9) docentes de aula y cinco (5) personal administrativo. Para el estudio de la encuesta el personal directivo y administrativo la muestra es exhaustiva o censal, fundamentado en la teoría de [23] quien señala: “cuando se tiene la posibilidad de acceder a toda la población no es pertinente realizar ningún cálculo del tamaño muestral. Ahora bien, para el caso de la encuesta de los docentes, la muestra por tratarse de un número mayor de sujetos, se recurrió al azar sistemático, según [24] “cuando la población es pequeña y de número conocido, pero además se halla ordenada en lista”, tal es el caso de los docentes de la U.E. Colegio “PIO XII” del municipio San Cristóbal, estado Táchira.

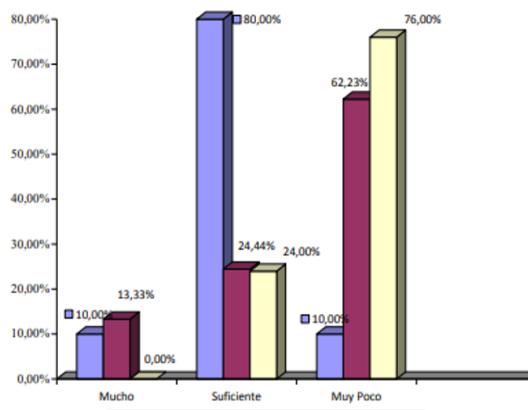
En esta operación aritmética, se realizó dividiendo el número de elementos de la población (N) entre el número de miembros que requiere la encuesta (n), la cual dará un número (K), que será una constante la cual viene a ser la selección por azar sistemático. Se empieza por el sujeto número (1), ó por cualquier otro número (X), es la decisión del investigador. Fórmula:  $K = N / n$  = 37 docentes de aula.  $n = 9$  docentes para la encuesta.  $K = 4$  el número de posición de cada sujeto elegido al azar sistemático. Ejem: 1 - 4 - 12 - 16 - 20 - 24 - 28 - 32 - 36.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos La técnica de recolección de datos de la presente investigación fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, [25] dice “los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. El mismo autor, sostiene: “las encuestas tienen como propósito recopilar datos importantes que puedan aportar los relacionados con el fin de comparar y/o unificar criterios importantes para mejorar la situación planteada”. Se seleccionó el cuestionario porque es un instrumento económico y sencillo que permitió recoger la información necesaria para el diagnóstico; el mismo se estructuró en tres (3) alternativas de respuestas abiertas: Mucho, Suficiente, y Muy Poco; para la consulta de la encuesta a los directivos,

docentes de aula y personal administrativo de la U.E. Colegio "PIO XII", San Cristóbal, estado Táchira. El total de los ítems, fue de 30, cantidad considerada cóncava al número de indicadores que podrán relacionarse; cada alternativa de respuestas, se representa con un valor ponderado, para el desarrollo del programa estadístico Alpha Conbrack. Mucho (3); Suficiente (2); y Muy Poco (1). Validez y Confidencialidad del Instrumento [26] "todo instrumento de evaluación que mide lo que pretende medir puede considerarse válido". Esto implica que el instrumento debe registrar la información referida en forma clara y precisa para posteriormente captar lo que se requiere inequívocamente. Previo a la aplicación del instrumento, este fue validado mediante el juicio de tres (3) expertos, entre los que se mencionan: especialista en Gerencia Educacional, especialista en Planificación Educativa y un especialista en Administración Educativa; los cuales emitirán lineamientos en cuanto a los siguientes aspectos:

correspondencia entre los ítems y los objetivos de la investigación, claridad y redacción, conveniencia entre el número de ítems, presentación y longitud del mismo. Una vez consideradas sus observaciones y juicios emitidos al respecto se procederá a la elaboración definitiva del instrumento y a su respectiva aplicación. Confidencialidad Para efectos de la confidencialidad del instrumento se sometió a prueba mediante el método estadístico Alpha Conbrack Versión 12.0 para Windows, al atender lo planteado por [27] indica que: "la confidencialidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida a diferentes sujetos con características similares produce iguales resultados". La confidencialidad para los dos (2) directivos se le compararon los resultados, y para los docentes y personal administrativo, se le aplicó el programa estadístico.  $\alpha$  docente: 0.97;  $\alpha$  administrativo: 0.98 Técnicas de Procesamientos y Análisis de Datos La explicación al análisis de los resultados del cuestionario aplicado a los directivos, docentes de aula y personal administrativo; se estudió con base a la estadística descriptiva, como son: el análisis de frecuencia y porcentualidad para indicar las tendencias de respuestas; entendida en término de alta, media y baja participación. Se confeccionó un cuadro para cada dimensión de la variable con sus respectivas distribuciones de frecuencia simple y porcentajes. Se arrojó la información en el cuadro con los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los directivos, docentes de aula y personal administrativo, para luego estudiar estos datos ítem por ítem; el gráfico de barras se obtiene del promedio total de los porcentajes de cada dimensión, para luego emitir una discusión del resultado final.[28] [29]

## Resultados y Discusión



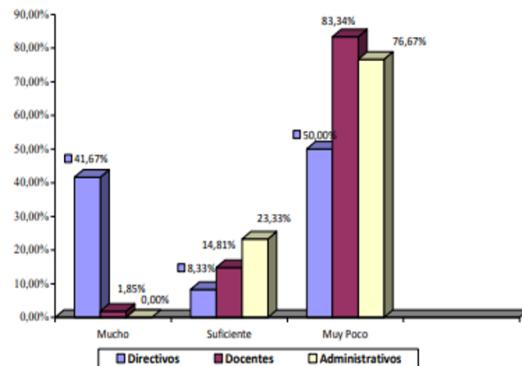
**Gráfica 1.** Dimensión: Principios. Promedio total de los porcentajes de cada dimensión. Datos tomados a los directivos, docentes de aula y personal administrativo de la U.E. Colegio "PIO XII". Municipio San Cristóbal, Estado Táchira.

