



# Modelo de cultura de calidad para la dirección de la formación del bachiller

MATÍAS ALFONSO BOTELLO TREVIÑO\*

A partir de la importancia que se le confiere a la dirección del proceso formativo de los estudiantes y a la introducción de los conceptos de calidad al ámbito educativo, en los últimos años se han desarrollado, a nivel internacional, diversos trabajos en esta temática. Entre los resultados, necesarios al incursionar en este campo, destacan: las producciones de Schein, Stonner, Drucker, Himmel, Goldsmith, Álvarez Blanco, Holstede, Barnard, Tagiuri y Litwin, Garza, Covey, Chom, Schonberge, Gibson, Senge, quienes han realizado importantes aportes a las concepciones generales que justifican el tema objeto de estudio.

Al propio tiempo, han sido significativos el estudio y análisis de la extrapolación realizada por diversos autores del programa de calidad como: TQM (Total Quality Management), modelo europeo de calidad, Premio Malcolm Baldrige, Premio Nacional de Calidad de México, y otros que han realizado aportaciones importantes en lo relativo a la implementación de modelos de calidad en las instituciones educativas.

## Problema científico

¿Cómo elevar los niveles de satisfacción del estu-

diente de la escuela Preparatoria 23 de la UANL en relación a su proceso de formación?

Objeto de estudio. La dirección del proceso formativo en las escuelas preparatorias.

Objetivo general. Establecimiento de una estrategia para la dirección de la formación del bachiller basada en un modelo de cultura de calidad.

El campo de acción. Se concreta en el desarrollo de la cultura organizacional.

Idea a defender. Si se aplica una estrategia de dirección de la formación del bachiller basada en un modelo de cultura de calidad, que contemple las relaciones entre las dimensiones de la cultura organizacional y los principios de calidad, se favorece el nivel de satisfacción de los alumnos.

Tareas científicas:

1. Revelar las principales tendencias de la dirección del proceso de formación de las escuelas preparatorias.
2. Contrastar críticamente los diferentes conceptos de cultura organizacional en las instituciones educativas.
3. Revelar las dimensiones que caracterizan a la cultura de calidad.
4. Realizar un estudio diagnóstico de la situa-

\*\*Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, UANL.  
Contacto: matiasbotello@hotmail.com

ción actual en la formación del bachiller y su nivel de satisfacción en la Preparatoria 23 de la UANL.

5. Fundamentar, desde el punto de vista teórico, el modelo de cultura de calidad para la dirección de la formación del bachiller.
6. Diseñar el modelo de cultura de calidad para la dirección de la formación del bachiller.
7. Elaborar la estrategia para el desarrollo de la cultura organizacional en el proceso de dirección de la formación del bachiller en la preparatoria.
8. Instrumentación empírica de la aplicación de

la estrategia para el desarrollo de la cultura organizacional en el proceso de dirección de la formación del bachiller en la Preparatoria 23 de la UANL.

9. Valoración de la satisfacción del alumno.
- El análisis crítico de las fuentes en el objeto y el campo de estudio de la investigación obligaron a incursionar en un amplio universo de información. La bibliografía consultada incluye la fuente tradicional, constituida por libros, documentos e informes sobre la dirección de los procesos formativos en la escuela. Se revisaron sitios de Internet con información relacionada, por lo que

