CC BY NC SA

ASEGURAR LA CALIDAD: EL GRAN DESAFÍO PARA UNA EFICAZ GESTIÓN UNIVERSITARIA

Juan Gedler Pérez[1]
juan.gedler@gmail.com
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Venezuela

Recibido: 12/01/2026 **Aprobado: 22/04/2026**

RESUMEN

El presente ensayo tiene como propósito analizar, desde una perspectiva teórico-interpretativa, la gestión universitaria frente a las exigencias contemporáneas de calidad en la educación superior. La argumentación se desarrolla a través de un recorrido conceptual estructurado en tres momentos: una aproximación inicial al problema gerencial y organizacional de las instituciones universitarias; un desarrollo reflexivo sobre la articulación entre las herramientas operativas de dirección —tales como la Administración por Objetivos (APO), la búsqueda de la eficacia ejecutiva, el control estadístico de procesos, el ciclo PDCA y la metodología Seis Sigma (DMAIC)— y la dinámica del factor humano; y, finalmente, un cierre propositivo sobre la transformación educativa. El análisis teórico sostiene que la efectividad técnica de estos modelos e instrumentos de gestión no actúa de manera aislada, sino que depende críticamente de su integración con una cultura organizacional sólida, capaz de reorientar positivamente las creencias, actitudes e intenciones de los actores universitarios en la toma de decisiones cotidianas. Se concluye que la calidad en la educación superior constituye un fenómeno complejo donde las dimensiones gerencial y sociocultural deben converger para consolidar una excelencia institucional sostenible.

Palabras clave: calidad educativa; gestión universitaria; administración por objetivos; cultura organizacional; educación superior.

ENSURING QUALITY: THE GREAT CHALLENGE FOR EFFECTIVE UNIVERSITY MANAGEMENT

ABSTRACT

This reflective essay aims to analyze, from a theoretical-interpretive perspective, university management in the face of contemporary quality demands in higher education. The discussion is developed through a conceptual overview structured in three stages: an initial approach to the managerial and organizational challenges of university institutions; a reflective discussion on the articulation between operational direction tools—such as Management by Objectives (MBO), executive effectiveness, statistical process control, the PDCA cycle, and the Six Sigma (DMAIC) methodology—and human factor dynamics; and, finally, a proactive closing on educational transformation. The theoretical analysis posits that the technical effectiveness of these management models and instruments does not operate in isolation; rather, it fundamentally depends on their integration with a strong organizational culture capable of positively reorienting the beliefs, attitudes, and intentions of university actors in daily decision-making processes. It is concluded that quality in higher education constitutes a complex phenomenon where the managerial and sociocultural dimensions must converge to sustain institutional excellence.

Keywords: educational quality; university management; management by objectives; organizational culture; higher education.

[1] Psicólogo (UCV). Magíster en Gerencia de Programas Sociales (UCAB). Doctor en Ciencias de la Educación (UPEL). Ocupó posiciones gerenciales en Petróleos de Venezuela (PDVSA). Se desempeñó como profesor invitado de la UPEL en cursos de postgrado sobre gestión de la calidad. Línea de investigación principal: gerencia educativa y gestión de la calidad. **Orcid**: https://orcid.org/0009-0003-7742-1452. **Universidad de adscripción**: Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Venezuela.

Introducción

Abordar el tema de la calidad en la gestión universitaria constituye un gran desafío epistemológico, conceptual y operativo. Esta dificultad deriva de la intrínseca complejidad que define a las instituciones de educación superior, concebidas no solo como estructuras burocráticas o prestadoras de servicios, sino como complejas redes de interacción social, producción académica y transformación cultural. Para comprender la eficacia en este ámbito, resulta imprescindible adentrarse en la dinámica de los procesos de interacción social que caracterizan a esta fenomenología socioeducativa. La intención medular de este ensayo es articular una visión interpretativa de dicha realidad, identificando los elementos coadyuvantes que contribuyen de manera directa a elevar la calidad educativa en la universidad contemporánea, vinculando de forma armónica las demandas crecientes de la sociedad con los procesos internos y la praxis académica.