El Ítem N° 1. Planteó la interrogante ¿Conoce en que consiste la Administración por Calidad Total (ACT)? A este respecto el estrato de los directivos indicó en su totalidad (100%) la alternativa de respuesta de Suficiente, lo que considera término media participación, mientras los docentes de aula marcaron varias alternativas: Suficiente y Muy Poco con un (33,33%), y (55,56%), quedando la alternativa de Mucho con un porcentaje de (11,11%); estas respuestas tienden a término de baja participación según la porcentualidad emitida. El personal administrativo su tendencia estuvo enmarcada en término de baja participación. Suficiente (20%) y Muy Poco el (80%)

Es de observar que quienes marcaron la alternativa de respuesta "Suficiente", en cuanto a conocimiento de (ACT), ello luce lógico debido a su formación profesional universitaria. Sin embargo, es de presumir, que el conocimiento del indicador de Administración por Calidad Total no implica un manejo apropiado y a fondo de los principios y herramientas de este modelo gerencial. Tal suposición se hace con base a lo expresado por [30] cuando plantea que: "la implementación del control total de calidad requiere de un proceso paciente y progresivo de capacitación y actualización del personal de las empresas". De inmediato, al continuar con el Ítem N° 2, donde se pregunta: ¿Identifica los 14 puntos de Deming para la Administración por Calidad Total? Se encontró que un directivo marco la alternativa Suficiente y el otro la de Muy Poco, lo que lleva a un término de baja participación y en el ámbito de los docentes de aula la alternativa de Muy Poco fue la más acertada con un (77,78%). El personal administrativo el término fue de baja participación también, con un (80%) de la alternativa de Muy Poco. Ya se refirió en el marco referencial teórico lo esencial de la teoría de [31] y sus preceptos, los cuales son base para entender la filosofía de (ACT). Resulta que este comportamiento revela la necesidad de conocimiento de este punto concreto para el grupo del recurso humano de la U.E. Colegio "PIO XII". La detección de defectos diagnosticada por medio del Ítem N° 3. ¿Reconoce que se detecten defectos en los Procesos Administrativos de la U.E. Colegio

"PIO XII"? Se registró presencia de los directivos en un (50%) en la alternativa de Mucho y (50%) en la de Suficiente. Los docentes también tuvieron presencia en la alternativa de Mucho con un (22,22%), la alternativa de Suficiente con (22,22%) y la de Muy Poco con un (55,56%), lo que indica que hay pocos defectos en los Procesos Administrativos. En cuanto al personal administrativo su presencia fue para la alternativa "Suficiente" con un (40%) y Muy Poco con un (60%); el (40%) demuestran ellos que hay defectos en el trabajo administrativo. Al respecto de este dato se debe agregar en el análisis que es muy importante tener conciencia de decir donde está la falla, en el equipo o en el personal; pero estos problemas pueden desaparecer si se identifican, describen y se eliminan sus causas. [32]

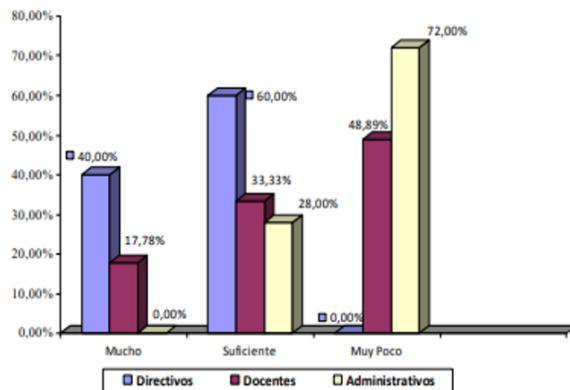
Es positivo que a nivel de directivos se tenga conciencia de la detección de defectos que sucede en la parte de los Procesos Administrativos. El Ítem N° 4. ¿Está preparado para un análisis y Solución de Problemas en la U.E. Colegio "PIO XII"? La alternativa Suficiente fue respondida por los dos (2) directivos, lo que expresa término medio de participación, los docentes de aula, 6 de 9 sujetos, indicaron la alternativa de Muy Poco con un (66,67%), y las otras fueron, Mucho con un (11,11%) y Suficiente con un (22,22%). El personal administrativo, 4 de 5 sujetos indicaron la alternativa de Muy Poco, (80%), la otra Suficiente con un (20%). De ello se deduce la falta de práctica gerencial educacional en el tratamiento de problemas y sin duda la ausencia de programas de capacitación y actualización, desde el punto de vista de conocimiento de una metodología apropiada para la solución de problemas. Conviene citar la metodología propuesta por [33] tomada de Deming, Juran e Ishikawa, sobre el ciclo PHVA y los 8 pasos en la solución de un problema, tales como: planear, hacer, verificar y actuar. Al continuar con el Ítem N° 5, ¿Conoce algún procedimiento administrativo para elegir excelentes líderes para los equipos de trabajo? Suficiente fue la alternativa seleccionada con un (100%); las alternativas de selección de los docentes fue: Suficiente con un (33,33%), y Muy Poco con un (55,56%), y la del personal administrativo la selección fue del (80%) de la alternativa Muy Poco. Lo anterior contradice a [34] cuando dice: "una empresa debe contar con personas que desarrollen equipos de trabajo, habilidad de transferir responsabilidades a los demás".



**Gráfica 2.** Dimensión: Procesos. Promedio total de los porcentajes de cada dimensión. Datos tomados a los directivos, docentes de aula y personal administrativo de la U.E. Colegio "PIO XII. Municipio San Cristóbal, Estado Táchira.