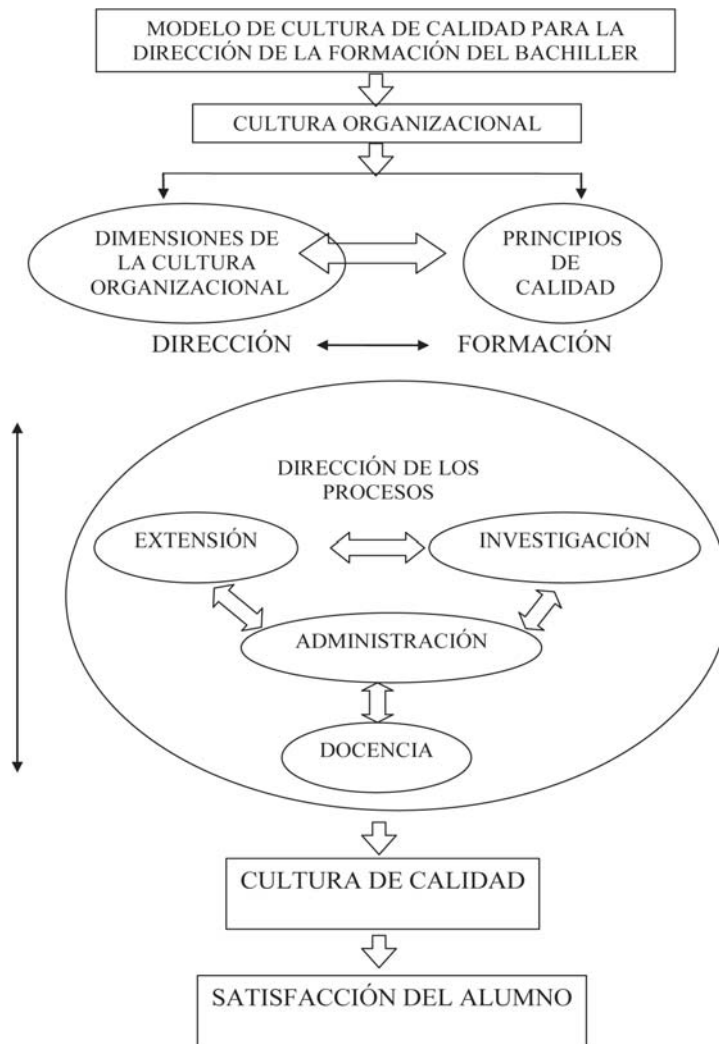


Fig. 1. Modelo de cultura de calidad para la dirección de la formación del bachiller.

se tuvo que discriminar y trabajar con los conocimientos más actualizados y de mayor calidad.

La labor realizada permitió presentar un cuadro bastante aproximado de la situación actual en la dirección de la formación del bachiller en el mundo, sus limitaciones, a partir de lo cual se pudo fundamentar el trabajo de investigación.

La metodología utilizada en esta investigación se fundamenta la dialéctica materialista, triangulándose procedimientos, técnicas, métodos, paradigmas, teorías y concepciones.

## Métodos

### Teóricos

-Análisis y críticas de fuentes, a través de los procedimientos del pensamiento lógico: inducción, deducción, análisis, síntesis; y lo lógico y lo histórico para valorar toda la bibliografía, así como los resultados de las técnicas empleadas. Este método sirvió para validar los resultados.

-El método comparativo se ha utilizado en el diagnóstico y la validación.

-Los métodos de modelación y el sistémico estructural permitieron la estructuración del modelo.

-El método hermenéutico posibilitó la búsqueda e interpretación de la diversidad de argumentos y argumentos textuales que se esgrimen en torno al tema objeto de estudio.

-Métodos sistémicos estructurales y de modelado en la elaboración del modelo.

### Empíricos

-La observación simple y la observación participante, a partir de que el investigador fue un elemento activo de todo el proceso.

-Entrevistas y encuestas a los estudiantes y profesores para conocer sus valoraciones acerca de la cultura organizacional imperante en la escuela y los criterios sobre el proceso de formación de los alumnos

-El preexperimento donde a través de un mismo grupo de alumnos en dos momentos (antes y después) se mide el nivel de satisfacción de los mismos con la aplicación de una encuesta.

-Técnicas de consenso, tormenta de ideas y grupo nominal para la determinación del plan de acción.

-Técnicas estadísticas para el cálculo de valores que incluyen la media, la varianza, la desviación típica para la determinación del nivel de satisfacción de los alumnos.

Cabe destacar, en el desarrollo de esta investigación, el empleo de la investigación de acción al concretar del modelo.

### Novedad científica

La novedad científica de la investigación se da por la aplicación de una estrategia para el desarrollo de la cultura organizacional basada en un modelo de cultura de calidad, que sintetiza las dimensiones de la cultura organizacional y los principios de calidad en la dirección de los procesos de formación, y tiene como elementos dinamizadores el cambio y la mejora continua para elevar el nivel de satisfacción de los estudiantes.