Desde la perspectiva de un observador cualitativo y crítico de los procesos gerenciales en la educación superior, es necesario acotar que el eje de toda acción directiva e institucional está estrictamente vinculado con la conducta del factor humano. Las estructuras organizacionales, los reglamentos, los manuales de procedimiento y las plataformas tecnológicas son soportes inertes si no son dinamizados por la conducta, las actitudes y los compromisos de las personas. El comportamiento organizacional se evidencia de forma tangible a través de indicadores de gestión asociados al desempeño directo del docente y, de forma indirecta pero contundente, en el rendimiento académico de los estudiantes como producto fundamental del acto educativo. Asumimos como premisa ontológica que son los individuos —autoridades, profesores, empleados administrativos y estudiantes—quienes interpretan, significan y movilizan los procesos institucionales cotidianos.

Para contextualizar la gravedad y la pertinencia de este debate en el entorno latinoamericano y concretamente en el ámbito venezolano, resulta esclarecedor examinar estudios empíricos recientes. Investigaciones como las desarrolladas por Arteaga Navas et al. (2021), en la Universidad de Carabobo, revelan un panorama crítico en la educación médica y universitaria general: altos índices de deserción escolar, elevadas tasas de repitencia, un preocupante rezago en la culminación de la carga académica, promedios de calificación sustancialmente bajos y tasas de graduación disminuidas. Esta realidad no puede interpretarse como un hecho aislado o fortuito; por el contrario, pone en entredicho la eficacia sistémica de los modelos gerenciales vigentes en la educación superior nacional. La evidencia sugiere que la vulnerabilidad de los rendimientos estudiantiles responde a fallas estructurales y de gestión que requieren una intervención integral de carácter estratégico.

Frente a este escenario socioeducativo, la interpretación teórica propuesta por Gabaldón (2021) ofrece insumos de inestimable valor conceptual. Este autor enfatiza la necesidad de evaluar la gestión universitaria a partir de un conjunto de criterios e indicadores multidimensionales, entre los cuales destacan la relevancia, la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la equidad social del sistema educativo. Dichas categorías actúan como marcos orientadores para auditar la excelencia académica y administrativa. De este modo, la calidad deja de ser una categoría abstracta o una mera consigna discursiva para convertirse en una praxis gerencial concreta, orientada a satisfacer de forma oportuna las demandas cambiantes del entorno socioeconómico y las expectativas de autorrealización y desarrollo profesional del estudiantado.

L-ISSN: 1316-0087
ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, *41*(2), octubre 2026, pp. 63-74

El propósito de este trabajo es desarrollar un análisis exhaustivo y sistemático de los marcos teóricos, metodológicos y prácticos que permiten fundamentar una gerencia de excelencia en la educación superior. A lo largo del documento se abordarán las teorías clásicas y contemporáneas de la administración, las herramientas cuantitativas del control de calidad, los fundamentos psicosociales de la conducta organizacional y las dinámicas cualitativas de toma de decisiones grupales. Todo ello orientado a proponer un modelo interpretativo donde la efectividad gerencial y la cultura humana converjan en beneficio de la excelencia universitaria.

Fundamentación teórica y enfoques gerenciales de la calidad

La construcción de un marco de gestión universitaria robusto exige articular de manera coherente las aportaciones del pensamiento gerencial clásico con los desarrollos contemporáneos de la ingeniería de calidad y las teorías conductuales del comportamiento humano en organizaciones complejas.

Eficacia ejecutiva y administración por objetivos: la visión de Peter Drucker

En el plano de la teoría gerencial, la obra de Peter Drucker (2014), *El ejecutivo eficaz*, marca un hito fundamental al redefinir el rol del líder en las organizaciones modernas. Drucker trasciende los postulados rígidos de la administración científica de principios del siglo XX, la cual, como señala Quiroa (2025), se enfocaba predominantemente en la eficiencia mecánica, la optimización de tareas operativas atomizadas y la división estricta del trabajo industrial. Para Drucker (ibid), el valor sustantivo de la gerencia no radica únicamente en "hacer las cosas correctamente" (eficiencia), sino primordialmente en "hacer las cosas correctas" (eficacia).

En las organizaciones universitarias, caracterizadas por una elevada profesionalización y complejidad funcional, la eficacia ejecutiva exige directivos capaces de gestionar el tiempo con rigor, priorizar las tareas con impacto estratégico, centrarse en la contribución sustantiva al desarrollo académico y tomar decisiones efectivas que comprometan recursos hacia el futuro. Drucker concibe la Administración por Objetivos (APO) no como una técnica burocrática de control coercitivo, sino como una filosofía de integración institucional. La APO permite alinear las metas individuales de los académicos y administradores con la misión general de la universidad, creando un clima laboral ordenado, reduciendo los niveles de estrés causados por la ambigüedad de roles y potenciando la capacidad autorreguladora del factor humano.