Dentro de esta dimensión su primer indicador control estadístico, interrogó de la siguiente manera a los sujetos de la muestra. Ítem N° 6 ¿Utiliza en su trabajo escolar, métodos para medir las variaciones en los procesos educativos? Ante la dicha interrogante los tres estratos respondieron con términos de baja participación, en el siguiente orden: directivos (100%), docentes de aula (77,78%) y personal administrativo con un (80%); todas estas respuesta marcaron la alternativa de Muy Poco. Ante esta opinión se establece la ausencia de un método para verificar un proceso de variación, lo cual resulta clave para la administración por Calidad Total. En este sentido [35] Llama la atención en cuanto: "al personal, su índice de asistencia, número de propuesta presentadas, calidad, cantidad, fecha de entrega, cantidad de material, mano de obra y potencia mecánica para fabricar una unidad de producción y costo". El investigador indica que si se observa que ocurren cambios (variaciones) en estos renglones es probable verificar el proceso, el trabajo y la administración al mismo tiempo y de ésta manera solucionar las irregularidades que radican en los factores causales. Para el siguiente Ítem N° 7, donde se indaga ¿Utiliza el Diagrama de Pareto para identificar prioridades en el plantel educativo? Al igual que la alternativa de respuesta anterior, Muy Poco, fue la contesta total de directivos, docentes de aula y personal administrativo. Ningún sujeto se pronunció por gerencia, es decir la no aplicación de una herramienta tan básica. [36] "demuestra que no se establecen prioridades en los procesos del plantel". El Ítem 8 ¿Conoce en qué consiste el diagrama de causa y efecto o diagrama de Ishikawa? También hubo la baja participación de las alternativas de Muy Poco por todos los estratos. He aquí otra debilidad interna. La importancia de esta técnica, [37] expone que: "es vital para la Calidad Total, por medio de ello se puede efectuar una definición precisa del efecto del objeto de estudio y así ser más eficaz y directo para analizar sus causas y de esta manera ahorrar tiempo en la toma de decisiones y solución de problemas". El indicador Histograma, corresponde al Ítem N° 9. ¿Aplica la técnica del Histograma en la Planificación del Trabajo Escolar? Los directivos contestaron con un (100%) la alternativa de Mucho, término de alta participación, y los docentes contestaron con término de baja participación con un (88.89%) de la alternativa Muy Poco. En cambio el personal administrativo su participación fue de término Medio, alternativa de Suficiente con un (80%) y Muy baja con un (20%). De lo cual queda claro, es la falta de estudio de recursos estadísticos a todo el personal del plantel, en cuanto a docentes de aula y administrativo. Esta herramienta permite una visión completa y sintética de los datos recogidos para llevar a efecto un estudio y ayudaría a la U.E. Colegio "PIO XII", a economizar tiempo y esfuerzo al tener claridad en cuanto a objetivos y metas. Seguidamente el Ítem N° 10, donde se pregunta: ¿Toma procesos administrativos y servicios de otras instituciones escolares exitosas para ser aplicados en la U.E. Colegio PIO XII? Los directivos contestaron divididos, la alternativa de Mucho y Suficiente: (50% y 50%); los docentes se fueron por la alternativa de Muy Poco con un (77,78%) dejando la alternativa de suficiente con un (22,22%). El personal administrativo, muy poco con un (80%) y (20%) suficiente, estas fueron sus respuestas. Se infiere el desconocimiento de otra herramienta de calidad total, como es Benchmarking, utilizada para extraer procesos administrativos y servicios que han tenido éxito en otras instituciones. Por último de ésta dimensión el ítem N° 11, planteó: ¿Se reúne con grupos para planificar, analizar y

resolver problemas relativos a los procesos administrativos de la U.E Colegio "PIO XII". El personal directivo seleccionó la alternativa de Mucho con un (100%), pero los docentes, el (77,7%), seleccionó las alternativas de Muy Poco, dejando la alternativa de Suficiente con un (22,22%). El personal administrativo también seleccionó la alternativa de Muy Poco con un (80%) y la de Suficiente con un (20%). Todo esto responde que la mayoría de docentes y personal administrativo, y hasta los mismos directivos desconocen las ventajas que presentan para el trabajo en grupo los Círculos de Calidad Total.

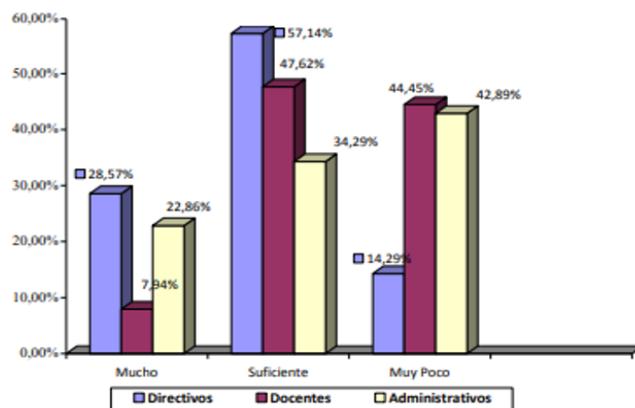


**Gráfica 3.** Dimensión: Planificación. Promedio total de los porcentajes de cada dimensión. Datos tomados a los directivos, docentes de aula y personal administrativo de la U.E. Colegio "PIO XII. Municipio San Cristóbal, Estado Táchira.

Dentro de esta dimensión el ítem N°12 presenta la siguiente interrogante: ¿Tiene conocimiento claro acerca de los objetivos de la administración de la U.E Colegio "PIO XII"? Los dos (2) directivos contestaron el (100%) la alternativa de Mucho, con un término alto de participación; mientras los docentes la alternativa fue la de Muy Poco con un (66.67%) y la de Suficiente con un (22.22%) presentando término de baja participación; mientras el personal administrativo la alternativa mayor fue la de Muy Poco, con un (80%), y la menor con un (20%), Suficiente; aquí el término fue de baja participación también. La mayoría de estos dos últimos estratos, negaron la situación en contra de los dos (2) directivos que aprobaron el indicador, ya se había planteado tanto para la teoría clásica de la administración; es por eso que Fayol, según [38] [39] expone que: "A principios del Siglo XX concibió que todos los administradores debían desempeñar cinco funciones: planear, organizar, comandar, coordinar y controlar"; modernamente, para la búsqueda de la eficiencia, se establecen como dimensiones de la administración las fases: planificación, organización dirección y control; objetivos de este estudio conviene aclarar a los docentes de aula y personal administrativo que lo importante de la administración es la planificación y no dejar las cosas al azar o a la improvisación dentro de la institución. Pero es importante planificar, ello se hace en función de la misión de la Institución y fue el indicador del ítem N°13. ¿Está claramente definida la misión de la gerencia escolar en la U.E Colegio "PIO XII"? El (100%) de los Directivos dijeron que está claramente definida la misión en la institución, pero los docentes de aula presentaron dudas. El (22.22%) colocaron la alternativa de Mucho; el (44.44%) la de Suficiente y el (33.33%) la de Muy Poco. El personal administrativo la alternativa de respuesta se centro

en: Suficiente con un (40%) y Muy Poco con un (60%). Resulta sumamente significativo que los directivos tengan definida la misión en la institución pero los docentes y personal administrativo tienen debilidades con respecto a la misión de la U.E. Colegio "PIO XII". [40] señala al respecto: "la misión obliga a la administración a identificarlos con cuidado el alcance de sus productos o servicios" en este caso el estudio educativo propuesto. El ítem N°14, cuyo indicador es la visión de la U.E Colegio "PIO XII", preguntó a los directivos, docentes y personal administrativo. ¿Recibe información oportuna del Supervisor del Sector y del Distrito acerca de la visión del plantel? Acá la totalidad de los tres (3) estratos marcaron término de baja participación: Directivos el (100%) alternativa Suficiente, docentes de aula el (22.22%) y (66.67%) las alternativas de Suficiente y Muy Poco. El proceso administrativo, el (20% y 80%), las alternativas de Suficiente y Muy Poco. En este sentido se detecta otra falla, más aún en los docentes de aula y personal administrativo. [41] acotaba sobre la visión: "lo que se quiere lograr en el futuro, es decir metas para el porvenir". Este alcance debe ser conocido y compartido por la totalidad de las personas que trabajan en la U.E. Colegio "PIO XII" y es función del gerente educativo transmitirlo a sus subordinados.

