

Rebeca Castellanos<sup>i</sup>  
Teresa Díaz<sup>ii</sup>

Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela

# Gestión de Calidad

## en Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela

### Resumen

En el presente trabajo se exponen los avances obtenidos hasta la fecha (abril 2013) en la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Coordinación de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental de Guayana [UNEG] y en las acciones sobre calidad en sus procesos medulares. Se describe el sendero metodológico seguido a partir de la aprobación, en Consejo de Investigación y Postgrado, del plan de gestión que orientó la tarea del nuevo equipo de dirección durante el período 2008-2012. Asimismo, se reseña brevemente el origen del trabajo que en materia de Gestión de Calidad se inició en la UNEG y generó el interés en el mejoramiento de los procesos de Investigación y Postgrado. Metodológicamente se detallan las etapas desde la identificación de nodos críticos hasta la construcción de los manuales y otros logros. Entre los resultados obtenidos se destacan: La construcción de la misión, la visión, los valores y objetivos; de los manuales de procesos de investigación y de postgrado; del manual de organización y del instrumento de evaluación del desempeño docente en investigación y postgrado.

**Palabras clave:** Sistema de gestión de calidad, procesos investigación y postgrado.

---

## Quality Management in the Department of Research and Postgraduate Studies of Guayana National Experimental University, Venezuela

### Abstract

This paper presents the progress of the ongoing implementation (began in April 2013) of the Quality Management System in the Department of Research and Postgraduate Studies of Guayana National Experimental University (UNEG) and the actions on the quality of its core processes. The paper describes the methodological path of the management plan that steered the actions of the new management team during 2008-2012 since it was approved by the Council of Research and Postgraduate Studies. Moreover, a brief background on the origin of the research on quality at UNEG is presented. This research raised the interest in improving the research and postgraduate studies processes. The stages are presented in detail: from the identification of critical nodes to the making of manuals and other achievements. Some of the results are: stating the mission, vision, values and objectives; the creation of process manuals for research and postgraduate studies as well as an organizational manual and a tool to measure the performance of researchers and postgraduate instructors.

**Keywords:** Quality management system, research and postgraduate studies processes.

---

Recibido: 18-04-2013      Aprobado: 20-06-2013

<sup>i</sup>Profesora Titular de la Universidad Nacional Experimental de Guayana (Venezuela), adscrita al Departamento de Educación, Humanidades y Artes y a la Coordinación General de Investigación y Postgrado. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Correos electrónicos: rcastell@uneg.edu.ve / rebecastellanos@hotmail.com.

<sup>ii</sup>Profesora Agregado de la Universidad Nacional Experimental de Guayana (Venezuela), adscrita al Departamento de Ciencia y Tecnología. Especialista en Sistemas de la Calidad. Correo electrónico: diazteresa@gmail.com.

## Antecedentes

La Universidad Nacional Experimental de Guayana [UNEG] retomó su preocupación por la mejora de sus procesos de gestión a partir del año 2005, año en el cual se inicia a lo interno, un proceso interesante de reflexión a raíz de la visita de expertos en materia de gestión de la calidad aplicada a las Instituciones de Educación Superior provenientes de la Universidad de Nuevo León en México. Posteriormente, en fecha 03/07/06 el Consejo Universitario de la UNEG aprueba la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (UNEG, 2006) como parte del interés suscitado, lo cual da inicio a una serie de gestiones que cristalizarían en acciones de intervención en Investigación y Postgrado como la creación de la Coordinación de Calidad y la instrucción de un proceso de formación de auditores internos denominados Líderes ISO, que permitió la formación de 25 profesionales de la institución (docentes y administrativos).

Con el arribo de un nuevo equipo rectoral electo para el período de gestión octubre 2008 - octubre 2012, la Coordinación General de Investigación y Postgrado [CGIP] en el seno del Consejo de Investigación y Postgrado, acuerda la aprobación de los programas que conformaron el Plan de Gestión en Investigación y Postgrado a la luz de lo cual se orientaría el trabajo durante el período previsto (UNEG, 2008). En este instrumento la gestión de la calidad se constituiría en una suerte de eje transversal que permearía las acciones a ejecutarse en dicho tiempo dada la concepción de calidad asumida en el Programa N° 1.

Este plan general estuvo conformado por programas, subprogramas, equipos de trabajo y un responsable que fungiría de enlace con la Coordinación General, este último tendría la responsabilidad de llevar adelante los mecanismos de monitoreo constante correspondientes a los avances por equipo. Vale referir que los planes de trabajo de cada equipo por subprograma han ido generando, desde esa fecha hasta el presente, las metas de los planes operativos anuales [POA] de la Coordinación General como ámbito, es decir, se trata de un trabajo orquestado e interrelacionado con las instancias de planificación, control y evaluación institucional de la UNEG como un todo armónico y orgánico.

Los grandes programas aprobados fueron los siguientes:

1. Programa de gestión de la calidad.
2. Programa de revalorización institucional de la investigación y el postgrado.
3. Programa de masificación y extensión de la actividad investigativa y de postgrado.
4. Programa de extensión y densificación de redes.
5. Otros programas.