Herramientas fundacionales de la calidad: Shewhart, Deming y Juran

El desarrollo metodológico de la gestión de calidad moderna encuentra sus bases en el Control Estadístico de Procesos (CEP), formulado Shewhart (1939), quien introdujo la idea revolucionaria de que los procesos de producción y servicio presentan una variabilidad inherente que puede ser medida, analizada y controlada mediante métodos estadísticos. En el contexto educativo, la aplicación del CEP representa el tránsito desde una cultura de inspección a posteriori (evaluar daños cuando el estudiante ya ha desertado o reprobado) hacia una cultura de estandarización, prevención y monitoreo continuo de la variabilidad operacional en trámites académicos y procesos pedagógicos.

L-ISSN: 1316-0087
ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, *41*(2), octubre 2026, pp. 63-74

Complementando este enfoque, Juran (citado por Flores Ccanto et al., 2022) conceptualizó la calidad a partir de la satisfacción integral de las necesidades del usuario. Juran articuló su propuesta teórica en torno a la célebre "Trilogía de la Calidad", integrada por tres procesos gerenciales indisolubles: la planificación, el control y la mejora de la calidad, también hizo hincapié en un principio decisivo para las universidades: la calidad no es una responsabilidad secundaria delegada a técnicos o comisiones aisladas, sino un compromiso directo e indelegable de la alta dirección. Asimismo, demostró que la mejora continua requiere programas permanentes de capacitación y adiestramiento que doten al talento humano de los conocimientos técnicos y actitudinales necesarios para perfeccionar la praxis diaria.

A estas contribuciones se suma el trabajo de Deming (1986), quien sistematizó el Ciclo PDCA (por sus siglas en inglés: "*Plan, Do, Check, Act*" — Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), que proporciona un marco operativo sistemático para ensayar mejoras a pequeña escala, evaluar científicamente sus resultados, corregir desviaciones e incorporar los aprendizajes al estándar institucional. En el ámbito universitario, el ciclo Deming constituye un motor fundamental para la renovación curricular continua, la optimización de los servicios estudiantiles y la modernización de los procesos administrativos.

Creencias, actitudes y cultura organizacional en la academia

Si bien las herramientas estadísticas e ingenieriles ofrecen la infraestructura técnica para la calidad, su efectividad práctica depende absolutamente del sustrato socio-afectivo y cultural de la institución. Como señala Marafon (2022), la calidad estratégica demanda una visión sistémica que abarque la totalidad de los flujos organizacionales (finanzas, gestión de datos, servicios académicos, logística); sin embargo, la viabilidad de cualquier transformación depende del clima organizacional. Schein (1985, citado por Bolívar y Caballero, 2008) define la cultura organizacional como el factor determinante del desempeño superior, constituida por el conjunto de valores, creencias, presunciones y normas no escritas que guían el comportamiento cotidiano de los miembros de la comunidad universitaria.

En esta misma línea, Smircich (1983) analiza la cultura como el "pegamento social" que mantiene unidas a las organizaciones y se manifiesta a través de los mitos, historias, ritos, símbolos y lenguajes compartidos que otorgan sentido a la acción colectiva.

Desde la perspectiva de la psicología social, el comportamiento del actor universitario ante las reformas de calidad puede explicarse mediante la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1977/1982), que postula que las personas adquieren pautas complejas de conducta mediante la observación e imitación de modelos significativos dentro de su red de interacción.

Asimismo, la Teoría de la Acción Razonada desarrollada por Ajzen y Fishbein, (1980; Ajzen, 1982) ofrece un marco predictivo de excepcional relevancia. Según este modelo, el determinante directo de la conducta individual es la intención conductual, moldeada por dos factores clave: la actitud hacia la conducta (fundada en las creencias evaluativas que la persona posee sobre las consecuencias de su acción) y la norma subjetiva (la percepción de las presiones sociales y expectativas manifestadas por su grupo de referencia). Por consiguiente, implementar procesos de calidad en la gestión universitaria no requiere simplemente imponer directrices administrativas, sino transformar de manera deliberada la

L-ISSN: 1316-0087
ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, *41*(2), octubre 2026, pp. 63-74

estructura de creencias y valores del cuerpo docente y administrativo, favoreciendo actitudes positivas hacia la mejora continua.