El siguiente indicador políticas, cuyo ítem N°15 indagó: ¿El plantel tiene políticas educativas definidas? A juicio de los dos (2) directivos las políticas educativas del plantel medianamente se conocen por todo el personal. Su (100%) de la respuesta de la alternativa Suficiente sostienen el comentario, ya que su participación estuvo marcada hacia término de media. El personal docente admite el conocimiento de la difusión de las políticas educativas en el plantel con un porcentaje de respuestas de (33.33%) de la alternativa Suficiente, y de no conocer las políticas educativas en un porcentaje (44.44%) de Muy Poco. De acuerdo con [42] comenta sobre la difusión de las políticas en la empresa: "las políticas proporcionan directrices para analizar los pensamientos del administrador en una dirección específica, es una guía que establece parámetros para la toma de decisiones". La dimensión abarcó el indicador estrategias en la pregunta ítem N°16: ¿El plantel educativo trabaja con base a la planificación estratégica? El (100%) de los directivos anotaron la alternativa de Suficiente, lo que indica el término de media participación, en cambio los docentes dividieron las alternativas de respuestas: (22.22%), (44.44%) y (33.33%); Mucho, Suficiente y Muy Poco. Acá lo que sucede es que algunos de ellos trabajan con proyectos educativos y se ven en la obligación de usar la planificación estratégica para la elaboración de estos proyectos, por eso es el resultado emitido. El personal administrativo continua en término de baja participación: (20%) y (80%) de las alternativas de Suficiente y Muy Poco.

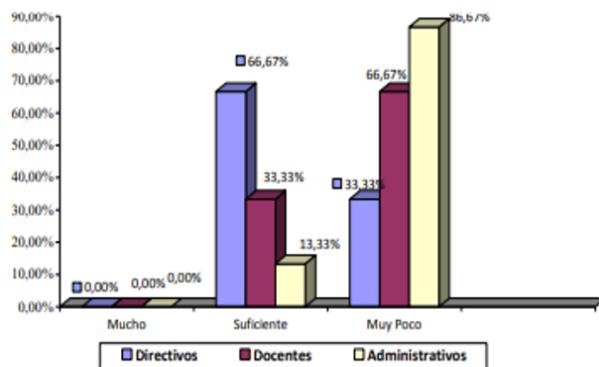


**Gráfica 4.** Dimensión: Organización. Promedio total de los porcentajes de cada dimensión. Datos tomados a los directivos, docentes de aula y personal administrativo de la U.E. Colegio "PIO XII. Municipio San Cristóbal, Estado Táchira.

El primer indicador de esta dimensión fue la infraestructura física del plantel educativo. Ítem N°17 de la pregunta: ¿La U.E. colegio PIO XII, cuenta con instalaciones que faciliten su funcionamiento administrativo escolar? Las respuestas fueron en su gran mayoría coincidentes entre los tres estratos hacia la presencia del indicador; Muy Poco fue la alternativa más votada, lo que indica en término de baja participación. La anterior respuesta demuestra y así lo consideran los sujetos de la muestra, que el plantel educativo no cuenta con infraestructura física acorde a su funcionamiento. Luego el ítem N°18, cuya pregunta fue: ¿La institución utiliza el organigrama organizacional como mapa de gerencia educacional horizontal? El comportamiento del indicador fue de término de media participación de los directivos con alternativa de respuesta, Suficiente (100%), también los docentes de aula su alternativa fue de baja participación con un (77,78%). El personal administrativo sus alternativas de respuestas estuvieron en Suficiente y Muy Poco, con un (20%) y (80%), lo que refleja un término de baja participación. De la respuesta se puede deducir que el plantel educativo tiene su respectivo organigrama, pero no son conocidos por la totalidad de los docentes y al personal administrativo. El ítem N° 19, donde se interrogó acerca de: ¿Lleva el plantel educativo a efecto el manual de normas y procedimientos administrativos? El comportamiento del indicador con respecto a las respuestas de los directivos estuvo en término de media participación. Suficiente con un (100%) y el personal administrativo tuvo una participación de término de baja con un (80%) de la alternativa Muy Poco. Todos estos sujetos su apreciación estuvo marcada en lo poco que se lleva a efecto las funciones del manual de normas de la institución. En referencia el ítem N° 20 ¿La U.E. Colegio "PIO XII", basa sus derechos y deberes de los docentes, estudiantes, personal administrativo, padres, madres y representantes en un manual de convivencia escolar? La respuesta de los estratos estuvo convergente en cuanto a la utilidad del manual de convivencia en un término de alta participación. El ítem N° 21. ¿La institución capacita y actualiza al personal docente de aula y al administrativo? Se registró en la tabulación de datos que la tendencia fue hacia el término de baja participación. Los directivos, docentes de aula y personal administrativo marcaron la alternativa de Muy Poco, con un porcentaje promedio de (66,30%). Evidentemente no se

cumplen los postulados de autores como: [19], [15] y los principios de [26], referidos a la educación del recurso humano. Esto se puede señalar como otra debilidad interna de la U.E. Colegio "PIO XII".