A partir de este mandato se comenzaron a ejecutar las funciones de cada equipo de acuerdo con el subprograma correspondiente. En lo que respecta al Programa N° 1, objeto de este trabajo, los subprogramas que lo conforman son los siguientes:

- ▶ Revisión de las normativas a fin de aumentar el valor de la investigación y el postgrado.
- ▶ Sistema de indicadores de gestión, resultados e impacto.
- ▶ Implantación de las Normas COVENIN-ISO 9001-2000 (Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad [FONDONORMA], 2000).
- ▶ Indicadores de evaluación de desempeño de investigadores.
- ▶ Indicadores de evaluación de desempeño de ámbitos.
- ▶ Acreditación de los postgrados.

En el Programa N° 1: Programa de Gestión de la Calidad, subyace una visión multidimensional del concepto de calidad, puesto que no sólo se trata del mejoramiento de los procesos desde lo administrativo-gerencial, sino que además contempla la determinación de indicadores de gestión en los diversos ámbitos que hacen vida en la CGIP, así como de la acreditación de los programas de postgrado vigentes que se encuentran en marcha, la solicitud de autorización de nuevos programas que respondan a los criterios de pertinencia institucional, académica y social de la UNEG y el rescate de la revista científica Copérnico entre otras acciones. Se tiene en consecuencia, que estos subprogramas funcionan interrelacionada y orgánicamente.

En este punto es necesario recordar que la Coordinación General de Investigación y Postgrado de la UNEG responde organizativa y funcionalmente a la estructura matricial del Vicerrectorado Académico y constituye, junto con la Coordinación General de Pregrado y la Coordinación General de Extensión y Difusión Cultural, el trío de instancias que atienden las funciones medulares de: docencia, generación de conocimientos (investigación) y extensión.

Una de las características fundamentales de la CGIP es que atiende ambos procesos integradamente, es decir, no existe un Consejo de Postgrado y un CDCHT como es tradicional en las universidades autónomas, en su lugar el Consejo de Investigación y Postgrado es una instancia en la cual participan los coordinadores responsables de ambas funciones. Asimismo, en sus instalaciones principales se desarrollan los postgrados y se encuentran algunos centros de investigación. Esta situación propicia la visión conjunta y el intercambio permanente lo cual es, a todas luces, una fortaleza.

La CGIP se organiza estructuralmente en diez (10) centros de investigación que atienden las diferentes áreas estratégicas de la UNEG:

1. Centro de Investigaciones en Ciencias de los Materiales [CIMAT].
2. Centro de investigaciones en Matemática [CIMAG].
3. Centro de Investigaciones en Informática y Tecnologías de la Computación [CITEC].
4. Centro de investigaciones Biotecnológicas [CEBIOTEC].
5. Centro de Investigaciones Ecológicas [CIEG].
6. Centro de Investigaciones en Gestión Ambiental y Desarrollo Sustentable [CIGADS].
7. Centro de Investigaciones Antropológicas [CIAG].
8. Centro de Investigaciones en Ciencias de la Educación [CICEG].
9. Centro de Investigaciones y Estudios en Literatura y Artes [CIELA].
10. Centro de Investigaciones gerenciales [CIGEG].

Del mismo modo, se contemplan los programas de postgrado atendiendo las siguientes áreas:

- ▶ Programas de postgrado en ciencias de la educación: maestrías en lectura y escritura, en procesos de enseñanza y aprendizaje, en gerencia educativa y en educación matemática. programas de estudios avanzados en formación docente, gestión educativa, ciencias y matemática; y recientemente doctorado en ciencias de la educación.
- ▶ Programa de maestría en ciencias de los materiales.
- ▶ Programa de maestría en tecnologías de la información y comunicación.
- ▶ Programas de postgrado en gerencia: maestría y especializaciones en gerencia de recursos humanos, en operaciones y producción y en finanzas, programa de estudios avanzados en mejoramiento continuo,
- ▶ Programas de postgrado en ciencias ambientales: Maestría en ciencias ambientales mención ecología aplicada y gestión ambiental, y especialización en ciencias ambientales mención gestión ambiental; doctorado en ciencias ambientales.
- ▶ Especialización en Salud Ocupacional.
- ▶ Postgrados en convenio con universidades nacionales e internacionales.

Finalmente, en la CGIP se encuentra ubicado el Programa de Investigación y Desarrollo [PID], el cual atiende los procesos de formación en investigación de los estudiantes de Pregrado así como la elaboración de los trabajos de grado.

## Objetivos y Metas Planteadas

En función de lo anterior, los equipos se plantearon diversos objetivos y metas, se nombrarán solo algunos de ellos referidos a los avances en el trabajo de gestión de calidad, en el entendido de que la dinámica organizacional y financiera de la institución ha llevado a realizar ajustes en el camino.

### *Calidad en los postgrados:*

- ▶ Implementación de un sistema de autoevaluación de los programas de postgrado.
- ▶ Solicitar la acreditación de los programas que así lo requieran.
- ▶ Tramitar la autorización de nuevos programas.

### *Calidad en investigación:*

- ▶ Diseñar e implementar programa de formación de tutores.
- ▶ Divulgar la política de investigación.
- ▶ Establecer un sistema de indicadores.
- ▶ Fortalecer la revista científica Copérnico.