El tratamiento y sistematización de la información documental e empírica se realizó mediante el Método del Análisis Comparativo Constante, inherente a la Teoría Fundamentada ("*Grounded Theory*"). Este procedimiento facilitó la codificación, categorización y contrastación permanente de los datos conceptuales recogidos en la revisión bibliográfica y en los estudios de campo, permitiendo emerger propiedades, dimensiones y relaciones categoriales que explican la dinámica de la calidad institucional. A través de este rigor analítico, es posible comprender no solo las dimensiones estructurales de la universidad, sino los determinantes actitudinales y socioculturales que impulsan la motivación y el compromiso de los sujetos.

En el marco de este análisis, se define operacionalmente como "elemento coadyuvante" a todo adjetivo, técnica, modelo o soporte procedimental que suministra asistencia conceptual o práctica indispensable para alcanzar con éxito un propósito o tarea dentro de la dinámica institucional. La investigación documental permitió identificar y estructurar un conjunto de elementos coadyuvantes críticos para la excelencia universitaria, los cuales se desarrollan a continuación.

Elementos coadyuvantes críticos para la gestión universitaria

Eficacia ejecutiva en reuniones de trabajo y solución de problemas

En las organizaciones universitarias, un volumen considerable del tiempo gerencial y académico se consume en sesiones de trabajo, consejos de facultad, reuniones de departamento y comisiones directivas. Gedler (2021) enfatiza que la efectividad operativa de estas reuniones de seguimiento constituye un elemento coadyuvante de primer orden para garantizar la calidad tanto en la esfera administrativa como en la docencia y la investigación. Una reunión ineficaz genera frustración, desperdicio de recursos humanos y retrasos en la toma de decisiones estratégicas.

Para transformar las reuniones en herramientas de alta productividad, el ejecutivo universitario debe regirse por un conjunto de pautas prácticas orientadas al logro de resultados sustantivos:

1. **Asignación clara de responsabilidades:** Asegurar que cada participante y colaborador directo entienda y asuma la responsabilidad completa de su área operativa, evitando la dispersión de esfuerzos y garantizando que las tareas acordadas cuenten con un responsable directo.

2. **Aprovechamiento integral del talento:** Centrar la dinámica de trabajo en las fortalezas individuales y colectivas del equipo, capitalizando el conocimiento y las competencias de cada miembro para la resolución creativa de problemas complejos.

3. **Establecimiento de estándares de excelencia:** Exigir normas institucionales elevadas en la preparación de informes, sustentación de proyectos y deliberaciones, estimulando al personal a superarse constantemente y mantener un compromiso firme

L-ISSN: 1316-0087
ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, *41*(2), octubre 2026, pp. 63-74

con la calidad académica.

4. **Cierre enfocado e impulsado a la acción:** Concluir formalmente las sesiones vinculando de manera estricta los acuerdos, decisiones y compromisos alcanzados con los objetivos iniciales de la reunión, definiendo plazos y mecanismos de seguimiento para su ejecución inmediata.

Desglose matemático e interpretativo del diagrama de Pareto

Entre las herramientas cuantitativas aplicadas a la gestión de la calidad, el Diagrama de Pareto —desarrollado a partir de los estudios del economista Vilfredo Pareto (1896, 1906)— constituye una técnica de priorización indispensable para la toma de decisiones basada en evidencia dentro de la universidad. La premisa fundamental del modelo radica en el principio de asimetría distributiva o regla 80/20, según el cual en todo sistema complejo aproximadamente el 80% de los efectos no deseados, pérdidas de eficiencia o fallas de servicio provienen de un 20% de causas raíz específicas.

Para su construcción matemática, en el contexto de la gestión académica o administrativa (por ejemplo, en la investigación de las causas de la deserción estudiantil o las demoras en los trámites de titulación), se ejecuta el siguiente algoritmo frecuencial:

1. **Cuantificación del defecto o incidencia (f_i):** Se registra el número absoluto de ocurrencias asociadas a cada causa identificada durante un periodo de observación determinado.