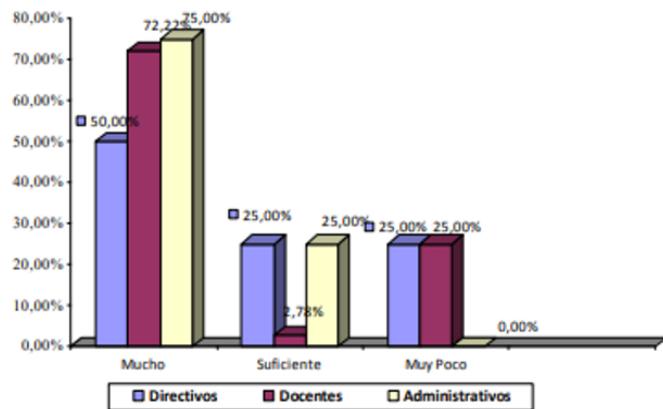
Posteriormente el Ítem N° 22, cuyo indicador correspondió a grupos de trabajo. ¿Organizan grupos de trabajo escolar para el funcionamiento de la U.E. Colegio "PIO XII". El resultado se concentró hacia la opción del término de media participación. Suficiente, alternativa de respuesta expresada por los sujetos de la muestra. Al respecto [21] explicó los postulados referidos al trabajo en equipo, el cual es el más eficiente dentro de una empresa, sean estos integrados o autoadministrados, quienes aportan eficiencia y resultados. Cerrada esta dimensión, el Ítem N° 23. ¿El Plantel Educativo cuenta con base de datos de toda la comunidad educativa de la institución. Las respuestas tuvieron término de alta participación. Este indicador surge como una de las fortalezas de la U.E. Colegio "PIO XII", ya que por la naturaleza del servicio social que presta y por ser una institución netamente escolar, esta obligada a llevar un archivo y base de datos de todo el personal escolar.



**Gráfica 5.** Dimensión: Ejecución. Promedio total de los porcentajes de cada dimensión. Datos tomados a los directivos, docentes de aula y personal administrativo de la U.E. Colegio "PIO XII. Municipio San Cristóbal, Estado Táchira.

Al analizar el Ítem 24 ¿Consulta y hace participar para la toma de decisiones a todo el personal docente, administrativo? Su resultado se caracterizó por respuestas de término de baja participación. Directivos con alternativas de Muy Poco (100%), docentes de aula con alternativas de Suficiente (44.44%) y Muy Poco con (55.56%). Personal administrativo con alternativas de Muy Poco (80%) y Suficiente (20%). Dentro de este orden de análisis es preciso decir que la toma de decisiones producto de la participación tiene un impacto interesante en el éxito o fracaso de una empresa o institución escolar; al respecto [21] señala: "el proceso de toma de decisiones comienza con la identificación de un problema, los pasos para seleccionar una alternativa de solución y concluye con la evaluación de la eficiencia de la decisión". Es imprescindible, en la mayoría de los casos, la participación de los estratos de la institución escolar para que en este proceso se definan los criterios relevantes de una decisión. Este indicador se une a las debilidades detectadas. El Ítem N° 25 ¿Mide el tiempo de respuesta los requerimientos del plantel educativo hacia la comunidad educativa? Con relación a esta pregunta se hallaron respuestas de término

de baja participación de los tres estratos. Directivos con alternativas de Suficiente (100%), docentes con alternativas de Suficiente (22.22%) y Muy Poco (77.78%), y personal administrativo con alternativas de Suficiente (20%) y Muy Poco (80%). No obstante se debe destacar que el último estrato, el que mantiene contacto directo con los estudiantes, padres, madres y representantes, se encontró con la alternativa de respuesta de término baja participación. Sin embargo se resaltó como otra fortaleza de esta dimensión sobre todo muy positiva para emprender la administración por Calidad Total y sus herramientas en la U.E. Colegio "PIO XII" del Municipio San Cristóbal, estado Táchira. El ítem N° 26 ¿Promociona los servicios sociales escolares (matrícula escolar), en la U.E. Colegio "PIO XII"? Fue estructurado así: Directivos, alternativa de término de media participación (100%), docentes de aula alternativa de término baja participación y personal administrativo, alternativa de baja participación. Esto se incluirá como una falla o deficiencia en la administración del servicio social, como viene a ser la invitación a la matrícula en la U.E. Colegio "PIO XII"



Gráfica 6. Dimensión: Control. Promedio total de los porcentajes de cada dimensión. Datos tomados a los directivos, docentes de aula y personal administrativo de la U.E. Colegio "PIO XII". Municipio San Cristóbal, Estado Táchira.

Al respecto, el análisis encontró que el ítem N° 27 con su pregunta ¿Controla los ingresos de gestión de recursos materiales en la U.E. Colegio "PIO XII"? Los directivos explican en la alternativa de Suficiente (100%), en el término media participación: conviene aclarar, que el estrato directivo no colocó la alternativa de positivo, en cambio los docentes de aula y personal administrativo si votó por la alternativa de Mucho. Desde luego, se infiere que estos dos estratos trabajan con los recursos que bajan de la dirección de la U.E. Colegio "PIO XII". El ítem N° 28 ¿Tiene unidades de apoyo (Seccionales) de control para el personal docente de aula y administrativo? El ciento por ciento, todos los sujetos de la muestra marcaron la alternativa de respuesta, Mucho; término de alta participación. El ítem N° 29 ¿Tiene un servicio de coordinación para el normal seguimiento de las actividades escolares? Los directivos, docentes de aula y personal administrativo, eligieron la alternativa de respuesta de Mucho (100%). Término de alta participación. Y por último el ítem N° 30 ¿Evalúa la eficiencia del desempeño del personal docente y administrativo con base al desarrollo de las actividades escolares de la U.E.