### *Sistema de Gestión de La Calidad [SGC]:*

- ▶ Implementar un SGC.
- ▶ Construir los siguientes manuales: Calidad, seis procesos obligatorios, procesos de postgrado, procesos de investigación, procesos administrativos, manuales de organización, manuales de procesos del PID y manuales de procesos de la coordinación general.

Como puede observarse, estos tres (03) subprogramas responden a una concepción multidimensional de la calidad que será detallada más adelante. En este momento, cuando han transcurrido cinco (05) años de gestión el trabajo se ha ido avanzando con los vaivenes propios de la vida universitaria, sin embargo, en lo que al SGC se refiere, el progreso ha sido significativo.

La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia.

*John Ruskin.*

## Desarrollo

### A. Supuestos Teóricos que Orientaron el Trabajo

Este fue un aspecto fundamental antes de iniciar el trabajo a realizar, en este sentido, para la CGIP se hizo imprescindible decidir sobre la conceptualización de lo que se entendía por calidad a los fines de orientar y sustentar todo el proceso de manera que la concepción teórica respaldara las acciones en una vinculación teoría-práctica. En este sentido, se acordó abordarla bajo un enfoque multidimensional. ¿Qué quiere decir lo anterior?, que la calidad no debía verse sólo desde los procesos de gestión de naturaleza administrativa de manera aislada, sino vinculada a la esencia de lo que significan los procesos medulares de la CGIP. Es por ello que la visión que se tiene de esta categoría es concebirla desde la gestión, la investigación y el postgrado como procesos interdependientes, recursivos y sistémicos.

#### 1. La gestión.

La acepción etimológica del término gestión es acción y efecto de administrar, sin embargo, la acepción más generalizada está referida al proceso de toma de decisiones, siendo quizás el concepto que en la actualidad ha adquirido vigencia en la dirección de las organizaciones. Ruiz (1995), la define como “[...]la acción y el efecto de administrar, diligenciar, con la mejor combinación de recursos humanos y materiales, lo necesario para el logro de las metas planificadas” (p. 28).

De igual manera, Blanco (1998), alude a los procesos de gestión o gerencia (la toma como similar) como las acciones vinculadas con las funciones principales de la administración, llevadas a cabo por los miembros de las organizaciones en los distintos niveles de la pirámide empresarial. Este enfoque es el que se observa más cercano a la gerencia en instituciones de estructura organizativa piramidal, tendencia coexistente con el surgimiento de nuevos enfoques organizacionales orientados a la matricialidad, la gestión y la autoridad delegada. Según la Norma COVENIN-ISO 9000:2005 (FONDONORMA, 2006), la gestión se vincula con “*las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización*” (p.9). Pareciera entonces que se asume la gestión como las funciones propias de la gerencia.

En el caso de las instituciones públicas, Moreno (2008), menciona a las prácticas gerenciales como acciones de gestión que realizan los gerentes, las cuales, en el sector público, se han ido enriqueciendo con las innovaciones provenientes del sector privado. Aunque se considera que utiliza los términos

*herramientas de gestión innovadoras y prácticas gerenciales como sinónimos*, hace suya una distinción que muestran Echevarría y Mendoza (1999; citados por López, 2002), en la cual presentan a la planificación estratégica, el control de gestión, y dirección por objetivos como elementos estratégicos cuyas adecuaciones, en el sector público, dependen de factores externos a la propia organización. Esta situación pudiera incidir negativamente en su adecuación de acuerdo con los criterios del sector privado.

A diferencia de lo anterior, considera que la gestión por proyectos, financiera y sistemas de información si pueden ser susceptibles de innovaciones pues las instituciones públicas poseen mayor autonomía en esta materia.

En función de lo señalado, para el diseño de un sistema de gestión de calidad, la gestión en la CGIP se asumió según lo planteado por ISO 9000:2005 (FONDONORMA, 2006), lo cual pudiera asociarse a lo indicado por Moreno (2008). ¿Por qué se afirma esto? Pues porque se acordó trabajar, primeramente, con las descripciones de los cargos, los procesos y procedimientos inherentes a las funciones que le son propias a todos los ámbitos de la CGIP, incluyendo la Coordinación General como instancia académico-administrativa, para luego implementar el sistema poniendo en marcha lo allí establecido. Como se observa, a pesar de que ello forma parte del plan general-funcional para el período 2008-2012, se toman específicamente, aquellas prácticas de gestión, que inciden en lo cotidiano, directamente controladas por el nivel funcional tanto de investigación como del postgrado.

#### 2. La calidad.

En cuanto a calidad, Yzaguirre (2005) afirma que calidad “[...] es el conjunto de propiedades características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas” (p.16). Calidad también puede ser definida por el llamado Ciclo de Calidad: planificar, hacer, verificar y actuar (Deming), que muestra las posibles fases relacionadas con la calidad de un producto o servicio cuyo objeto es la satisfacción del cliente. Lo común es escuchar sobre Sistemas de Gestión de Calidad cuya base es la Norma ISO 9001-2005 (FONDONORMA, 2006), la cual está asociada con la producción de manufactura, sin embargo, a pesar de que el origen de esta norma fue enfocado a las empresas de producción en países desarrollados, pasó a nuevas versiones, con enfoques más globales que consideraban a las empresas de servicios incluyendo instituciones educativas. A tal fin se creó la *International Workshop Agreement [IWA]*, documento derivado de un acuerdo de la Organización Internacional para la Estandarización [ISO], con el fin

de ofrecer orientaciones y sugerencias a las instituciones educativas para la aplicación de la Norma ISO 9001-2000 (FONDONORMA, 2000).

