

## LA DIRECCIÓN POR VALORES COMO ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIA. PROCEDIMIENTO PARA SU EVALUACIÓN

M. en Sc. Zaily Leticia Velázquez Martínez  
Dr. en C. José Javier Del Toro Prada  
M en Sc. Carlos Manuel Osorio García  
Universidad de Holguín, Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Zaily Leticia Velázquez Martínez, José Javier Del Toro Prada y Carlos Manuel Osorio García (2020): "La Dirección por Valores como enfoque estratégico de la cultura organizacional universitaria. Procedimiento para su evaluación", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 4 (febrero 2020). En línea:  
<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/04/gestion-universidades.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS04gestion-universidades>

### Resumen

La gestión en las universidades cubanas a lo largo de los años ha sido protagonista de disímiles modificaciones. Los cambios políticos, económicos y sociales que se desarrollan en la época actual, son también motivo de transformaciones emergentes en los centros de educación superior. Aparejado a esto se identifican insuficiencias en el control y evaluación de los enfoques de dirección con una visión integradora y sistémica, influyendo en la racionalidad, identidad de los trabajadores y el logro del éxito organizacional. La presente investigación tiene como objetivo general: diseñar un procedimiento para la evaluación de la Dirección por Valores en la Universidad de Holguín.

El aporte fundamental se centra en la concepción de un procedimiento y la propuesta de un instrumento que facilite la evaluación de la Dirección por Valores como elemento que transversaliza la Dirección por Procesos y la Dirección por Objetivos, teniendo en cuenta que son enfoques de gestión que se promueven en la Planeación Estratégica del Ministerio de Educación Superior y la Universidad de Holguín. Como resultado de su aplicación, se diagnosticó el estado actual de la Dirección por Valores teniendo en cuenta las variables y los indicadores asumidos, sobre los cuales se elaboraron acciones en aras de contribuir a la mejora en la implementación de este enfoque de dirección en la organización investigada.

**Palabras clave:** enfoques de dirección, universidades, dirección por valores, procedimiento, evaluación.

### **Abstract**

The management in Cuban universities over the years has been protagonist of dissimilar modifications. The political, economic and social changes that are taking place presently are also a reason for emerging transformations in higher education institutions. In addition to this, weaknesses in the control and evaluation of management approaches with an integrative and systemic vision are identified, influencing the workers' identity and rationality, and the achievement of organizational success. The present research has as a general objective: to design a procedure for the evaluation of the Direction by Values at the University of Holguin.

The main contribution is focused on the conception of a procedure and the proposal of an instrument that enable the evaluation of the Direction by Values as an element that transversalizes the Direction by Processes and the Direction by Objectives, taking into account that they are approaches of management that are Promoted within the Strategic Planning of the Higher Education Ministry and the University of Holguin. As a result of its application, the current state of the Direction by Values was diagnosed taking into account the variables and the indicators assumed, whose actions were developed in order to contribute to the improvement in the implementation of this management approach in the organization inquired.

**Key words:** administration focuses, universities, administration for values, procedure, evaluation.

## **Introducción**

La gestión en el contexto universitario cuenta con tan solo unas cuatro décadas de estudio y Marcano (2013) asevera que es una vertiente de la gestión empresarial. Otros, como González, Estrabao y Macía (2003, citados en Ortiz, 2014) consideran que tiene sus propios basamentos conceptuales y metodológicos.

En el ámbito internacional, se comienza a trabajar la temática con mayor énfasis a partir de los años 70, con la intención de buscar alternativas para mejorar la calidad de los procesos que se desarrollan al interior de estos espacios educativos y las oportunidades de mejora en las relaciones con su entorno cada vez más cambiante y competitivo (Valdez, Orozco, de León y Castillo, 2011).

El tema de los enfoques de dirección ha sido trabajado desde múltiples aristas y se han investigado sus aportes en variados contextos. Específicamente en el ámbito universitario aún se observan insuficiencias en estos análisis. Los autores de este trabajo consideran que en el estudio de la implementación y evaluación de estos enfoques existen sesgos que limitan las críticas asertivas en relación a cómo se puede perfeccionar la actividad de dirección.

Diversos autores han abordado la temática de la gestión universitaria y los enfoques de dirección, algunos que a nivel internacional se han dedicado al estudio de estos tópicos son: García y Dolan (1997); Castell y Ariosa (2000); Martínez y Góngora (2000); Ramos (2005); Mariño y Castillo (2001); Narváz (2008); Asprella (2011); Almuñías y Galarza (2012); Erra (2013); en Cuba se encuentran los investigadores: Ronda (2007); Díaz (2010, 2011); Méndez (2011); Pérez (2013); Vilariño (2013) y Grotestán (2014). Específicamente en la Universidad de Holguín se han desarrollado estudios vinculados con este tema, entre los que se encuentran las pesquisas de maestría y doctorado de Rodríguez (2014) y Ortiz (2014) respectivamente.