2. **Ordenamiento decreciente:** Se clasifican las categorías causales de mayor a menor frecuencia absoluta, garantizando el cumplimiento del vector ordenado:

$$C_1, C_2, C_3, ..., C_n \quad tal\ que \quad f_1 \geq f_2 \geq f_3 \geq ... \geq f_n$$

3. **Cálculo de la frecuencia relativa porcentual (p_i):** Se determina la proporción porcentual de cada causa respecto al volumen total de eventos analizados (N):

$$p_i = (f_i / N) \times 100 \qquad donde \qquad N = \sum_{i=1}^{n} f_i$$

4. **Cálculo de la frecuencia acumulada porcentual (P_i):** Se calcula la suma sucesiva de los porcentajes relativos para conformar la curva acumulada u Ojiva de Pareto, identificando el punto de corte del 80% crítico:

$$P_i = \sum_{k=1}^{i} p_k$$

En la práctica de la gobernanza universitaria, la aplicación de este algoritmo evita la dispersión ineficaz tanto del presupuesto, como del esfuerzo. En lugar de diseñar planes genéricos de intervención que intenten atajar la totalidad de los problemas de forma simultánea, la alta dirección aísla con precisión matemática las "pocas causas vitales" (el 20% de deficiencias, tales como retrasos en la entrega de notas, problemas puntuales de infraestructura o fallas de tutoría) cuyo abordaje directo estabiliza de inmediato el 80% del rendimiento general del sistema.

L-ISSN: 1316-0087
ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, *41*(2), octubre 2026, pp. 63-74

Operacionalización avanzada de Seis Sigma y el ciclo DMAIC

La metodología Seis Sigma desarrollada por Smith (1993) para Motorola y perfeccionada para el sector servicios por Pande et al. (2004), representa una de las estrategias de gestión operacional más rigurosas para erradicar la variabilidad en los procesos.

Aplicada a la universidad, Seis Sigma busca llevar los flujos académicos y administrativos a un nivel de desempeño óptimo donde los errores no superen los 3,4 defectos por millón de oportunidades (DPMO).

Como explican Luis et al. (2014), el eje metodológico de Seis Sigma se ejecuta mediante el ciclo estructurado DMAIC (por sus siglas en inglés: **Define, Measure, Analyze, Improve, Control**). Este ciclo de mejora continua se operacionaliza en la institución universitaria a través de cinco etapas secuenciales bien definidas:

Figura 1. Ciclo Estructurado DMAIC en la Gestión Universitaria

(D) DEFINIR → (M) MEDIR → (A) ANALIZAR → (I) MEJORAR → (C) CONTROLAR

- **Definir (Define):** Se delimita con precisión el alcance del proyecto de mejora y se identifican las necesidades críticas de los usuarios (estudiantes, docentes, egresados). Estas exigencias se traducen formalmente en características Críticas para la Calidad (CTQ, "*Critical to Quality*"). Se constituye el equipo de trabajo multidisciplinario y se definen las metas cuantitativas de optimización (por ejemplo, reducir el tiempo medio de tramitación de expedientes de graduación de 120 días a 15 días).

- **Medir (Measure):** Se diseña y aplica un plan riguroso de recolección de datos primarios para cuantificar el desempeño real del proceso en su estado actual. Se determinan indicadores precisos, se valida la confiabilidad del sistema de medición y se calcula el nivel de capacidad Sigma de la universidad, midiendo el desvío estándar (σ) respecto a los límites de tolerancia exigidos por la comunidad universitaria.

- **Analizar (Analyze):** Se utilizan herramientas estadísticas descriptivas e inferenciales (diagramas de causa-efecto, análisis de regresión, pruebas de hipótesis) para identificar la causa raíz de la variabilidad y los errores.

  Se investigan las razones de fondo por las cuales se generan cuellos de botella en la gestión académica o altas tasas de aplazados en asignaturas cuantitativas.

- **Mejorar (Improve):** El equipo formula, evalúa y pone a prueba soluciones

L-ISSN: 1316-0087
ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, *41*(2), octubre 2026, pp. 63-74

innovadoras para eliminar las causas raíz identificadas. De acuerdo con Luis et al. (2014), esta etapa abarca la ejecución del proyecto piloto (Fase I de validación técnica) antes del despliegue institucional a gran escala (Fase II), lo que asegura que los cambios introducidos generarán la mejora esperada sin efectos colaterales adversos.