En Venezuela, la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, en su Artículo 4 define la Calidad como el “[...] grado en que un conjunto de características inherentes a bienes y servicios cumplen con unas necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias (requisitos)” (República Bolivariana de Venezuela [RBV], 2002:5). En consecuencia, se puede observar la exigencia de requisitos a cumplir para satisfacer unas necesidades o demandas que bien pueden provenir de las instituciones del Estado venezolano como de las necesidades propias de quienes serían beneficiarios de los productos o servicios.

En consecuencia, al hablar de gestión de la calidad en la CGIP, se alude a un cuerpo de actividades coordinadas que permiten dirigir y controlar los procesos de esta instancia para así poder cumplir con las características del servicio de investigación y postgrado demandadas tanto a lo interno, por la misma UNEG como por el entorno. La propia Ley del Sistema Venezolano para la Calidad ya señalada, la plantea en su Art. 4, como “[...] actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización en los relativo a la calidad” (p. 7).

Es de suponerse que una correcta gestión de calidad en la CGIP, implica procesos de planificación, diseño y desarrollo de sus funciones y sus productos, así como el control permanente que amerita. Obviamente, esto no es la panacea absoluta pero si contribuye con el desarrollo de una gestión con objetivos claros, donde se minimice el retrabajo, en la cual todo el personal esté consciente de la necesidad de detectar las fallas y hacer las cosas bien desde la primera vez, en una constante mejora continua en la cual se pueda obtener el máximo de ventajas sobre las fortalezas que de suyo posee la CGIP.

Dadas las exigencias actuales del entorno, las Instituciones de Educación Superior deberían ir en pos de adecuados sistemas de gestión favorecedores de un éxito sostenible donde los modelos de excelencia maquen la pauta. En relación a ello vale referir que en Venezuela se tienen dos (2) referencias importantes de larga trayectoria como lo son la Universidad Marítima del Caribe [UMC] y la Universidad Católica Andrés Bello, Núcleo Guayana [UCAB-Guayana], lo que muestra que es posible plantearse el mejoramiento continuo de los procesos académicos, vistos en permanente interconexión y realimentación.

En fin, se puede decir que sistema de gestión de la calidad según ISO 9000:2005 “[...] es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades,

*expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda”* (p.7). Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización evidenciando una recursividad inherente a la complejidad de los procesos organizacionales; principio y sistema que puede ser aplicado a cualquier tipo de organización con deseos de mejora continua y búsqueda de excelencia.

Vistas las anteriores consideraciones, en el seno de la comisión nombrada por el Consejo de Investigación y Postgrado en 2008, y con la participación del Coordinador General, se decidió concebir de manera multidimensional el término calidad. Lo anterior significó el abordaje integrado de los procesos y procedimientos de las dependencias de investigación y postgrado, vinculándolas permanentemente en la determinación tanto de los aspectos críticos, como de las vías y procedimientos para solventarlos y así mantener la calidad de gestión y académica en la investigación y el postgrado. Sobre esta base y a efectos didácticos, se presenta la orientación del trabajo realizado.

### 3. ¿Qué significa la calidad en el postgrado?

Se asume la calidad en los programas de postgrado a través del trabajo en cuatro (04) aspectos esenciales:

- a. Dar respuesta a los requerimientos de calidad pautados por el Consejo Consultivo Nacional de Programas de Postgrado [CCNPG] del Consejo Nacional de Universidades [CNU] (República Bolivariana de Venezuela [RBV], 2010), ente rector de los postgrados en Venezuela, tanto a nivel de autorización de nuevos programas como de la acreditación de los existentes. Estos procesos de evaluación sobre la base de estándares de calidad académica, y pertinencia institucional, social y académica garantizan, en el país, la formación de IV Nivel ajustada a los parámetros nacionales.
- b. Creación e implementación de un sistema de autoevaluación de los postgrados, diseñado sobre la base de lo establecido por el CCNPG-CNU, por la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrados [AUIP] (2009) y por los requerimientos de la propia UNEG, el cual permite generar un proceso de retroalimentación y autorregulación continuo a favor de la mejora permanente y de la vinculación con los procesos de investigación.
- c. Clarificación y determinación de los procesos y procedimientos inherentes a los programas de postgrado y su vinculación con las líneas de investigación ubicadas en los respectivos centros de investigación.

- d. Creación de un sistema de indicadores de gestión y de procesos, como mecanismo de apoyo en los procesos de planificación, control y evaluación de gestión de cara a la integración de la investigación y el postgrado.

