



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**



Maestría en Educación Mención Gerencia Educativa  
Línea de Investigación: Comportamiento organizacional y productividad

## **MÉTODO KAIZEN COMO ESTRATEGIA GERENCIAL INNOVADORA EN EL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster  
en Gerencia Educativa

Autora: Valera, Rosi  
Tutora: Jiménez, Josmary

Barquisimeto, julio de 2025

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL  
LIBERTADOR INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN  
PRIETO FIGUEROA SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y  
POSTGRADO BARQUISIMETO ESTADO LARA  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA GERENCIA  
EDUCACIONAL**



**MGE-2025-1058**


**ACTA**

Nosotros, los abajo firmantes reunidos el 22 de julio del año 2025 en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, con el propósito de evaluar el Trabajo de Grado de Maestría titulado: **“MÉTODO KAIZEN COMO ESTRATEGIA GERENCIAL INNOVADORA EN EL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO”**, presentado por el (la) ciudadano (a) **VALERA QUEVEDO, ROSI YASMIL** titular de la cédula de identidad número **V- 10.840.791**, como requisito para optar al Título de Magíster en **GERENCIA EDUCACIONAL**, emitimos el siguiente veredicto: **APROBADO**.

  
**RAIZA LUCENA (J)**  
C.I. 14.372.639



  
**BENITO LOAIZA (J)**  
C.I. 10.373.213

  
**JOSMARY JIMÉNEZ (T)**  
C.I. 16.564.927



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”



Maestría en Educación Mención Gerencia Educativa  
Línea de Investigación: Comportamiento organizacional y productividad

### ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el proyecto de investigación, presentado por la ciudadana **Rosi Yasmil Valera Quevedo, C.I. 10.840.791** para optar al grado de Magister en Gerencia Educativa, cuyo título tentativo es: **Método Kaizen como estrategia gerencial innovadora en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luís Beltrán Prieto Figueroa”**; y que acepto asesorar al estudiante en calidad de tutor, durante la etapa de desarrollo del Trabajo de Grado hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barquisimeto, a los 3 días del mes de julio de 2025.

-----  
Dra. Josmary Jiménez  
C.I: 16.584.927

## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por ser siempre ese sentimiento de alegría, confianza, tranquilidad y serenidad en cada momento de mi vida y por manifestarme su amor incondicional al darme las luces necesarias para realizar este proyecto.

A mis padres, no hay un día en el que no le agradezca a Dios el haberme colocado entre ustedes, la fortuna más grande es tenerlos conmigo y el tesoro más valioso son todos y cada uno de los valores que me inculcaron.

A mis hermanos, especialmente Xiomara, por ser compañera de estudios y de compartir y vivir juntas ésta travesía. Hoy es un triunfo, mañana una dicha.

A mi adorada hija María Belén, ejemplo más grande de vida que tengo, quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme y poder llegar a ser un ejemplo para ella. Me enorgullece saber que todos los días me demuestras lo valioso que es vivir. Te amo mi niña bella.

Para aquellas personas, que en algún momento representaron obstáculos en mi camino, porque ustedes me enseñaron el valor de la Perseverancia.

*A ustedes es mi triunfo. Enhorabuena...!*

## AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso por permitirme alcanzar un logro más en mi vida, dándome fortaleza y su incondicional compañía.

A mi familia, que de una u otra forma me brindaron apoyo y colaboración en el proceso de este trabajo de grado.

A la ilustrísima Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto, por darme la oportunidad de formar parte de esta casa de estudios, profesional y académicamente.

Mi más sincero agradecimiento a los profesores miembros del jurado evaluador, por sus comentarios, apreciaciones y críticas certeras hicieron que este trabajo de investigación resultara ser mejor de lo que se proyectara originalmente.

Al profesor Juan Martínez, amigo incondicional que en todo momento me ha orientado, al igual que su colega, profesor Evaristo López.

A mis amigos y profesores Nora Zárraga de Pacheco, José Contreras y Luilmides Umbría, aunque no estén físicamente con nosotros, sé que desde el cielo siempre me cuidan y me guían para que todo salga bien. Los llevo en mi corazón...!

A todas las personas que me apoyaron y me brindaron una mano amiga, especialmente al personal que labora en dicha casa de estudios, por su calidad humana, buen trato y el apoyo brindado en todo momento de manera desinteresada.

Por último, y no menos importante, a la profesora Josmary Jiménez, por su valiosa ayuda, supo cómo guiarme en tan arduo trabajo, deseándole éxito y el mayor de los augurios en su trayectoria profesional.

*A todos ustedes, mi mayor reconocimiento y gratitud!*

## TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	10
RESUMEN.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema.....	15
Objetivos de la investigación.....	23
Justificación de la investigación.....	24
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes.....	26
Bases teóricas.....	31
Bases legales.....	44
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la investigación.....	46
Diseño de la investigación.....	48
Sujetos de estudio.....	49
Variable de estudio.....	49
Operacionalización de variables.....	50
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	50
Validez de instrumento.....	51
Confiabilidad del instrumento.....	52
Técnica de análisis de datos.....	53
<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Dimensión plan basado en el Kaizen.....	54
Dimensión estrategias gerenciales.....	63
Dimensión estrategia gerencial innovadora.....	69
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.....	80
Recomendaciones.....	82

REFERENCIAS.....	84
ANEXOS.....	88
SINTESIS CURRICULAR INVESTIGADORA.....	100
SINTESIS CURRICULAR TUTORA.....	101

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>p.p</b>
1	Operacionalización de las variables	50
2	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 1	54
3	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 2	55
4	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 3	56
5	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 4	58
6	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 5	59
7	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 6	60
8	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 7	61
9	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 8	62
10	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 9	63
11	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 10	65
12	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 11	66
13	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 12	67
14	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 13	68
15	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 14	69
16	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 15	71
17	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 16	72
18	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 17	73

19	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 18	74
20	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 19	75
21	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 20	77
22	Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 21	77

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>p.p</b>
1	Filosofía Kaizen	19
2	Ciclo de PHVA	32
3	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 1	54
4	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 2	56
5	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 3	57
6	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 4	58
7	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 5	59
8	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 6	60
9	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 7	61
10	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 8	62
11	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 9	64
12	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 10	65
13	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 11	66
14	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 12	67
15	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 13	68
16	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 14	70
17	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 15	71
18	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 16	72

19	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 17	73
20	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 18	74
21	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 19	76
22	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 20	77
23	Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 21	78



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”



Maestría en Educación Mención Gerencia Educacional

Línea de Investigación: Comportamiento organizacional y productividad

## MÉTODO KAIZEN COMO ESTRATEGIA GERENCIAL INNOVADORA EN EL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster  
en Gerencia Educacional

Autora: Valera, Rosi  
Tutora: Jiménez, Josmary  
Fecha: Julio, 2025

### RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar el método Kaizen como estrategia gerencial innovadora en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luís Beltrán Prieto Figueroa”. Dicha investigación es fundamentada en el paradigma positivista y desarrollada bajo el enfoque cuantitativo, mediante una investigación de campo de carácter descriptivo y usando el método analítico. Los sujetos de estudios fueron conformados por dieciséis (16) empleados, siendo éstos: ocho sujetos que laboran en la subdirección de Extensión y ocho en la subdirección de Docencia. La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta, mientras que el instrumento fue un cuestionario con cuatro alternativas de respuesta, S: Siempre; CS: Casi siempre; AV: Algunas veces y N: Nunca, contenido de veintiún (21) ítems. Para la validación del instrumento se utilizó el juicio de expertos, la confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alpha de Cronbach y el análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva arrojando un valor de 0,89 y el nivel de confianza muy alta. En base a los resultados obtenidos se ha llegado a la conclusión que con el empleo del Método Kaizen va ser posible fortalecer las funciones académicas y administrativas de la institución y como recomendación implementar algunas acciones del Kaizen como la estimulación al trabajo en equipos, realizar cursos de capacitación, seguir realizando trabajos mancomunados entre dependencias institucionales para fortalecer la atención a todos los usuarios que acudan a la sede upelista a efectuar acciones asociadas a dichas dependencias, entre otros.

**Descriptor:** estrategia gerencial innovadora, método Kaizen, personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

## INTRODUCCION

El presente trabajo tuvo como objetivo general analizar el método Kaizen como estrategia gerencial innovadora en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luís Beltrán Prieto Figueroa”. Por tal motivo, se considera que existe una gran necesidad de que en las instituciones de nivel universitario se desarrollen planes, programas y estrategias que estén inmersas en la Gerencia actualizada, porque de esta manera, se estará en busca de lograr los objetivos institucionales y/o de sus diferentes estructuras, para transitar un camino hacia la excelencia. En tal sentido, se tuvo como escenario de investigación dos importantes dependencias gerenciales que conforman la estructura funcional más importante del IPB, en el sector Oeste, ellas son la Subdirección de Docencia y la Subdirección de Extensión.

Es importante resaltar que el uso del método Kaizen, basado en la mejora continua, es una herramienta clave para fortalecer la atención a los usuarios en las subdirecciones de docencia y extensión de una institución universitaria. Esto se debe entender porque al implementar algunas de sus acciones, su enfoque produce pequeños cambios constantes que van a permitir se logren identificar y corregir ineficiencias en los procesos de atención, garantizando un servicio más ágil y efectivo.

Por otra parte, es probado que este método, fomenta la participación activa del personal, promoviendo un ambiente colaborativo y orientado a la excelencia. Con Kaizen, se pueden implementar soluciones prácticas que mejoren la experiencia de los usuarios, reduciendo tiempos de espera y aumentando la satisfacción. Este enfoque asegura un crecimiento sostenible y una gestión más eficiente de los recursos disponibles.

En esas dependencias a través del estudio de campo realizado, se pudo constatar que, existe la necesidad de propiciar estrategias innovadoras, que fueran tomadas de la Gerencia estratégica, para fortalecer su funcionamiento, de tal manera que, se beneficie al personal que labora en estas dependencias y sobre todo para darle una mejor atención a los usuarios que constantemente solicitan se les apoye en la

búsqueda de diferentes trámites institucionales, por lo que al tener la responsabilidad de dejar a través de mis estudios de Maestría en el área de Gerencia, un aporte que sirva de cooperación para que se desarrollen en un futuro mediano y largo plazo, acciones del Kaizen, estrategia Japonesa creada para fortalecer el funcionamiento de las organizaciones, en este caso de las dos subdirecciones antes reseñadas.

Es de hacer notar que, el estudio quedó estructurado en el Capítulo I, se planteó el problema, se elaboraron sus objetivos y se hizo su justificación e importancia. En el Capítulo II, se presentan los antecedentes, las bases teóricas y legales, así, como sus teorías, que dan sustento teórico al estudio. Mientras que en el Capítulo III, fue desarrollado el mismo, fundamentado en el paradigma positivista y desarrollada bajo el enfoque cuantitativo, mediante una investigación de campo de carácter descriptivo y usando el método analítico, se debe resaltar que, los sujetos de estudio fueron 16 empleados de las dos dependencias institucionales antes mencionadas, para el estudio de campo, se aplicó la técnica de la encuesta.

En el Capítulo IV, en base a los resultados obtenidos, luego de ser analizados e interpretados con la estadística descriptiva, se ha elaborado el Capítulo V, donde se toma como conclusión que, al ser empleado el Método Kaizen, va ser posible en esas dependencias institucionales objeto del estudio, el poder fortalecer las funciones académicas y administrativas en la institución. Luego como recomendaciones, se señala que, se deben implementar algunas acciones del Kaizen como la estimulación al trabajo en equipos, realizar cursos de capacitación, seguir realizando trabajos mancomunados entre dependencias institucionales para fortalecer la atención a todos los usuarios que acudan a la sede UPELISA a efectuar sus solicitudes personales que se realizaren en dichas dependencias. Se culmina con sus referencias y anexos del estudio.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del problema

Es importante destacar a nivel global que la gerencia es una de las funciones más importantes del desarrollo de las instituciones, debido a que a través de ella se establecen las gestiones gerenciales necesarias para lograr los objetivos que se plantean en lapsos planificados. De esta manera, uno de los aspectos claves para que las organizaciones tengan resultados satisfactorios, es en base al uso de estrategias funcionales que ayuden a optimizar sus espacios de trabajo y el clima de trabajo que de ello deriva para cumplir con las metas trazadas en la planificación.

En Venezuela y de manera especial, en las instituciones del Estado, es necesario mantener, cuidar y evaluar constantemente el ambiente de trabajo existente. Para Lira (2020), este viene a ser la sensación que tiene cada trabajador sobre el ambiente existente dentro de la organización, es decir, “la manera como se sienten los trabajadores dentro del espacio de trabajo y por supuesto, la percepción que tengan sobre cómo se desempeñan los mismos dentro del ambiente que proyecte la organización” (p.9), esto suele depender de varios factores, entre ellos, lo tocante al aspecto físico, emocional, comunicacional y sobre todo como sea ejercida la gestión gerencial dentro de la misma.

Se puede llegar a entender que en las organizaciones, se debe tener un favorable ambiente en el lugar donde se trabaja, esto es que sea armonioso, agradable, confortable, en donde la comunicación y las relaciones personales sean empáticas, esto puede mejorar las relaciones interpersonales, para de esta forma, poder garantizar una institución productiva con un ambiente de trabajo favorable.

De manera similar, se tienen los aportes de Serna (2006), quien al hacer referencia a la gestión gerencial expresa que esta viene a formar parte de la vida cotidiana que es de gran importancia en las diferentes organizaciones y no deja de tener uso en los quehaceres personales y laborales, ella es un aspecto clave para que en las organizaciones comerciales, industriales, empresariales y educativas, se tienda a tomar fuerza interna para lograr los objetivos establecidos en la planificación que hagan las mismas. Se puede inferir al asociar que se presentan oportunidades para sincronizar el rendimiento individual y/o colectivo de la organización empresarial que tenga una gerencia efectiva.

Desde esas perspectivas, deben entonces las organizaciones e instituciones, que tengan un personal significativo, el llegar a estimular a todo su personal para que laboren con la mayor responsabilidad posible, para que se logre alcanzar el más alto rendimiento en sus funciones productivas, lo cual se multiplica al sumar los esfuerzos de todos y cada uno de los talentos humanos que estén adscritos a cada sección, área de trabajo, departamento o su similar, para que al laborar a profundidad, se pueda determinar su calidad, como organización, para ello es posible valerse de algunas estrategias de la gerencia moderna, para que se tracen correctivos necesarios y se emprenda un trabajo en equipos que permita alcanzar metas deseadas y planificadas.

Para esta realidad visible, es conveniente, estar claro en las instituciones sobre el papel que ha de jugar cada sección de su organización, para estar claro sobre el tipo de atención que debe ofrecerse a sus usuarios y por ello, dominar el manejo de todos los elementos técnicos, administrativos y docentes, que forman parte del control interno o externo que se han de atender, para que se pueda a través del uso de las estrategias gerenciales que se seleccionen como punto clave para fortalecer las funciones de una dependencia, se tienda a dar la mejor atención posible en el ámbito funcional. En este caso se va trabajar en este proyecto con un recinto universitario de importancia, representado por el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luís Beltrán Prieto Figueroa” (UPEL-IPB).

Ahora bien al referirse a lo planteado, para aplicar algunas estrategias de la gerencia que sirvan para lograr correctivos en las organizaciones, se conoce por medio de Vásquez (2020), que hoy es empleado un método denominado Kaizen, el cual

puede ser aplicado por su contenido funcional en las instituciones educativas, el cual se conoce como una filosofía y hasta llegar a ser entendido como un sistema de gestión que al ponerse en marcha, para elevar la eficiencia de las organizaciones, esta estrategia es valorada como una gestión que ayuda a elevar la eficiencia y además, a reducir elementos que se opongan a la atención en excelencia, para que se llegue a establecer un ambiente laboral atmósfera positiva, donde los empleados se sienten valorados, motivados y comprometidos con la empresa.

El método Kaizen es un sistema Japonés de gestión que está orientado a la mejora de procesos con la finalidad de eliminar todas aquellas faltas de actividad y de eficiencia que conforman un sistema de producción y fortalecer los ambientes de trabajo en las organizaciones (Medina, 2018, p.14), aspecto que se logra al hacer uso de mejores formas de comunicación, trabajo en equipos y otros aspectos favorables a la gerencia en las organizaciones.

Se debe resaltar que esta práctica gerencial japonesa se erigió a partir de la culminación de la 2da guerra mundial. En esa época el Japón, por los efectos de la guerra, necesitaba superar muchos eventos en los diversos ámbitos de la vida cotidiana, entre ellos el de las empresas y la gerencia. Por lo tanto, cuatro años después los científicos japoneses fundaron una unión japonesa (JUSE) y años más tarde, implementaron a través del autor Masaaki Imai (1986), el uso del KAIZEN, como una estrategia que permitió a varias empresas de su nación como la Toyota, Hitachi o Sony, ejecutar estándares eficientes que han ayudado a que las empresas se superen dentro de su atención a usuarios y mejorar su producción, punto logrado por el uso de la mejora continua que favorece el Kaizen.

En relación a lo antes descrito, esta práctica gerencial se puede definir como aquellos procedimientos y los recursos que se requieren para llegar a aplicar una estrategia que ayude a asegurar que las actividades en las empresas y que pueden estar implícitas en el tiempo de producción de un servicio o producto, sean más seguras y eficientes, producto de un sistema cuyo desempeño se basa en la mejora continua que tiene la revisión de las fallas existentes en una organización, las cuales son reacomodadas, organizadas y mejoradas, por esta causa colaboran para tener mejores resultados en la producción institucional, además de los usuarios. No obstante,

para autores como Cortez (2016), se resalta que el método japonés reseñado es una herramienta de gestión que produce cambios favorables en las organizaciones que suelen aplicarse.

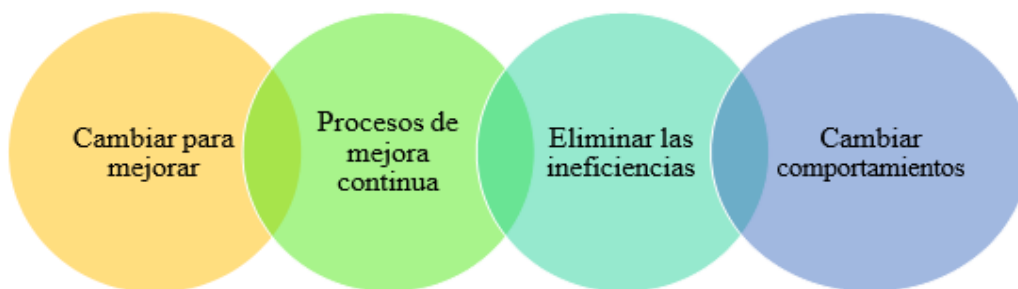
Ahora bien, Armas (2019), reconoce que mediante este método va ser probable identificar las actividades que afectan las instituciones y con ello el bajo rendimiento de una institución, por efecto, puede considerarse una alternativa favorable para las organizaciones empresariales que emprenden caminos hacia la mejora continua que produce el uso de la estrategia japonesa señalada. Representa así este método en un reto, dada la permisividad de poder aumentar la productividad. En resumen, es notorio que las instituciones lleguen entonces a ser más competitivas, productivas y así, contribuir, en este caso, al bienestar de su personal docente, administrativo, de servicios y los estudiantes, es decir, de todo el personal que hace vida en la UPELIPB.

Asimismo, la estrategia empleada, está plenamente comprobada que también llegan a reducir el uso del tiempo, los costes, dando así a la gerencia un punto de apoyo que se traduce en mayor satisfacción de los beneficiarios que concurren consecuentemente a las instituciones, lo cual va hacia el camino para superar las ganancias. Se destaca a Bonilla (2020), cuando afirma que, una mejora continua puede llegar a significar la observación de una visible reducción constante la variabilidad de los procesos, dado que éstos vienen a ser una muestra de que cuando en las organizaciones se producen cambios, con uso de estrategias sugeridas, es posible darle atención a los problemas prioritarios que se localicen para lograr correctivos con asertividad gerencial.

Es de hacer notar que en las empresas en la actualidad, es un factor común analizar cómo se desarrollan los procesos de productividad y de competitividad de las empresas, esto permite a la gerencia tener una visión clara de la problemática existente, de los nudos críticos y de allí proveer de un plan de acción para emprender correctivos que vayan hacia la mejora continua. En ese sentido, los colaboradores de las organizaciones empresariales deben estar al tanto de trabajar con métodos, entre ellos con el Kaizen, porque ella es una probada gestión traducida en una gran herramienta para optimizar y fortalecer las acciones de la gerencia.