En la dimensión de dirección de la formación del profesional participan directivos, profesores y representantes de los estudiantes. Se constituye en el espacio fundamental donde los hombres, en su actuar, de acuerdo a su cultura personal, desarrollan los rasgos propios de la cultura de la organización, y donde ellos como actores principales operan las intenciones y propósitos más generales de la institución educativa, instrumentándolos de una u otra manera en dependencia de cómo se manifiestan los rasgos más generales de la cultura organizacional.

Si los hombres actúan con una cultura personal de calidad, transmiten a la organización los rasgos de la cultura de calidad, y los resultados en la escuela se llevarán a cabo de forma más eficaz para lograr la optimización, pertinencia e impacto social del proceso formativo.

El modelo de cultura de calidad se basa en que la mejora continua sintetiza la cultura de calidad, a partir de las relaciones dialécticas entre las dimensiones formativas y de dirección del proceso de formación de los estudiantes. Y tiene en cuenta la influencia en estas dos grandes dimensiones: la cultura organizacional y los principios de calidad, así como la manifestación de los mismos en los diferentes procesos que se revelan en las condiciones de las escuelas preparatorias.

### **Aportes teóricos**

\* Un modelo de cultura de calidad para la dirección de la formación del bachiller sintetiza las dimensiones de la cultura organizacional y los principios de calidad en la dirección de los procesos de formación y tiene como elemento dinamizador el cambio y la mejora continua para elevar el nivel de satisfacción de los estudiantes.

\* La fundamentación teórica de la metodología para el diagnóstico de la cultura organizacional de la escuela.

### **Aporte práctico**

\* Metodología para el diagnóstico de la cultura organizacional de la escuela.

La estrategia para el desarrollo de la cultura organizacional en el proceso de dirección de la formación del bachiller.

### **La cultura organizacional y la cultura de calidad en el modelo de formación de la escuela**

De acuerdo con el análisis realizado, tomando como base el planteamiento del problema y el tratamiento que, actualmente, diferentes autores dan a la temática del objeto de estudio, se percibe que son muchos los criterios referidos a la necesidad de dar un nuevo enfoque a la evaluación de la eficiencia de la dirección en la educación, y que ésta debe encaminarse fundamentalmente a la evaluación de la satisfacción de los alumnos, como principales clientes del sistema educativo. "Toca a

la dirección de la escuela, núcleo de gestión en el establecimiento, articular las estrategias que, en definitiva, son las que perfilan las prioridades para la acción del cuerpo docente de cada escuela" (Gimeno, 1991).

La forma en que la escuela desarrolla su proceso formativo enriquece su cultura, y ésta a su vez ayuda a perfeccionar el proceso de formación.

La escuela es la institución social cuya función es mantener y desarrollar la cultura en la sociedad y, claro está, no es la única que lleva a cabo esa labor. Las organizaciones, en general, en la etapa actual, viven un ambiente de turbulencia, y los directivos enfatizan en el perfeccionamiento de los procesos de planeamiento y gerencia que les permitan superar los obstáculos y desafíos, además de adaptarse a los constantes cambios ambientales.

Asimismo, las organizaciones educativas, teniendo en cuenta estas circunstancias, se preocupan por la influencia de los cambios externos y por la necesidad de enfrentar los nuevos desafíos para su desarrollo. El desarrollo de la investigación y de extensión ha marcado una importancia relevante y ha recobrado un marcado significado social.

### **Fundamentación del modelo de cultura de calidad para la dirección de la formación del bachiller**

El presente modelo está dirigido a lograr el tránsito de una cultura organizacional tradicional a una cultura de calidad. El modelo propuesto, en su concepción general, se caracteriza porque analiza la contradicción dialéctica que se manifiesta entre la dimensión de dirección y la dimensión de formación en el proceso de formación de los estudiantes.