## 5. La calidad en investigación.

La Calidad en la investigación se pensó globalmente tanto desde los mecanismos procedimentales y de gestión, como desde el fomento de la motivación al personal de la UNEG para su participación como investigadores. Para ello se planteó el reforzamiento de su vinculación con el postgrado a través de la clarificación y determinación de sus procesos y procedimientos por la vía de las siguientes acciones:

- ▶ Masificación y divulgación de lo que significa este proceso en la UNEG a través de la distribución de la Política de investigación entre todo el personal académico de la universidad.
- ▶ Fortalecimiento de la revista científica Copérnico de la CGIP.
- ▶ Creación del programa de formación de tutores.
- ▶ Se consideró que estas acciones actuarían sinérgicamente tributando a la calidad como un todo orgánico. Todas estas labores están recogidas de diversas maneras en el plan diseñado para la implantación del sistema de gestión de calidad de la CGIP.

## B. Acciones Metodológicas Realizadas

Las acciones para la construcción del sistema de gestión de calidad y para el abordaje de la calidad como aspecto esencial de la investigación y el postgrado en la UNEG se llevaron a cabo a través de diferentes fases de las cuales algunas se realizaron de manera simultánea:

### 1. Taller nodos Críticos.

Una vez establecidos los grupos de trabajo, la Coordinación General de Investigación y Postgrado, partió del principio de la participación plena y organizó el taller denominado: Identificación de Nodos Críticos el cual tuvo como propósito general: Determinar los nodos críticos que incidían en el funcionamiento de las actividades de investigación y postgrado a fin de organizar el trabajo de intervención de los equipos nombrados de manera orgánica.

Este taller se realizó en cuatro (04) sesiones de cuatro (04) horas cada una. Contó con la activa participación de todo el personal de la Coordinación General, a saber: personal académico/investigadores, administrativo (secretarías, asistentes de laboratorio, administrador), coordinadores de centros de investigación, responsables de líneas de investigación y

coordinadores de programas de postgrado así como el coordinador general. Igualmente se contó con el personal de la Dirección de Planificación y Evaluación Institucional de la UNEG. En total participaron 25 personas.

### 2. Fase de sensibilización y compromiso.

En esta fase se realizaron cuatro (04) talleres dirigidos al personal que labora en el área administrativa (personal secretarial, de apoyo administrativo, de biblioteca y de laboratorios) así como de servicios, mantenimiento y vigilancia. El objetivo fue fomentar la sensibilización hacia la cultura del servicio y la toma de conciencia sobre la importancia del mejoramiento continuo en el desempeño de las funciones cotidianas. Se atendieron 17 personas.

### 3. Fase de formación.

Las actividades de formación se realizaron con el apoyo de la Fundación Premio a la Calidad del estado Bolívar [FPCEB]. Se organizaron ocho (08) charlas dirigidas a todo el personal de la CGIP dictada por expertos en Calidad pertenecientes a la Junta Directiva de la Fundación las cuales se orientaron hacia el conocimiento de los principios de la Norma y ventajas de la implantación de un sistema de gestión de calidad en las organizaciones. 25 personas.

### 4. Fase de levantamiento de información

Los resultados de las sesiones correspondientes al taller de Nodos Críticos orientaron los planes de trabajo por equipo y especialmente la implantación del SGC. En lo que respecta a este aspecto, el plan de acción pautado fue el siguiente:

- a. *Construcción de la misión, visión, política y valores de calidad de investigación y postgrado.* Esta meta se llevó a cabo a través de la realización de dos (02) talleres de trabajo: uno en sesión de Consejo de Investigación y Postgrado, otro con el personal de la coordinación.
- b. *Levantamiento de procesos y procedimientos.* Esta fase junto con la siguiente, fueron las más densas y de mayor dedicación, su duración fue de tres (03) años aproximadamente. Se realizó a partir de la acción de dos grupos: en primer lugar el levantamiento de los procesos por parte de los actores fundamentales de cada área (investigación y postgrado) y en segundo lugar con el apoyo de tres (03) pasantes de Ingeniería Industrial, carrera que se dicta en la UNEG quienes procedieron al levantamiento de la primera información para la caracterización de los procedimientos inherentes a los manuales de postgrado, investigación y del programa de investigación y desarrollo [PID]. Asimismo,

uno de ellos se dedicó a la caracterización de las funciones y cargos correspondientes al Manual de Organización de la CGIP.

### 5. Fase de construcción de manuales del sistema de gestión de calidad.

La construcción y validación de manuales se llevó a efecto con el apoyo de los pasantes de la carrera de Ingeniería Industrial. Luego del levantamiento de los procesos y de la inicial caracterización toda la información fue validada con los miembros del Consejo de Investigación y Postgrado, con investigadores, personal administrativo y obrero, con la Dirección de Personal (en el caso del manual de organización) a objeto de garantizar su validez. Para ello se contó con el apoyo de la Coordinación de Organización y Métodos de la Dirección de Planificación y Evaluación Institucional, quienes se dedicaron a la revisión del trabajo realizado por los pasantes así como al otorgamiento de su visto bueno de acuerdo con lo establecido en los reglamentos y normativas de la institución. Una vez listos los manuales se llevaron a la aprobación del Consejo de Investigación y Postgrado y posteriormente a la Dirección de Planificación y Evaluación Institucional de la UNEG.