En el contexto nacional de acuerdo al análisis documental realizado se percibe que las investigaciones vinculadas a la gestión en las universidades se despliegan a inicios del siglo XXI, buscando mayores posibilidades de adaptación a las transformaciones que desde el estado y los ministerios se han hecho necesarias implementar en los centros de educación superior.

Al realizar un análisis de los enfoques de dirección que se implementan en la actualidad en la Universidad de Holguín, se evidencian con mayor énfasis tres de estos enfoques (Dirección por Objetivos, Dirección por Procesos y Dirección por Valores), los cuáles son promovidos en la

planificación estratégica del Ministerio de Educación Superior (MES) para el próximo quinquenio de trabajo (2017-2021).

Independientemente de lo antes expuesto, constituye un reto en la actualidad lograr la mejora en la implementación integradora de estos enfoques. La Dirección por Procesos y la Dirección por Objetivos cuentan con formas de evaluación concretas que posibilitan trabajar sobre las deficiencias encontradas, no obstante la Dirección por Valores se encuentra carente de maneras de evaluar su adecuada ejecución. Al no contar con un procedimiento que oriente sobre cómo identificar sus carencias se imposibilita la proyección de acciones de mejora en la implementación efectiva de este enfoque de dirección, lo que a su vez influye en una práctica directiva eficaz y en el logro de las metas de la organización con eficiencia.

La revisión documental, las entrevistas a directivos y trabajadores, así como la observación participante, permitieron realizar un análisis del estado actual de los enfoques de dirección empleados en la Universidad de Holguín, arrojando los siguientes resultados: carencia de una visión sistémica y dinámica en la identificación, control y desarrollo de los valores compartidos, deficiente estrategia de comunicación de los valores compartidos y su implementación, falta de coherencia entre la gestión por procesos, la dirección por objetivos y la dirección por valores (Ortiz, 2014), carencia de indicadores para evaluar la efectividad de los valores compartidos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, carencia de herramientas científicas para el análisis, implementación y evaluación de los enfoques de dirección con una visión sistémica e integradora en el contexto universitario y carencia de instrumentos, metodologías o procedimientos que posibiliten la evaluación de la Dirección por Valores, teniendo en cuenta que la Dirección por Procesos y por Objetivos tienen definidas formas de medición y evaluación.

Considerando los elementos previamente expuestos, este trabajo se propone como objetivo general: Diseñar un procedimiento para la evaluación de la Dirección por Valores en la Universidad de Holguín.

### **Metodología**

El trabajo tuvo como base los fundamentos de la metodología mixta (cualitativa y cuantitativa), siendo una investigación de tipo descriptiva. En el desarrollo de la misma se utilizaron métodos teóricos y empíricos, en correspondencia con el objetivo trazado:

Métodos teóricos: análisis y síntesis, inductivo–deductivo, histórico–lógico, sistémico y estudio de caso.

Métodos empíricos: la observación, revisión de documentos, las encuestas a trabajadores, directivos y expertos y las entrevistas a directivos.

En la selección de la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional en el cual se escogieron a los profesores de los departamentos de Ingeniería Industrial (22 profesores) y Pedagogía-Psicología (32 profesores) por ser estas carreras evaluadas de excelencia por el Sistema de Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias (SEA-CU) de la Junta de Acreditación Nacional (JAN), se encuestaron a otros profesores de la universidad que contaran con más de 10 años de experiencia laboral y que estuviesen dispuestos a participar de la investigación (11 profesores), en total se encuestaron a 65 profesores.

Para triangular la información obtenida se encuestó a los directivos que conforman el consejo de dirección de la institución, compuesto por el rector, los vicerrectores, los decanos de las facultades de todas las sedes y los directores generales. En total se lograron encuestar 19 directivos.

## **Desarrollo del tema**

### **La Dirección por Valores como enfoque de gestión**

La Dirección por Valores al decir de García y Dolan (1997), es una herramienta de liderazgo estratégico y más que una nueva moda para dirigir empresas, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos, planteada desde mediados del siglo XX por la Psicología Social y otras ciencias de la conducta.

Por otra parte, en relación a la clasificación de los valores para los estudiosos del tema, el mismo ha sido un asunto tratado desde diferentes vertientes y teniendo en cuenta elementos no siempre coincidentes en todos los casos.

García y Dolan (1997: 35) consideran que:

(...) toda empresa estructurada culturalmente ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos: Los valores finales asociados a su visión (¿hacia dónde vamos?) y su misión (razón de ser o ¿para qué?), y los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión.