### **Valoración de la satisfacción del alumno**

La valoración del nivel de satisfacción en un periodo de tiempo posterior, cuando ya se han llevado a cabo la mayoría de las acciones de cambio, permite validar si los cambios en la cultura orga-

**Anexo**

Estimado estudiante:

De acuerdo a la investigación que se está desarrollando, nos sería de gran utilidad su opinión. La encuesta es anónima, por lo que le pedimos la mayor sinceridad en sus respuestas.

Le agradecemos de antemano su colaboración.

Gracias

1. ¿Cómo evalúa usted la calidad del proceso de formación como bachiller en la escuela?  
Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

2. Conteste las siguientes cuestiones marcado con una cruz en el espacio en blanco:

-Los profesores están preparados	Si _____	No _____
-Las asignaturas se imparten con calidad	Si _____	No _____
-Las aulas y laboratorios son los adecuados	Si _____	No _____
-En la escuela los servicios al estudiante son deficientes	Si _____	No _____

3. ¿Cómo evalúa usted su nivel de satisfacción con su profesión?  
Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

Fig. 2. Anexo. Encuesta realizada a los alumnos.

nizacional contribuyen al perfeccionamiento de la formación de los alumnos y, por ende, a la elevación de su nivel de satisfacción.

Una vez aplicada la estrategia diseñada para la concreción del modelo teórico, se aplicó nuevamente el cuestionario que aparece en el anexo de la tesis, para medir el comportamiento del nivel de satisfacción de los alumnos, provocado por las acciones de cambio, y se obtuvieron resultados favorables.

Luego de evaluado el nivel de satisfacción con base en la opinión de los estudiantes acerca del desarrollo del proceso de formación, en función de los cuatro módulos diagnosticados y valorado el incremento en los niveles de satisfacción, se procedió a determinar el nivel de satisfacción grupal acerca de la labor del profesor y el desarrollo de la materia mediante la técnica de Yadov.

Se concluye que el resultado refleja que este grupo tiende a la posibilidad de satisfacción en relación con su formación y preparación de sus profesores en las materias recibidas.

Estos resultados demuestran la idea a defender: si se aplica una estrategia de dirección en la formación del bachiller basada en un modelo de cultura de calidad que contemple las relaciones

entre las dimensiones de la cultura organizacional y los principios de calidad, se favorece el nivel de satisfacción de los alumnos.

## Conclusiones

\* El desarrollo de modelos de dirección en la formación del bachiller es un reto fundamental para las instituciones educativas de nivel medio superior, por lo que adquiere una gran significación el estudio de las insuficiencias actuales en los procesos de dirección de la formación, con vistas a proponer alternativas que eleven la calidad de los mismos, que respondan a las exigencias actuales del ingreso a la educación superior, si acceden a continuar estudios universitarios, y a los entornos competitivos en que éstos tienen que desenvolverse una vez egresados.

\* Hasta el momento, las escuelas preparatorias han introducido modelos de dirección en la formación del bachiller basados en los métodos tradicionales de dirigir. Sin embargo, es relevante desde el punto de vista científico determinar, en el trabajo de investigación, las dimensiones culturales que al interactuar con los principios de calidad desarrollan la cultura de la organización hacia

una cultura de calidad, que sirve de base para el perfeccionamiento de la dirección del proceso formativo.

\* Uno de los aspectos más importantes en la dimensión de dirección es la correspondencia que debe existir entre los recursos, las metas o propósitos y las relaciones humanas, para que en la dirección del paso formativo en los diferentes procesos se desarrolle la cultura organizacional hacia una cultura de calidad. En el centro de la dinámica de estos tres aspectos se revelan como resultado los rasgos de identidad de la organización educativa, que serán o no de calidad, si la cultura de la organización se desarrolla o no hacia una cultura de calidad.

\* La experiencia de más de 30 años del autor en la formación de profesionales, la investigación desarrollada, la revisión bibliográfica acerca de la dirección del proceso de formación y la revelación de las principales tendencias, que en la actualidad se manifiestan en la dirección de las escuelas pre-

paratorias, permitieron determinar una serie de concepciones teóricas y regularidades que sirven de base teórica y dan coherencia al modelo de cultura de calidad propuesto.