### 6. Acciones inherentes al mejoramiento de la calidad en los programas de postgrado.

Tal y como se explicó anteriormente, la concepción de calidad asumida llevó a planificar y realizar otras acciones además de las referidas a la construcción del sistema de gestión de calidad propiamente dicho. Para el caso de los programas de postgrado se contó con el apoyo de la Unidad de Desempeño profesoral de la Coordinación de Currículo, las actividades se organizaron metodológicamente de la siguiente forma:

a. Sistema de Autoevaluación de los Postgrados:

- ▶ Revisión de material teórico sobre el tema.
- ▶ Construcción de dimensiones, indicadores y variables para el diseño de los instrumentos de autoevaluación.
- ▶ Diseño y validación de instrumentos
- ▶ Determinación de la confiabilidad de los instrumentos
- ▶ Incorporación del Sistema Integral de Seguimiento Académico (SISA).

b. Acreditación y autorización de programas de postgrado:

- ▶ Evaluación de la situación de los Programas de Postgrado al respecto
- ▶ Tramitación de las solicitudes de acreditación en curso

- ▶ Inicio de tramitación de autorización de los nuevos Programas
- ▶ Taller con especialistas de la Universidad del Zulia

### 7. Acciones Inherentes al mejoramiento de la calidad en la investigación.

Del mismo modo, en cuanto a la calidad en Investigación las acciones realizadas de acuerdo con Plan Funcional de la CGIP 2008-2012 fueron las siguientes:

- ▶ Impresión y difusión de un ejemplar de la política de Investigación a todos los profesores de la UNEG.
- ▶ Nombramiento de la comisión responsable del diseño del programa de formación de tutores.
- ▶ Nombramiento de un nuevo equipo editorial de la revista Copérnico.
- ▶ Establecimiento de un plan de trabajo de la comisión de indicadores.

**Cuadro 1:** Acciones realizadas para construcción del SGC.

ACCIÓN	DETALLES
1. Taller nodos críticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Objetivo: Determinar los nodos críticos que incidían en el funcionamiento de las actividades de investigación y postgrado.</li> <li>▶ Cuatro sesiones de cuatro horas. 25 personas.</li> </ul>
2. Sensibilización y compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Objetivo: Fomentar la sensibilización hacia la cultura del servicio y la toma de conciencia sobre la importancia del mejoramiento continuo.</li> <li>▶ Personal administrativo, de servicios, mantenimiento y vigilancia. 17 personas.</li> </ul>
3. Fase de formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Objetivo: Conocimiento de los principios de la Norma y ventajas de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en las organizaciones.</li> <li>▶ Ocho (08) charlas por la Fundación Premio a la Calidad estado Bolívar. 25 personas.</li> </ul>
4. Levantamiento de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Construcción de la Misión, Visión, Política y Valores de Calidad de Investigación y Postgrado.</li> <li>▶ Levantamiento de procesos y procedimientos.</li> </ul>
5. Construcción de manuales del SGC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Documentación de procesos por pasantes de Ingeniería Industrial.</li> <li>▶ Validación de la información.</li> <li>▶ Aprobación en Consejo de Investigación y Postgrado.</li> </ul>
6. Acciones inherentes al mejoramiento de la Calidad en los Programas de Postgrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sistema de Autoevaluación de los Postgrados.</li> <li>▶ Acreditación y autorización de programas de postgrado.</li> </ul>
7. Acciones Inherentes al Mejoramiento de la Calidad en la Investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Impresión y difusión de un ejemplar de la Política de Investigación a todos los profesores de la UNEG.</li> <li>▶ Nombramiento de la comisión responsable del diseño del Programa de Formación de tutores.</li> <li>▶ Nombramiento de un nuevo equipo editorial de la revista Copérnico.</li> <li>▶ Establecimiento de un plan de trabajo de la Comisión de Indicadores.</li> </ul>

### C. Logros a la Fecha

En primer lugar en cuanto al SGC las metas logradas hasta el momento son:

- ▶ Construcción de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Calidad
- ▶ Construcción y aprobación en Consejo de Investigación y Postgrado de los siguientes manuales: organización, procesos de postgrado, procesos de investigación y procesos administrativos. Aún se tiene pendiente el manual de procesos de PID y el manual de los procesos obligatorios de la Norma ISO.

Aún queda por llevar a cabo una primera auditoría interna, la selección del ente auditor/certificador externo, la realización auditoría externa y finalmente el logro de la certificación.

En cuanto a la calidad en Postgrado las metas logradas son las siguientes:

- ▶ Aprobación de los instrumentos que conformarán el sistema de autoevaluación de los postgrados: Agentes evaluadores: estudiante, docente, coordinador.
- ▶ Incorporación de los instrumentos de evaluación de los postgrados al Sistema de Seguimiento Académico (SISA) de la UNEG, ubicado en la página web de la institución.
- ▶ Acreditación por parte del CNU, de la maestría en ciencias de los materiales y en ciencias ambientales mención ecología aplicada y gestión ambiental, igualmente se acreditó la especialización en ciencias ambientales mención gestión ambiental.
- ▶ Informes favorables para la acreditación de la especialización en salud ocupacional.
- ▶ Informe favorable del CCNPG para la autorización de la maestría en ciencias de la educación mención procesos de enseñanza aprendizaje en la sede Ciudad Bolívar.
- ▶ Autorización del doctorado en ciencias de la educación para la sede Puerto Ordaz.
- ▶ Rediseño de la maestría en ciencias de la educación mención enseñanza de la matemática.

