

**La filosofía de gestión institucional: un enfoque  
centrado en el estudiante**

**The institutional management philosophy: a student-centered  
approach**

**Autores:** Noemí Delgado Álvarez

Roberto Tolozano Benites

Abel Flores Laaz

**Institución:** Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Venezuela

**Correo electrónico:** [ndelgado@bolivariano.edu.ec](mailto:ndelgado@bolivariano.edu.ec)

[rtolozano@bolivariano.edu.ec](mailto:rtolozano@bolivariano.edu.ec)

[aflores@bolivariano.edu.ec](mailto:aflores@bolivariano.edu.ec)

## **Resumen**

Brindar educación con una visión de calidad, es el reto que enfrentan las Instituciones de Educación Superior (IES) en los momentos actuales. Por una parte, los modelos estructurados de evaluación y acreditación, y por otra, los estudiantes como clientes directos, que imponen nuevas y marcadas exigencias, obligando a quien dirige buscar soluciones que rompan los paradigmas tradicionales. Adoptar filosofías de gestión modernas, que han tenido éxito en el campo empresarial, ha sido una tendencia en los últimos años, se coloca al cliente en el centro de atención. Para dar respuesta a estas exigencias en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, se desarrolla una investigación que tiene como finalidad mostrar los primeros resultados de la aplicación de un esquema de gestión institucional, donde se coloca al estudiante en el nivel más alto de atención en cada proceso que integra el modelo que se aplica. El presente trabajo se desarrolla a partir de un procedimiento, que parte de determinar las principales insatisfacciones de los estudiantes y profundiza en la determinación de las causas raíces que las provocan. Con este punto de referencia, se pretende enfocar en la mejora continua del proceso involucrado, garantizando la satisfacción y el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. El resultado que se expone es parcial, pues

constituye un primer acercamiento a la aplicación del enfoque dentro del esquema institucional.

**Palabras clave:** Enfoque en el cliente, gestión institucional, procesos, mejora continua, satisfacción del estudiante.

### **Abstract**

Provide education with a vision of quality is the challenge facing Higher Education Institutions (IES) at the present time, first structured models of evaluation and accreditation and other students as direct customers, imposing new and marked requirements, forcing who aimed to seek solutions that break traditional paradigms. Adopt modern management philosophies that have been successful in the business world has been a trend in recent years, one of them is to place the customer at the center of attention. To meet these requirements in the Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología a presently research, which is presented in this paper, which aims to show the first results of the application of a scheme institutional management where the student is placed develops the highest care in each process that integrates the model applied level. The work is developed from a process of identifying major dissatisfactions of students and deepens in determining the root causes that lead to this reference point to focus on continuous improvement of the process involved, ensuring satisfaction and compliance with corporate strategic objectives. The result is partially exposed, because it is a first approach to the implementation of the approach within the institutional framework.

**Keyword:** Customer focus, institutional management, processes, continuous improvement, student satisfaction.

### **Introducción**

En los últimos años, se ha convertido en una exigencia a nivel mundial la mejora de los estándares de calidad en la Educación Superior. Las instituciones que dirigen este tipo de educación en los diferentes países, fomentan nuevos modelos de evaluación que permitan lograr la formación de un profesional competente. Esta realidad se ha convertido en un factor que ha impulsado la competitividad para las instituciones educativas.

Muchos son los desafíos que enfrentan las principales instituciones de Educación Superior, no solo están sometidas a los procesos externos y estructurados de evaluación continua, sino también a otros internos y no tan estructurados, pero tan exigentes como los anteriores, los propios estudiantes. Un tercer elemento y no menos importante es la competencia.

De esta forma, el desempeño en entornos bajo presión, coloca a las IES, sobre todo aquellas autofinanciadas, en situaciones difíciles de constante búsqueda de métodos, enfoques o filosofías, que garanticen la entrada continua y permanencia de los estudiantes para obtener ingresos que permitan fortalecer entornos de aprendizaje seguros, que contribuyan a la formación de profesionales capaces de responder a las exigencias impuestas por la sociedad.

Se hace imprescindible entonces, una dirección educacional consistente en la aplicación de modelos y estrategias enfocadas a procesos y mejora continua, que requieran de un alineamiento estratégico en el cumplimiento de los objetivos y metas que proyecte la institución.