En cuanto a lo que se reseñó en el párrafo anterior, se debe afirmar al recoger los aportes de los autores citados que el Kaizen es una filosofía que siempre se ha presentado y destacado como una estrategia que facilita el alcance de las metas claras y definidas, lo que se hace sinónimo de poder: “cambiar para mejorar”, con lo cual se aspira atender problemas para mejorar y fortalecer los funcionamientos institucionales. Lo anterior se puede resumir en la Figura 1, la cual define las importantes características del método (Lippke y Peñafiel, 2020, p.12).

**Figura 1**  
*Filosofía Kaizen*



Ahora bien, en el ámbito de la Educación Superior se tiene que algunas instituciones, que han estado trabajando con los pocos recursos para producir insumos para fortalecer su atención institucional, esto, lo han hecho, con los pocos recursos que tienen logran entrar en el mundo competitivo, sin embargo, la carencia de conocimientos y cómo aplicarlos hace que sus estrategias gerenciales sean obsoletas y no se adecuen a las necesidades de la institución educativa, lo que genera no lograr los objetivos pautados.

En relación a todo lo planteado, es necesario destacar, que la presente investigación se realizará en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto (IPB), en la cual labora un número aproximado de dieciséis (16) personas distribuidos en directivos, administrativos, docentes y personal de servicio, de dos dependencias institucionales, ellas son la subdirección de Docencia y la subdirección de Extensión, debido a que como investigadora, se quiere dejar aportes sobre el uso del Kaizen, como estrategia de fortalecer el trabajo institucional.

En relación a lo señalado, se puede decir que a través de observaciones, conversaciones informales y experiencias laborales, se ha percibido que en toda la institución y específicamente en el área objeto de estudio que dentro de las funciones gerenciales de la misma, se puede señalar que hay un número significativo de ausencias del personal desde época de pandemia (incluso desde mucho antes, a raíz de la crisis o situación país) lo cual ha causado como en muchas dependencias institucionales, ofrecer una mejor y consecuente atención, a los usuarios que asisten a solicitar recaudos necesitados o información de cualquier índole.

Uno de los problemas considerados de mayor preocupación, desde el plano gerencial, es el utilizado para atender a quien solicita información, puede resaltarse: la imposibilidad de ofrecer informaciones sobre procesos académicos administrativos, inclusiones, asesorías, cambios de especialidades, solicitudes de reingreso, elaboración de horario institucional, además de informar por medio de un sistema efectivo de comunicación, que permitiese el intercambio de información. Esto, permite multiplicar las acciones entre el personal de las instituciones, se produce de hecho una mejora en el trabajo en equipos, lo cual para una institución como el nuestro, estas acciones se traducen, en una mejor organización de los períodos semestrales en todas sus áreas.

De esta forma, se tiene que la UPEL-IPB reconoce que dentro de las instituciones universitarias, es esencial contar con un formado, instruido y preocupado talento humano, los cuales deben ser seleccionados para ocupar cargos de acuerdo al perfil más adecuado para cada cargo y a los mismos, deben realizarse continuas evaluaciones que permitan conocer su desempeño, efectividad, calidad de trabajo que ayuden a medir su clima organizacional, éste va al lado de la motivación que se le da al personal, desde los planos: cognitivo, espiritual, social y hasta económico, de tal manera que se sientan con sentido de pertenencia y así, den rasgos de ir creciendo en el plano del desarrollo personal y en sus responsabilidades sociales cumplidas en su área de trabajo.

Es posible resaltar que Celaya (2009), quien hizo un análisis del trabajo de las dependencias administrativas en diferentes instituciones de educación superior, a la cual ha llegado a la conclusión que dentro de las organizaciones, los empleados

cuando sienten que cuentan con un clima laboral favorable, se identifican con la organización, este mismo autor, destaca que muchos trabajadores cuando se les ofrece nuevas oportunidades de crecer, buscan la oportunidad de tener éxito así como también ser responsables, trabajando con responsabilidad, armonía y con un trabajo en equipo, aspectos que favorecen el clima organizacional.

Finalmente, expresa el autor, que en las instituciones los trabajadores aspiran a que sean tratados de la mejor manera, además que les den oportunidades para mejorarse, alcanzar mejoras en su preparación técnica, profesional y personal que les ayude a superar los problemas que en los recintos o áreas donde tengan que cumplir sus responsabilidades.

Para Brunet y New (2003), el clima organizacional de las instituciones “va a cumplir un papel muy profundo en el resultado de las funciones que las mismas cumplan, de su rendimiento dependen las metas que se puedan lograr y con éste, se suele alcanzar un rendimiento aspirado” (p.9). También, acerca del deber ser del funcionamiento institucional, como concepto lo apuntan Guillén et al. (2000), “es aquel que hace referencia a el confort y oportunidades que surgen en el entorno laboral y que se manifiestan de manera coincidencial, casi siempre con la calidad del clima laboral que se perciba en las instituciones” (p.166).

Es de hacer notar que, por parte de la investigadora, se ha observado una problemática entre los trabajadores que interactúan en el IPB, entre otros aspectos, baja participación de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones, aspecto que se ha conocido por encuentros informales con personas que laboran en la institución. Producto de las observaciones se pudo conocer que se ha comentado su ausencia, en la cual se asevera que la misma, se deba a los inconvenientes que surgen producto de la llegada de la pandemia, la cual según aseveraciones de la jefatura de una dependencia, expresa que, no se ha estado trabajando en equipos, característica básica de la actualidad administrativa. Resalta el mismo que, esto ha influido en la baja producción de la unidad, hecho que ocurre de manera general en otras dependencias institucionales.

Es preciso destacar que, es necesario dar aportes que, se fortalezcan los procesos académicos administrativos, además, el personal de servicio no asiste y no

cumple sus funciones de limpieza y mantenimiento de manera regular, entre los que destacan: para la revisión y reparación de los aires acondicionados, la iluminación y poder garantizar el bienestar de la planta física institucional, aspecto que se ha conocido por encuentros informales con personas que laboran en la institución, esto entre otros aspectos.

A todo ello se puede agregar que la desmotivación por los bajos sueldos de los trabajadores, baja calidad del servicio en materia de salud (HCM), insuficientes beneficios contractuales acordes con la realidad que se vive, entre otros, son también responsables de una escasa asistencia del personal docente, obrero y administrativo a sus puestos de trabajo en la UPEL-IPB. Se entiende que la asistencia, el trabajo en equipo y la baja motivación están afectando el rendimiento en el IPB. Todo esto apunta hacia la necesidad de aplicar una estrategia gerencial cónsona con las necesidades que se han planteado por los miembros de la población objeto del estudio, con lo cual se pretende que el funcionamiento y atención de los usuarios que asisten a la institución IPB, se haga de una forma optimizada, fortalecida.

Ante estas realidades, se puede entender que una estrategia gerencial como el Kaizen, el cual es una táctica de mejora continua que permite diagnosticar las necesidades de aplicaciones de los ciclos en las organizaciones, pueda ayudar a atender la problemática planteada, el mismo puede implementarse a través de un plan estratégico que contenga sus elementos de la gerencia que puedan ayudar a mejorar el ambiente laboral en la institución y a fortalecer el funcionamiento del desempeño y rendimiento de sus trabajadores.

Ahora bien, en el presente estudio descriptivo de nivel analítico se investigó el uso del Kaizen como estrategia gerencial, por lo tanto su propósito central va ser analizar en profundidad cómo esta filosofía de mejora continua se implementa en entornos organizacionales. El estudio buscará identificar las características, beneficios y desafíos asociados con la aplicación del Kaizen. Además, es posible dejar información sobre el impacto de esta estrategia en la eficiencia operativa y el desempeño general de las empresas, en esta dirección es importante señalar que va ser utilizado un enfoque descriptivo para detallar las prácticas actuales del Kaizen y su influencia en la toma de decisiones gerenciales.

Por lo antes mencionado, se tiene que todo esto se resume, en que al funcionar de manera fortalecida con uso de una gestión de la gerencia moderna inmersa en el uso del Kaizen, es probable reducir el estrés, visualizar un mejor funcionamiento del área académica y objeto del estudio y con ello es posible alcanzar un desarrollo fortalecido de las funciones laborales en el ámbito y en el entorno educativo de la UPEL-IPB.

Por todo lo anterior, surgen interrogantes necesarias para el desarrollo y desenlace de la presente investigación, entre las cuales se tienen:

¿Cuáles son los principios del método Kaizen presentes en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luís Beltrán Prieto Figueroa”?

¿Cuáles son las estrategias gerenciales que utiliza el personal directivo del Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luís Beltrán Prieto Figueroa”?

¿Cómo funciona el método Kaizen como estrategia gerencial innovadora en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luís Beltrán Prieto Figueroa”?

Estas interrogantes dieron origen a los siguientes objetivos.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Analizar el método Kaizen como estrategia gerencial innovadora en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luís Beltrán Prieto Figueroa”.

### **Objetivos específicos**

Identificar los principios del método Kaizen en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luís Beltrán Prieto Figueroa”.

Caracterizar las estrategias gerenciales que utiliza el personal directivo del Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luís Beltrán Prieto Figueroa”.

Describir el método Kaizen como estrategia gerencial innovadora en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luís Beltrán Prieto Figueroa”.

## **Justificación de la investigación**

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar el método Kaizen como estrategia gerencial innovadora en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luís Beltrán Prieto Figueroa”, de ahí radica su importancia ya que de esta forma es posible acercarse al campo de la reflexión que conlleve a valorar los posibles aportes que al campo de la gerencia institucional puede dejar el uso de la disciplina del Kaizen, del cual varios autores expresan que con su uso es probable buscar fortalecer las funciones del personal que labora en las dependencias institucionales. Por este motivo, con el presente trabajo descriptivo, se podrá dar un gran aporte a la gerencia de la dependencia objeto del estudio.

Esta aseveración parte, del principio en que se realiza el estudio, para conocer las bondades del método Kaizen el cual puede beneficiar a todo el personal que labora en esta institución y que es considerada la columna vertebral del IPB en lo que atañe a los aspectos de docencia que debe cumplir la UPEL como formadora de recurso humano para la enseñanza; ¿quiénes serán los beneficiados?: los usuarios que asisten a dicha institución, el personal docente y la gerencia, lo cual justifica el estudio desde el punto de vista social y gerencial.

En esa misma vía, promover información sobre el conocimiento de una forma más actualizada de tratar el clima laboral, proporcionará el poder realizar dentro de la institución, un proceso de realimentación acerca de las acciones y/o gestiones gerenciales, este motivo al ser un aporte social porque beneficiará a todo su personal docente, administrativo y de servicio, además podrá proporcionar un funcionamiento más productivo favoreciéndose así la producción institucional y dando importancia en este plano.

En relación a la importancia que adquiere el estudio en los campos metodológico y teórico, el mismo será desarrollado bajo el tipo de investigación de campo-descriptivo, con lo cual podrán tener un modelo a seguir de parte de futuros investigadores que quieran desarrollar estudios de investigación de corte similar en este campo. En cuanto a la importancia teórica se consultarán autores, de los cuales quedarán sus posturas y conocimientos, luego de interpretarse sus posturas epistemológicas en el presente

campo temático; además se validarán teorías que ayudarán a enriquecer la cadena de investigación en el área de la Gerencia, con lo cual la institución amplía su producción teórica en ese campo, a través de su línea de investigación pertinente al programa de maestría en Gerencia educacional.

Asimismo, desde el punto de vista metodológico constituye un significativo aporte, a sabiendas de que el mismo en su carácter descriptivo, tiene un fundamento teórico-conceptual ajustado a las interrogantes de investigación propuestas. Es así, como representa también un referente teórico e investigativo para el diseño de propuestas orientadas a ofrecer soluciones a esta problemática tan actual y vigente como lo es la optimización del clima organizacional.

Finalmente, en correspondencia con las directrices investigativas de la UPEL-IPB, es pertinente mencionar que este estudio se encuentra en el Núcleo de Investigación Comportamiento Organizacional, específicamente en la Línea de Investigación denominada Comportamiento organizacional y productividad, la cual se orienta a generar insumos descriptivos, teóricos, metodológicos y de tecnología social acerca de los procesos de transformación de las organizaciones, en atención a su productividad sean estas, organizaciones educativas o de otro tipo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

El marco teórico o marco referencial representa la temática en la cual se desarrollará el presente estudio de investigación a realizar. Es decir, es la presentación conceptual de los aspectos relacionados a la variable de estudios, descriptores, los cuales se relacionan con el problema a resolver, el mismo es, según Hernández et al. (2018), “la base conceptual que sostiene las variables y descriptores del estudio, la cual se hace en la búsqueda de citas de manera escrita o virtual” (p.46). La misma contiene informaciones que dan sustento teórico a la investigación, contiene este segmento: antecedentes, bases teóricas, legales y es opcional elaborar el cuadro de operacionalización de variables, así como su definición.

#### **Antecedentes de la investigación**

Iniciando el marco teórico se presentan los antecedentes, estos, constituyen el apoyo de la investigación, dado que aportan por sus experiencias procedimientos, aspectos metodológicos y estrategias utilizadas para desarrollar el estudio, debido a que los mismos permiten esclarecer el tema. Al respecto puede afirmarse que, según Arias (2012): “Los antecedentes contienen la información de cómo los investigadores reseñados lograron producir sus trabajos investigativos” (p.106), en este caso relacionados a la temática a emprender con el presente estudio.

Por consiguiente, en el presente estudio se han seleccionado diversas investigaciones, tomando en cuenta variables en estudio que guardan relación con el mismo, los cuales son presentados tomando en consideración el orden geográfico, a nivel internacional, nacional y regional. Es así que según Arias (2012):

los antecedentes en un trabajo de investigación constituyen una base informativa que ayuda a orientar a los investigadores, para que sigan sus pasos debido a que aclara, como usó la parte metodológica, qué pasos cumplió, qué aspectos seleccionó para dar producción, por ejemplo, en una propuesta de la investigación (p.106).

En ese mismo sentido, se ha acudido a las fuentes digitalizadas y a la revisión bibliográfica, las cuales permitieron consultar algunos estudios relacionados con la investigación. A continuación se mencionan algunos estudios de investigaciones internacionales y nacionales que se vinculan con la presente investigación:

Así se tiene en el ámbito internacional, el trabajo de Luza (2020), el cual mostró en su trabajo doctoral producido en Perú y no publicada en la Universidad César Vallejos, como requisito para ser graduado en Doctor en Gerencia, el mismo, fue titulado "*El clima laboral, la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima*". Para efectos del estudio el investigador asomó resumen de los aspectos ontológicos, epistemológicos y metodológicos asumidos, destacó que el estudio se abordó con el tipo de investigación aplicada y desarrollada con un nivel explicativo.

Así, el investigador pudo determinar la influencia del clima laboral y la satisfacción laboral, para explicar el nivel de la calidad educativa en educación media. La población fue conformada por 250 docentes, para ello, empleó un muestreo probabilístico, en el cual incluyó 130 docentes. A los cuales les fue aplicado un instrumento con 70 ítems de escala tipo Likert.

Se conoció entonces, que el nivel de predicción de las variables clima laboral y satisfacción laboral sobre la calidad educativa es a un nivel estadístico significativo, donde comprueba sus resultados, con los cuales llega a concluir que el clima laboral y la satisfacción laboral influyen significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas "María Auxiliadora" de Lima. Esto permite asociar los resultados con el presente estudio, donde se pretende conocer y sugerir estrategias que ayuden a fortalecer el funcionamiento de una institución educativa, la cual es clave para elevar su calidad, como lo es el Instituto Pedagógico de Barquisimeto UPEL-IPB.

En congruencia con el anterior estudio se presenta en el mismo país: Perú, el estudio de Rivera (2021), el cual hizo su trabajo de estudio titulado: "*El Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de*

*Investigaciones de la Amazonía Peruana*". En su desarrollo se pudo evaluar el nivel de clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana (IIAP). La técnica utilizada fue uso de los cuestionarios, entre ellos aplicó el método de Palma (Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, 1999: anexos). Aplicados a un total de 107 trabajadores del IIAP.

Con sus resultados, se conoció que el clima laboral es detectado como: favorable, lo cual es de importancia para el rendimiento de la institución; también determina que hay una vinculación, que se suele catalogar como una causa efecto positiva, entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Los aportes del estudio, se circunscriben a concordar en trabajar a favor de establecer el clima laboral de una institución, factor clave y básico para establecer un armonioso ambiente laboral institucional.

En tercer lugar se tiene a Flores (2021), en su estudio "*Propuesta de implementación de las 5S para la mejora de las condiciones laborales en el área de calidad de una Planta Envasadora de Lubricantes*". En la presente tesis describe la aplicación de la estrategia 5S dando un enfoque para mejorar las condiciones laborales de una Planta Envasadora ubicada en Lima, teniendo como objetivo averiguar cuál es el impacto de una aplicación de la estrategia 5S con la mejora de un clima laboral en la empresa, reducir los elementos innecesarios de trabajo y facilitar el ingreso y salidas de los objetos, evitar la pérdida de tiempo en la búsqueda de elementos de trabajos en lugares no organizados ni apropiados.

La implementación de esta estrategia, contribuye a la creación de un ambiente laboral agradable permitiendo que todos los niveles organizacionales logren un compromiso para mejorar y mantener la ejecución de las diversas operaciones unitarias productivas mejoradas, haciendo énfasis especialmente en la comunicación, el liderazgo participativo y el trabajo en equipo. Este trabajo de grado viene a dar un gran aporte al presente trabajo, dado que persigue el mismo objetivo de mejorar el ambiente laboral para ir en la vía de tener una mejor y mayor producción y alcance de sus metas.

Es importante destacar que, con el mismo se pudo conocer a profundidad que, la metodología de las 5S es una práctica ágil para crear espacios de trabajo más ordenados, organizados, seguros y limpios, con el propósito de alcanzar un buen

manejo de los recursos de la empresa, esto puede aplicarse en el escenario objeto de estudio, porque seguramente al lograr resultados similares, es obvio que mejore el ambiente laboral en la institución.

Otro aporte relevante y esta vez desde el ámbito nacional fue el presentado por Mora (2021), hizo un trabajo de investigación titulado: *“El método Kaizen como estrategia gerencial dirigido a la oficina de personal de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela UCV”*. El mismo lo abordó con el paradigma positivista y un estudio de campo descriptivo. Para recabar la información encuestó 22 miembros de la oficina señalada. Aplicó un instrumento contentivo de 16 ítems de características policotómica, el mismo fue validado con la técnica de juicio de expertos y la confiabilidad aplicándose el coeficiente Alpha de Cronbach, obteniendo un resultado de 0,82, lo cual permitió su aplicación.

Las informaciones permitieron detectar que hay problemas en el funcionamiento administrativo, que se identifica con un clima laboral desfavorable y carencias en las respuestas de solicitudes que ha hecho el personal de la institución universitaria donde se realiza el estudio (UCV), para ello el investigador, pudo ver un mejoramiento en el mantenimiento y mejoramiento de los estándares empleados, hubo mayor productividad, en ese orden de ideas. Se puede considerar que, los aportes del estudio están en cuanto a los enfoques metodológicos, funcional y los resultados logrados con la aplicación del Kaizen, dejan la firmeza de que aplicando sus técnicas se puede fortalecer el funcionamiento gerencial y además, con la metodología aplicada se puede culminar el presente estudio.

Se tiene también el estudio de Leal (2021), realizó un trabajo de investigación al cual tituló *“Propuesta del Kaizen como estrategia gerencial para optimizar el funcionamiento administrativo en la Alcaldía de Sucre en la ciudad de Caracas”*. El estudio fue abordado con una modalidad de proyecto factible en sus cinco fases, lo cual permitió su aplicación y posteriormente su evaluación. La información fue tomada al aplicar un instrumento tipo cuestionario a 54 miembros del personal administrativo de la organización, el mismo contentivo de 22 ítems de características policotómico, su validación se realizó a través de juicio de expertos, su confiabilidad aplicándose el

coeficiente Alpha de Cronbach, arrojando un resultado de 0,82 permitiendo su aplicación.

Las informaciones permitieron conocer que el funcionamiento en el ámbito administrativo, presenta problemas en su clima laboral, puesto que se tuvo conocimiento que hubo más de 100 solicitudes de papeleo durante el último semestre del año 2020, lo cual disminuyó el promedio de atención anual a sus usuarios. Por tal motivo ante la problemática encontrada se fueron aplicando de parte de la gerencia de turno, una serie de estrategias, entre las cuales se hicieron talleres de aprendizaje, para elevar el sentido de pertinencia de los trabajadores, también, cómo estimular el trabajo en equipos, acciones que permitieron dar un cambio significativo en el funcionamiento administrativo en esa dependencia, la cual da atención, a una cantidad aproximada de usuarios que supera los 300 semanales.