\* La dirección de los procesos de investigación, extensión y administración se sintetizan en la docencia de calidad. Concluyéndose que, en las condiciones de una preparatoria, el componente de la máxima jerarquía es la docencia.

\* De acuerdo a la investigación realizada, se ha revelado cómo las dimensiones de la cultura organizacional y los principios de calidad se manifiestan en los procesos de dirección de la formación del bachiller, en el esfuerzo para lograr una extensión de calidad, en la investigación para que ésta sea de calidad y para lograr, a través de las dos, una administración de calidad.

\* La eficacia de estos tres procesos se materializa en la docencia de calidad. Por lo tanto, se puede plantear que los procesos se sintetizan en las dimensiones de la cultura organizacional y los prin-

Tabla I. Satisfacción con labor del profesor.

	X2	XX2	X2	X2	XX2	X2
Resumen	Media	Media	Moda	Desviación estándar	Desviación estándar	Cuenta
Columna 1	4.2	4.7	4	0.857142857	0.762648447	50
Columna 2	3.52	4.72	4	1.474130667	0.572855362	50
Columna 3	4.08	4.56	5	1.121951652	1.090964748	50
Columna 4	3.66	4.62	4	1.334166406	0.987472552	50
Columna 5	4.26	4.6	4	0.803309481	0.728431359	50
Columna 6	3.74	4.66	4	1.29062554	0.745325569	50
Columna 7	4.26	4.84	5	0.803309481	0.584144237	50
Columna 8	4.2	4.66	5	1.142857143	0.847806293	50
Columna 9	3.74	4.12	4	1.103056977	0.627271383	50
Columna 10	3.52	3.86	4	0.952761829	0.700145757	50
Columna 11	3.42	4.68	4	1.213697336	0.867555797	50
Columna 12	4.1	4.68	5	1.164964745	0.471212071	50
Columna 13	4.6	4.6	5	0.857142857	0.857142857	50
Columna 14	4.16	4.84	5	1.404947526	0.37032804	50
Columna 15	3.88	4.3	4	1.154229136	0.863074712	50
Columna 16	4.14	4.34	5	1.125039682	0.798212288	50
Columna 17	4	4.74	4	1.069044968	0.564602081	50
Columna 18	3.7	4.28	4	0.974155835	1.030949632	50
Columna 19	9.7	4.44	4	1.21638474	1.013379877	50
Columna 20	4.18	4.74	4	0.873416935	0.527218345	50



Tabla II. Satisfacción de la materia.

	X3	X3	XX3		X3
Resumen	Media	Media	Desviación estándar	Desviación estándar	Cuenta
Columna1	3.52	4.56	1.373807461	0.929340341	50
Columna2	4.12	4.64	0.746146563	0.721676054	50
Columna3	3.72	4.08	1.161280082	0.778276484	50
Columna4	4.04	4.6	1.068281091	0.989743319	50
Columna5	3.82	4.22	0.96235256	0.815412754	50
Columna6	3.98	4.42	0.958101865	0.882713812	50
Columna7	3.86	4.7	1.106751083	0.814411018	50
Columna8	3.16	4.34	0.333721979	0.960654539	50
Columna9	4.16326531	4.78	0.799659792	0.64807407	49

Tabla III. Satisfacción con el área de trabajo.

X4	XX4	X4	XX4	X4
Media	Media	Desviación estándar	Desviación estándar	Cuenta
4.04	4.52	0.988918	0.762381	50
3.27	4.34	1.318007	0.823383	50
4.52	4.9	0.735125	0.46291	50
3.48	4.22	1.147135	0.678835	50
3.78	4	1.015995	0.451754	50
3.96	4.72	1.009344	0.572855	50
3.38	4.34	1.29189	0.717422	50
2.96	3.64	1.228239	0.827092	50
3.38	4.32	1.243596	0.843704	50
3.34	4.3	1.303214	0.677631	50
3.6327	4.82	1.236492	0.388088	49
3.84	4.26	1.131371	0.486973	50
3.52	4.74	1.281581	0.59966	50

Tabla IV. Satisfacción con los servicios universitarios.