Colegio "PIO XII"? El 100% de los directivos dijeron en la alternativa de respuestas Muy Poco. Término de baja participación; los docentes tuvieron la misma respuesta (100%) de Muy Poco. Pero el personal Administrativo subordinado a la Subdirección Administrativa expresaron con la alternativa de Suficiente el (100%) la evaluación a su desempeño. Discusión de los Resultados a los Directivos, Docentes de Aula y Personal Administrativo Analizados como fueron los resultados de la investigación de campo, ítem por ítem y destacado como fue su relación con las referencias teóricas se procede a una breve discusión de los mismos. Para enfocar la misma se toma en consideración el comportamiento de las dimensiones, en cuanto a términos de alta, media y baja participación. Con relación a la primera variable el conocimiento y uso de herramientas de Calidad Total, se observa en la gráfica N° 3, que se obtuvieron resultados de términos de media participación para los directivos y de baja para los docentes de aula y personal administrativo. De ello se desprende la existencia inequívoca de necesidades en este sentido, las cuales se superan mediante la capacitación y actualización con talleres, seminarios, y cursos relacionados con la variable. El desconocimiento de los principios de calidad total, los cuales se explicaron según [43] e [44], se acentúa más a nivel de los dos estratos inferiores: docentes de aula y personal administrativo, siendo en estos un poco mayor. Los directivos, como es lógico tienen algo de conocimiento, pero como no lo entienden bien, poco los aplican a su personal; sin embargo, los ítems (3 y 4), reportaron fallas en cuanto a detección de variaciones o defectos y al análisis de problemas Antes de extraer una conclusión final se puede afirmar sin duda alguna que el método y técnica, tomada de Deming, Juran e Ishikawa por [44] de PHVA no se pone en práctica en la U.E. Colegio "PIO XII"; toda esta discusión se interpreta como una debilidad interna y el desconocimiento de los principios básicos de la Calidad Total. La dimensión procesos, según la gráfica N° 4, la presencia de las herramientas de Calidad Total; existe según lo ilustra la óptica de la gráfica, una ausencia casi total en este sentido, lo cual señala como debilidad más pronunciada el factor interno. Acá los directivos, docentes de aula y personal administrativo, el término de participación estuvo enmarcado en baja. Las referencias teóricas demostraron la utilidad de herramientas como control estadístico, diagrama de Pareto, diagrama de causa y efecto, histograma, Benchmarking y Círculos de Calidad, que según [45] y Otros. Sin embargo, ninguna se aplica a la U.E. Colegio "PIO XII", y poco se conocen. Al continuar con la discusión se pasa a la segunda variable. Optimización en los procedimientos administrativos que se llevan a efecto en la U.E. Colegio "PIO XII". La gráfica N° 5, dimensión Planificación: se observa que los directivos tienen un término de suficiente participación, mientras los docentes de aula y personal administrativo, el término fue de baja participación. [20] define la planeación como: "la definición de metas, el establecimiento de la estrategia y el desarrollo de planes para coordinar las actividades". Los directivos como cabeza del grupo deben conocer las actividades escolares a realizar y quienes la llevaran a cabo, cómo deben organizarse éstas, quien informa a quien y donde se tomaran decisiones. La gráfica N° 6, dimensión organización: se observa un término de media participación, lo que indica según la óptica de la gráfica que los directivos, docentes de aula y personal administrativo, la organización del plantel se está llevando lo suficientemente bien. [22] considera: "organización como una estructura formal con sus órganos, cargos, roles

y tareas". En este caso los sujetos de la encuesta están cumpliendo medianamente el trabajo organizacional.

La gráfica Nº 7, la dimensión ejecución: se observa según la óptica de la gráfica, que los directivos tienen un término de media participación, mientras los docentes de aula y personal administrativo, el término es de baja participación. Según [43], la ejecución incluye: "la motivación del recurso humano, los canales de comunicación más efectivos y la solución de conflictos". Los directivos como órgano superior deben estar atentos para que las ejecuciones se lleven a efecto. La gráfica Nº 8, dimensión control: acá se observa un término de alta participación en todos los sujetos de la muestra. [44] explica que el control: "vigila las actividades para asegurar que se estén llevando a cabo conforme se planificaron y corrige cualquier desviación significativa". Evaluando las dimensiones en términos de: alta, media y baja participación, se colocaron en orden descendente su calificación: control, planificación, organización, procesos, principios y por último ejecución. Lo anterior evidencia debilidades en el área de ejecución, sin embargo el control se evidencia mejor. Las fortalezas están enmarcadas en el registro del trabajo con los estudiantes, docentes, padres, madres, representantes y parte del personal administrativo, presupuesto, producción, organigrama, referidos a organización y ejecución. La falta de promoción de la matrícula, como servicio social, se presenta como una de sólida estrategia para inscribir más estudiantes. Por su parte, otras debilidades son la falta de una cultura para trabajar en grupos, el nudo crítico o causa es la ausencia de capacitación y actualización. Resumiendo, se encontró qué no existen sistemas de control de calidad educativa dentro de la U.E. Colegio "PIO XII".

## Conclusiones

El análisis y discusión de los resultados del diagnóstico permitió extraer conclusiones preliminares sobre cada elemento y sus respectivas dimensiones variables. Este procedimiento facilita la interpretación de los resultados en relación con la base del marco teórico y el propósito de este estudio. Para ello se obtienen los siguientes resultados:

el diagnóstico de las necesidades de conocimiento y uso de herramientas de calidad total por parte de los directivos, docentes y personal administrativo en la U.E Colegio "PIO XII"; Se encontró que el comportamiento en esta variable predice una participación moderada del director y una participación baja de los maestros y administradores. En este sentido, según el principio de Deming, tres niveles de muestra representan términos de baja implicación, mientras que la detección de defectos representa términos de alta implicación. Definitivamente se encontró como una debilidad importante el desconocimiento y la no aplicación de las herramientas de calidad total en los procedimientos de la "U.E. Colegio "PIO XII". La dimensión principios de calidad total obtuvo un término de media participación (Suficiente), por parte de los directivos y baja participación (Muy Poco), por parte de los docentes de aula y personal directivo. Por su parte, la dimensión procesos, su término fue de baja participación (Muy Poco), por parte de todos los sujetos de la muestra. En concreto, todas las personas que trabajan en la

U.E. Colegio "PIO XII", presentaron altas necesidades en el aspecto, los cuales deben ser atendidos en un periodo perentorio.

El análisis de la optimización de los procedimientos administrativos que se ejecutan en la U.E. Colegio "PIO XII", se halló que presenta un comportamiento mucho mejor que la variable anterior. En este sentido, encontramos fortalezas en las instituciones educativas, especialmente en materia de control, planificación y organización. La dimensión de rendimiento es la más débil. donde se señaló los enfoques y modelos de aplicación de un programa instruccional dirigido a los directivos, docentes y personal administrativo, se halló que las herramientas gerenciales de la Administración por Calidad Total (ACT), son los que más se adaptan a la U.E. Colegio "PIO XII", por la naturaleza de servicio social que prestan y la organización del plantel educativo. El aporte al estudiar las teorías y modelos administrativos y su reflejo en la conducción de la Institución despertó el interés entre sus docentes y personal administrativo hacia los procesos de cambio y la claridad en su misión y visión con el fin de validar la incorporación de la función productiva de los servicios sociales escolares que ellos ofertan con un estudio de calidad de educación. Finalmente, se hace mención a las probabilidades altamente favorables con que cuenta la U.E. Colegio "PIO XII", para llevar adelante el programa instruccional hacia el modelo gerencial de la Administración por Calidad Total (ATC), dado que el plantel educativo está en un periodo interno de fortalezas, como ampliar la infraestructura física para asistir con el servicio social de inscripción de más estudiantes. Se concluye finalmente que ante las debilidades de captación del plantel educativo se activa el programa instruccional propuesto, con sus componentes curriculares amplios, prácticos y pertinentes con los resultados de la investigación.