El estudio de Leal, dejó aportes en el campo funcional, lo cual permite poder tener en cuenta que, para llegar a mejorar el funcionamiento administrativo en esta universidad, se hizo necesario incluir en el diseño de la propuesta alguna de sus tácticas gerenciales tomadas del Kaizen, las cuales por diversas vías se reconocen que producen efectos bastantes positivos en las organizaciones empresariales e institucionales por sus aportes: al clima laboral, desempeño laboral, armonía en el trabajo y sobre todo elevándose el nivel comunicacional tan necesario en donde laboran más de diez (10) trabajadores.

Asimismo, desde el nivel regional, se conoce el estudio de Martínez de Miralles (2021), quien presentó para la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), en la especialidad de Administración un estudio titulado “*La Planificación Estratégica y el Kaizen como medida de organización en la empresa Lácteos Los Andes de Barquisimeto*”. Este trabajo fue desarrollado con la modalidad de proyecto factible, el mismo bajo el soporte de Jiménez (2018), quien considera este tipo de investigación como medio para la solución de problemas funcionales en las organizaciones.

La información fue recabada al aplicar un instrumento tipo cuestionario dicotómico contentivo de 20 ítems, validado con la técnica de juicio de expertos y la confiabilidad aplicándose el coeficiente Kúder de Richardson, el mismo arrojó un resultado de 0,80, permitiendo su aplicación. Las estrategias seleccionadas en el

diseño de la propuesta fueron dinámicas para mejorar la comunicación entre los miembros del personal, igualmente para estimular el trabajo en equipos, por otra parte se planificó un taller para elevar el desarrollo personal de los trabajadores, estas tácticas ayudarán a mejorar el desempeño personal y profesional de los funcionarios de la organización donde se desarrolló el estudio.

El estudio de Martínez de Miralles, deja aportes procedimentales que por ser probadas y que ofrecen efectos positivos, pueden incluirse en el diseño de la presente propuesta en la cual las tácticas gerenciales tomadas del Kaizen para ser aplicadas en el caso de atención del IPB, podría dar efectos positivos y producir cambios similares a los que se conocieron en una organización de corte similar.

De esta manera se finalizan los antecedentes seleccionados, al manifestar que, los aportes que han dejado los investigadores tomados como apoyo referencial, han ayudado a orientar en los planos procedimentales, metodológicos y teóricos el presente estudio, dado que todos coinciden en las intenciones que se tienen con el diseño de la propuesta con este estudio de investigación.

## **Bases teóricas**

Las bases teóricas son el eje central de los estudios cuantitativos, positivista, dado que se hará un contraste entre los autores consultados con los resultados en la aplicación de instrumentos. En el presente estudio se tomaron informaciones de materiales impresos y digitales, los cuales se interpretaron para asociarlos con el estudio, los mismos son los siguientes:

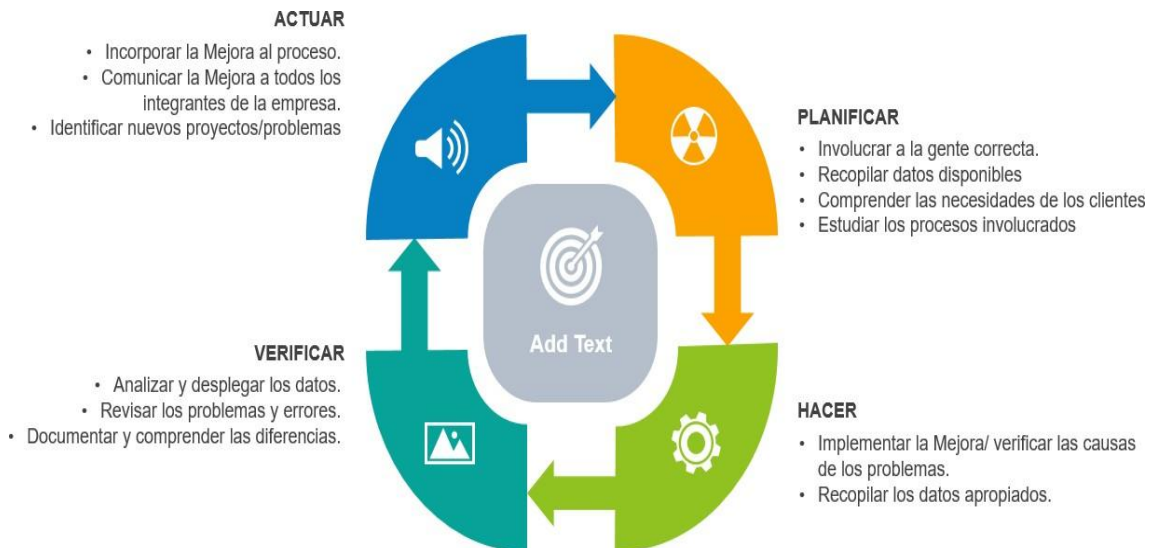
## **El método Kaizen**

Es importante reconocer que Deming (1950) al iniciar los principios de la calidad total, en la cual se diagnosticaba, planificaba, ejecutaba y valoraba los hechos en una organización empresarial, método que llamó PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Actualmente este hecho se traduce en el inicio de la técnica gerencial el cual se toma de Villacrés Zúñiga (2018), quien expresó que este es un ciclo operativo que puede ser

relacionado con los procesos de diseño, aplicación, evaluación y control, este se presenta para su comprensión visual en la Figura 2.

Según García et al. (2003), el ciclo PHVA se expresa de la manera siguiente:

**Figura2**  
*Ciclo de PHVA*



En el mismo orden de ideas, se comienza el soporte teórico del estudio al darle cabida al eje central del estudio, lo cual no es otra que la denominada filosofía japonesa de la mejora continua o la llamada y empleada Metodología Kaizen, la cual viene a englobar, cada una de las asignaciones en los puestos de trabajo en las instituciones y/o empresas, lo cual se traduce en las numerosas tareas o faenas que el personal asignado viene a realizar dentro de las mismas, estas mejoras están enfocadas a reducir los costos, mejorar la calidad de la producción, poder hacer entrega a tiempo de todos los bienes y servicios que se mueven en una organización con una acentuada seguridad.

Además de esto se agrega el elevar la salud ocupacional del personal, tal como lo plantea Bonilla et al. (2020), el cual expresó que se siguió desarrollando en los involucrados, produciendo una potenciación, a sus usuarios, a los proveedores, entre otros. Esto se hace buscando encaminar a la cima para proveer del éxito competitivo a las empresas donde primeramente fue aplicado, es decir, a las empresas japonesas. Puede esto, atribuirse a la filosofía Kaizen algunos resultados notorios, que produjeron

cambios evidentes en sus desarrollos funcionales y quienes tuvieron en las empresas japonesas corporación Toyota y Sanyo, ellas, fueron progresivamente implementando el Kaizen y posteriormente pudieron ver éxitos parciales y totales que produjeron un cambio en el rendimiento empresarial.

Se plantea la idea de producir movimientos de tal manera que se perciba que al hacer los cambios de puestos y la asignación de funciones actualizadas, con la idea de que se llegue a trabajar en conjunto, en equipos, de manera concordada con la gerencia empresarial, lo que seguramente suele producir una eficiencia global. Ahora bien esta filosofía gerencial Kaizen, puede considerarse como un modo de entender con una mirada en abordar una visión compartida y una misión empresarial, la misma con tendencia a alcanzar una base acentuada para el éxito continuo. Para ello, es de tener mucha disciplina y dependerá del rol que desempeñe el capital humano con que cuenta una institución, de tal manera que sea favorecida al organizarse con una sinergia que oriente hacia la búsqueda de una mayor productividad, la cual tenga en la eficacia de la organización y en la calidad total.

En esa dirección es importante se conozca el origen y la ampliación de esta disciplina gerencial de origen asiático. Ella, ha permitido que se llegase a realizar una recopilación de la cual autores como Suárez (2019), la han resaltado, “esta disciplina es sinónimo de la palabra mejoramiento y la cual requiere sea detallada minuciosamente con mayor claridad de su alto contenido teórico” (p. 27).

El Kaizen ha sido estudiado y analizado por varios autores, quienes convergen en darle las características de que se puede a través de ella, aplicar diferentes técnicas y tácticas con intenciones de mejora, las cuales impuestas por la gerencia, ayuda a las organizaciones, de manera considerable a elevar su producción, a laborar en equipos y a tener una mejor visión, esto, le imprime una disciplina de carácter práctico, funcional, que puede ponerse en práctica, de forma metodológica, esto favorece de manera muy considerada para poder detectar sus importantes efectos.

Es así como el Kaizen, como filosofía gerencial, puede ayudar constantemente en el alcance de la mejora continua de todos los procedimientos donde está involucrada la empresa, de esa forma estos deben ser abordados por todos los miembros del capital humano, desde la alta gerencia o niveles directivos hasta el

personal con menor función o de menor jerarquía en una institución, porque en estos casos funcionales no se buscan los efectos o beneficios individuales sino colectivos que favorezcan a toda la organización, en el caso del estudio al IPB, acciones que ayudarán a fortalecer sus gestiones institucionales.

Se destaca la postura de autores como Leofcovich (2023), este autor explica que el método Kaizen en una institución, abre el camino para que los miembros del personal de la institución caminen hacia la búsqueda de alcanzar un mejor estilo de vida, en la cual se llega a trabajar con disciplina administrativa, seguimiento continuo, evaluación continua, revisión de nuevas oportunidades, elementos que benefician considerablemente la organización.

Esta aplicación del método Kaizen, puede producir en las organizaciones empresariales o instituciones, beneficios para gran parte o todo su personal, es decir, para los compañeros de trabajo, también para la gerencia, sobre todo para elevar la formación personal y el empoderamiento, el cual puede traducirse en un desarrollo profesional-personal, lo cual se traslada en sus gestiones por aumentar las aspiraciones profundas del personal docente, administrativo y de servicio en el campo de cualquier institución que seleccione esta disciplina japonesa para empoderar la empresa.

Para ampliar la visión sobre el método Kaizen, visto por investigadores, entre ellos Leofcovich (2023), considera que se obtiene una nueva visión en el campo laboral desde la organización para ofrecer un apoyo al resto de la sociedad, llámese usuarios o pares de trabajo, sobre todo, en la consolidación de alcanzar bienestar, una mejor calidad de vida, tanto colectivo como individual” (p.38). Se puede interpretar entonces, que el método Kaizen se hace aplicable en las instituciones y empresas, porque da aportes para que se fortalezca su funcionamiento y así, no desperdiciar recursos, porque si esto se hace puede traducirse el incremento de aspectos que conllevan a aportar de forma comprometida a la optimización y al fortalecimiento integral de las instituciones.

## **Áreas de aplicación del Kaizen**

Al hacer resaltar las áreas de aplicación del Kaizen, se debe resaltar que este método tiene varias áreas de aplicación, de alcance, los cuales pueden aportar numerosos beneficios profesionales y personales, ellos son los siguientes: en el campo de la administración: es recomendable que se debe concentrar en los puntos estratégicos, evitar los desperdicios y pérdidas de tiempo, instalaciones y recursos financieros, de tal forma también que estimule el trabajo en equipos y los sistemas.

Es de suponer que puede realmente ser aplicable en el IPB, el mismo se debe centrar en el funcionamiento de los pormenores o correctivos que se deban hacer en dicha institución y en la búsqueda de evitar pérdida de tiempo, fortalecer su funcionamiento y además, de elevar su producción que debe ser la atención a los usuarios.

De manera similar, se sigue ampliando el campo del método Kaizen al producir lo planteado por Isea (2017), quien hizo referencia a su trabajo de grado, en el cual propuso el Kaizen para la optimización laboral de su organización empresarial, al final “pudo percibir un significativo cambio cognitivo en los participantes, una vez que amplíen sus conocimientos de la filosofía del Kaizen, encontrándose hallazgos que hasta le han permitido llegar a optimizar el funcionamiento de las organizaciones de manera optimizada” (p.93).

## **El Kaizen y un plan para mejora continua**

Dentro del plan de mejora continua, el Kaizen puede considerar los aportes de Asana (2023), quien recomienda aplicar un plan para lograr la mejora continua, lo cual puede ubicarse en el escenario de las diferentes dependencias de las instituciones, porque con este paso, ellas, funcionan con la orientación que suela lograrse, en primer lugar disciplina en el trabajo, control armónico del personal, motivación del trabajo en equipos, aspectos que pueden cooperar con optimizar y/o fortalecer el ambiente laboral en las empresas, no obstante, sugiere la fuente consultada que, se lleguen a desarrollar los siguientes pasos: precisión de objetivo, valora resultados, compara éstos

en varios momentos de valoración, incluye el trabajo en equipos, evalúa el plan de mejora continua, practica feedback para conocer con profundidad datos que te interesan.

En ese sentido, se debe reconocer el contenido de los diversos pasos que sugiere la misma fuente: define tus objetivos, se refiere el autor a que es necesario que las organizaciones funcionen en base a objetivos específicos dentro del general que tiene la empresa, así, cada dependencia deberá establecer metas a cumplir. Recomienda también que se mida y analicen los resultados alcanzados, la evaluación permite conocer si se han cumplido los propósitos y metas de la organización, por tal motivo las empresas deben someterse a evaluaciones periódicas, además debe comparar los resultados para tener una información más objetiva. Se hace necesario simplificar los procesos. Y, es necesario también que se involucre a todo el equipo del personal que labora en la institución, se hace necesario estimular a saber recibir y dar a través de los pasos del Kaizen, finalmente realizar un análisis y feedback de los resultados.

### **Bases del método Kaizen**

Se destaca postura de Asana (2023), que entre las gestiones probables aplicables en el Kaizen, aplicables para fortalecer el funcionamiento, ellas son: el trabajo en equipo, la disciplina personal, el mejoramiento de la moral del personal, hacer y practicar círculos de calidad y que siempre se empleen sugerencias para mejorar. En ese sentido, se puede decir que la gerencia de hoy debe sin duda promover el trabajo en equipos, estimular y mantener la disciplina personal, trabajar con modelaje que permita elevar la moral del personal que labora en la empresa, hacer círculos de calidad en donde a través del apoyo interactivo se multipliquen las funciones del personal.

Finalmente, es necesario funcionar en positivo, pero siempre enviando sugerencias para mejorar el nivel de una organización. Se tiene así, entre los pasos, las estrategias que puede aplicar la gerencia y las bases del Kaizen muchas acciones que puestas en marcha pueden ayudar a superar los problemas que se perciban en el

seno de todas las organizaciones. Esto permite deducir la importancia que tiene la disciplina o método del Kaizen, para emplearlas en las instituciones donde se detecten, perciban o conozcan problemas necesarios de superarlos con estrategias aplicables y liderizadas por las personas encargadas de la gerencia, en este caso se presentarán a la oficina de Talento Humano del IPB, para que se tracen estrategias para su implementación.

## **Estrategias gerenciales**

En casi todas las organizaciones, es común observar que, de acuerdo al desempeño del gerente y el uso de sus estrategias gerenciales, es probable llegar a alcanzar metas, por lo tanto las estrategias gerenciales, según Flores (2021) “son metas para el alcance de los logros deseados, por lo que es relevante que el grupo humano que conforman dicha organización, trabajen sobre la base de estrategias integradoras racionalmente alcanzables” (p.57). Esto es, aquellas que permitan trabajar y producir en equipos, esto puede permitir ser más proactivo, productivo y eficiente, de tal forma que esto puede justificar se seleccionen estrategias gerenciales acordes con las gestiones a desarrollar.

En relación a ello, el mismo autor la define como “aquellos principios y rutas que han de considerarse clave y que ayudarán a orientar el proceso administrativo para lograr los objetivos deseados en una dependencia institucional” (p.12). En consecuencia, la estrategia gerencial se toma desde los planos directivos de las organizaciones y corresponden a la acción del personal, que, tiene a su cargo el buscar que se produzcan modificaciones que ayuden a producir un rumbo que permita un cambio notorio o significativo en una organización.

De esta manera, se debe considerar la posición de Celaya (2009) quien al referirse a las estrategias gerenciales expone que estas son:

Tácticas que adopta la gerencia para mejorar el funcionamiento en las organizaciones tales como, los medios utilizados que suelen desarrollarse en las diferentes dependencias administrativas de una institución con la finalidad de estimular, promover, alcanzar diversas formas de trabajo que ayuden a lograr los objetivos institucionales en un lapso previsto y con ahorro del mayor tiempo, esfuerzo y costos (p.25).

Se entiende que al abordar estrategias gerenciales es posible desarrollar actividades como las inmersas en el Kaizen que pueden permitir a las organizaciones implementar cambios en su funcionamiento para que se hagan correctivos, innovaciones y diferentes funciones internas que tienen como propósito mejorar el actual funcionamiento empresarial o institucional, en este caso será posible implementarlas en el IPB, para fortalecer el funcionamiento donde se pretende elaborar la propuesta a diseñar, la cual puede valerse del Kaizen para buscar su fortalecimiento funcional.

En cuanto a las estrategias en la función gerencial, para autores como Yáñez (2021), es importante cuando se asume el cumplimiento de una función gerencial que se tomen en consideración los pasos que caracterizan a esta función primordial para que las organizaciones lleguen a cumplir sus metas planeadas en un lapso determinado, estas son: planificación, organización, ejecución, evaluación y control, todo esto garantiza el que se ejecuten mejor las acciones de la gerencia, implica un acto de organizarse, trabajar en base a objetivos planificados, realizar una ejecución exitosa en la cotidianidad, evaluar para conocer cómo se procesan las funciones gerenciales, por tal motivo las describe de la siguiente manera:

**La planificación.** Según Yáñez (2021), es la acción de planear, “implica que la gerencia al pensar con anticipación a que metas quiere llegar, estampa las acciones en las cuales se apoyan con algunos métodos, en donde van incluidas aquellas actividades, estrategias o pasos a desarrollar para el alcance de metas propuestas” (p.23). Esto se puede interpretar como la planificación de las acciones que en la dirección ejerce para la conducción gerencial en una organización, llega a establecer una estrategia general para saber hacia dónde debe ir dirigida su organización, puede considerarse a la planeación como el inicio de los procesos administrativos en los que se afianza la producción organizacional.

Se entiende que, analizar el método Kaizen como estrategia gerencial innovadora en el IPB, se deberá conocer si se gestiona en la dirección institucional una planificación que pueda llevar a esta organización a cumplir las metas que la institución tiene la cual deberá responder como instituto a las exigencias que el equipo rectoral de la UPEL exige.

**La organización.** Para Yáñez (2021), puede entenderse como:

función que da sentido práctico a los objetivos establecidos por la organización, realizados por las personas de la misma, esta tiene en el trabajo en equipo, la cooperación y la disciplina como elementos claves para el alcance de metas en una organización (p.29).

Se puede deducir que, habrá organización en una institución si la comunicación es efectiva, si es horizontal, si las funciones del personal están bien clarificadas, si hay estimulación para el logro de metas, si se observa buen clima laboral, elementos que influyen en la productividad.

Por otra parte, Estrada (2019), al describir la organización en una institución expresa que, sin duda, que esto se visualiza si en ella se cumplen las funciones personales y/o en equipos de parte del personal, si se delegan funciones, si el liderazgo es estimulador; hoy día es importante si se tiene una comunicación efectiva por medio del uso de las redes y Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's). Se debe internalizar que la organización es una de las funciones más importantes porque implica gestiones gerenciales personales y hoy día, con buen uso de las TIC's, dado que en la actualidad la rapidez de las acciones educativas requiere de su uso del mundo globalizado que aligera la información, la cual, si está sistematizada, actualizada y en secuencia ayudará a adquirir los objetivos y metas en menor tiempo, lo cual favorece a la organización.

**La dirección.** Representa para Estrada (2019), la conducción de las acciones estratégicas que rigen a una organización, por lo tanto es necesario reconocer en ellas que:

Quien toma la responsabilidad de dirigir una organización deberá realizar sus gestiones gerenciales en primer lugar dejando ver sus directrices y la trasmisión de sus conocimientos en la promoción de alcance de metas, con un trabajo responsable y eficaz en donde el trabajo en equipo debe ser el norte que rige su accionar a favor del logro de metas a menor tiempo y con menos gasto de recursos, lo cual asegura beneficios materiales, funcionales y en gasto reducido de insumos para lograr mejores resultados(p.49).

Se puede inferir que la dirección, viene a complementar lo que se planificó y estuvo organizado para llevarlo a la acción de manera eficaz, en excelencia, por eso con las gestiones gerenciales siempre se va a beneficiar una organización, se logran los objetivos que se plantearán para un futuro. Interpreto que, si se quiere tener éxitos y

resultados satisfactorios al dirigir una institución como la nuestra, se deben tener en cuenta la empatía y la comunicación proactiva para que alcance mejores resultados.