La gestión institucional enfocada a procesos de enseñanza de calidad, rompe los paradigmas tradicionales y coloca al estudiante en el nivel más alto de atención, justo al centro, ubicando en los extremos las estrategias institucionales, los procedimientos y sistemas establecidos y, por último, a los docentes y el personal de los procesos de apoyo, convergiendo hacia el centro de atención: el estudiante.

Figura 1.

**Figura 1.** Enfoque centrado en el estudiante



Fuente: Albrecht y Zemke (1985)

La visión anterior parte de una concepción de gestión propuesta por reconocidos autores y estudiosos de las operaciones empresariales, como Chase y Aquilano

(2009), y no entra en contradicción alguna con las exigencias planteadas para los sistemas educacionales.

En este afán, cada institución y en especial las de enseñanza técnica y tecnológica, se plantean una constante problemática: ¿Cómo atraer, retener y mantener un estudiante satisfecho en un entorno altamente competitivo, garantizando procesos de enseñanza aprendizaje de calidad y mantener una rentabilidad que permita sustentarse?

Para dar respuesta a esta interrogante, algunas instituciones implementan conocidos modelos de gestión y otras, desarrollan esquemas de gestión modernos. La falla de algunas IES radica en que la experimentación no permite discernir que se trata de elegir el camino adecuado en temas de gestión, pues no cualquier modelo retribuye calidad al proceso desde la concepción de los estudiosos de la calidad como Deming, Crosby, Juran, Feigenbaum e Ishikawa (Tolozano, 2013). En esencia, debe ponerse a prueba un modelo de gestión centrado totalmente en el cliente, es decir el estudiante.

## **Desarrollo**

### **Aspectos condicionantes para la adopción de conceptos empresariales a instituciones educacionales**

Los sistemas educacionales, por mucho tiempo, se han mantenido al margen de los principios y características empresariales, no eran sino entidades aisladas donde los términos calidad, clientes, eficacia y eficiencia no eran conceptos que tuvieran que ver con ese entorno. Autores como Kells (1997) refiere que estos tipos de organizaciones carecen de características propias de las empresas, tales como el control de suministro de insumos, el desarrollo y la interrelación de sus procesos, así como la posibilidad de cuantificar los resultados.

En su esencia, el modelo GINTECNO propuesto por Tolozano (2013) rechaza la posición de Kells y considera que las instituciones educativas, de cualquier nivel, requieren de un sistema coordinado e integrado de suministro de insumos que garantice el proceso académico y los demás procesos necesarios para su funcionamiento, pudiéndose definir en ellos indicadores que midan la calidad del egresado, la satisfacción del educando y de la propia sociedad, la producción intelectual del claustro, la publicación de artículos y libros, la realización de

proyectos de investigación, innovación, la vinculación y su impacto social, los niveles de desempeño de la fuerza laboral, el clima laboral, la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la sostenibilidad y sustentabilidad de las acciones que se desarrollan, entre otros.

Para evidenciar estos planteamientos, se debe partir de definir el término empresa y comprobar que está totalmente en consonancia con la esencia y formas de operar y proceder de las IES. Una definición interesante es la que refieren García y Casanueva (2011) al declarar la empresa como una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la presentación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

Las instituciones educativas clasifican como entidades de servicio, desde el punto de vista intrínseco éstas, como cualquier otra empresa de servicio, poseen una serie de características que se enumeran a continuación:

- Necesitan de entradas, entregan acciones intangibles a través de procesos transformadores y que, de igual, implican salidas,
- Se realiza en presencia de un cliente o receptor y de un proveedor o emisor del servicio, además de que demanda de recursos materiales, financieros, entre otros,
- Manejan áreas funcionales y poseen una estructuración organizativa en los diferentes niveles de dirección.

Los servicios son definidos por infinidad de autores, y aunque no se haga referencia a ninguna definición en específico, de forma general son considerados como la acción de una parte que satisface las necesidades de la otra. Pero el servicio tiene un complemento: el cliente, y precisamente en los últimos años ha tomado un gran auge el enfoque de servicios centrados en el cliente.

Una empresa centrada en el cliente, como expresa Bell (2005), en el estudiante para el caso específico de una institución educativa, significa mantenerse en constante atención de las opiniones, criterios, vivencias, reclamaciones y hasta pensamientos de los estudiantes para hacer una memoria de lo escuchado,

analizar y dar un servicio en función de las expectativas que un inicio fue formulada por éste como una necesidad.