	X5	XX5	X5	XX5	X5
Resumen	Media	Media	Desviación estándar	Desviación estándar	Cuenta
Columna 1	2.98	4.387755102	1.237014	0.75873597	50
Columna 2	3.48	3.693877551	1.182181	1.0042427	50
Columna 3	3.4	4.653061224	1.228904	0.879180973	50
Columna 4	3.68	4.56	1.316148	0.501426536	50
Columna 5	3.5625	4.020408163	1.049949	0.661116351	48
Columna 6	3.28	4.632653061	1.212856	0.667516465	50
Columna 7	3.72	4.326530612	1.125584	0.657892947	50

cipios de calidad. Estas dimensiones tienen un toque distintivo; no son dimensiones tradicionales porque en sí un sello de calidad las caracteriza.

\* Las relaciones dialécticas entre las dimensiones de la cultura organizacional se sintetizan en el cambio, y éstas, a su vez, conforman la cultura organizacional. Las dimensiones de la cultura organizacional se relacionan dialécticamente con los principios de calidad, a través de la mejora continua y se materializan en el proceso formativo.

\* Existe una estrecha relación entre cultura organizacional y cultura de calidad, porque las dos están en relación dialéctica. Las dos a su vez tienen una influencia notable en la mejora continua del rendimiento de la escuela y, por ende, en los estudiantes. En la medida que se logra una amplia cultura de calidad, se mejorarán los resultados académicos de los estudiantes y su nivel de satisfacción.

\* El modelo de cultura de calidad desarrollado por el autor parte de revelar el carácter de invariante del cambio y la mejora continua. Aspecto de un gran valor teórico y práctico, ya que a partir de esta concepción es posible diseñar la estrategia y sus planes de acción para el desarrollo de la cultura de calidad que eleve el nivel de satisfacción de los estudiantes.

Los elementos teóricos fundamentales desarrollados en la investigación y los resultados del diagnóstico de la cultura organizacional sirvieron de base para elaborar la estrategia, que considera cinco estrategias específicas para el desarrollo de la cultura de calidad en el proceso de dirección en la formación del bachiller.

Los resultados comparativos efectuados en cuanto al nivel de satisfacción de los alumnos demuestran que en todos los módulos se lograron mejoras que han incidido positivamente en ese nivel de satisfacción.

Los resultados obtenidos en la investigación refrendan su validez teórica y se acercan al cumplimiento de la idea a defender y al objetivo planteado en el trabajo científico.

## Recomendaciones

La estrategia para el cambio de la cultura organizacional hacia una cultura de calidad, sustentada en un modelo de cultura de calidad que tome en cuenta las dimensiones culturales y los principios de calidad, y como elementos articuladores del proceso de dirección de la formación, el cambio y la mejora continua, es factible de aplicar en otras escuelas preparatorias en correspondencia con el entorno de la institución educativa de que se trate.

Continuar profundizando en el perfeccionamiento de la estrategia aplicada.

## Resumen

En el presente trabajo científico se efectúa un estudio de la situación actual que presenta el proceso de dirección de la formación del estudiante en la escuela preparatoria. A partir del análisis crítico de las fuentes y la experiencia del autor como profesor e investigador en la *Universidad Autónoma de Nuevo León* y como especialista en calidad en varias empresas de la ciudad de Monterrey, se plantea la contradicción general que se manifiesta entre la necesidad de formación con calidad de los estudiantes para elevar su nivel de satisfacción y el pobre desarrollo de la cultura organizacional de la escuela como cultura de calidad (resultado de la encuesta inicial) que no favorece el cambio y la mejora continua. La investigación contiene los fundamentos teóricos de un modelo de cultura de calidad para la dirección de la formación del estudiante. Se determinan los procesos básicos y de apoyo que se manifiestan en una escuela preparatoria, se revelan las dimensiones de la cultura organizacional y se fundamenta teóricamente la concepción para una metodología de diagnóstico de la cultura organizacional en la escuela, se plantean las relaciones entre las dimensiones de la cultura organizacional y los principios de calidad, se plantea la forma en que estos se manifiestan en cada uno de los procesos de dirección. A partir