## Recomendaciones

1. En vista de las necesidades de capacitación y actualización de los directivos, docentes de aula y personal administrativo, en el conocimiento y uso de herramientas de Administración por Calidad Total (ACT), se recomienda a los directivos del plantel, que asuman el programa instruccional, producto de esta investigación.
2. Es necesario optimizar y mantener las ventajas de las instituciones educativas en los procedimientos administrativos, así como mejorar el nivel de implementación de la toma de decisiones y promover los servicios sociales escolares. En este sentido, la formación docente incluye parte de la gestión de calidad total (ACT) así como programas de formación de líderes, docentes de aula y administrativos, los cuales se recomienda implementar en las instituciones educativas a la brevedad. 3. Es imperativo el continuar las investigaciones de tipos causales y explicativos dentro del plantel educativo, así como proyectos los resultados de acá obtenidos hacia otras instituciones educativas.

## Referencias

- [1] F. Adam, *Andragogía. Ciencias de la Educación de Adultos.* Caracas, Venezuela: Editorial Andragogía C.A., 1987. <https://www.redalyc.org/pdf/658/65822208.pdf>
- [2] F. Arias, *El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración.* Valencia-Caracas, Venezuela: Editorial Episteme Consultores Asociados, 2006. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- [3] T. Berry, *Cómo Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total.* México: McGraw-Hill, 1996. <https://books.google.es/books?id=XqDuAAAACAAJ&hl=es>
- [4] R. Burns, *Gerencia para una Administración del Futuro.* México: McGraw-Hill, 1994. <https://core.ac.uk/reader/326425090>
- [5] M. Bustos, "Funcionamiento Administrativo de la Fundación del Departamento de Tecnología de Alimentos Basado en la Calidad Total," Tesis de Grado no publicada, Univ. Rafael Urdaneta (URU), Maracaibo, Venezuela, 2002. <https://documentos.uru.edu/pdf/3301-14-07473.pdf>
- [6] H. Conway, "Productos Defectuosos y su Costo," Univ. de Nueva Jersey. [En línea]. Disponible en: [www.costos.com](http://www.costos.com). [Accedido: 3-ene-2002].
- [7] Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial Extraordinaria N.º 5.453, Caracas, Venezuela, 1999. [https://www.oas.org/dil/esp/constitucion\\_venezuela.pdf](https://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf)
- [8] L. Chase, *Círculos de Calidad en el Campo Educativo.* Caracas, Venezuela: Mimeografiado, 1993. chrome- <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/CIRCULOS-DE-CALIDAD.pdf>
- [9] H. D. Cohen y E. L. Asin, *Sistemas de Información para los Negocios: Un Enfoque de Toma de Decisiones*, 3ra ed. México: Interamericana Editores S.A., 2000. <https://es.scribd.com/document/416393991/98673418-Sistemas-de-Informacion-Para-Los-Negocios-3ra-Edicion-Daniel-Cohen-Karen-Amp-Enrique-Asin-Lares>
- [10] I. Chiavenato, *Introducción Gerencial de la Administración*, 3ra ed. México: McGraw-Hill, 1998. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20dalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%AAda%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20dalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%AAda%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)
- [11] P. Crosby, *Hablemos de Calidad. 96 Preguntas que Siempre Hacen los Administradores.* México: McGraw-Hill, 1996. <https://catalogo.cesa.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail>.

pl?biblionumber=2118

- [12] E. Deming, Calidad Productiva y Competitividad. Madrid, España: Ediciones Diez de Santos, 1989. <https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- [13] Di Santos, "Modelo Bajo un Enfoque de Calidad Total que permita optimizar la estructura Organizativa de Intershipping C.A," Tesis de Grado no publicada, Univ. Bicentenaria de Aragua (UBA), Venezuela, 2002. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT3894.pdf>
- [14] H. Fayol, Administración Industrial y General, 5ta ed. Buenos Aires, Argentina: [s.n.], 1992. [https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n\\_ind\\_y\\_general001.pdf](https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf)
- [15] R. Flores, "Plan de Adiestramiento como estrategia para optimizar los procedimientos administrativos de la Empresa Antonio Mogollon C.A," Tesis de Grado no publicada, Univ. Católica del Táchira (UCAT), San Cristóbal, Venezuela, 2000.
- [16] A. Galgano, Los 7 Instrumentos de la Calidad Total. Madrid, España: Díaz de Santos, 1995. <https://books.google.com.co/books?id=PwF4AQ2F4mgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- [17] A. Gil, "Modelo para Mejorar la Calidad de los Servicios Estudiantiles Ofrecidos en la UNET (Táchira)," Trabajo de Grado, Maestría en Gerencia, Univ. Nacional Experimental del Táchira (UNET), San Cristóbal, Venezuela, 1997. <https://repositorio.esocite.la/919/1/SCITUS-2018-3-2.pdf>
- [18] V. Guédez, Gerencia en Calidad Total. Caracas, Venezuela: Editorial Trópico, 1995. [https://www.researchgate.net/publication/28802441\\_Gerencia\\_total\\_de\\_la\\_calidad\\_en\\_las\\_organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/28802441_Gerencia_total_de_la_calidad_en_las_organizaciones)
- [19] L. Gutiérrez, "Modelo Integrado de Sistema de Aseguramiento de Calidad del Central Azucarero El Palmar," Tesis de Grado no publicada, Univ. Bicentenaria de Aragua (UBA), Venezuela, 1999. <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0077602/intro.pdf>
- [20] H. Gutiérrez, Calidad Total y Productividad, 2<sup>a</sup> ed. México: McGraw-Hill, 1997. <https://iestpcabana.edu.pe/wp-content/uploads/2021/11/CALIDAD-Y-PRODUCTIVIDAD.pdf>
- [21] K. Hanh, "Principios de Gerencia," Trabajo Mimeografiado, Univ. Católica del Táchira (UCAT), San Cristóbal, Venezuela, 1997. <https://www.ucat.edu.ve/web/investigacion-y-postgrado/publicaciones/revistas/>