Por otra parte, en lo que respecta a la calidad en investigación las metas logradas son las siguientes:

- ▶ Edición y entrega de un ejemplar de la política de investigación a los 450 profesores de la UNEG.
- ▶ Programa de Formación de tutores diseñado y aprobado en Consejo de Investigación y Postgrado
- ▶ Puesta al día de los ejemplares de Copérnico pendientes y tramitación para su conversión a revista digital.

- ▶ Primera versión del sistema de indicadores de gestión.

### D. Factores Críticos de Éxito en el Trabajo Realizado

Al hablar de factores críticos de éxito se hace referencia a aquellos factores que contribuyeron favorablemente al logro de las metas propuestas hasta la presente fecha, en el entendido que aún no se ha implantado el SGC como tal, más bien se ha ido creando la cultura organizacional al respecto. Asimismo, cabe acotar que es una experiencia particular y aunque pudiera asumirse a modo de hoja de ruta en otras instituciones, las condiciones particulares de tiempo, personas involucradas, características de la organización y financiamiento son definitivamente exclusivas de la CGIP de esta universidad.

En este sentido y sobre la base de la experiencia desarrollada, podrían mencionarse los factores listados a continuación:

- ▶ En primer lugar está el compromiso de los niveles directivos o la alta dirección, sin ello es imposible plantearse ninguna meta. En el caso de la UNEG esto se corresponde con la figura del Coordinador General de Investigación y Postgrado y el Consejo de Investigación y Postgrado. En ambos casos el compromiso fue asumido sobre la base de una visión compartida acerca del proceso y sus bondades.
- ▶ El logro de una visión compartida por todos los miembros de la CGIP. Esto fue posible gracias al involucramiento de todo el personal en la fase diagnóstica, de sensibilización y formación. El personal académico, administrativo y obrero asistió a las charlas, fueron consultados sobre sus funciones y los procesos que realizan.
- ▶ El apoyo decidido de la Fundación Premio a la Calidad del estado Bolívar durante la formación y el asesoramiento.
- ▶ El poder contar con una comisión de calidad conformada por personal calificado (administrativo y académico) formados como Líderes ISO por la UNEG, la cual planificó el trabajo con la responsabilidad y control de las acciones así como la rendición de cuentas al CIP y a la Dirección de Planificación.
- ▶ El apoyo decidido del Vicerrectorado Académico a través de la Unidad de Desempeño Profesional de la Coordinación de Currículo en el diseño de los instrumentos de evaluación y su incorporación al SISA, y del Fondo Editorial UNEG para la revista Copérnico.



- ▶ El apoyo de los pasantes a nivel de tecnólogo y de ingeniero de la carrera Ingeniería Industrial quienes documentaron los procesos.

## E. Obstáculos Presentes en el Proceso

Para comenzar es importante tener en cuenta que éste, como todo proceso en el que intervienen los seres humanos, es complejo, en él están presentes las contradicciones, los imprevistos y hasta las motivaciones o desánimos propios de las personas; por tal razón, hay que considerar que todos los aspectos calificados como obstáculos mencionados en este aparte actúan interconectadamente, no surgen de manera aislada sino que unos son desencadenantes de otros y estos retro actúan en aquellos que los desencadenaron. Siendo así mencionaremos los más significativos.

Un factor generador de muchas dificultades fue la drástica disminución del presupuesto universitario, esta situación incidió en el aumento de la carga docente en pregrado de los profesores integrantes de la comisión de calidad, lo cual, originó a su vez, la imposibilidad de contratar personal académico y administrativo para suplir los reposos o las jubilaciones. Como consecuencia se retrasó el avance puesto que los miembros de la comisión vieron aumentados sus compromisos disminuyendo así el tiempo que efectivamente dedicaban al trabajo. El retraso en el logro de las metas fue evidente, obligó a redimensionar otras y hasta suspender algunas.

En otro orden, vale mencionar la dinámica de la estructura organizativo-funcional de la UNEG lo cual, de acuerdo con la visión de quienes ocupen cargos directivos, puede convertirse en una fortaleza o en una debilidad. En el caso que nos ocupa se han tenido algunas dificultades para la aprobación de los manuales diseñados puesto que, a pesar de contar con el visto bueno del Consejo de Investigación y Postgrado, no ha sido posible elevarlos al Consejo Universitario dado que aún se espera por el visto bueno de la Dirección de Planificación.

Lo contrario ocurrió con el diseño de los indicadores e instrumentos de evaluación de postgrado e investigación, y con la actualización de la revista Copérnico. Lo primero llegó a feliz término trabajando conjuntamente con la Unidad de Desempeño Profesorado de la Coordinación de Currículo y lo segundo con el Fondo Editorial de la UNEG.