- **Controlar (Control):** Se documentan y estandarizan los nuevos procedimientos de trabajo, implementando gráficos de control estadístico (CEP) para monitorear de forma continua el desempeño del proceso. Se transfiere la responsabilidad de la supervisión operativa al personal de línea, garantizando que los avances logrados se mantengan consolidados en el tiempo.

Aplicación teórico-práctica de la trilogía de Juran en la academia

La conceptualización propuesta por Juran (1986/2005) proporciona una estructura organizativa de validez universal para gestionar la calidad en las instituciones de educación superior. La Trilogía de Juran articula procesos directivos que deben operar de forma armónica e interdependiente:

1. **Planificación de la Calidad:** Consiste en identificar a los usuarios o clientes de la educación superior (estudiantes, mercado laboral, sociedad, Estado), determinar sus necesidades formativas explícitas e implícitas, diseñar currículos acordes con dichas expectativas y estructurar los procesos operacionales idóneos para impartir la formación con estándares superiores.

2. **Control de la Calidad:** Implica la supervisión constante de los procesos en ejecución para verificar el cumplimiento de los estándares fijados. En la universidad, esto se operativiza mediante la evaluación docente periódica, auditorías académicas y administrativas, seguimiento continuo de las tasas de retención estudiantil y supervisión presupuestaria. Ante cualquier desviación apreciable respecto al estándar, la gerencia ejecuta acciones correctivas inmediatas.

3. **Mejora de la Calidad:** Es el proceso deliberado de elevar la capacidad del sistema a niveles de excelencia inéditos ("*breakthrough*" o ruptura de desempeño). Requiere conformar equipos de proyecto dedicados a diagnosticar problemas sistémicos profundos, dotándolos del entrenamiento y los recursos necesarios para erradicar las fallas crónicas que afectan a la institución.

Matriz analítica comparativa de modelos gerenciales

Las matrices analizadas en este trabajo, se presentan en la Tabla 1. En ella se ofrece una visión comparativa de sus autores, enfoques, herramientas clave e impacto esperado en las instituciones de educación superior.

L-ISSN: 1316-0087
ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, *41*(2), octubre 2026, pp. 63-74

Tabla 1

Matriz comparativa de enfoques de gestión de la calidad aplicados a la educación superior

Enfoque / Metodología	Autores Clave	Orientación Primaria	Herramientas Principales	Impacto Esperado en la Universidad
Administración por Objetivos (APO)	Peter Drucker	Gestión estratégica por resultados y optimización del clima laboral.	Planificación de metas, administración del tiempo, definición de prioridades.	Reducción del estrés del factor humano, mejora del ambiente laboral y alineación de la misión institucional.
Control Estadístico de Procesos (CEP)	Walter Shewhart	Reducción de la variabilidad y estandarización de procesos basada en datos.	Gráficos de control, medición empírica de desviaciones, muestreo técnico.	Monitoreo científico de indicadores de gestión académica y estabilización de trámites de secretaría.
Ciclo PDCA (Deming)	W. Edwards Deming	Mejora continua, incremental y sistemática de procesos operativos.	Etapas: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar; pruebas piloto a pequeña escala.	Disminución constante de errores en la prestación del servicio y adaptabilidad a cambios curriculares.
Trilogía de la Calidad	Joseph Juran	Estructuración global de la calidad como responsabilidad directiva.	Planificación, control y mejora continua; capacitación transversal.	Transformación cultural de la alta dirección universitaria y erradicación de fallas institucionales crónicas.
Metodología Seis Sigma	Bill Smith, Pande et al.	Excelencia operativa mediante la eliminación rigurosa de variaciones y defectos.	Ciclo DMAIC, análisis estadístico avanzado de datos, conversión de requerimientos CTQ.	Estabilización de flujos de egreso y titulación, y resolución de problemas educativos complejos multifactoriales.

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión de las bases teóricas de la calidad científica aplicadas al campo de las ciencias sociales.

Técnicas de manejo grupal como soporte gerencial en la academia

El éxito de la implantación de cualquier modelo gerencial de calidad en la universidad requiere potenciar la cohesión, la comunicación asertiva y la participación de los actores sociales. Para ello, la gerencia debe incorporar de manera sistemática diversas técnicas de dinámica de grupos que faciliten el trabajo colaborativo y el consenso institucional:

- **Lluvia de ideas (*Brainstorming*):** Orientada a estimular la creatividad colectiva en la generación de soluciones a problemas educativos, en un clima libre de juicios de valor inhibidores.
- **Mesa redonda y Panel:** Espacios de discusión que permiten a docentes, estudiantes y expertos presentar diferentes matices sobre temáticas académicas prioritarias, enriqueciendo el debate institucional.