De manera general, cabe plantearse las siguientes interrogantes: ¿Qué significa para una IES gestionar sus procesos centrada en el estudiante? La respuesta parecería simple y compleja al mismo tiempo, en esencia significa:

- Identificar las necesidades del estudiante y convertirlas en el más importante factor de la institución
- Diseñar factores diferenciadores del servicio pensando en el estudiante
- Personalizar la interacción para crear experiencias únicas
- Adecuar la organización, garantizando un máximo desempeño
- Integrar la infraestructura a través de la organización y los socios para brindar el servicio

No solo se hace referencia constantemente al cliente por estar estrechamente relacionado con el servicio, sino porque muchos autores como Ishikagua, Juran, Crosby consideran que el énfasis en el cliente, es uno de los principios básicos de la calidad, y ello constituye una de las metas de la educación en los momentos actuales.

En el contexto empresarial, una de las clasificaciones más frecuentes de clientes, los agrupa en externos e internos. En las IES, de igual manera, muchos autores refieren que estos tipos de clientes también están presentes.

Saravia (2008) expresa que la educación tiene como clientes externos los empleadores, los gobiernos y la sociedad en su conjunto, entre los clientes internos se encuentran los estudiantes, padres de familias y los empleados de forma general. Esta posición es discutible y por momentos contradictoria. Sin embargo, la ecuatoriana Ojeda (2011) plantea que entre los clientes externos se encuentran las instituciones gubernamentales y privadas, los empleadores y la sociedad en su conjunto, que además son clientes indirectos, que es otra clasificación existente de clientes. Otro cliente externo es el estudiante, quien es el cliente directo en primer nivel, porque paga por recibir servicios relacionados con el proceso de su formación, en esta misma clasificación, pero en un segundo nivel, están los padres de familia.

Además, entre los clientes internos se encuentran los docentes, ejecutores directo del proceso clave de las instituciones de educación. De la misma manera, pertenecen a esta clasificación los directivos, los empleados administrativos y los de servicios de apoyo.

En consecuencia, el modelo de gestión que adopte cada organización educativa debe alinearse a las metas que se proyectan y estar siempre enfocadas en el estudiante. La filosofía centrada en el cliente requiere posicionar en el centro de atención al cliente y solo al cliente, esta pretensión no es realmente fácil y no se logra por sí sola, es necesario que todos los elementos y factores convergentes en el modelo de gestión que esté desarrollando la institución estén también centrados e integrados para él.

Existen varios métodos, metodologías y enfoques de servicio utilizados para gestionar centrado en el cliente, dentro de ellos se encuentran: el triángulo de los servicios, el ciclo de los servicios, los momentos de la verdad, el modelo de las cinco brechas, el despliegue de la voz del cliente, entre otros.

El Modelo de Gestión Integrada (GINTECNO) del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología (ITB), define los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que transcurren en la institución, y su concepción teórica defiende el enfoque centrado hacia el cliente. Su implementación ha demostrado funcionalidad y sus resultados pueden resumirse como:

- Incremento de las matrículas y del número de graduados con respecto a años anteriores.
- Elevación del nivel científico de los docentes, lo que contribuye a elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje.
- La materialización de convenios con instituciones nacionales e internacionales.
- La integración a redes académicas tanto nacionales como extranjeras.

Estos y otros son resultados favorables que validan el modelo en el transcurso de su aplicación, sin embargo, toda gestión está sujeta a la influencia de diversos factores internos y externos que condicionan la necesidad de mejoras continuas en cada uno de los procesos institucionales.

Entre los factores internos intervienen, en primer lugar, la demanda de requerimientos cada vez más exigentes de los estudiantes como cliente directo de los sistemas institucionales de la Educación Superior, que, en consonancia con las pretensiones de los empleadores, como cliente también dentro del sistema, establecen las competencias necesarias que debe pretender el proceso de enseñanza aprendizaje como momento clave institucional en conjunto con los restantes procesos.

Otro factor específico incidente en la gestión, constituye la competencia cada vez más amenazadora y hasta en ocasiones desleal, que en su afán de captar el mercado de estudiantes genera cambios en los procedimientos y, por tanto, en adaptaciones en la gestión.

En cuanto al entorno genérico, se hace cada vez más representativo las regulaciones y reglamentaciones de las instituciones superiores, relacionadas con la evaluación y control de los procesos que se desenvuelven en cada una de ellas. Este proceso, tiene como objetivo definir de manera sistemática las exigencias del estudiante como cliente, en relación con los diferentes procesos que involucra su proceso de formación profesional, y es el momento mediante el cual se mide la percepción del estudiante sobre dichos procesos.