A pesar de lo anterior y del desánimo que ello pudo ocasionar, se considera que las metas alcanza-

das hasta el momento son importantes para el logro del aumento de la calidad académica y de la gestión de la Coordinación General de Investigación y Postgrado.

## Consideraciones Finales

La realización de este trabajo ha implicado un esfuerzo y planificación coordinada bajo la responsabilidad de personas con la convicción del mejoramiento continuo dado que siempre es posible optimizar el trabajo y se parte de la premisa que todo es perfectible. Los beneficios para la universidad son múltiples: Se mejoran los procesos, el retrabajo disminuye, hay mayor claridad en las funciones, se monitorea la calidad académica y hasta se mejoran las relaciones interpersonales.

Fue interesante el abordaje sobre la base de concepción multidimensional de la calidad habida cuenta, que ello abrió una gama de posibilidades más allá del proceso administrativo y de gestión lo cual implicó la revisión de los programas de postgrado a efectos de acreditación y/o autorización. Asimismo, el hecho de contar con un sistema de autoevaluación para los postgrados y para la investigación abre puertas a la posibilidad de acreditación y de certificación por entes nacionales e internacionales, cuestión que va posicionando a la UNEG según patrones para el reconocimiento de su calidad. Nuestra revista pasa a formato digital con estándares internacionales a modo de vitrina académica para difundir los conocimientos y experiencias investigativas de la UNEG y de otras instituciones nacionales e internacionales.

De otra parte, se han documentado los procesos medulares de gestión y docencia en postgrado, de gestión y de investigación en los Centros y en las carreras de pregrado, se levantó la información de cada cargo contrastándola con lo que establece el manual de cargos de personal administrativo y de servicios OPSU y adecuándola a la realidad propia de la CGIP, así como creando las funciones propias que no estaban definidas.

En fin, a pesar de haber transitado por dificultades propias de la compleja dinámica universitaria en Venezuela, las metas logradas hasta la fecha indican que es posible avanzar: Hacia la certificación de calidad en la Coordinación General de Investigación y Postgrado.

La participación ciudadana es una acción clave para un desarrollo humano sensible.  
*Anónimo.*

## Referencias Bibliográficas

- República Bolivariana de Venezuela (1999): **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Caracas: Gaceta Oficial de la República Bolivariana De Venezuela. N° 5.453 Extraordinaria del 24 de marzo de 2000.
- (2002): **Ley del Sistema Venezolano para la Calidad**. Caracas: Gaceta Oficial N° 37555 del 23 octubre de 2002.
- Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrados (2009): **Evaluación de Programas de Postgrado. Guía de Autoevaluación**. España: AUIP. Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado. 5ta. Ed. Disponible en: <http://daca.univalle.edu.co/guia-autoevaluacion.pdf>. Consulta: 2011, Octubre 25.
- Blanco, F. (1998): **El Control Integrado de Gestión**. México: Limusa.
- República Bolivariana de Venezuela (2010): **Instructivo Acreditación y Autorización de Programas de Postgrado**. Caracas: Consejo Nacional de Universidades. Consejo Consultivo Nacional de Programas de Postgrado. Disponible en: <http://www.ccnpg.gob.ve/instructivos.asp>. Consulta: 2012, Enero 15.
- Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (2000): **COVENIN ISO 9001:2000. Sistema de Gestión de la Calidad**. Requisitos. (2da. Revisión). Caracas: Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad. Disponible en: <http://www.sencamer.gob.ve/sencamer/normas/9001-00.pdf>. Consulta: 2010, Febrero 26.
- Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (2006): **Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario**. FONDONORMA-ISO 9000:2006. (ISO 9000:2005). (3ra. Revisión). Caracas: Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad. Disponible en: [http://gebolivar.e-bolivar.gob.ve/gebolivar/archivos\\_iso/ISO9000\\_2006.pdf](http://gebolivar.e-bolivar.gob.ve/gebolivar/archivos_iso/ISO9000_2006.pdf). Consulta: 2012, Enero 17.
- Moreno, Z. (2008): **Presupuesto por Proyectos: Un Desafío para las Universidades Venezolanas**. (En línea). *Revista de Gestión y Gerencia*. Año 1. No.1: 73-93. ISSN: 1856-8572. Disponible en <http://www.ucla.edu.ve/DAC/investigacion/gyg/art010106.pdf>. Consulta: 2011, Julio 25.
- Ruiz, J. (1995): **Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa**. Caracas: Panapo.
- Universidad Nacional Experimental de Guayana (2006): **Resolución N° CU-O-11-547** de fecha 03 de julio de 2006. Ciudad Guayana: Universidad Nacional Experimental de Guayana (No publicado).
- (2010): **Informe de Gestión de la Coordinación General de Investigación y Postgrado**. Ciudad Guayana: Universidad Nacional Experimental de Guayana (No publicado).
- (2008): **Acuerdo del Consejo de Investigación y Postgrado N° E- 447/2008**. Documento. Ciudad Guayana: Universidad Nacional Experimental de Guayana (No publicado).
- Yzaguirre, L. (2005): **Mitos y Realidades de ISO 9001:2000 en Organizaciones Educativas**. México: Limusa.