L-ISSN: 1316-0087
ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, *41*(2), octubre 2026, pp. 63-74

- **Foro y Simposio:** Estrategias de comunicación bidireccional que promueven la participación amplia de la comunidad universitaria en el análisis de problemas clave de la gestión.
- **Taller y Seminario:** Metodologías de trabajo práctico e investigativo intensivo, enfocadas en la resolución participativa de problemas y el perfeccionamiento de competencias específicas.
- **Técnica de Grupo Nominal (TGN):** Diseñada por Delbecq y Van de Ven (1971), constituye una técnica altamente estructurada que minimiza las influencias de poder en la toma de decisiones, garantizando que todos los integrantes del equipo prioricen ideas y soluciones de manera equitativa e independiente.
- **Delegación de tareas y reconocimiento institucional:** Estrategia de *empowerment* que distribuye adecuadamente la carga operativa y valora el esfuerzo individual y colectivo, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la motivación intrínseca del talento humano.

Conclusiones

El análisis integral desarrollado a lo largo de este ensayo permite sostener que el mayor desafío para lograr una gestión universitaria eficaz y sustentable no radica de forma exclusiva en la adquisición de tecnologías avanzadas ni en la adopción mecánica de manuales gerenciales abstractos. El eje determinante del éxito institucional reside en la capacidad estratégica de la alta dirección para articular de manera armónica las herramientas metodológicas e ingenieriles de la calidad con la dimensión humana y social que constituye la esencia de la universidad o de cualquier organización.

Las universidades se enfrentan a un entorno caracterizado por la complejidad, la volatilidad de los conocimientos y la demanda creciente de rendición de cuentas e impacto social. En este escenario, una gerencia de alta competencia debe asumir como norte irrenunciable la satisfacción integral de las necesidades de sus usuarios (estudiantes, profesores, personal de apoyo, empleadores y la sociedad en su conjunto). Corregir de raíz las fallas de rendimiento, la deserción estudiantil y la ineficiencia procedimental exige superar la visión fragmentada y entender que las metodologías cuantitativas (como el CEP, Seis Sigma o Pareto) pierden su potencial transformador si son aplicadas como simples ejercicios de imposición administrativa.

El éxito de una gestión orientada a la excelencia depende fundamentalmente de la integración de estas herramientas con la cultura organizacional profunda de la institución. En concordancia con los postulados de la Teoría de la Acción Razonada, la gerencia universitaria debe concentrar sus mayores esfuerzos en moldear de manera positiva las creencias, actitudes e intenciones de los actores sociales.

Son las personas, a través de sus percepciones, compromisos y decisiones cotidianas, las que materializan la calidad en el aula de clases, en el laboratorio de investigación y en las oficinas de atención administrativa.

Asimismo, la incorporación de técnicas de manejo de grupo y dinámicas participativas constituye un catalizador indispensable para fortalecer el clima organizacional. Al democratizar la toma de decisiones mediante herramientas estructuradas como la Técnica de Grupo Nominal o los talleres de resolución de problemas, se disminuye la resistencia al

L-ISSN: 1316-0087
ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, *41*(2), octubre 2026, pp. 63-74

cambio, se incrementa la motivación intrínseca del personal y se fomenta una responsabilidad compartida hacia los objetivos institucionales.

Implicaciones pedagógicas

De los hallazgos y reflexiones expuestas en este trabajo se derivan implicaciones directas para la práctica directiva y pedagógica en la educación superior:

1. **Reorientación del liderazgo universitario:** Se requiere migrar de un liderazgo puramente reactivo y burocrático a un modelo de liderazgo transformacional y enfocado en la eficacia, donde las autoridades actúen como facilitadoras de procesos y promotoras del desarrollo del talento humano.

2. **Institucionalización de la formación continua en calidad:** Es imprescindible establecer programas permanentes de capacitación transversales que doten a docentes y administrativos de competencias prácticas en gestión de procesos, análisis de datos y trabajo en equipo.