### **El ITB, un caso de aplicación práctica**

Con el objetivo de reorientar la gestión en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología (ITB), desde GINTECNO, se aborda la propuesta de un enfoque centrado en el cliente, tomando como referencia un procedimiento desarrollado en el modelo propuesto por Restrepo (2006). Dicho procedimiento ha sido aplicado en empresas de servicios como los de mensajería, de arrendamiento, entre otros. El mismo está sustentado en la necesidad de un cambio en la pirámide de la estructura organizacional, donde el nivel más alto es ocupado por el estudiante, seguido de la más alta directiva del Instituto, como actores principales responsables de la gestión.

Para lograr una gestión centrada en el estudiante, es necesario enfocarse hacia la identificación de las áreas críticas de éxito que apunten a satisfacer al estudiante. GINTECNO incorpora el procedimiento que se presenta en la figura 3. El mismo se propone en cuatro etapas, que desarrollarán en cada una diferentes pasos con la aplicación de diferentes herramientas de la calidad. Otras técnicas relevantes a



utilizar, como parte de la propuesta que se introduce con GINTECNO, son las relacionadas con procesos de servicio y que son referenciadas ampliamente por la literatura especializada, al constituir la esencia de cada uno de los procesos definidos en el Instituto para garantizar la formación del profesional. Entre ellas se encuentran:

- El ciclo de servicio
- Los momentos de la verdad
- El triángulo de los servicios

Los análisis siempre están sustentados en el enfoque por procesos. Además, el procedimiento que se incorpora al modelo GINTECNO está en correspondencia con el *Ciclo Deming* y se describe a continuación:

Etapas I: Colocarse en la posición del estudiante

Paso 1. Conocer al estudiante

Paso 2. Determinar las principales insatisfacciones de los estudiantes y los procesos críticos

Etapas II: Identificar los momentos de la verdad

Paso 1. Describir y caracterizar los procesos críticos del servicio que se brindan

Paso 2. Descripción de los procesos críticos: Para describir los procesos críticos de servicio, se utiliza el ciclo de servicio, según muestra la Figura 4.

Paso 3. Identificación de los momentos negativos de la verdad.

Figura 4. Ciclo del servicio



Fuente: Restrepo, 2006

Etapas III: Identificar cómo se manifiestan los problemas y determinar las causas raíces que generan los momentos negativos de la verdad

Paso 1. Identificar cómo se manifiestan los problemas

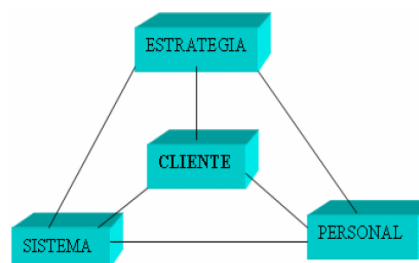
Paso 2. Análisis de las causas y causas raíces de los momentos negativos de la verdad

Paso 3. Comprobación de las causas determinadas

Etapa IV: Relacionar los momentos negativos con el triángulo de los servicios. Relación con los objetivos estratégicos de la institución.

Paso 1. Asociar las causas comprobadas a los elementos del triángulo de los servicios propuesto por Albrecht y Zemke (1985) citada por Schroeder, 1995 (Figura 5).

Figura 5. Triángulo de los Servicios



Fuente: Albrecht y Zemke (1985)

Etapa V: Propuestas de acciones de mejora en cada caso

Finalmente se proponen las acciones de mejora para eliminar cada causa raíz detectada en los análisis anteriores. La vía de plantearse las mejoras es estratégicamente a través de los propios objetivos estratégicos de la institución que se expresarán a través del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y de las acciones concretas a través del Plan Operativo Anual (POA).

### **Resultados preliminares de la implementación del procedimiento de gestión centrado en el estudiante**

En la actualidad, la aplicación del procedimiento se ejecuta en su primera etapa.