**El control y la evaluación.** Son dos elementos claves dentro de las funciones que debe ejercer quien liderice una organización. El control viene a ser una de las piezas limitantes en muchas de las funciones gerenciales. Es visible que donde no hay control, se pierden recursos materiales, financieros y talentos humanos. En ese sentido, se toma el enfoque del autor Echeverría (2019), quien al referirse al control expresa éste: “es una etapa fundamental dentro de los pasos que debe cumplir la administración, este le puede permitir al gerente accionar gestiones gerenciales para evitar pérdida de tiempo y esfuerzo, tener desajustes y hasta de talentos humanos dentro de la organización” (p.79).

Desde ese punto de vista, aunque una institución cuente con una dirección eficaz, una estructura organizativa apropiada y con maravillosos planes, la gerencia, no podrá comprobar cuál es la circunstancia presente de la organización si no se cuenta con un mecanismo que garantice y se informe si los hechos van en concordancia con los objetivos y esto se logra con un control de alto nivel, en este caso como funcione el IPB, qué aspectos salen o entran, en cuál tiempo, por qué lo hacen y esto será el control de una institución funcional dentro del organigrama institucional.

Finalmente, un líder de los procesos gerenciales como Fayol (como se citó en Echeverría, 2019), al referirse a la evaluación señala que esta debe aplicarse de manera secuencial y continua, es decir, mensual, por trimestre, semestres o años, lo importante es que se verifique, si todo sucede de conformidad con las instrucciones formuladas, con el plan acogido y con los principios determinados.

Sostiene que con la evaluación va ser posible conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) existentes en las dinámicas empresariales y en este caso institucional. En el presente caso es necesario que se cumplan procesos en la evaluación de personal, que estos se hagan de manera equilibrada, objetiva y que sean informados todo el personal evaluado, que se les explique los resultados de esta matriz, utilizada hoy día por FOLA, la cual incluye las limitaciones en lugar de debilidades, esto para que cada quien asuma su responsabilidad y se programe a superar las áreas que no salgan en excelencia para

beneficio siempre de la institución. Se cierra el análisis de las operaciones, funciones o pasos de la gerencia, los mismos deberán ser considerados en la población objeto del presente estudio.

### **La distribución de funciones**

La distribución de funciones viene a ser, llegar a cumplir con las asignaciones que desde el punto de vista gerencial les toca a los funcionarios de una dependencia organizacional, esto incluye llevar a cabo el desarrollo de las tareas que le competen a cada miembro del personal (Padrón, 2021, p.94). Esto implica tener que realizar la ubicación de los trabajadores tomando en consideración el perfil de cada miembro a seleccionar en la captación de talentos para la organización. Se puede entender que, los logros en las organizaciones pueden tener en la distribución del personal, el probable resultado satisfactorio o no, del desempeño efectivo en el cumplimiento de las tareas de los trabajadores. Una pregunta clave puede ser, están bien distribuidas las funciones del personal en el IPB?

### **El trabajo en equipos**

El trabajo en equipos, según el mismo Padrón (2021), “estará enmarcado por uno o varios trabajos en equipos de individuos vinculados que deben estar capacitados y tener formación para cada cargo que van a desempeñar en una organización empresarial o institución” (p.96). Estas personas, cada una con sus fortalezas aportan sus conocimientos y gestiones para que se cumplan los objetivos de una empresa. Se puede comprender que, hoy, la gerencia hace mucho énfasis en que para lograr los objetivos institucionales, es necesario que se promueva el trabajo en equipos. Es necesario determinar si en la institución objeto del estudio, se tiene como práctica el promover el trabajo en equipos.

## **El cumplimiento de las metas**

Para Padrón (2021), “viene a representar el logro de los aspectos planificados, los cuales dependerán en gran parte, a las acciones motivadoras que emprenda la gerencia y el sentido de pertenencia que tengan por la organización sus trabajadores” (p.67), por lo tanto, es importante revisar estos aspectos en las evaluaciones del desempeño y de las dependencias, en este caso institucionales. Se cierra este segmento relacionado a las características del ambiente laboral al interpretar que, si se tiene en una dependencia la gestión de todos estos elementos que inciden en su efectividad, con un uso adecuado, es posible que el ambiente laboral se desarrolle de una manera más funcional, efectiva y favorable para la organización donde se busque detectar su estado actual.

## **Estrategias gerenciales innovadoras**

En relación a utilizar estrategias gerenciales innovadoras Spreitzer (1995), en el uso de las metodologías Kaizen, estas van estar dirigidas a empoderar a los empleados, no solo a identificar problemas, sino a proponer soluciones creativas y a experimentar con nuevas formas de hacer las cosas, fomentando una mentalidad de "Kaizen de la innovación" donde la mejora no se limita a lo conocido, sino que impulsa la exploración de lo nuevo, en ese orden de ideas, el empoderar al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto significa trascender la mera asignación de tareas.

Por lo tanto, esto implica dotarlos de autonomía para proponer y ejecutar soluciones creativas a los desafíos pedagógicos y administrativos. Se busca fomentar una visión proactiva que los impulse a explorar nuevas metodologías de enseñanza, fortalecer procesos y reinventar su función laboral más allá de lo convencional, convirtiéndolos en agentes activos de innovación y mejora continua. Estas estrategias innovadoras, deberán ponerse en marcha en nuestra institución, con la finalidad de fortalecer las funciones laborales de su personal y así, favorecer a los usuarios que asisten constantemente a esta importante casa de estudios universitarias.

La eficiencia operativa para Henderson (2018), en una institución educativa, vista como estrategia innovadora, implica fortalecer el uso de recursos humanos, tecnológicos y financieros para mejorar la prestación de servicios educativos. Busca eliminar redundancias, estandarizar procesos clave y maximizar la productividad sin comprometer la calidad académica. Esta aproximación innovadora impulsa la agilidad institucional y la capacidad de respuesta a las demandas del entorno educativo.

En cuanto a la reducción de costos, se tiene que, según Juran (2003), su aplicación como estrategia innovadora en educación, va más allá del simple recorte de gastos, dado que se le da importancia a enfocarse en el fortalecimiento inteligente de recursos y la adopción de modelos más sostenibles. Implica la revisión de la cadena de valor educativa para identificar áreas de desperdicio, la implementación de tecnologías que disminuyan la necesidad de recursos físicos y la reingeniería de procesos administrativos. El objetivo es liberar fondos para inversión en calidad académica y nuevas iniciativas, sin afectar la experiencia del estudiante.

En lo tocante a la mejora continua para Zeithaml et al. (2019), en la atención al usuario en educación superior implica un proceso constante de revisión y fortalecimiento de todos los puntos de contacto entre la institución y sus estudiantes, docentes y personal. Esta estrategia se centra en identificar sistemáticamente áreas de oportunidad, implementar cambios incrementales y medir su impacto para elevar consistentemente la calidad del servicio.

Finalmente, en cuanto a la aplicación de la creatividad para la atención al usuario, para la misma fuente Zeithaml et al. (2019), juega un rol fundamental, impulsando la búsqueda de soluciones innovadoras y personalizadas a las necesidades de los usuarios, desarrollando nuevas formas de interacción y resolviendo problemas de manera ingeniosa. El objetivo es transformar la experiencia del usuario, haciéndola más eficiente, empática y satisfactoria, lo que contribuye directamente a la fidelización y reputación institucional. Se cierran el segmento de la descripción de las estrategias innovadoras y con ello las bases teóricas que sustentan el estudio, con ellas podrán ser interpretadas los ítems que se construyan en el estudio para dar respuestas a los objetivos del estudio.

## **Bases legales**

Se tiene conocimiento de que, en Venezuela, los organismos del Estado en materia educativa, hacen esfuerzos por llegar a que se mejoren todos los procesos que conducen a producir una mejor calidad educativa y cuenta, se apoya en lo plasmado en los capítulos de las diferentes fuentes legales, en estas se pregonan entre otros aspectos, que sean actualizados y capacitados por miembros del personal de las instituciones para que ayuden a la formación en excelencia de su personal.

El analizar el método Kaizen como estrategia gerencial innovadora en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luís Beltrán Prieto Figueroa” tiene su apoyo en nuestra Carta Magna y primer instrumento legal, artículo 103, donde se contempla que: “las personas deben tener derecho a recibir una educación de calidad y de manera integral, para que se formen ciudadanos aptos para la vida social” (p.97). Por todo lo señalado en este artículo, es posible observar que el presente estudio recibe apoyo legal de parte de la Legislación Venezolana, comenzándose su comprensión a través de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999).

También se puede hacer referencia al artículo 110, el cual señala que: “el Estado tiene en la ciencia y la tecnología, una cooperación para que se enriquezca el conocimiento y se agilicen los procesos de información que contribuyan al desarrollo político, social y económico del país y de sus instituciones” (p.99). Esto implica entender, que para lograr metas y avances en el campo educativo, debe incrementarse cada vez, el presupuesto que para la educación y en este caso para la educación superior, se requiere.

Del mismo modo, en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000), en su artículo 131, establece lo siguiente:

El Estado tiene un sistema de control que exige el acatamiento de las normas legales y que incluye la conservación y resguardo de los bienes y recursos de las instituciones del estado venezolano, esto a través de toma de decisiones, permite realizar operaciones en el desarrollo de cada casa de estudios que funcionan en la geografía venezolana (p.15).

Esto debe ser cumplido por la gerencia de las instituciones, para que se protejan los activos y pasivos de las instituciones en su funcionamiento académico y/o administrativo.

Se entiende que, en concordancia, dado al cumplimiento que debe darse a las normas y al seguimiento de las políticas del Estado, es necesario que sean rendidas cuentas para saber si el funcionamiento es fortalecido, esto es posible cooperar con el funcionamiento de la institución universitaria objeto del estudio. Por tal motivo, al hacer referencia a los artículos citados, va ser posible mostrar a la institución IPB, presentar una opción de estrategias gerenciales para buscar el fortalecimiento del funcionamiento institucional al atender a un despacho de importancia en esa casa de estudios.

En la Ley de las Universidades (2018), en su artículo 37, Título III reza que: “se deben diseñar programas destinados a la optimización del uso del personal docente, administrativo y de servicio con programas internos que fortalezcan su funcionamiento y también los de cooperación interinstitucional, que permitan la globalización de las instituciones universitarias del país” (p.45).

Se entiende que, hay disposiciones legales que estimulan y reconocen la presentación de proyectos que tengan este perfil, con lo cual puede fortalecerse el funcionamiento de la institución.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se hará referencia al marco metodológico, con ella se especificarán los pasos del proceso ordenado y lógico, el mismo llevará a lograr tener la información que se necesita para proceder a aplicar gestiones investigativas que ayudarán a solucionar la problemática encontrada en el estudio. En ella se presentará la naturaleza y tipo de investigación, igualmente el diseño que se empleará para lograr la información necesitada que ayudará a orientar el contenido que va a emplearse para fortalecer el funcionamiento institucional en el IPB, objeto del estudio.

#### **Naturaleza de la investigación**

La presente investigación está suscrita en el paradigma positivista, este según Ortiz (2005), “explica y predice hechos al practicar la observación y con ello, las relaciones causa-efecto” (p.19). De forma similar, Hurtado y Toro (2007), señalan que el positivismo “se inclina por considerar la posibilidad de estudiar desde el plano científico los hechos, fenómenos observables y sobre todo lo verificable” (p.31).

Así mismo, este trabajo de investigación, tiene su naturaleza definida hacia el enfoque cuantitativo, el cual que para Hurtado y Toro (2007), “viene a ser aquel que, en su desarrollo, suele usar elementos de medición, comparación y predicción, así produce datos que son llevados al campo del análisis estadístico” (p.22). En tal sentido, se trabaja en el mismo, con datos numéricos que luego serán analizados e interpretados con la disciplina científica antes señalada, conlleva a que se puedan

obtener conclusiones generalizables, puntuales en función de la dirección de los objetivos de investigación planteados.

Referente al tipo de investigación, está orientada hacia el estudio de campo, de tipo descriptivo, dado que se presentan los hechos de igual forma como sucedieran o fueron expresados, lo cual lleva a la investigadora a establecer relaciones válidas con los fenómenos a estudiar. Es posible manifestar que los trabajos de campo, según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2025), se definen como: “un análisis que se desarrolla de manera sistemática, para describirse, interpretarse, para llegar a tender su naturaleza, constitución y poder así, explicar sus causas y efectos, o predecir hechos sucesibles, adhiriéndose de esta manera al paradigma que lo origina” (p.32).

Se tiene al fin que los datos necesarios para el estudio se obtienen directamente en el lugar de los hechos, esto le imprime el poder de extracción de datos primarios, originarios que le dan gran validez a los estudios, de esta forma se sostienen el origen, trayectoria y producción de los estudios de campo.

Según Sabino (2002), los estudios de campo se sostienen y originan de informaciones recogidas directamente en el lugar y escenario de los hechos, lo cual permite al investigador, asegurarse de haber transitado ante una realidad que se llega a conocer, a través de luego interpretar los datos que interesan para el desarrollo de la investigación, donde se efectúa una medición y toma de los datos directamente de la realidad mediante la aplicación de instrumentos, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

De acuerdo a estas conceptualizaciones, las investigaciones de campo permiten observar y recolectar datos en la situación real donde tiene ocurrencia el fenómeno. Significa entonces, que para este estudio la información se extraerá directamente en el sitio donde se presenta la problemática, es decir, en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

En cuanto a los niveles descriptivos, autores como Arias (2012), expresan acerca de este tipo de estudios, que:

Se caracterizan porque con el fin de establecer el comportamiento de un hecho o fenómeno, se toman los datos y se describen tal cual fueron expresados, recogidos de la fuente primaria y su principal virtud, estriba en que no se hacen cambios de la información recabada para ahondar en su validez (p.24).

Este trabajo va ser abordado tomando los datos y describiéndolo tal cual manifiesten los encuestados su posición ante los ítems que les serán presentados y que permitirá darle respuestas a los objetivos planteados en el mismo.

En relación al diseño de investigación, será ubicado en el plano no experimental, transeccional descriptivo, de éste tipo de diseño, autores como Hurtado y Toro (2007), expresan que:

Vienen a ser el tipo de diseño donde quien investiga, no llega a ejercer o controlar, ni manipular las variables de estudio y apunta que la obtención de los datos, se practica una sola vez, además en un solo tiempo y de allí se pasa a describir las variables y con ello, llegar a analizar su interrelación e incidencia durante un momento tomado por quien aborda el proceso investigativo (p.57).

En esta investigación, es necesario resaltar que la recolección de datos va ser hecha en un solo momento y en una situación única, en la cual se observarán e identificarán y caracterizarán las herramientas, técnicas y filosofías del Kaizen que se están implementando en la organización o en las organizaciones estudiadas, tal es el caso del IPB.

## **Diseño de la investigación**

En los estudios de tipo investigativo el diseño ha sido definido por Hernández et al. (2006), como: “la forma que toma quien investiga para recoger la información y darle respuestas a los objetivos que se han planteado” (p.59), por lo tanto, se adopta en este, un diseño no experimental transversal-descriptivo, el cual para el mismo Hernández et al. (2006), “no llega a permitir manipulación de las variables de manera intencionada, se percibe el fenómeno tal y como se muestra en su situación real y luego se llega a analizar” (p.64). Se puede explicar que, en este tipo de estudio su intención es definir variables y estudiar en un momento determinado. Su carácter es descriptivo porque se

pretende describir las características, las propiedades y los perfiles de personas, comunidades, grupos, objetos, procesos o cualquier otro fenómeno.

### **Sujetos de estudio**

En los trabajos de investigación se hace necesario destacar la población y de ésta su muestra representativa (Hernández et al., 2006). Pero cuando se encuentran un tipo de “población censal”, es decir, muy pequeña, no hace falta tomar estudios muestrales. En tal sentido, los sujetos de estudio fueron dieciséis (16) funcionarios de dos dependencias del IPB, ellos estuvieron conformados por (8) trabajadores de la subdirección de Docencia, siendo estos: una (1) subdirectora de docencia, tres (3) administrativos, un (1) personal de servicio y tres (3) docentes. Dado que la población es muy pequeña y al considerar que los usuarios de la Subdirección de Extensión poseen un personal que siempre está en equipo atendiendo usuarios que solicitan recaudos en ambas dependencias, se tomaron ocho (8) miembros de esa dependencia, para elevar la muestra intencional, a la cual denominará: “sujetos de estudio”.

En esta realidad detectada, Arias (2022), define los sujetos de estudio como “aquellas personas que se toman de manera intencional un investigador, porque presentan el perfil requerido para obtener la información más veraz” (p.87). En el estudio todos los trabajadores de la Subdirección de Docencia y la Subdirección de Extensión fueron objeto del presente estudio.

### **Variable de estudio**

Las variables, según Cerda (1998), “son elementos de la investigación y que presentan una característica o cualidad, que puede presentarse en varias categorías o también tomar diferentes valores” (p.133). Para la presente investigación, la variable objeto de estudio estuvo definida como: el método Kaizen como estrategia gerencial innovadora. Definida conceptualmente como: cambios para lograr la mejora continua de las diferentes dependencias que funcionan en una organización, que ayuda para

que el personal adquiriera mejores conductas, se optimice el ambiente laboral y se fortalezca su funcionamiento.

## Operacionalización de las variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de las variables*

VARIABLE	DEFINICIONES CONCEPTUALES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	
Método Kaizen como estrategia gerencial innovadora	Método Kaizen:	Plan basado en el método Kaizen	Bases del Kaizen	1,2	
	Filosofía de gestión, genera cambios para lograr la mejora continua de las diferentes dependencias que funcionan en una organización, como también originando sinergia que orienta hacia una mayor productividad		Pasos del Kaizen: Planificar	3,4	
			Hacer	5	
			Verificar	6,7	
			Actuar	8	
	Estrategia Gerencial Innovadora	Metas para el alcance de los logros deseados, trabajando sobre la base de estrategias integradoras racionalmente alcanzables	Estrategias Gerenciales	Planificación	9
				Organización	10,11
				Dirección	12
			Estrategias Gerenciales Innovadoras	Evaluación	13
				Eficiencia operativa	14,15
Reducción de costos	16,17				
la mejora continua de la sostenibilidad empresarial	18,19				
Creatividad para la atención a los usuarios	20,21				

*Nota: Valera (2023)*

## Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, Hernández et al. (2018), manifiestan que los mismos “son procedimientos que se hacen para verificar los planes referidos a la presentación de los datos desarrollados con un análisis basado en la estadística descriptiva” (p.13). Para Arias (2022), viene a ser “un procedimiento

para lograr la información en un trabajo de investigación, lo cual se alcanza a través de un estudio de campo, donde se formulan ítems para conocer una realidad precisada o seleccionada” (p.100).

Ahora bien, el instrumento empleado para obtener la información fue un cuestionario, el cual para Balcells (2005), “sirve para recolectar datos en un tiempo determinado, considerado como breve, el mismo posee preguntas limitadas al contenido y forma del mapa de variables y se extraen de los indicadores” (p.195).

En el instrumento confeccionado, se diseñaron veintiún (21) ítems, con las características de selección múltiple, que a juicio de Hernández et al. (2006), “son las que contienen alternativas de respuestas previamente delimitadas” (p.393); caracterizadas con las siguientes alternativas de selección: S: Siempre; CS: Casi siempre; AV: Algunas veces y N: Nunca. Estos se abordaron con el uso de la estadística descriptiva y sus resultados se generaron de las respuestas que ofrecieron los sujetos de estudio (16). (Ver anexo A)

### **Validez y confiabilidad del instrumento**

En el campo de los instrumentos, se tiene que ellos deben ser aplicados una vez realizada su validez y confiabilidad, por tanto, según Hernández et al. (2006), “la validez se reconoce cuanto el mismo realmente mide la variable que pretende medir” (p.229). Se mide de acuerdo a lo que exijan las preguntas que deben dar respuestas a los objetivos planteados. En este caso se utilizó para validar el instrumento, la aplicación de la técnica de juicio de expertos; obedeció este proceso a que los sujetos de estudio según Hernández et al. (2006), son “expertos en un tema” (p.328).