de las concepciones teóricas anteriores, se plantea la estrategia y los planes de acción para cada uno de los procesos que intervienen en el proceso formativo. Como métodos teóricos, fueron utilizados el análisis y las críticas de fuentes, a través de los procedimientos del pensamiento lógico: síntesis, inducción, deducción y lógica, además del contexto histórico. También se usó método hermenéutico, método sistémico estructural y de modelación en la elaboración del modelo. Se hace uso de métodos y técnicas del nivel empírico como la observación simple y la observación participante; preexperimentos, entrevistas, encuestas y la investigación; todo esto para la elaboración de la concreción del modelo teórico.

**Palabras clave:** Cultura de calidad, Formación, Calidad de los procesos.

## Abstract

In this scientific work, a study is presented where there is an evaluation of the present situation concerning the direction that the education of High School students is taking. It is based on the critical analysis of the sources and the experience of the author working as a professor and investigator of the «Universidad Autónoma de Nuevo León» and as a quality specialist in several companies in the city of Monterrey. It presents the general contradiction between the students' necessity of having a quality education to improve its satisfaction level, and the poor development of the school organizational culture, like culture quality (result of the initial survey) that doesn't promote the change and the continuous improvement. The investigation contains the theoretical basis of a quality culture model for the student's formation direction. The basic and support processes are determined and pronounced in a high school. The dimensions of the organizational culture are revealed and the conception for a methodology is based theoretically in the diagnosis of organizational

culture in the school. The relations between the dimensions of the organizational culture and the quality principles were considered, as well as their role in each step of the direction processes. Considering the previous theoretical concepts, we can begin to plan the first strategy as well as further planning for each step that takes part in the formative process. We implemented the following theoretical methods, analysis and criticism of the sources we used through the procedures of the logical thought: synthesis, induction, deduction, and logic, as well as historical thought. We also used the Hermeneutic method and the structural systematic and modulation method in the elaboration of the model. At the beginning I used methods and techniques of the empirical level like the simple observation and the participant observation; pre experiments, interviews, surveys and research; all in the elaboration of the concretion of the theoretical model.

**Keywords:** Quality culture, formation training, quality processes

## Referencias

1. Administración Universitaria. CEPES UH; 1997.
2. Adriana de Souza. 2003. Cultura organizacional. rrrh@RRHH.net RRHH Networks, S.L.
3. Álvarez Zayas C. La escuela en la vida. La Habana, 1992.
4. Álvarez Blanco, A.S., Álvarez Pérez, A.G. Planificación estratégica de intervenciones de salud. La Habana, 1999.
5. Álvarez Blanco A.S., Diagnóstico organizacional. En: Gerencia Universitaria en Salud. La Habana, 1999.
6. Álvarez Pérez A., Álvarez Blanco, A. Diagnóstico organizacional. Una propuesta de intervención estratégica para el mejoramiento continuo de la calidad en los servicios de enfermería. La Habana: MINSAP, 1996.