3. **Prevención estratégica del rezago estudiantil:** La aplicación de herramientas de diagnóstico cuantitativo (como el Diagrama de Pareto y Seis Sigma) debe reorientarse a la identificación temprana de factores de riesgo académico, lo que permitiría diseñar tutorías focalizadas e intervenciones pedagógicas oportunas que garanticen la permanencia y culminación exitosa del estudiante.

Referencias

Ajzen, I. (1982). On behaving in accordance with one's attitudes. En M. P. Zanna, E. T. Higgins y C. P. Herman (Eds.), *Consistency in social behavior: The Ontario Symposium*. Lawrence Erlbaum Associates. https://archive.org/details/consistencyinsoc0002onta

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Prentice-Hall.

Arteaga Navas, E., Bastidas Pacheco, G. A. y Pérez Rivero, A. J. (2021). Desempeño académico y competencias transversales en estudiantes de medicina, Universidad de Carabobo, Venezuela. *Contextos Educativos. Revista de Educación*, *28*, 167-182. https://doi.org/10.18172/con.4609

Bandura, A. (1982). *Teoría del aprendizaje social* (Á. Rivière, Trad.). Espasa-Calpe. (Obra original publicada en 1977).

Bolívar, A. y Caballero, K. (2008). Cómo hacer visible la excelencia en la enseñanza universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, *46*(8), 1–10. https://doi.org/10.35362/rie4681894

Delbecq, A. L., & Van de Ven, A. H. (1971). A group process model for problem identification and program planning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *7*(4), 466–492. https://doi.org/10.1177/002188637100700404

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology.

Drucker, P. F. (2014). *El ejecutivo eficaz*. Penguin Random House Grupo Editorial.

Flores Ccanto, F., Lopez Pumayali, M. F., Zulema Jacoba, L. N. y Flores Conislla, L. D. (2022). Gerencia educativa y visión empresarial: una mirada crítica. *Revista Venezolana de Gerencia*, *27*(98), 801–814. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.26

Gabaldón, A. J. (2021, 26 de marzo). *La calidad de la educación universitaria en Venezuela*. Prodavinci. https://prodavinci.com/la-calidad-de-la-educacion-universitaria-en-venezuela/

Gedler, J. O. (2021). *Aproximación a un constructo teórico de gestión de la calidad como plan estratégico para la excelencia educativa en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) desde una perspectiva fenomenológica interpretativa* [Tesis doctoral no publicada]. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Juran, J. M. (1986). The Quality Trilogy. *Quality Progress*, *19*(8), 19-24. https://asq.org/quality-progress/articles/the-qualitytrilogy?id=fd76da805e434c93837d640f98461e98

Juran, J. M. (2005). *Manual de control de la calidad* (5.ª ed.). Editorial Reverté.

López, R. (1991). Las relaciones actitud-conducta y otras variables a partir de la teoría de Fishbein y del modelo de Lisrel: Estudio empírico. *Revista de Investigación Educativa*, *9*(18), 45-67. https://hdl.handle.net/2445/24169

Luis, S., García, L. y Villarreal, F. (2014). Six Sigma: factores y conceptos claves. *Revista de la Escuela de Perfeccionamiento en Investigación Operativa*, *22*(36), 100-113. https://revistas-dev.psi.unc.edu.ar/index.php/epio/es/article/view/20182

Marafon, D. (2022). *Gestión de la calidad: qué es, cómo se hace, normas y principios*. Checklist Fácil. https://es.checklistfacil.com/blog/gestion-de-calidad/

Pande, P. S., Neuman, R. P. y Cavanagh, R. R. (2004). *Las claves prácticas de Seis Sigma: Una guía dirigida a los equipos de mejora de procesos*. McGraw-Hill Interamericana.

Pareto, V. (1896). *Cours d'économie politique*. Université de Lausanne. https://archive.org/details/fp-0148-1/page/n7/mode/2up

Quiroa, M. (2025). *Administración científica: Qué es, principios, ventajas y desventajas*. Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/administracion-cientifica.html

Shewhart, W. A. (1939). *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Department of Agriculture. https://archive.org/details/CAT10502416/page/n1/mode/2up

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, *28*(3), 339-358. https://doi.org/10.2307/2392246

Smith, W. B. (1993). Total customer satisfaction as a business strategy. *Quality and Reliability Engineering International*, *9*(1), 49-53. https://doi.org/10.1002/qre.4680090109