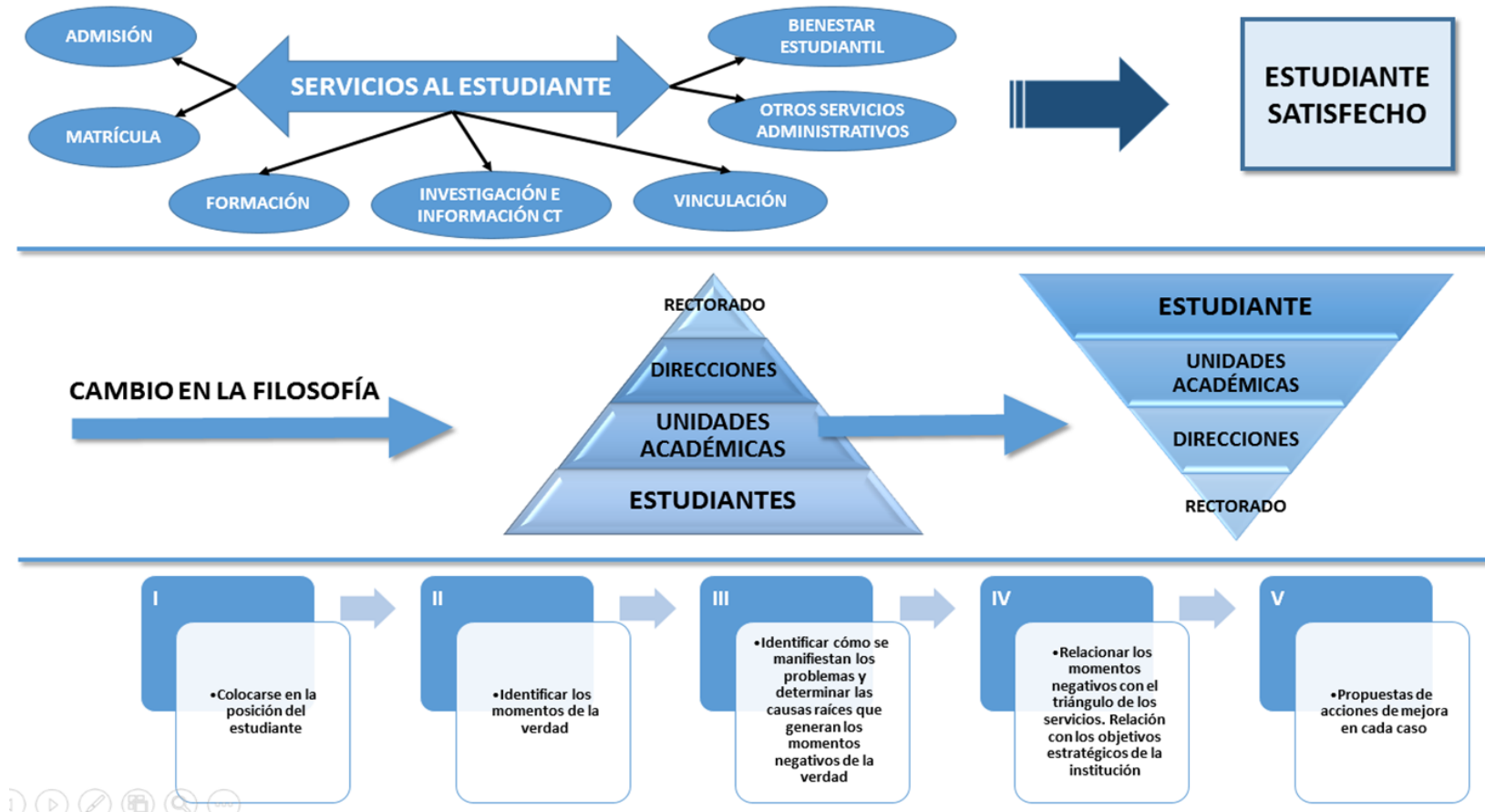
Paso 1. Conocer al estudiante

Conocer y comprender a los clientes es esencial para ponerse en la posición del estudiante, significa identificar sus pensamientos, necesidades, expectativas, características esenciales (edad, sexo, lugar de residencia, vinculación laboral, nivel socio-económico del estudiante, procedencia étnica y/o cultural, así como necesidades educativas especiales), así como el nivel de satisfacción que posee respecto a los diferentes procesos de servicio que brinda el Instituto.

En esta fase ha jugado un papel preponderante la gestión del departamento de Bienestar Estudiantil, que se encuentra realizando un estudio del perfil socioeconómico de los estudiantes que están en las aulas, teniendo como resultado del estudio que:

- El 78 % de la población estudiantil del ITB pertenece a los estratos medio típico, medio bajo y bajo y solamente el 22 % se encuentra en los niveles mejor y alto, según la clasificación.