Desde esta perspectiva, la validez del instrumento se alcanzó al someter a una evaluación del mismo por parte de tres (03) expertos, ellos fueron personas calificadas en el campo metodológico y su área temática, quienes emitieron sus juicios desde el plano del uso del lenguaje, interpretación, redacción y contenido de los mismos, se determinó, a través de criterios de claridad, coherencia y pertinencia. Una vez dadas las observaciones pertinentes, se procedió a la revisión de los ítems, para hacer

correctivos y se generó la versión definitiva del instrumento y se aplicó a los sujetos de estudio. En este caso dieciséis (16). (Ver anexo B)

La confiabilidad del instrumento, para la misma fuente consultada Hernández et al. (2006), señalan que se refiere: “a la observación y precisión que se toma después de haberse aplicado un instrumento más de una vez, es decir, desde dos aplicaciones, para ver si hay discrepancia o son similares sus respuestas, lo cual alteraría los resultados encontrados” (p.64). (Ver anexo C)

Es así que, se determinó la confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto con diez (10) sujetos que eran ajenos a la muestra seleccionada y que poseían características similares a quienes se les aplicó el instrumento diseñado. En esa dirección se evidenció que, los resultados alcanzados, fueron valorados con uso de un proceso estadístico, el cual midió con precisión la consistencia interna de los ítems, para este caso, se calculó el Coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), el cual generó un índice expresando el nivel de confianza del instrumento, mediante la siguiente fórmula:

$$a = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde:

K= Número preguntas o de ítems utilizados en el instrumento

$\sum Si^2$  = Sumatoria de la varianza de los ítems

St<sup>2</sup>= Varianza total del instrumento

Para determinar el nivel de confiabilidad del instrumento, se utilizará la escala sugerida por Ruíz (1998):

<b>Rangos</b>	<b>Magnitud</b>
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja

0,01 a 0,20

Muy baja

La confiabilidad del instrumento se ubicó en el coeficiente 0,89, lo cual lo ubica en la categoría de Muy alta.

### **Técnica de análisis de datos**

En cuanto a la técnica de análisis de datos, se utilizó la estadística descriptiva, la misma es para Ballestrini (2007), “un método que se realiza para procesar datos, organizarlos y dar respuesta, a una cantidad de información” (p.26), conseguidas en cada indicador (cálculo de frecuencia y porcentaje) mediante el paquete Microsoft Excel 2016. Los datos se presentaron en tablas y figuras representativas que permitieron facilitar su comprensión, dado que al ser visualizados, quien los observa, puede hacer múltiples imágenes que conllevan a la comprensión e interpretación de los mismos.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

#### Dimensión plan basado en el Método Kaizen

1.-Se fomenta la participación activa de los docentes, coordinadores y personal administrativo del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, en la identificación de oportunidades de mejora en los procesos académicos y administrativos

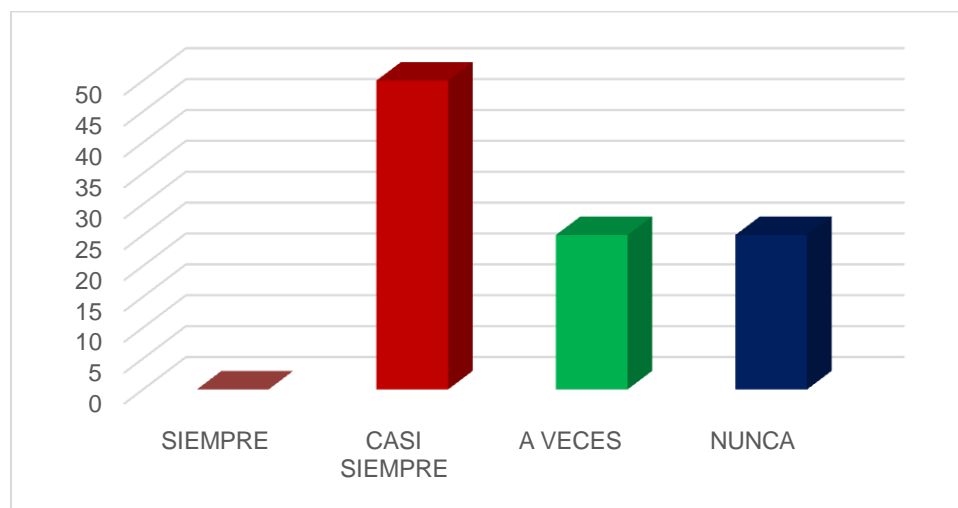
**Tabla 2**

*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 1*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	00	00
	Casi siempre	08	50
	Algunas Veces	04	25
	Nunca	04	25

**Figura 3**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 1*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del Ítem 1.** Los sujetos de estudio respondieron en un 50% que Casi siempre se fomenta la participación activa de los docentes, coordinadores y personal administrativo del Instituto, en la identificación de oportunidades de mejora en los procesos académicos y administrativos. Un 25% señaló de manera igualitaria que, algunas veces y nunca. Estas respuestas indican que en su mayoría un 75% de los sujetos encuestados, están entre los rangos siempre y algunas veces, lo que indica, que aunque este porcentaje no indica la excelencia que sería el 100%, se percibe en un nivel aceptable, pero que amerita una atención para fortalecerlo a que sea más funcional.

Se sugiere por lo tanto, el uso de la estrategia gerencial del Kaizen, la cual según la postura de Vásquez (2020), quien recomienda su uso porque es un sistema de gestión que al ponerse en marcha, para elevar la eficiencia de las organizaciones, lo argumenta porque con su aplicación, se ayuda a fomentar el trabajo en equipos, mejora la comunicación y esto favorecerá al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

2.-. Se promueve una cultura de mejora continua y aprendizaje constante dentro del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, considerando las particularidades del entorno educativo

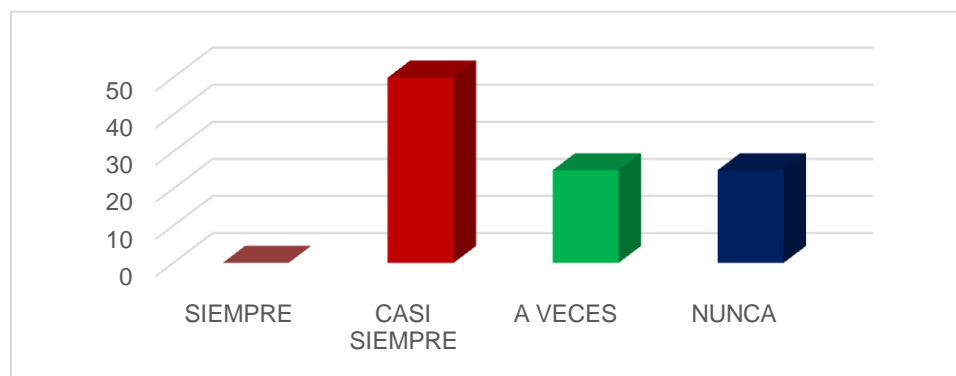
**Tabla3**

*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 2*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	00	00
	Casi siempre	08	50
	Algunas Veces	04	25
	Nunca	04	25

**Figura 4**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 2*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del Ítem 2.** Las respuestas de los sujetos encuestados fueron idénticas al ítem 1, es decir, el 50% dijo que Casi siempre se promueve una cultura de mejora continua y aprendizaje constante dentro de la institución, considerando las particularidades del entorno educativo. Un 25% de manera igualitaria que Algunas veces y Nunca. Estas respuestas indican que es necesario elevar e ir hacia el camino de establecer una cultura de mejora continua que ayude a fortalecer el funcionamiento académico-administrativo del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, para que de esta manera se llegue a concordar con Cortez (2016), quien destaca que el Kaizen, el método japonés reseñado, del cual resalta que éste es una herramienta de gestión que produce cambios favorables.

3.-.Se planifican los mecanismos para priorizar solucionar los problemas en los procesos académicos y administrativos del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, considerando las necesidades de los estudiantes y docentes

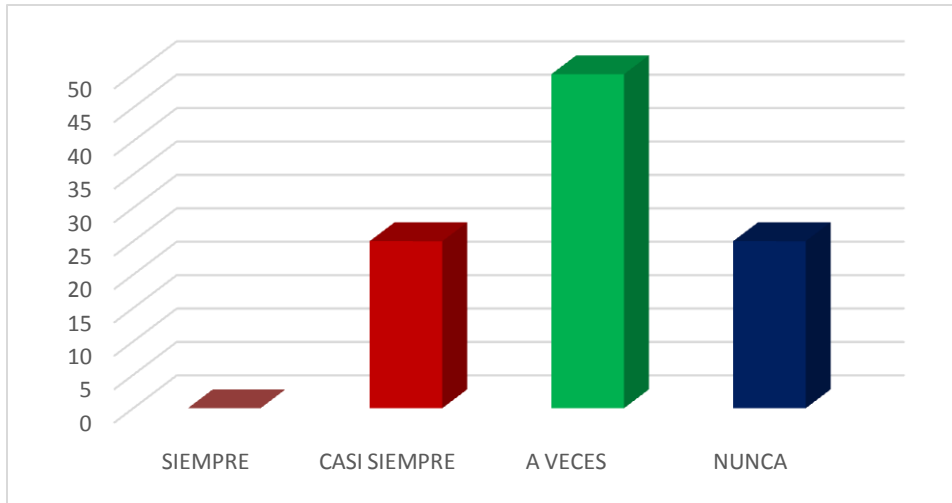
**Tabla4**

*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 3*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	00	00
	Casi siempre	04	25
	Algunas Veces	08	50
	Nunca	04	25

**Figura 5**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 3*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del ítem 3.** Los sujetos encuestados respondieron en un 50% que Algunas veces, se planifican los mecanismos para priorizar solucionar los problemas en los procesos académicos y administrativos de la institución, considerando las necesidades de los estudiantes y docentes. Mientras que un 25% dijo de manera igualitaria que Casi siempre y Nunca.

Esto significa que, es necesario que en las organizaciones educativas, como la UPEL-IPB, esta práctica se haga de forma más continua para que pueda procederse a determinar la problemática que ocurre en su seno y así poder superarlas al gestionar acciones estratégicas, así, lo plantean autores como Bonilla (2020), cuando afirma que, una mejora continua puede llegar a significar la observación de una visible reducción constante la variabilidad de problemáticas que suelen ocurrir en las instituciones, por tanto se sugiere a la institución donde se desarrolla este proyecto que, sea más constante la práctica de la revisión funcional de esta importante área educativa.

4.-. Se definen claramente los objetivos de mejora continua utilizando el método Kaizen

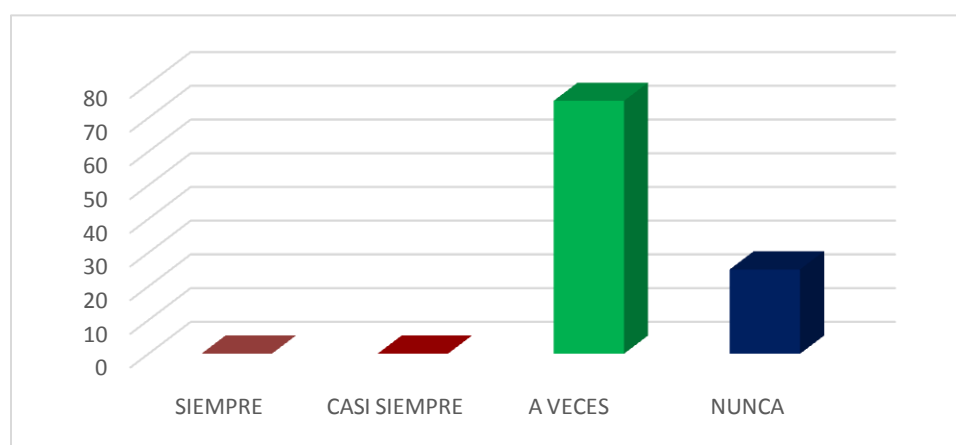
**Tabla5**

*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 4*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	00	00
	Casi siempre	00	00
	Algunas Veces	12	75
	Nunca	04	25

**Figura 6**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 4*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del Ítem 4.** Los sujetos encuestados respondieron en un 75% que Algunas Veces se definen claramente los objetivos de mejora continua utilizando el método Kaizen. Un 25% señaló que Nunca. Estas respuestas indican que definitivamente el Kaizen como estrategia, no es aplicado en la institución IPB y por lo tanto es conveniente que se concuerde con autores como Celaya (2009), quien resalta que en una dependencia institucional es necesario que se cuente con un ambiente laboral favorable, donde se apliquen estrategias como el Kaizen y que se identifiquen las funciones específicas en las organizaciones, este mismo autor destaca que, una buena producción laboral es posible fortalecerlo con uso de esta importante estrategia gerencial. De esta manera es conveniente que, en la institución donde se desarrolla este proyecto, se emplee esta gestión favorable a las organizaciones.

5.-.Se capacita de manera continua a los docentes y el personal administrativo para implementar los cambios propuestos considerando el dinamismo del entorno educativo

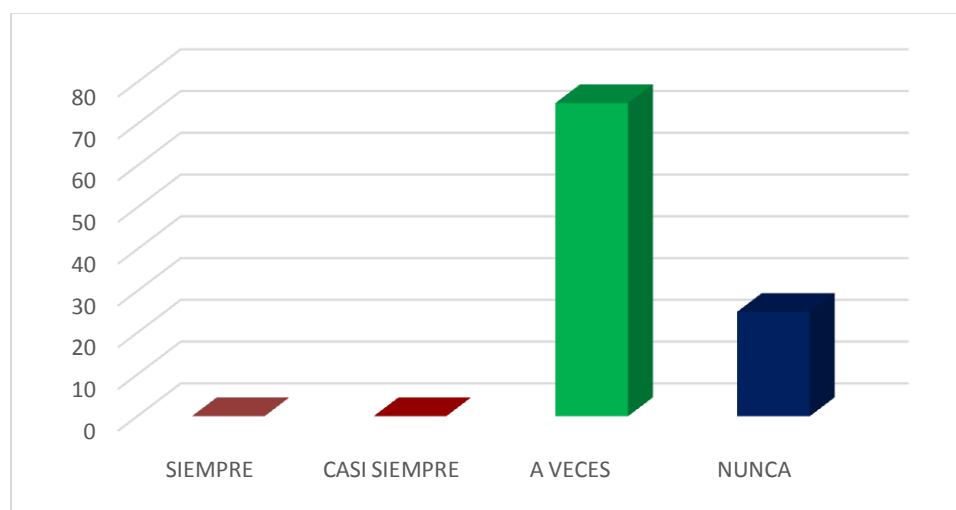
**Tabla6**

*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 5*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	00	00
	Casi siempre	00	00
	Algunas Veces	12	75
	Nunca	04	25

**Figura 7**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 5*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del ítem 5.** Los sujetos encuestados respondieron en un 75% que Algunas veces, el resto 25% dijo que Nunca se capacita de manera continua a los docentes y el personal administrativo para implementar los cambios propuestos considerando el dinamismo del entorno educativo. Esas respuestas indican que no se están implementando cursos de capacitación para que el personal pueda cumplir de manera fortalecida cada una de sus funciones que les toca, como miembros del personal de la UPEL-IPB. Se tiene que, autores como Vásquez (2020), recomiendan se organicen cursos de capacitación de todo el personal, en primer lugar para que estén actualizados constantemente y en segundo lugar para que favorezcan los procesos de atención a los usuarios que constantemente están asistiendo a este recinto

universitario y que requieren informaciones sobre los campos académicos y administrativos.

6.-Se realiza una evaluación de los resultados de cada lapso académico del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, utilizando indicadores relevantes para el contexto educativo

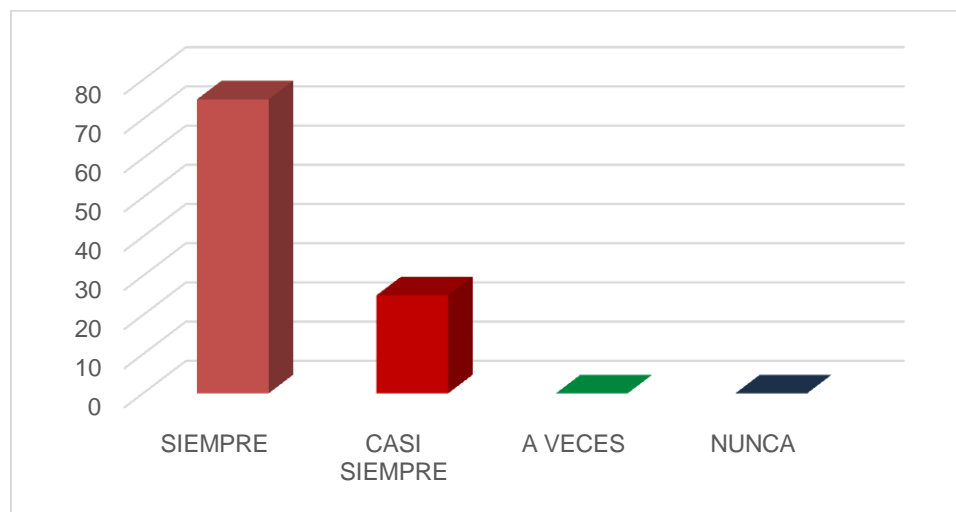
**Tabla7**

*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 6*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	12	75
	Casi siempre	04	25
	Algunas Veces	00	00
	Nunca	00	00

**Figura 8**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 6*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del ítem 6.** Los sujetos encuestados respondieron en un 75% que Siempre, mientras que el 25% dijo que Casi siempre se realiza una evaluación de los resultados de cada lapso académico en la institución, utilizando indicadores relevantes para el contexto educativo. Estas respuestas dejan ver que la institución objeto del presente estudio, si practica la evaluación como gestión gerencial de importancia, de esta manera converge con autores como Rivera (2021), quien en su investigación sobre la satisfacción del personal, al evaluar el ambiente laboral, sugiere que las instituciones constantemente sean evaluadas en sus diferentes áreas para superar

problemas que se les presente en su seno. Por lo anteriormente señalado, es conveniente sugerir a la gerencia educativa respectiva, se practique siempre esta gestión gerencial para favorecer la organización educativa.

7.-Se implementan indicadores clave de rendimiento para evaluar el impacto de las mejoras en la calidad de la enseñanza, el aprendizaje y la gestión administrativa

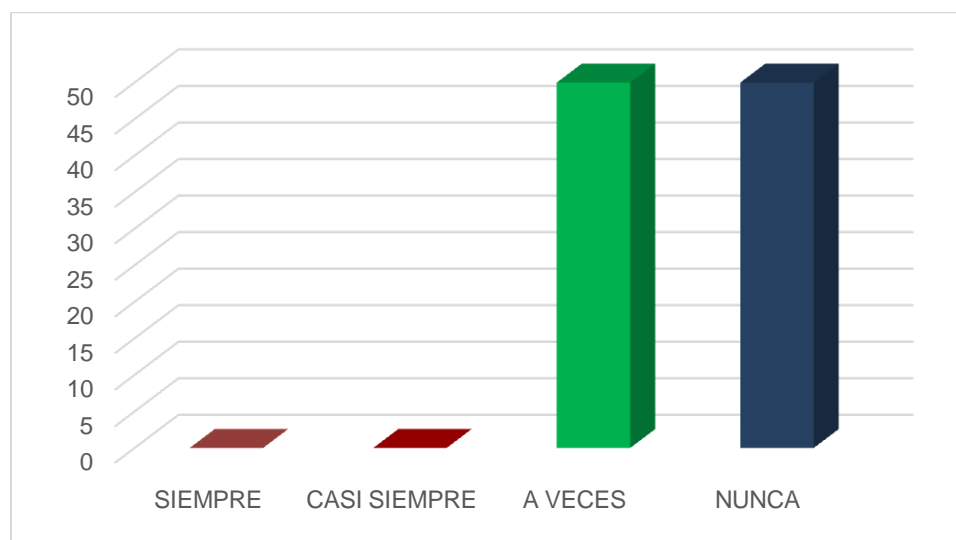
**Tabla8**

*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 7*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	00	00
	Casi siempre	00	00
	Algunas Veces	08	50
	Nunca	08	50

**Figura 9**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 7*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del Ítem 7.** Los sujetos encuestados respondieron en un 50% igualitario que Algunas veces y Nunca se implementan indicadores clave de rendimiento para evaluar el impacto de las mejoras en la calidad de la enseñanza, el aprendizaje y la gestión administrativa. Estas respuestas me indican que, no se está desarrollando esta gestión, como debería ser, de esta forma es necesario que en las dependencias institucionales, establezcan y así tengan indicadores de gestión que

indique el nivel de cumplimiento de cada miembro del personal docente y administrativo con sus funciones, de esta manera se estimula el ambiente laboral en esta institución.

Así se logra concordar con Flores (2021), contribuye a la creación de un ambiente laboral agradable permitiendo que todos los niveles organizacionales logren un compromiso para mejorar y mantener la ejecución de sus acciones, al recibir instrucciones claras, precisas y estimulantes para lograr avanzar en sus respectivas responsabilidades.