- [22] R. Hernández et al., Metodología de la Investigación, 2<sup>a</sup> ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 1998. [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-investigaci%C3%83%C2%B3n\\_sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-investigaci%C3%83%C2%B3n_sampieri.pdf)
- [23] K. Ishikawa, ¿Qué es Calidad Total?, 3<sup>a</sup> ed. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, 1994. [https://books.google.com.do/books/about/Qu%C3%A9\\_es\\_el\\_control\\_total\\_de\\_calidad.html?id=MWGOXKteTQwC](https://books.google.com.do/books/about/Qu%C3%A9_es_el_control_total_de_calidad.html?id=MWGOXKteTQwC)
- [24] P. Jonson, ISO 9000. Nuevas Normas Internacionales. México: McGraw-Hill, 1996. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24749w/manual-de-iso-9000-3a-ed-peach\\_compressed.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24749w/manual-de-iso-9000-3a-ed-peach_compressed.pdf)
- [25] J. Juran, Liderazgo para la Calidad, 2<sup>a</sup> ed. Madrid, España: [s.n.], 1990. <https://books.google.com.pe/books?id=rZgoVdPhJCAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- [26] D. Katz, Administración de Empresas. México: McGraw-Hill, 1995. <https://frh.cvg.utn.edu.ar/course/view.php?id=155>
- [27] B. T. Kliskberg, El Pensamiento Organizativo del Taylorismo a la Moderna Teoría de la Organización. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Depalma, 1995.
- [28] H. Koontz, Administración, una Perspectiva Global, 11<sup>a</sup> ed. Colombia: McGraw-Hill, 1998. [https://books.google.com.co/books/about/El\\_pensamiento\\_organizativo.html?id=fT4-AAAYAAJ](https://books.google.com.co/books/about/El_pensamiento_organizativo.html?id=fT4-AAAYAAJ)
- [29] H. Kume, Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la Calidad. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, 1995. [https://www.academia.edu/12789536/Hitoshi\\_Kume\\_Herramientas\\_estadisticas\\_de\\_calidad](https://www.academia.edu/12789536/Hitoshi_Kume_Herramientas_estadisticas_de_calidad)
- [30] León y Montero, Diseño de la Investigación, 2<sup>a</sup> ed. España: McGraw-Hill, 1998. [https://deposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/20322/1/Dise%C3%B1o\\_de\\_investigaciones.pdf](https://deposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/20322/1/Dise%C3%B1o_de_investigaciones.pdf)
- [31] R. Liker, Factor Humano de la Empresa, su Dirección y Valoración. México: McGraw-Hill, 1990.
- [32] R. Melinnkoff, La Estructura de la Organización, 2<sup>a</sup> ed. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo, 1994. [https://books.google.com.co/books/about/La\\_estructura\\_de\\_la\\_organizaci%C3%B3n.html?id=1aA1AQAAIAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/La_estructura_de_la_organizaci%C3%B3n.html?id=1aA1AQAAIAAJ&redir_esc=y)
- [33] C. Méndez, Metodología de la Investigación. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill, 1998 [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24204w/Re/Metodologia\\_guia\\_para\\_elaborar\\_disenos\\_invesatigacion.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24204w/Re/Metodologia_guia_para_elaborar_disenos_invesatigacion.pdf)

- [34] M. Molina, "Gestión Administrativo y Productividad de un Instituto de Educación Superior. Caso IUT Región Los Andes," Trabajo de Grado, Univ. Nacional Experimental del Táchira (UNET), San Cristóbal, Venezuela, 1997. <http://www.unet.edu.ve/evento/congreso/memorias/memoriasCongreso2016.pdf>
- [35] V. Morles, El Planteamiento y Análisis de Investigaciones, 8<sup>a</sup> ed. Caracas, Venezuela: Editorial El Dorado, 1994. [https://books.google.com.co/books/about/Planeamiento\\_y\\_an%C3%A1lisis\\_de\\_investigaci.html?id=\\_dFcAAAAMAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Planeamiento_y_an%C3%A1lisis_de_investigaci.html?id=_dFcAAAAMAAJ&redir_esc=y)
- [36] J. A. O'Brin, Sistema de Información Gerencial, 4<sup>a</sup> ed. Colombia: Interamericanos Editores S.A., McGraw-Hill, 2001. [https://books.google.com.co/books/about/Sistemas\\_de\\_informaci%C3%B3n\\_gerencial.html?id=FWSIQAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Sistemas_de_informaci%C3%B3n_gerencial.html?id=FWSIQAAACAAJ&redir_esc=y)
- [37] S. Robbins, Administración, Teoría y Práctica, 5<sup>a</sup> ed. México: Prentice Hall, 1998. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod\\_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf)
- [38] N. Rodríguez, Sistemas Administrativos, Trabajo Mimeografiado, Univ. Central de Venezuela (UCV), Caracas, Venezuela, 1995.
- [39] C. Sabino, El Proceso de Investigación, 2<sup>a</sup> ed. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo, 1992.
- [40] Sampieri, Principios Didácticos, Trad. del alemán al español. Madrid, España: Ediciones Río Duero, 2002. [https://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso\\_investigacion.pdf](https://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf)
- [41] R. Sierra Bravo, Tesis Doctoral, 5<sup>a</sup> ed. Madrid, España: Editorial Para Ninfo, 2001. <https://doi.org/10.12802/relime.13.1812>
- [42] J. Stoner, Administración, 6<sup>a</sup> ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1998. [https://www.academia.edu/8385894/Administraci%C3%B3n\\_6ta\\_Edici%C3%B3n\\_J\\_A\\_F\\_Stoner\\_R\\_E\\_Freeman\\_and\\_D\\_R\\_Gilbert\\_Jr](https://www.academia.edu/8385894/Administraci%C3%B3n_6ta_Edici%C3%B3n_J_A_F_Stoner_R_E_Freeman_and_D_R_Gilbert_Jr)
- [43] F. Taylor, Principios de la Administración Científica. [s.l.]: [s.n.], 1991. [https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/30891/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/30891/Documento_completo.pdf?sequence=1)
- [44] S. Tyson y T. Jackson, La Esencia del Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, 1997. [https://books.google.com.co/books/about/La\\_esencia\\_del\\_comportamiento\\_organizaci.html?id=3XrlAAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/La_esencia_del_comportamiento_organizaci.html?id=3XrlAAAACAAJ&redir_esc=y)
- [45] Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Manual de Trabajo de Grado de

Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la UPEL, 2005. <https://padron.entretemas.com.ve/documentos/ManualUPEL2006.pdf>