Figura 3. Proyección para la gestión integrada institucional centrada en el estudiante



Fuente: Elaborado a partir de la propuesta de Restrepo (2006)

- La distribución de la población estudiantil en cuanto a género, por unidades académicas, es la siguiente:
  - Carreras Administración y Contabilidad: El 58 % son mujeres y el resto hombres
  - Carreras de Salud: Las mujeres representan el 82 %, mientras solo estudian un 18 % del género masculino
  - Carrera de Sistema: El 20 % son mujeres y el 80 % son hombres
- La mayor parte de las viviendas de origen, cuentan con servicios básicos tales como: energía eléctrica, agua potable, alcantarillado, etc.
- Poco más de la mitad del estudiantado del ITB, proviene de hogares funcionales, sin embargo, se debe destacar que en el segundo lugar se encuentra ubicado porcentualmente el hogar reconstruido como característica del hogar de procedencia, o lo que es lo mismo, un hogar donde uno de los padres, al menos, se ha vuelto a casar. Existe alrededor de un 10 % de estudiante que provienen de hogares totalmente disfuncionales.
- El nivel escolar de los padres de los estudiantes del ITB es mayoritariamente (cerca del 40 %) de Secundaria terminada. Llama la atención que menos del 3 % declara que sus padres tienen estudios de postgrado terminados
- El 47,8 % se financia sus estudios
- En cuanto al rango de edades el comportamiento es el siguiente: el 84 % tiene menos de 30 años, el 11 % se encuentra entre los 31 a 40, un 3,3 entre 41 a 50 y menos de 1 % cursan estudios con edades mayores de 51 años.
- El 63,5 % de los estudiantes que se encuentran en las aulas son cabezas de familia.
- Más del 60 % de los estudiantes que son cabeza de familia son madres solteras, que les corresponde sustentar los gastos del hogar.

- Una parte considerable de los estudiantes trabajan, aunque es necesario destacar que en la mayoría de los que afirman hacerlo, no existe una relación entre el trabajo y la carrera que estudian, y manifiestan que lo hacen para cubrir sus gastos personales y costearse sus estudios.
- La mayor parte de la población estudiantil del ITB:
  - Proviene, en su nivel de estudios anteriores, de instituciones fiscales
  - Menos del 30 % ingresó a ITB al concluir sus estudios de bachillerato
  - El resto lo hizo después de un tiempo, principalmente por motivos económicos y por indecisiones ante la elección de la carrera.

A partir de estas características, el proceso de Bienestar Estudiantil juega un papel preponderante, pues define estrategias de intervención y seguimiento, así como de atención personalizada según requiera cada caso, con el objetivo de disminuir los niveles de deserción y lograr una permanencia acorde a las exigencias del estudiante, hasta que culmine el periodo formativo.

En este sentido, el Instituto ha trazado estrategias creando servicios médicos, de odontología, fisioterapia y rehabilitación, atención psicológica y de atención a estudiantes con discapacidad, orientación vocacional y profesional, y el más reciente es el centro de desarrollo infantil para los hijos de las estudiantes que son madres.

Otras funciones que se crean en el Instituto, como parte de esta misma filosofía, son los de procesos de Asuntos Estudiantiles que se ocupa de escuchar, recoger las inquietudes e inconformidades de los estudiantes, para tramitarlas con las diferentes áreas del Instituto.

Como parte de la filosofía de gestión que coloca al estudiante en el centro, el Instituto creó el Departamento de Comunicación y Marketing, que se encarga de recepcionar las necesidades de información y comunicación de los estudiantes, tanto en lo académico como el resto de actividades de carácter social, cultural o vinculación con la comunidad. El Instituto también, como parte de sus estrategias, proyecta conocer las necesidades y características de otro cliente externo según expresa Saraiva, los empleadores, los

gobiernos, y para ello realizará una feria laboral que permitirá conocer criterios sobre la formación de los profesionales del ITB que ha empleado.

Paso 2. Determinar las principales insatisfacciones de los estudiantes los procesos críticos

Las insatisfacciones de los estudiantes es el punto de partida para la mejora, conocer así la diferencia que hay entre lo que el estudiante espera recibir de un proceso de servicio y lo que realmente le fue ofrecido.

Para identificar las insatisfacciones de los estudiantes, se aplica en la actualidad una encuesta donde se evalúan los diferentes servicios, incluyendo el proceso formativo.