8-.Se toman acciones correctivas para fortalecer los procesos administrativos y académicos, a largo plazo del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, considerando los cambios en el entorno educativo y las necesidades de la comunidad académica

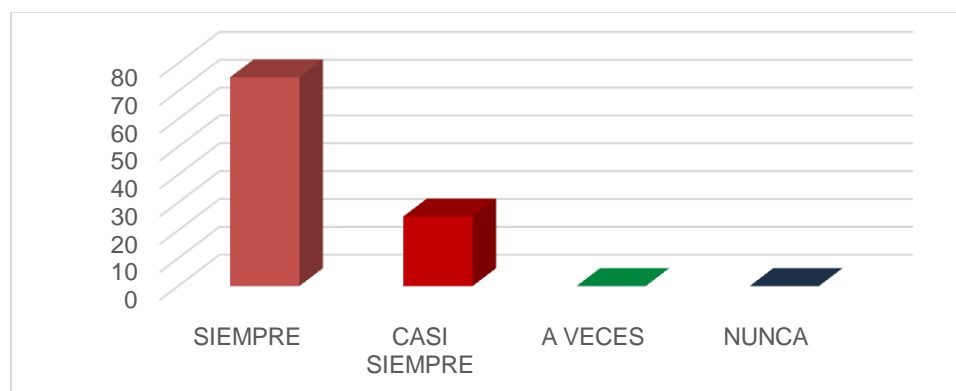
**Tabla9**

*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 8*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	12	75
	Casi siempre	04	25
	Algunas Veces	00	00
	Nunca	00	00

**Figura 10**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 8*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del Ítem 8.** Los sujetos encuestados respondieron en un 75% que Siempre se toman acciones correctivas para fortalecer los procesos administrativos y académicos a largo plazo en la institución, considerando los cambios en el entorno educativo y las necesidades de la comunidad académica. Un 25% dijo que, Casi siempre. Estas respuestas indican que, una gran mayoría de los sujetos están

conscientes de que, en este plano la gerencia educativa de la UPEL-IPB, si aplica acciones correctivas, las cuales pudieran ser más profundas si se hicieren en un 100%, por lo tanto se deduce que con llevar adelante algunas gestiones gerenciales que emergen del Kaizen, va ser posible fortalecer sus funciones.

Y de esta manera converge con Suárez (2019), quien resalta que con la técnica japonesa, se logra aplicar diferentes técnicas y tácticas con intenciones de mejora, las cuales impuestas por la gerencia, ayuda a las organizaciones, de manera considerable a elevar su producción, a laborar en equipos y a tener una mejor visión institucional, lo cual favorece a la gerencia y a su personal, dando así, una mejor atención a los usuarios que a ella vayan a realizar sus acciones cotidianas.

Se cierra así, el análisis y la interpretación de la Dimensión plan basado en el Método Kaizen, en el cual se puede deducir que es necesario que en la institución objeto del presente estudio, se apliquen con mayor intensidad estrategias gerenciales que estén contenidas en el Kaizen para que, se fortalezcan las funciones que debe cumplir la institución en estudio y para que al establecer un mejor ambiente laboral teniendo de primera mano, el uso actualizado de gestiones que favorezcan este importante recinto institucional, por tanto se debe profundizar en emplear este importante método japonés, para la mejora continua.

### **Dimensión estrategias gerenciales**

9.-Se involucra a los empleados en la identificación de oportunidades de mejora y la planificación de acciones

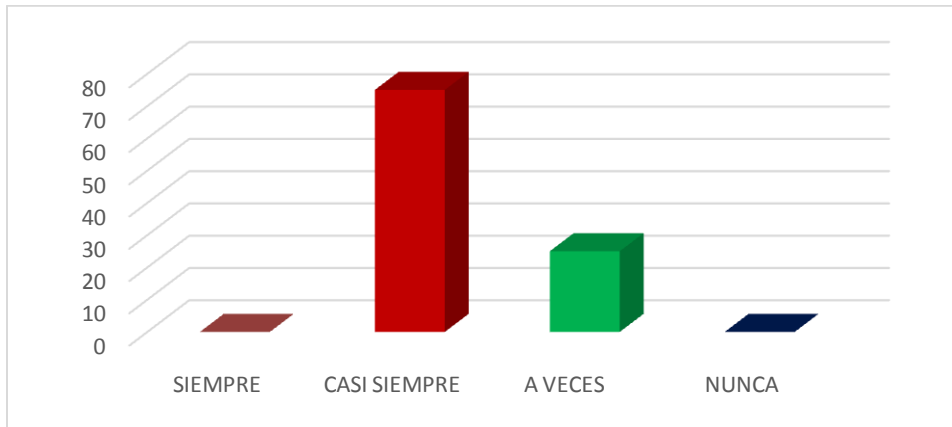
**Tabla10**

*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 9*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	00	00
	Casi siempre	12	75
	Algunas Veces	04	25
	Nunca	00	00

**Figura 11**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 9*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del Ítem 9.** Los sujetos encuestados respondieron en un 75% que Casi siempre se involucra a los empleados en la identificación de oportunidades de mejora y la planificación de acciones, mientras que un 25% dijo que Algunas veces. Estas respuestas, reflejan que aunque en un porcentaje significativo, se involucra al personal para ahondar en la información sobre las mejoras departamentales, no se hace en un 100%, porque de esa forma toda la población laboral tendría conocimiento de las informaciones que se desarrollan en la misma.

Por tal motivo no se está convergiendo con Leofcovich (2023), quien es un alto superior, de que, con una continua información de todo el personal, con la aplicación de una evaluación continua y además de que se haga una constante revisión de nuevas oportunidades, son gestiones y elementos que benefician considerablemente la organización. De allí que en la institución IPB, debe hacer esfuerzos para mejora continua en su planificación.

10.-Existe una organización para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo para lograr los objetivos de mejora continua del Instituto Pedagógico de Barquisimeto

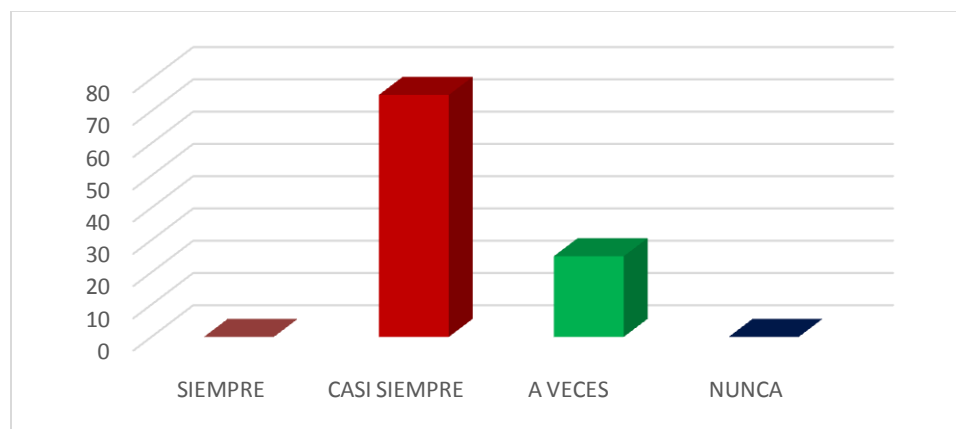
**Tabla 11**

*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 10*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	00	00
	Casi siempre	12	75
	Algunas Veces	04	25
	Nunca	00	00

**Figura 12**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 10*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del Ítem 10.** Los sujetos encuestados respondieron en un 75% que, Casi siempre existe una organización para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo para lograr los objetivos de mejora continua en la institución, mientras que un 25% dijo que Algunas veces. Estas respuestas, reflejan que aunque en un porcentaje significativo, hay una organización para fomentar la colaboración y el trabajo en equipos, no en un 100% se realiza este importante estímulo para fortalecer la prestación de servicios que hace la institución en la UPEL-IPB, de esta forma se debe converger con Yáñez (2021), quien dice que establecer la organización clara y precisa, debido a que esto, facilita que se practique y estimule el trabajo en equipo, la cooperación y la disciplina como fortalezas que se traducen en el fortalecimiento del funcionamiento de una institución o una dependencia de ella.

11.- Se organizan capacitaciones necesarias dirigidas a los empleados para participar en las iniciativas Kaizen

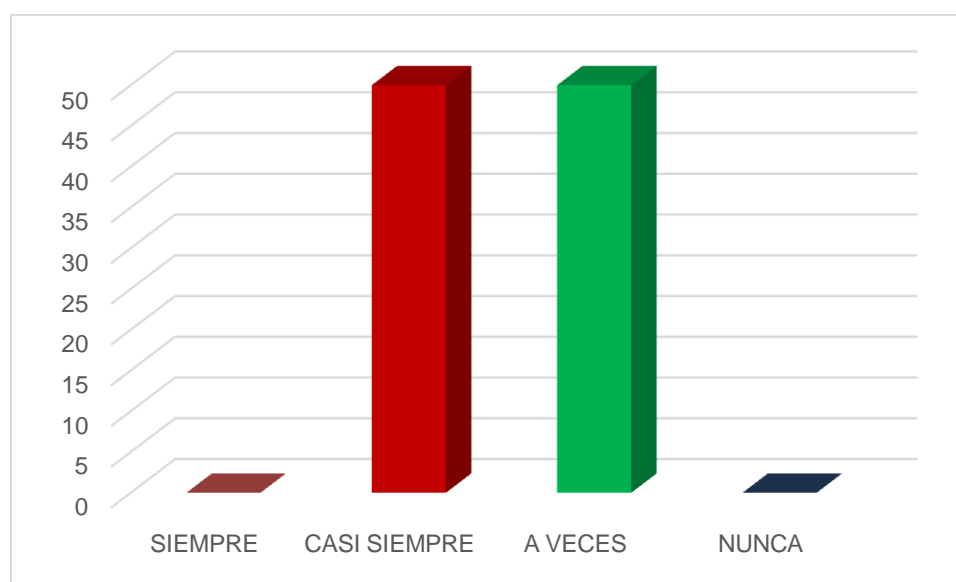
**Tabla 12**

*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 11*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	00	00
	Casi siempre	08	50
	Algunas Veces	08	50
	Nunca	00	00

**Figura 13**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 11*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del ítem 11.** Los sujetos encuestados respondieron en un 50% que, Casi siempre se organizan capacitaciones necesarias dirigidas a los empleados para participar en las iniciativas Kaizen, mientras que un 50% dijo que Algunas veces. Estas respuestas, reflejan que no se están organizando capacitaciones en el seno de la UPEL-IPB, lo cual es una gestión muy necesaria para que el personal de una organización tenga fortalezas en sus habilidades profesionales que puede poner en marcha a favor de las mismas. Se sugiere que, se programen de ahora en adelante, jornadas de profesionalización que aumenten la capacitación del personal de esta importante institución, para que se ofrezca un apoyo en excelencia.

12.- Se direccionan las estrategias y procedimientos a seguir en las actividades de mejora continua del Instituto Pedagógico de Barquisimeto

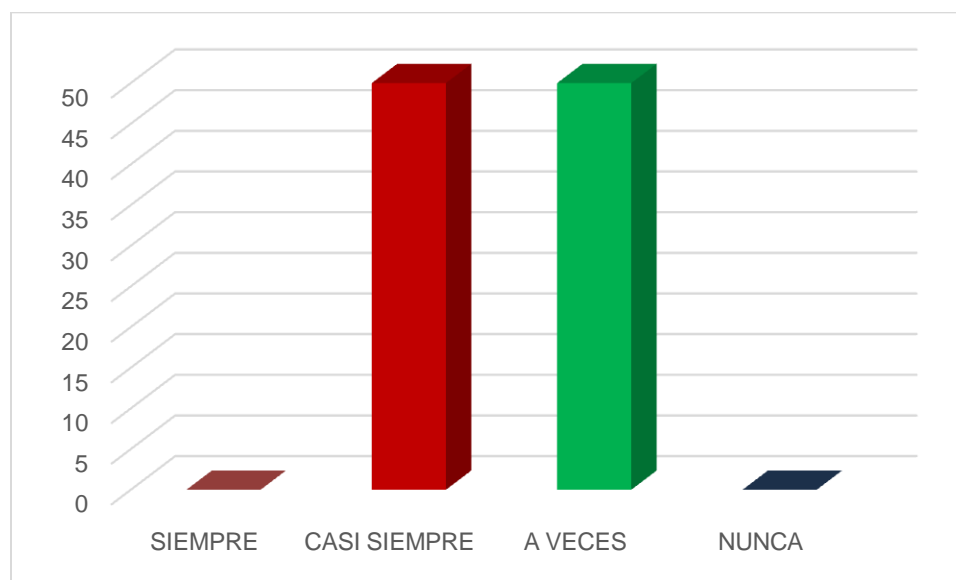
**Tabla 13**

*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 12*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	00	00
	Casi siempre	08	50
	Algunas Veces	08	50
	Nunca	00	00

**Figura 14**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 12*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del ítem 12.** Los sujetos encuestados respondieron en un 50% que Casi siempre se direccionan las estrategias y procedimientos a seguir en las actividades de mejora continua en la institución IPB, un porcentaje similar dijo de manera igualitaria que Algunas Veces, en un 50%. Estas respuestas reflejan que, es necesario sean incrementadas la gestión gerencial de direccionar estrategias, procedimientos y acciones que vayan en la búsqueda de alcanzar la mejora continua.

Así lo recomienda Estrada (2019), quien es de una postura de sugerir, que la gerencia deje ver sus directrices y la trasmite sus conocimientos en la promoción de alcance de objetivos, metas y logros que favorezcan su organización. Esto implica

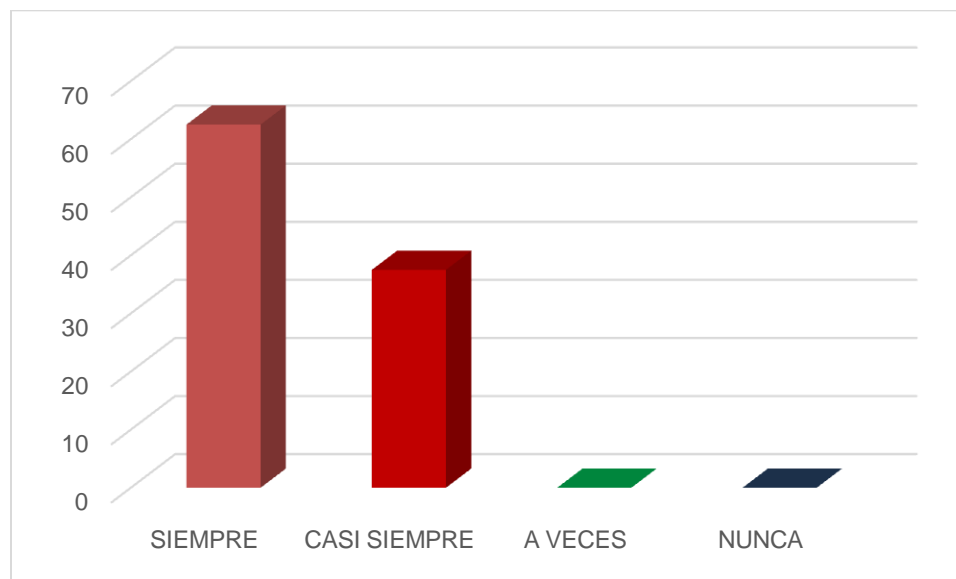
entender que deben mejorarse varios aspectos del entorno laboral para que sea productivo y se llegue a trabajar en excelencia, en tal sentido la UPEL-IPB, debe transitar con uso de esa sugerencia.

13.- Existe por parte del director de la UPEL-IPB, un proceso de evaluación para conocer los factores positivos y negativos en cada semestre

**Tabla 14**  
*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 13*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	10	62,5
	Casi siempre	06	37,5
	Algunas Veces	00	00
	Nunca	00	00

**Figura 15**  
*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 13*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del ítem 13.** Los sujetos encuestados respondieron en un 62,5% que, Siempre existe por parte del subdirector del IPB un proceso de evaluación para conocer los factores positivos y negativos en cada semestre, un 37,5% respondió que Casi siempre. Estas respuestas indican que una gran mayoría afirma que se procede a

conocer los puntos fuertes y débiles que tiene la organización durante un lapso anual o semestral.

Por tanto hace falta poco para converger con Echeverría (2019), quien es partícipe de que se debe siempre accionar gestiones gerenciales para evitar pérdida de tiempo y esfuerzo, tener desajustes y hasta alejamiento de los talentos humanos y esto se logra aplicando un proceso de evaluación, que ayude a medir, donde estamos y hacia dónde vamos, por tanto este porcentaje debería llevarse a un 100% de asertividad.

Se cierra así, la Dimensión Gestión Gerencial al manifestar que la gestión gerencial es considerada de un nivel muy aceptable, pero es necesario que se tomen algunas decisiones para impulsar a través del Kaizen algunas acciones que aunque están siendo promovidas, se puede elevar en un porcentaje más alto su promoción, estimulación y ejecución para profundizar el fortalecimiento del funcionamiento de la institución IPB. De esa manera se debe llegar a converger a autores como Yáñez (2021), quien al referirse a las estrategias gerenciales, señala que es importante se asuma el cumplimiento de las funciones gerenciales y que se tomen en consideración los pasos que caracterizan a esta función primordial para que las organizaciones lleguen a tener éxitos en el cumplimiento de las funciones.

### **Dimensión estrategia gerencial innovadora**

14.- En el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, los talentos humanos han fortalecido la gestión de expediente, como eficiencia operativa

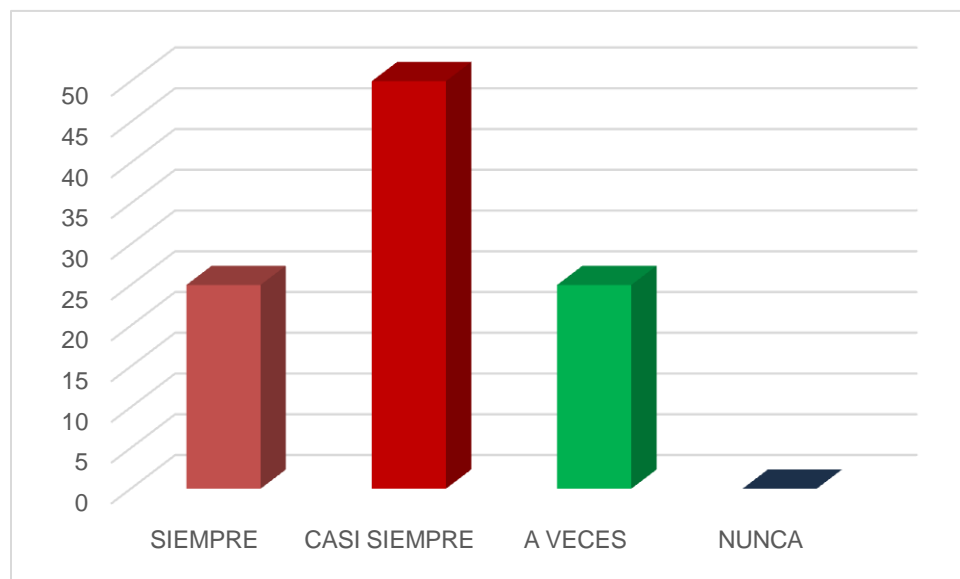
**Tabla 15**

*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 14*

<b>SUJETOS DE ESTUDIO</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
16	Siempre	04	25
	Casi siempre	08	50
	Algunas Veces	04	25
	Nunca	00	00

**Figura 16**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 14*



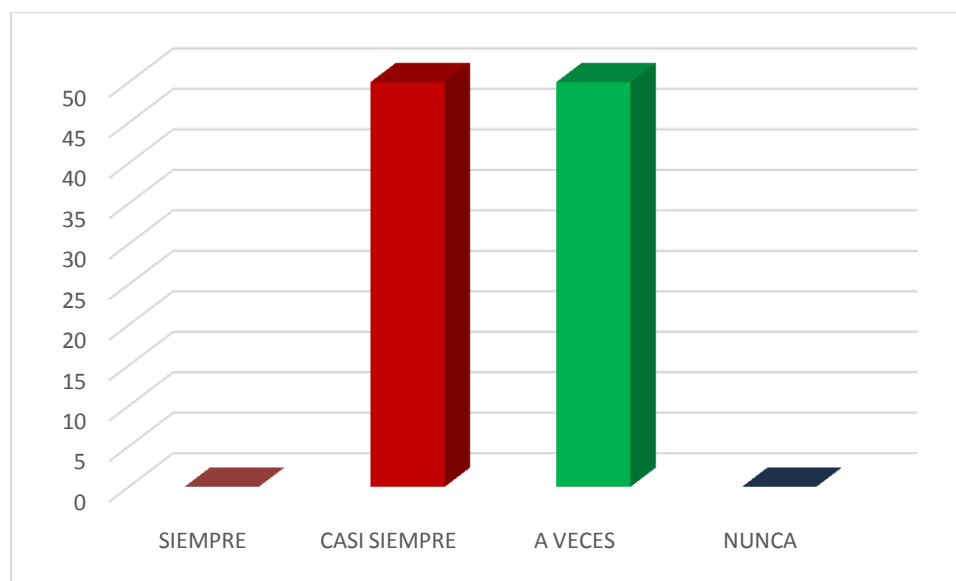
**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del Ítem 14.** Los sujetos encuestados respondieron Casi Siempre, en un 50%. Se observa que en la institución IPB, los talentos humanos han fortalecido la gestión de expediente, como eficiencia operativa mientras que un 25% de manera igualitaria respondieron que Siempre y Algunas veces. Estas respuestas indican que, solo en un porcentaje medio se están haciendo esas gestiones que según autores como Spreitzer (1995), señalan que en cuanto a los avances en el campo de la eficiencia operativa, es necesario que se emprenda deben buscar el fortalecer la gestión más eficaz de los expediente en cuanto a los procesos que estos deben cumplir, para que la institución IPB ofrezca una mejor atención a los usuarios.