7. Aragón Sierra, Silvá. Liderazgo y manejo de conflicto. Programa para Dirigentes de Educación Superior en Colombia. Colombia, 1995.
8. Arrieta L., Camacho, M., Fuentes B.. Teorías administrativas, relaciones humanas, comportamiento organizacional y desarrollo organizacional. En: Planificación estratégica y política gerencial. Universidad "Rómulo Gallegos", San Juan de los Morro, 1999.
9. Austin Nancy, Peters Tom. El Liderazgo. En: Pasión por excelencia. Característica diferencial de las empresas líderes. La Habana: Editorial Ciencias Sociales; 1997.
10. Avanzini, Guy. El fracaso escolar. Barcelona, Herder, 1985.
11. Balten, J. Cómo construir una cultura de calidad total. Editorial Iberoamericano 2001.
12. Benedito, A.1995. "Pedagogía universitaria y calidad de la enseñanza". En: Didáctica, Comisión de Docencia. Univ. de Sevilla, 1975.
13. Belloso Medina, Óscar, Fernández Viña Fernando, García Luna Natalia. Algunos aspectos del desarrollo de la cultura educacional y la actitud directiva en la Universidad Rafael Belloso Chacín. En: Selección de artículos sobre planeación y dirección estratégica de universidades. Venezuela: Ediciones Urbe, 1998.
14. Bermúdez, F., "Modelo para la Dirección del Proceso de Formación de los Profesionales en Instituciones de Educación Superior Cubanas". Tesis doctoral. Centro Universitario de Las Tunas, 2001.
15. Blanco Nicolás, E. Dirección de investigación un peldaño hacia el siglo XXI. Rev. Educ. Med. Salud, 1994.
16. Bilma Schraiber, César Medice Andre, Méndez Concalves RB. El reto de la educación médica frente a los nuevos paradigmas económicos y tecnológicos. Rev. Fac. Med. Salud 1994.
17. Broedling, L. A 1990 Foreword en T. Varian: beyond TQM mystique: real-word perspectives on Total Quality Management.
18. Borwn S. W y Swart, T.A 1989 A gap analysis of Profesional Service Quality, journal of Marketing.
19. Carman, J.M. 1990. Consumer perceptions of service quality; an assessment of the SERVQUAL.
20. Clavijo, G. "Modelo de gestión de los procesos universitarios para la universidad colombiana del Tercer Milenio". Tesis doctoral. Santiago de Cuba, 2001.
21. Cortina, M.; Fuentes, H. "Aplicación del modelo holístico configuracional a la dirección de instituciones universitarias de carácter nacional". Revista Cátedra, No. 2, Santiago de Cuba, CeeS, 1998.
22. Crosby, P.B. (1987). La calidad no cuesta. C.E.C.S.A., México.
23. Borroto Cruz, Radamés. Los principios de la educación comunista y la educación médica superior. Rev. Educ. Med. Sup. 1990.
24. Caballero Santos, Orlando. Desarrollo estratégico y de la Facultad de Derecho (tesis de maestría en ciencia de la educación). Camagüey, 1997.
25. Capella Riera, Jorge. Educación y sociedad desde la perspectiva de la investigación educacional. Rev. Cub. Educ. Sup. 1994.
26. Casals, Julio César. Psicología social. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. 1989.
27. Covey, Stephen R. Los siete hábitos de la gente altamente efectivos; Paidós, 1999.
28. Chorn, N.H. (1991): Total Quality Management: Panacea o Pitfall. Internacional journal of Pshicial.
29. Cloke Kenneth, Goldsmith Joan. Manual para el cambio organizacional. En: Humanizando el puesto de trabajo. Edición del Centro Coordinador de Estudios de Dirección; 1996.
30. Cruz Acosta, Andrés; Donato Pérez, Antonio. Diagnóstico de salud y diagnóstico educativo. Un enfoque integral. Rev. Cub. Salud Públ. 1996.
31. Chivas Ortiz, Felipe. La motivación para crear

- en los marcos de la educación algunas reflexiones y apuntes críticos. *Rev. Cub. Sup.*, 1994.
32. Tunermann, C. La educación superior en el umbral del siglo XXI. Cresalc-Unesco. Caracas; 1996, p.4.
  33. Vecino Alerget Fernando. La educación superior en Cuba: Historia, actualidad y perspectiva. La Habana: Cresalc, 1996.
  34. Vega García, Ange; Fernández Viña, Fernando; García Luna, Natalia. La planificación estratégica de la Universidad de Camagüey en función de los planes de desarrollo de la región centro oriental y la proyección Ganadera. *Rev. Cub. Sup.* 1999; 18(3): 93-105.
  35. Yépez F., Rodrigo; Barreto Dimitri. Ciencias, universidad y progreso social. *Rev. Inst. Juan César García.* 1993; 3(2): 1-7

*Recibido: 23 de octubre de 2007*

*Aceptado: 12 de marzo de 2008*