Las variables definidas en la encuesta, para medir la satisfacción de los estudiantes, están fundamentalmente relacionadas con el tiempo de espera en cada uno de los procesos, tales como la infraestructura existente para brindar cada servicio, atención personalizada, ambiente de cada local, entre otros.

La encuesta se realiza a una muestra estratificada de estudiantes de cada carrera determinada, según parámetros estadísticos. Los estudiantes fueron seleccionados por muestreo aleatorio simple, generados por una tabla de números aleatorios.

La encuesta está aplicada al 75 % de la muestra determinada, y los resultados preliminares que pueden resumirse del estudio se presentan a continuación:

- El nivel de satisfacción general de los estudiantes encuestados es de 86.2 %, a pesar de no considerarse bajo, es necesario realizar un análisis, pues existen un 14 % de estudiantes que de alguna manera se encuentran insatisfechos.
- El estudio refleja que los niveles de insatisfacción más altos están relacionados con los procesos de secretaría, caja y admisión.
- Entre aspectos evaluados de manera negativa, en la mayor parte de los procesos estudiados, se encuentran los tiempos de espera para recibir el servicio o para los trámites que solicitan, la atención personalizada durante el servicio, con respecto al servicio que brinda el Departamento de Secretaría es de un 80 %, y el del Departamento de Admisiones es de un 82 %. En ambos

casos, los ítems evaluados clasificados como críticos, son los relacionados con los tiempos que demora la prestación de servicio, la atención personalizada, en algunos casos la infraestructura para la rapidez de los procesos. Cada uno de ellos integra el diseño de los diferentes procesos y sus procedimientos.

Una vez identificadas las insatisfacciones de todos los estudiantes seleccionados en la muestra sobre los procesos del Instituto, es preciso enfocarse hacia aquellas que mayores coincidencias en evaluaciones negativas tengan. Si se tiene en cuenta uno de los principios de la calidad, es imposible dar solución a todos los problemas a la vez, por tanto, es necesario identificar aquellos donde se concentran el mayor número de insatisfacciones, haciendo uso de alguna herramienta de priorización. Para ello se propone la técnica de Pareto o «*los poco vitales y los muchos triviales*». Una vez determinado el 20 % de los procesos del servicio, evaluado por los propios estudiantes que representan el 80 % de las insatisfacciones totales, se declaran éstos como procesos críticos.

## **Conclusiones**

Los métodos, filosofías y enfoques validados en el mundo empresarial, están siendo cada día más utilizados por diferentes Instituciones de Educación Superior para gestionar su desempeño, fundamentalmente aquellos que están relacionados el cliente como centro de atención, para los cual se han obtenido resultados satisfactorios.

El modelo y los pasos a seguir en el procedimiento aplicado, centrado en el cliente, se alinean totalmente al modelo de gestión institucional del ITB y, según se muestra en este primer acercamiento de estudio, prepara a la Institución para lograr mejoras continuas que garanticen la satisfacción de los estudiantes sobre los procesos que desarrolla, para la formación de éstos como profesionales.



## Referencias Bibliográficas

- Bell, S.J.; Auh, A.; Smalley, K. (2005). Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs. *Journal of The Academy of Marketing Science*; Vol. 33, No.2, pp.169-183.
- Chase, R.; Aquilano, N.; Jacob, R. (2009). *Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones*. España: Madrid: McGraw-Hill.
- Delgado, A.N. (2012). Propuesta de mejora. Trabajo de diploma. Cienfuegos, Cuba: Universidad de Cienfuegos.
- García, J.; Casanueva, C. (2011) *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Mc Graw Hill.
- Kells, H. (1997) *Procesos de Autoevaluación: una guía para la autoevaluación en la Educación Superior*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú.
- Ojeda, C. (2011). Calidad del servicio al cliente en instituciones de Educación Superior. Recuperado el 3 de Agosto de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/calidad-del-servicio-al-cliente-en-instituciones-educacion-superior/>
- Saraiva, M. (2008). *La calidad y los clientes de la enseñanza superior portuguesa*. *Horizontes educacionales*, 53. Recuperado el 12 de abril de 2016, de [www.redalyc.org/pdf/979/97912401003.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/979/97912401003.pdf):
- Tolozano, R.; Gómez, V.; Lema, M. (2013) *GINTECNO. Un Modelo de Gestión Integrada para Institutos Tecnológicos*. (Primera ed.). Guayaqui, Guayas, Ecuador: ITB.