15.-En el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, los talentos humanos cooperan con el mantenimiento de la infraestructura

**Tabla 16***Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 15*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	00	00
	Casi siempre	08	50
	Algunas Veces	08	50
	Nunca	00	00

**Figura 17***Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 15*

**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del Ítem 15.** Los sujetos encuestados respondieron de manera igualitaria que, Casi Siempre y Algunas veces (en un 50%) en la institución IPB los talentos humanos cooperan con el mantenimiento de la infraestructura. Estas respuestas indican que en este ámbito el personal de dicha institución medianamente están dando los pasos con cumplimiento de esta responsabilidad que exige el plano institucional. De esta manera se debe converger con Spreitzer (1995), quien es partícipe de que, se hace necesario fomentar una mentalidad de "Kaizen de la innovación" donde la mejora no se limita a lo conocido, sino que impulsa la exploración de lo nuevo, por tal motivo es conveniente que se esté en concordancia con dejar aportes para la institución protegiendo todos su infraestructura.

16.-En el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, los talentos humanos hacen uso de recursos tecnológicos para mejorar la prestación de servicios educativos

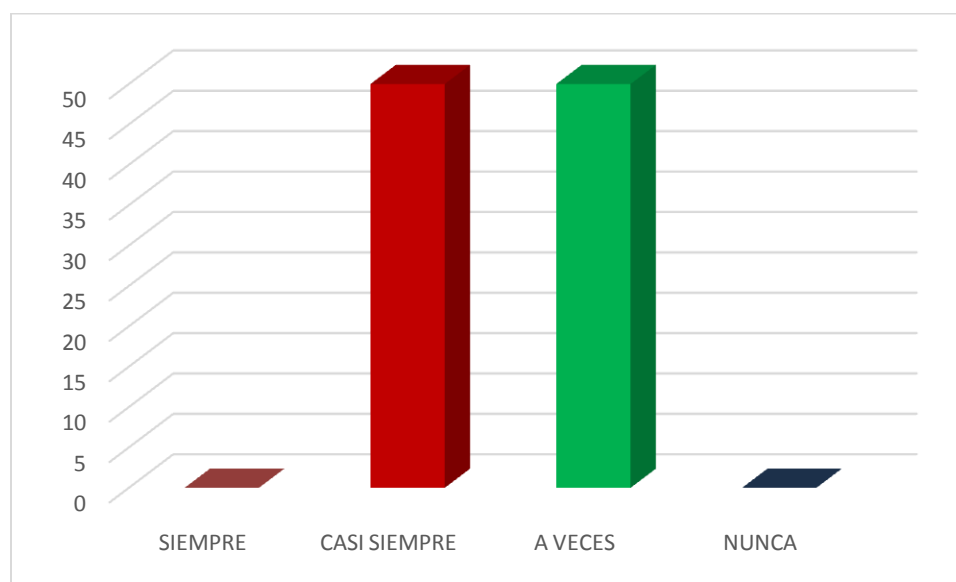
**Tabla 17**

*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 16*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	00	00
	Casi siempre	08	50
	Algunas Veces	08	50
	Nunca	00	00

**Figura 18**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 16*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del Ítem 16.** Los sujetos encuestados respondieron de manera igualitaria que, Casi Siempre y Algunas veces (en un 50%) en la institución IPB los talentos humanos hacen uso de recursos tecnológicos para mejorar la prestación de servicios educativos. Estas respuestas indican que solo la mitad del personal están empleando los recursos actualizados, es decir, los tecnológicos con los cuales es posible aligerar los procesos de atención a los usuarios en el campo de este recinto universitario.

En esa dirección se hace necesario que se llegue a converger con Henderson (2018), quien manifiesta que para aligerar los procesos de atención a los usuarios, es

conveniente hacer uso de los recursos tecnológicos actuales, los cuales ayudan de manera especial a reducir los costos, el tiempo y con ello a dar eficacia a las dependencias institucionales, en la UPEL-IPB.

17.-En el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, los talentos humanos hacen uso de recursos tecnológicos financieros para mejorar la prestación de servicios educativos

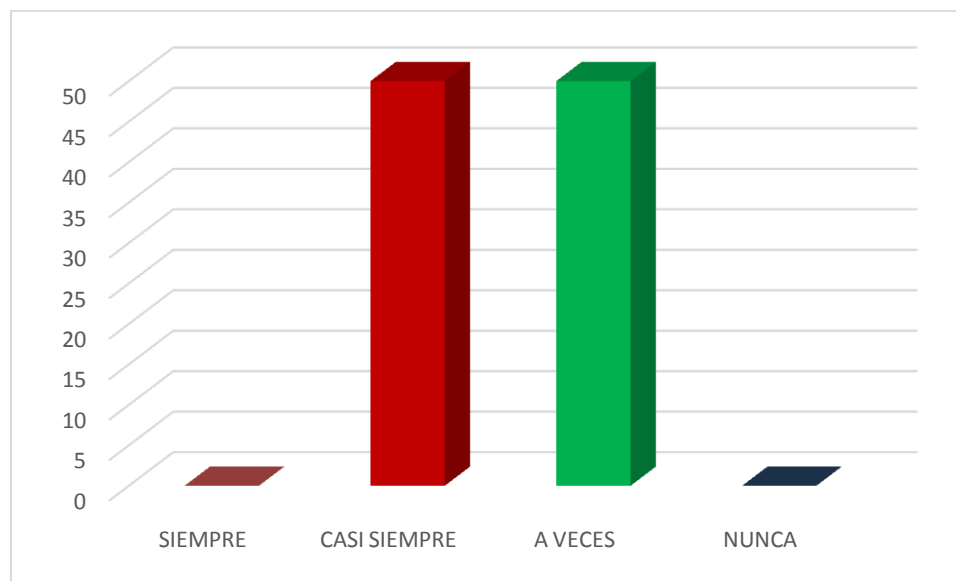
**Tabla 18**

*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 17*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	00	00
	Casi siempre	08	50
	Algunas Veces	08	50
	Nunca	00	00

**Figura 19**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 17*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del ítem 17.** Los sujetos encuestados respondieron de manera idéntica Casi Siempre y Algunas veces, en un 50%, en la institución IPB los talentos humanos, hacen uso de recursos tecnológicos financieros para mejorar la prestación de servicios educativos. Estas respuestas indican que solo la mitad del personal están empleando los recursos actualizados, con ciertas carencias en la parte operativa y/o financieras, en

cuanto al uso de la tecnología, con los cuales es posible aligerar los procesos de atención a los usuarios.

En esa dirección se hace necesario que se llegue a converger con Henderson (2018), quien manifiesta que para aligerar los procesos de atención a los usuarios, es conveniente hacer uso de los recursos tecnológicos financieros sean siempre actualizados, con los cuales es posible ayudar de manera especial a reducir los costos, el tiempo y con ello a dar eficacia a las dependencias institucionales, de la UPEL-IPB. Se sugiere una inversión en el campo del funcionamiento tecnológico, en esa institución.

18.-En el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, los talentos humanos practican el fortalecimiento inteligente de recursos para mejorar la prestación de atención educativa a sus usuarios

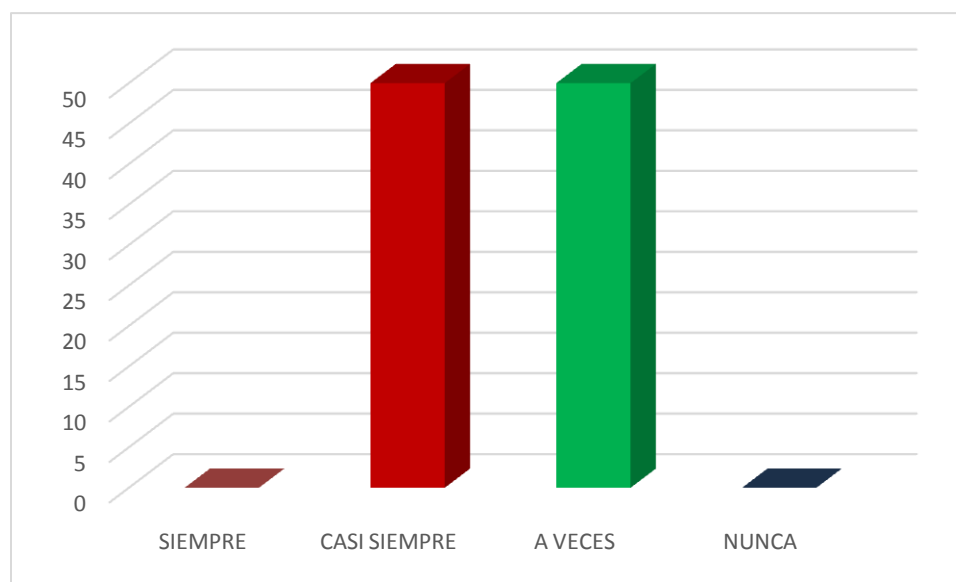
**Tabla 19**

*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 18*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	00	00
	Casi siempre	08	50
	Algunas Veces	08	50
	Nunca	00	00

**Figura 20**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 18*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto

Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del Ítem 18.** Los sujetos encuestados respondieron de manera igualitaria que, Casi Siempre y Algunas veces, en un 50%, en la institución IPB los talentos humanos practican el fortalecimiento inteligente de recursos para mejorar la prestación de atención educativa a sus usuarios. Estas respuestas permiten saber que solo la mitad y no de manera puntual, es decir, siempre, se practica el fortalecimiento inteligente de los recursos, quizás, haga falta orientaciones, procesos de actualización que ayuden a actualizar las gestiones gerenciales en esa importante casa de estudios.

Por tal motivo, se hace necesario que se llegue a converger con Henderson (2018), quien recomienda que las instituciones hagan procedimientos de actualización de su personal en el campo del uso de los elementos tecnológicos, se deduce que en esta casa de estudios no hay actualmente un uso adecuado del campo de la computación, por lo que se hace necesario invertir en el mismo para ofrecer mejor atención a los usuarios que acuden a la UPEL-IPB.

19.-Obtienes con la observación que surgen en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, ideas para mejorar la buena atención o calidad de servicio con la adopción de modelos más sostenibles para mejorar la prestación de atención educativa a sus usuarios

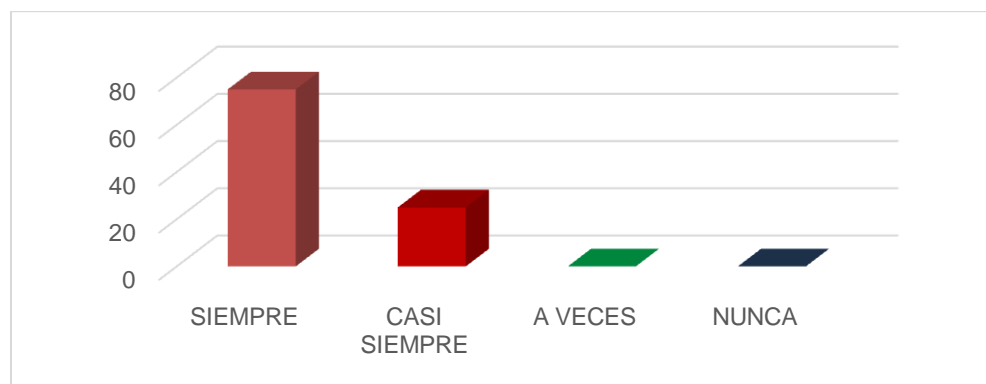
**Tabla20**

*Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 19*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	12	75
	Casi siempre	04	25
	Algunas Veces	00	00
	Nunca	00	00

**Figura 21**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 19*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

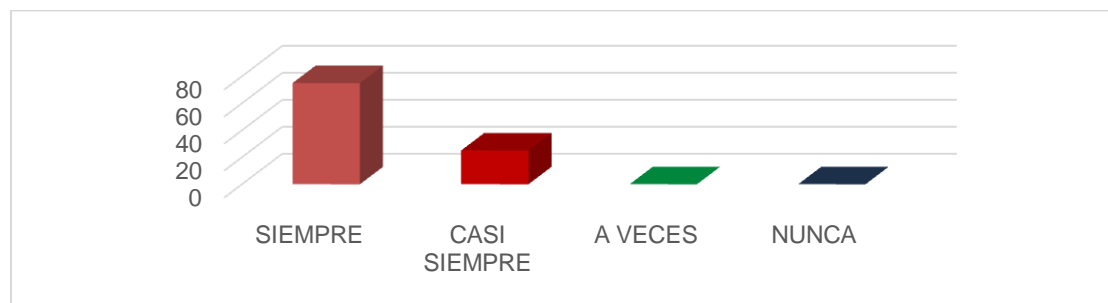
**Análisis del Ítem 19.** Los sujetos encuestados respondieron que, Siempre en un 75%, que, con uso de la observación surgen en la institución IPB ideas, con la adopción de modelos más sostenibles para mejorar la prestación de atención educativa a sus usuarios. Un 25% dijo que Casi Siempre obtienen observaciones de parte de la gerencia de la UPEL-IPB, para que se hagan correctivos o se busquen mejoras continuas en la atención a los usuarios de esta dependencia, estas indicaciones casi siempre van dirigidas a producir orientaciones para el fortalecimiento del trabajo que ofrece esta institución.

En consecuencia, es necesario concordar con autores como Juran (2003), quien sugiere la aplicación de estrategias innovadoras en educación, la cual debe ir más allá del simple recorte de gastos, dado que se le da importancia a enfocarse en la optimización inteligente de recursos y la adopción de modelos más sostenibles. Implica la revisión de la cadena de valor educativa, se deduce que al poner en marcha las sugerencias del investigador, se podrá fortalecer la atención a los usuarios en la UPEL-IPB.

20.-Se hace en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, la revisión de todos los puntos de contacto entre la institución y sus estudiantes, docentes y el personal

**Tabla21***Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 20*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	12	75
	Casi siempre	04	25
	Algunas Veces	00	00
	Nunca	00	00

**Figura 22***Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 20*

**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del Ítem 20.** Los sujetos encuestados respondieron que Siempre, en un 75%, se hace en la institución IPB, la revisión de todos los puntos de contacto entre la institución y sus estudiantes, docentes y el personal, un 25% señaló que Casi siempre, estas respuestas indican que en un porcentaje significativo, el personal está cumpliendo con este importante campo de la atención al usuario, por lo tanto se convergen con Juran (2003), quien sugiere la aplicación de estrategias innovadoras en educación, en la institución educativa; de allí la necesidad de que se mejore la productividad del personal que labora en la institución IPB, para ello, es conveniente, el estímulo y la motivación del personal y hacer un trabajo en equipos.

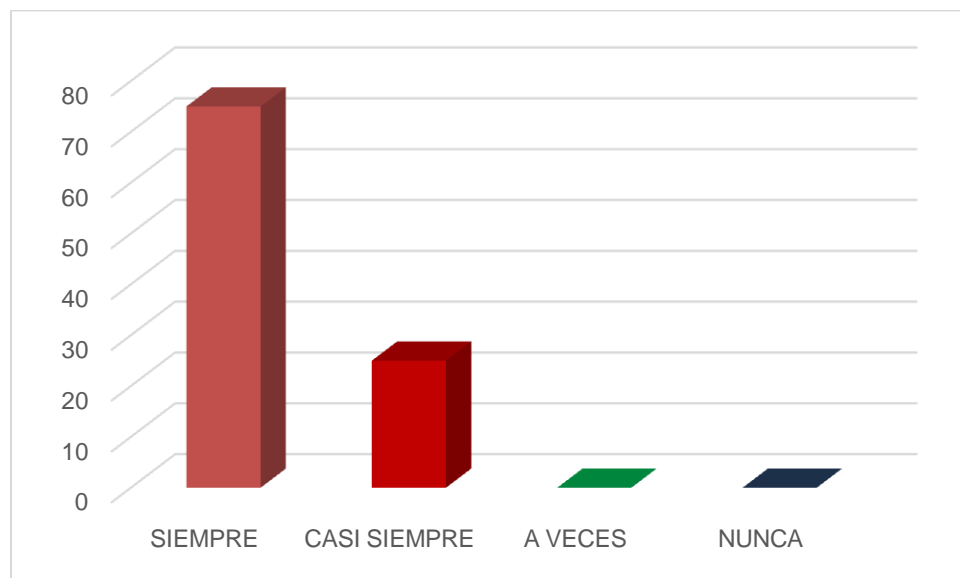
21.-Se hace en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, la optimización de todos los puntos de contacto entre la institución y sus estudiantes, docentes y el personal

**Tabla22***Distribución de Frecuencia y Porcentaje relacionados al ítem 21*

SUJETOS DE ESTUDIO	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Siempre	12	75
	Casi siempre	04	25
	Algunas Veces	00	00
	Nunca	00	00

**Figura 23**

*Distribución porcentual de los resultados referente al ítem: 21*



**Nota:** Cuestionario aplicado al personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto  
Elaborado por: Valera (2025)

**Análisis del Ítem 21.** Los sujetos encuestados respondieron que, Siempre en un 75%, se hace en la institución IPB la optimización de todos los puntos de contacto entre la institución y sus estudiantes, docentes y el personal, un 25% manifestó que, casi siempre. Estas respuestas indican que en un porcentaje significativo, el personal esa cumpliendo con este importante campo de la atención al usuario, por lo tanto se convergen con Juran (2003), quien sugiere la aplicación de estrategias innovadoras en educación, de allí la necesidad de que se mejore la productividad del personal que labora en la institución IPB, para ello, es conveniente el estímulo y la motivación del personal y hacer un trabajo en equipos, en este caso específico entre los docentes y su personal.

Por este motivo, es necesario que además de las estrategias gerenciales, consideradas como técnica, se haga uso del desarrollo personal porque este ayuda a elevar la calidad de atención en las instituciones.

Se cierra así la dimensión estrategias gerenciales innovadoras con uso del Kaizen, al determinar que no suele estar usándose en toda su amplitud y que de empezar a emplearse sus acciones gerenciales se podrá contar con una institución

funcionando en un optimizado nivel funcional y productivo, esto debe ser un paso importante para fortalecer la calidad educativa en la UPEL-IPB, a través de la atención que a través de las dependencias institucionales se haga a favor de los procesos pertinentes al ámbito institucional.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo, luego de haber analizado e interpretado los veintiún (21) ítems, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha llegado al hacer uso de las respuestas emitidas por los sujetos del estudio. Con las primeras se les da respuesta a los objetivos planteados en este estudio de nivel descriptivo y de las conclusiones emergen algunas recomendaciones que deberían ponerse en marcha para fortalecer el funcionamiento del Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa”.

#### **Conclusiones**

Se inician las conclusiones a las que ha llegado la investigadora, al darle respuesta al primer objetivo específico, cuando se señala que, logró identificar los principios del Kaizen, para ello, en el estudio, se tomaron las posturas de varios autores, entre ellos Villacrés Zúñiga (2018), quien expresó que el Kaizen dentro de sus principios tiene que ser aplicada con un ciclo operativo que puede ser relacionado con los procesos de diseño, aplicación, evaluación y control, en las organizaciones empresariales.

También al manifestar lo planteado por Bonilla (2020), cuando expresa que dentro de los principios del Kaizen están el que se perciba que, al hacer en las dependencias donde sea aplicado, los cambios de puestos y la asignación de funciones actualizadas, seguramente va venir como respuesta que se llegue a trabajar en conjunto, en equipos, de manera concordada con la gerencia.

En cuanto al segundo objetivo específico: Caracterizar las estrategias que utiliza el personal directivo del Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luís Beltrán Prieto Figueroa”, se puede afirmar que este procedimiento se hace al considerar las tres (3) dimensiones del estudio, por tanto, en referencia a la dimensión plan basado en el método Kaizen se pudo conocer que se practica con niveles significativos la participación del personal, estímulo a la mejora continua, la evaluación del personal y en cuanto a las acciones de capacitación y evaluación, aunque consideradas de niveles aceptables, éstas se sugieren fortalecerse con el uso de acciones del método Kaizen, objeto de estudio y así producir eficiencia operativa, reducción de costos, mejora continua y creatividad a la atención de los usuarios institucionales.

En relación al método Kaizen como estrategia gerencial innovadora, según las respuestas de los sujetos de estudio, se conoció que, la eficiencia operativa, la reducción de costos, la práctica de la mejora continua y aumentar la creatividad a la atención de los usuarios, debe elevarse a niveles más altos de lo que hasta ahora manifestaron los encuestados, dado que, se fomentan directrices para orientar los trabajos del personal, tanto docentes como administrativos a niveles un poco más de la mitad porcentual, pero es necesario se eleve a un 100%, porcentaje ideal para satisfacer a los usuarios institucionales.

Se cierra el análisis del método Kaizen como estrategia gerencial innovadora en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luís Beltrán Prieto Figueroa”, al llegar a afirmar que de manera general en la institución hace falta poner en marcha algunas estrategias del mismo como: aumentar y promover el trabajo en equipos, realizar cursos de capacitación, hacer que todo el personal conozca más a fondo la planificación y se tome en cuenta para lo tocante a la búsqueda de una mejora continua, esto es, fortalecer el uso de los pasos de la gerencia y promover el cumplimiento de que se empleen al aplicar estrategias innovadoras. Se concluye y a la vez, se puede deducir que, con el empleo del Método Kaizen va ser posible fortalecer las funciones académicas y administrativas que promueve la UPEL-IPB.

## Recomendaciones

Una vez presentadas las conclusiones del estudio, se presentan algunas recomendaciones que ameritan darle acción y ejecución para continuar con la optimización del ambiente de trabajo y así fortalecer el funcionamiento del instituto objeto del presente estudio, para que funcione en excelencia y se eleve su prestigio dentro de esa importante casa de estudios UPEL-IPB, para ello se deben realizar las siguientes gestiones:

1. Implementar algunas acciones del Kaizen como la estimulación al trabajo en equipos, la realización de cursos de capacitación, la evaluación y planificación de eventos con participación del personal para que conozca a fondo las acciones que se desarrollarán en un futuro cercano inmediato y mediato en la UPEL-IPB. A estas acciones debe incrementarse la aplicación de las estrategias innovadoras y llevarlas positivamente a su aplicación de la eficiencia operativa, la reducción de costos, la práctica de la mejora continua y aumentar la creatividad a la atención de los usuarios.

2. La institución programe cursos de capacitación que sean ofrecidos a todo el personal de la misma para que se renueven acciones que eleven o ayuden a fortalecer o perfeccionar la calidad académica que ofrece la UPEL-IPB.

3. Intercambiar experiencias con otras dependencias similares de las otras instituciones de la UPEL para conocer otras funcionalidades y toma de decisiones en otras instancias similares.

4. Aumentar el número del personal tanto docente como administrativo que ayude a elevar la atención institucional.

5. Seleccionar del Kaizen actividades que estén realizadas para lograr la mejora continua, para ello es importante tomar las informaciones internas, clasificarlas para obtener la mejor información al requerirla, esto por supuesto amerita ordenar y con ello incluir y eliminar todas aquellas informaciones que no se requieran, por otra parte, se deben ajustar colocándose en sitios rápidamente localizables y mantener un orden establecido, finalmente es conveniente realizar acciones con círculos de calidad para llegar a niveles de excelencia institucional.

Finalmente, seguir realizando un trabajo mancomunado entre dependencias institucionales, para fortalecer la atención a todos los usuarios que requieran los aportes de estas dependencias institucionales que deben realizar la atención de todos los que acudan a la sede Upelista a efectuar acciones asociadas a estas dependencias institucionales.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. (6a. ed.). Episteme - Venezuela.
- Arias, J., Holgado, J., Tafur., T. y Vásquez, M. (2022). *Metodología de la Investigación: el método Arias para realizar un proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.
- Armas, L. (2019). *Aplicación del Kaizen para incrementar la productividad del área de ventas en la empresa Librería-Bazar Don Pablo Choque E.I.R.L. Chorrillos, 2018*. (Trabajo de pregrado, Universidad Cesar Vallejo – Perú). [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37078/Armas\\_SLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37078/Armas_SLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Asamblea Nacional. (2018). *Modificación de la Ley de las Universidades*. Caracas. Distrito Capital.
- Asana, O. (2023). *El Kaizen y un plan para mejora continua*. Portal Asana 2023. Paris, Francia.
- Balcells, J. (2005). *La investigación social. Introducción a los métodos y las técnicas*. ESRP-PPU -España.
- Ballestrini, H. (2007). *Cómo elaborar el proyecto de investigación*. (6a. ed.). Consultores y asociados - Venezuela.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F. y Noriega, M. (2020). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Universidad de Lima Fondo editorial - Perú
- Brunet, A. y New, S. (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12), 1426-1446. [https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/35367/35732#:~:text=Brunet%20y%20new%20\(2003%2C%20p,contribuyen%20a%20las%20metas%20organizacionales%22](https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/35367/35732#:~:text=Brunet%20y%20new%20(2003%2C%20p,contribuyen%20a%20las%20metas%20organizacionales%22)
- Celaya, F. (2009). *Clima laboral como estrategia para la administración de recursos humanos*. (Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Sonora – México). <http://www.bidi.uson.mx/TesisIndice.aspx?tesis=19649>
- Cerda, H. (1998). *Los elementos de la investigación*. Editorial El Búho - Colombia.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36860, diciembre 30, 1999. Art. 103, 110. Venezuela.
- Cortez, V., S. (2016). *El Kaizen como base para el progreso de las micro y pequeñas empresas de Trujillo, 2014. Ciencia y Tecnología*, 12(4), 9-18. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/1512>.
- Echeverría, E. (2019). *La gerencia y la evaluación*. Unimet.edu.ve. <https://unimet.edu.ve>.
- Estrada, A. (2019). *La gerencia*. Universidad Yacambú. Barquisimeto. Estado Lara.
- Flores, S. (2021). *Propuesta de implementación de las 5S para la mejora de las condiciones laborales en el área de calidad de una Planta Envasadora de Lubricantes*.(Trabajo de grado, Universidad Pontificia Católica del Perú –Perú).
- García, M., Quispe, C. y Páez, L. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Industrial Data, 6(1), 89- 94. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>.
- Guillén, C., Gala, F. y Velásquez, R. (2000). *Clima organizacional*. (1a ed.). McGraw-Hill Interamericana -España.
- Henderson, B. (2018). *La eficiencia operativa en las instituciones*. McGraw-Hill – Estados Unidos.
- Hernández, F. (2018). *Investigación Cuantitativa*. McGraw-Hill– Estados Unidos.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (6a.ed.). Mc Graw-Hill. [www.intercambiosvituales.org](http://www.intercambiosvituales.org)
- Hurtado, L. y Toro, G. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Valencia. Episteme Consultores y Asociados.
- Imai, M. (1986). *Kaizen – The Key to Japan’s Competitive Success*, Mc. Graw-Hill – Estados Unidos.
- Isea, O. (2017). *El Kaizen en la optimización funcional de las instituciones educativas de educación superior*. (Trabajo de grado, Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda” – Venezuela).
- Jiménez, W. (2018). *Formulación y desarrollo de proyecto factible*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Barquisimeto.
- Juran, J. y Gozalbes, M. (2003). *Juran y la planificación para la calidad*. Ediciones Díaz de Santos - España.

- Leal, M. (2021). *Propuesta del Kaizen como estrategia gerencial para optimizar el funcionamiento administrativo en la Alcaldía de Sucre en la ciudad de Caracas*. (Trabajo de grado, Universidad Central de Venezuela -Venezuela).
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. (2000). Gaceta Oficial N° 37.029, septiembre 5, 2000. Art. 131. Venezuela.
- Leofcovich, W. (2023). *El Kaizen y sus avances en la gerencia empresarial*. McGraw-Hill – Estados Unidos.
- Lippke, M. y Peñafiel, P. (2020). *Propuesta de un plan de mejora fundamentado en la filosofía Kaizen para la empresa PCCORE*. (Trabajo de pregrado, Universidad de Guayaquil – Ecuador). <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50956/1/BINGQ-ISCE-20P61.pdf>.
- Lira, B. (2020). *Trabajo de fin de grado: la importancia del clima laboral y de su medida en el mundo empresarial*. Universidad Pontificia de Comillas ICADE E4. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/421587/retrieve>
- Luza, C. (2020). *El clima laboral, la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas*. (Tesis Doctoral, Universidad César Vallejos – Perú).
- Martínez de Miralles, M. (2021). *La planificación estratégica y el Kaizen, como medida de organización en la empresa Lácteos Los Andes de Barquisimeto*. (Trabajo de grado, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado – Venezuela).
- Medina, C., Bertha M. (2018). *Metodología Kaizen para Mejorar la Productividad de los Procesos en una Fundidora de Aluminio*. Universidad Peruana Los Andes. Facultad de Ingeniería, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial. Huancayo-Perú. <https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/825/MEDINA%20CAVERO%20BERTHA%20MILAGROS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mora, B. (2021). *El Kaizen como estrategia gerencial dirigido a la oficina de personal de la Escuela de Educación, de la UCV*. (Trabajo de grado, Universidad Central de Venezuela – Venezuela).
- Ortiz, J. (2005). *Análisis de datos*. Numen - Venezuela.
- Padrón, L. (2021). *Evaluación del clima laboral*. UNIMET - Venezuela.
- Rivera C., P. y Pérez, T. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana*. (Trabajo de Grado de Maestría, Universidad César Vallejos – Perú).
- Ruiz, C. (1998). *El proceso de investigación*. Editorial Panapo –Venezuela.
- Sabino, C. (2002). *Metodología de la investigación*. ALPES - Venezuela.

- Serna, H. (2006). *Gerencia estratégica: Planeación y gestión – teoría y metodología*. 3R editores - Colombia.
- Spreitzer, G. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Suárez, A. (2019). *El Kaizen una estrategia japonesa para las organizaciones empresariales*. Sypal - Argentina.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2025). *Manual UPEL. Normas para la presentación de productos investigativos: Trabajos de Grado de Especialización Técnica, Especialización, Maestría, Tesis Doctorales, Trabajos de Ascenso y otros*. (7a. ed.). Fedupel - Venezuela.
- Vásquez, C. (2020). *La gerencia estratégica*. Universidad Fermín Toro. Cabudare, estado Lara. Venezuela.
- Villacrés Z., M. (2018). *Desarrollo de la metodología Kaizen para la optimización del proceso de ventas en la empresa distribuciones Vizu*. (Trabajo de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ecuador). <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2484/1/76762.pdf>.
- Yáñez, H. (2021). *La gerencia y el liderazgo en Makro Caracas*. (Trabajo de grado no publicado, Universidad Central de Venezuela – Venezuela).
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (2019). *La mejora continua. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Simon and Schuster, 1990.

## **ANEXOS**

**ANEXO A  
INSTRUMENTO**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
Maestría en Educación Mención Gerencia Educacional**

Estimado(a) Colega:

El presente cuestionario es de carácter anónimo a fin de preservar su forma científica y ha sido elaborado con la finalidad de recabar información que orientará la investigación que gira en torno a “Método Kaizen como estrategia gerencial innovadora en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto”.

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una equis (x) el lugar donde se ubica su respuesta relacionada con los criterios e indicadores que se requieren indagar en la presente encuesta.

A continuación, se le sugiere seleccionar una de las cuatro (4) alternativas posibles distribuidas en la siguiente escala:

4	Siempre S
3	Casi Siempre CS
2	Algunas veces AV
1	Nunca N

¡Muchas gracias!

Licda. Rosi Valera  
Investigadora

<b>DIMENSION Plan basado en el método Kaizen</b>	<b>Indicador: Bases del método Kaizen. Considera usted:</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
1	Se fomenta la participación activa de los docentes, coordinadores y personal administrativo del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, en la identificación de oportunidades de mejora en los procesos académicos y administrativos				
2	Se promueve una cultura de mejora continua y aprendizaje constante dentro del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, considerando las particularidades del entorno educativo				
	<b>Indicador: Pasos del método Kaizen. Considera usted:</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
3	Se planifican los mecanismos para priorizar solucionar los problemas en los procesos académicos y administrativos del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, considerando las necesidades de los estudiantes y docentes				
4	Se definen claramente los objetivos de mejora continua utilizando el método Kaizen				
5	Se capacita de manera continua a los docentes y el personal administrativo para implementar los cambios propuestos considerando el dinamismo del entorno educativo				
6	Se realiza una evaluación de los resultados de cada lapso académico del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, utilizando indicadores relevantes para el contexto educativo				
7	Se implementan indicadores clave de rendimiento para evaluar el impacto de las mejoras en la calidad de la enseñanza, el aprendizaje y la gestión administrativa				
8	Se toman acciones correctivas para fortalecer los procesos administrativos y académicos, a largo plazo del				

	Instituto Pedagógico de Barquisimeto, considerando los cambios en el entorno educativo y las necesidades de la comunidad académica				
<b>DIMENSION Estrategias Gerenciales</b>	<b>Indicador: Planificación, organización, dirección, control y evaluación. Considera usted:</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
9	Se involucra a los empleados en la identificación de oportunidades de mejora y la planificación de acciones				
10	Existe una organización para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo para lograr los objetivos de mejora continua del Instituto Pedagógico de Barquisimeto				
11	Se organizan capacitaciones necesarias dirigidas a los empleados para participar en las iniciativas Kaizen				
12	Se direccionan las estrategias y procedimientos a seguir en las actividades de mejora continua del Instituto Pedagógico de Barquisimeto				
13	Existe por parte del director de la UPEL-IPB, un proceso de evaluación para conocer los factores positivos y negativos en cada semestre				
<b>DIMENSION Estrategias Gerenciales Innovadoras</b>	<b>Indicador: Eficiencia operativa. Considera usted:</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
14	En el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, los talentos humanos han fortalecido la gestión de expediente, como eficiencia operativa				
15	En el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, los talentos humanos cooperan con el mantenimiento de la infraestructura				
	<b>Indicador: Reducción de costos. Considera usted:</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
16	En el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, los talentos humanos hacen uso de recursos tecnológicos para mejorar la prestación de servicios				

	educativos				
17	En el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, los talentos humanos hacen uso de recursos tecnológicos financieros para mejorar la prestación de servicios educativos				
	<b>Indicador: La mejora continua de la sostenibilidad empresarial. Considera usted:</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
18	En el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, los talentos humanos practican el fortalecimiento inteligente de recursos para mejorar la prestación de atención educativa a sus usuarios				
19	Obtienes con la observación que surgen en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, ideas para mejorar la buena atención o calidad de servicio con la adopción de modelos más sostenibles para mejorar la prestación de atención educativa a sus usuarios				
	<b>Indicador: Creatividad para la atención a los usuarios. Considera usted:</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
20	Se hace en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, la revisión de todos los puntos de contacto entre la institución y sus estudiantes, docentes y el personal				
21	Se hace en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, la optimización de todos los puntos de contacto entre la institución y sus estudiantes, docentes y el personal				

**ANEXO B**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
Maestría en Educación Mención Gerencia Educacional**

Ciudadano(a):

Profesor(a):

Presente.

Estimado(a) Profesor(a):

Por medio de la presente, me dirijo a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración para la validación de este instrumento, el cual será aplicado al personal que labora en la Subdirección de Docencia y Subdirección de Extensión, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luís Beltrán Prieto Figueroa”.

En tal sentido, solicito su juicio de experto para la validación del instrumento en los aspectos de: claridad en la redacción, coherencia en su formulación y pertinencia con el contenido.

Sus sugerencias serán bien recibidas y tomadas en consideración para la elaboración de la versión final del instrumento definitivo.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Licda. Rosi Valera  
Investigadora

## MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

ÍTEM S	CLARIDAD		COHERENCIA		PERTINENCIA		OBSERVACIONES	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
<b>Nombres y Apellidos:</b>							<b>Cédula:</b>	
<b>Fecha:</b>							<b>Profesión:</b>	
<b>Firma del experto:</b>								

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD**

**Tabla de Cálculo de la Confiabilidad (Método Alpha de Cronbach)**

Items/ Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Total
1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	58
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
5	3	3	1	3	1	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	53
6	3	3	1	3	1	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	53
7	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	55
8	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	58
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	57
10	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
11	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
12	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
13	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
14	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
15	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	58
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
17	3	3	1	3	1	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	53
18	3	3	1	3	1	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	53
19	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	55
20	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	58
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	57
ρεσυλταδο																				
Σ	34	32	30	35	32	35	32	36	32	36	31	32	36	35	36	36	36	36	36	58

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \times \frac{ST^2 - \sum Si^2}{ST^2} = 1.045 \times \frac{16,31 - 4,39}{16,31} = 0,89$$

### Observación

La confiabilidad del instrumento se ubicó en el coeficiente 0,89, lo cual lo ubica en la categoría de Muy alta.

## **SÍNTESIS CURRICULAR INVESTIGADORA**

### **Rosi Yasmil Valera Quevedo**

Rosi Yasmil Valera Quevedo, titular de la cédula de identidad número V-10.840.791, de nacionalidad venezolana, nacida en Barquisimeto, estado Lara, obtuvo el Certificado de Educación Primaria en el Grupo Escolar “Pablo Manzano Veloz”. En Educación Media obtuvo el título de Bachiller en Ciencias en la Unidad Educativa Nacional “José María Domínguez Escobar”. Cursó estudios superiores en el Instituto Universitario de Tecnología Industrial “Rodolfo Loero Arismendi”, obteniendo el título de Técnico Superior Universitario en Relaciones Industriales y en la Universidad Fermín Toro, obteniendo el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Entre los cursos de actualización, capacitación y perfeccionamiento profesional se encuentran: Reingeniería de Procesos, Oficinista en Computación, Nómina y Beneficios Laborales, Asistente Administrativo y de Personal, Auxiliar de Contabilidad, Manejo de Documento, Operador Saint Nómina, Manejo de Office, Microsoft Excel 2007, Liderazgo y Crecimiento Personal Más Allá del Éxito, participación en la Comisión Organizadora de la Escuela de Formación en Investigación Científica, Jornadas Estudiantiles de Investigación en Currículo, La IV Feria de Investigación y Postgrado – Encuentro Institucional de Unidades de Investigación, V Jornadas de Socialización de Experiencias: Un Acercamiento a la Praxis Educativa, Liderazgo y Trabajo en Equipo, Fundamentos de la Gestión de Proyectos Ética, Fundamentos de la Gestión del Tiempo, Fundamentos del Networking Profesional, Sistemas de Información y Documentación, Introducción a la Estadística, Inglés Instrumental, III Escuela de Formación en Investigación Científica. Talleres: Imagen Corporativa Misión-Visión, Generando el Compromiso Institucional, Normas y Procedimientos de Gestión para los Archivos de la UPEL-IPB. Diplomado: Resolución de Conflictos en la Escuela Nacional de Derechos Humanos. Su experiencia profesional se inicia en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto Pedagógico de Barquisimeto durante más de veintidós (22) años de servicio donde actualmente se desempeña.

## **SÍNTESIS CURRICULAR TUTORA**

### **Josmary de Jesús Jiménez Sánchez**

Profesora en Educación Integral en el año 2010 en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador “Dr. Luís Beltrán Prieto Figueroa”. Docente contratada medio tiempo para administrar los cursos Currículo e Investigación Educativa a partir del año 2011. A partir del año 2014 docente ordinario del curso currículo. Con experiencia en docencia con énfasis en la formación docente, tecnología educativa (currículo, evaluación, planificación, didáctica, gestión curricular, innovación curricular, tecnologías de información y comunicación). Magíster en Educación mención “Educación Superior” en el año 2017 en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador “Dr. Luís Beltrán Prieto Figueroa” Barquisimeto. Especialista en el año 2018 en el diplomado de “Metodología de Investigación y Tutoría” del Programa de Extensión Académica de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador “Dr. Luís Beltrán Prieto Figueroa” Barquisimeto. Doctora en Educación en el programa Interinstitucional de Doctorado en Educación convenio UCLA-UNEXPO-UPEL en el año 2024. Docente del curso de Planificación y Estrategia del proceso de enseñanza aprendizaje del Diplomado en Docencia Universitaria. Docente, tutora y jurado en las maestrías de Educación mención Educación Superior y Gerencia Educacional. Coordinadora de la maestría en Gerencia Educacional año 2020. Coordinadora Institucional de Servicio Comunitario IPB año 2022. Núcleo de Investigación en Docencia, Innovación y Tecnología (NIDIT): Línea de investigación Innovaciones curriculares en y para el desarrollo social; Tecnologías de Información y Comunicación, Docencia e Innovación, Funciones: Investigadora-Tutora-Jurado. Núcleo de Investigación en Comportamiento Organizacional (NICO): Línea de investigación Comportamiento Organizacional y Productividad; Gestión Docente y Calidad del Desempeño Profesional de la Docencia; Educación Gerencia y Tecnología; Pedagogía Currículo y Formación Docente, Funciones: Investigadora-Tutora-Jurado. Actualmente personal docente categoría agregado a dedicación exclusiva del UPEL-IPB.