Específicamente en relación a los espacios donde se puede implementar la Dirección por Valores, Ramos (2005: 12) lo considera como un enfoque eficaz en la coordinación de los procesos

directivos en las instituciones educativas y refiriéndose concretamente al contexto universitario cubano explica:

En el caso de Cuba, donde existe tal inclinación y ocupación por lo humanista, además de una voluntad política que avala la adopción de tal perspectiva y un modelo social congruente con las fortalezas de dicho enfoque, su desarrollo teórico y experimentación práctica constituye una opción promisoría que debe marcar los derroteros del avance de su educación superior.

En la actualidad, para el correcto despliegue de este estilo de dirección en el país, se hace necesario el compromiso de los dirigentes y líderes, el desarrollo de habilidades para cohesionar grupos, el desarrollo de estrategias para trabajar sobre la resistencia al cambio organizacional, evitar la formalización (imposición) de los valores, la educación de los colectivos laborales en pos de la creatividad y la expresión de sus ideas y opiniones personales en la solución de conflictos organizacionales.

Otro de los aspectos que supone carencias en la ejecución de la Dirección por Valores, es precisamente la ausencia de formas para evaluar este enfoque, aspectos que se encuentran mejor conformados en la Dirección por Objetivos y la Dirección por Procesos.

A pesar de las limitaciones que por ende toda obra humana posee, la Dirección por Valores es uno de los estilos de dirección al cual se le está poniendo mayor atención en este nuevo siglo, por las amplias fortalezas que le brinda a los directivos de las organizaciones en el desarrollo de sus funciones.

Acerca de la Dirección por Valores y su importancia en las instituciones educacionales y específicamente en los centros de educación superior Ramos (2005: 1) expresa:

En este sentido, resulta evidente que el proceso de formación no puede ir separado del proceso de gestión en las instituciones educativas (de las que no se encuentran exentas las universidades), por lo que la atención y prioridad que hoy se establece respecto a una consecuente y coherente labor de educación en valores debe ir acompañada también de una labor de dirección por valores.

### **Tendencias metodológicas actuales en el estudio de la Dirección por Valores y los valores compartidos**

Todas las instituciones deben decidir los métodos y políticas efectivas para lograr el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales. La Dirección por Valores es una de las vías

escogida por líderes cubanos y foráneos, como la estrategia adecuada para alcanzar el éxito empresarial, sin dejar de tener en cuenta la misión y visión de cada organización en particular y la correspondencia de este estilo con sus metas individuales.

En este acápite se realiza el análisis de algunas propuestas de procedimientos relacionados con el diagnóstico de los valores compartidos y la implementación de la Dirección por Valores en las organizaciones, encontrándose escasas indagaciones alrededor de la evaluación de este enfoque, lo que se convierte en un vacío teórico y metodológico en la actualidad. En este sentido, pudo corroborarse que en las propuestas analizadas, no se ofrece un tratamiento específico para las instituciones de educación superior desde una perspectiva integracionista de los enfoques de dirección.

En general, dichos análisis se ven limitados por el deficiente tratamiento contextual del estudio de los valores compartidos en las universidades, la acriticidad al empleo de dicha categoría en el ámbito organizacional, la ausencia de instrumentos y procedimientos que constituyan guías para la evaluación de la Dirección por Valores; lo que constituye una carencia que puede ser atenuada en la presente investigación. Dichos procedimientos no integran estas directrices de trabajo, lo que atenta contra el conocimiento y estudio de los fundamentos centrales de la categorías valor, valores compartidos y Dirección por Valores, así como los resultados prácticos que de éstos se derivan.

Es criterio de los autores, que aunque las investigaciones consultadas no integran los enfoques objeto de estudio de manera multifuncional para el acrecentamiento de la efectividad de la planeación estratégica, sí pueden servir como punto de partida las experiencias adquiridas en la implementación de los mismos, a partir de los resultados obtenidos y de la coincidencia en el abordaje de algunas fases en sus aportes prácticos, las cuales serán tomadas por estos investigadores en el diseño del procedimiento propuesto.

Para cumplir con el propósito antes mencionado, se tendrá como referencia la propuesta del procedimiento para dirigir a través de los valores a compartir, realizado por Grotestán (2014) en su tesis de maestría, el cual tiene como sustento el análisis de tres clasificaciones de los valores a compartir en las organizaciones: la de García (2005), Ronda (2007) y el modelo triaxial de García y Dolan (1997), teniendo en cuenta que el mismo, aunque está diseñado para las organizaciones en general como forma organizativa, su esencia teórica se puede contextualizar a las

universidades, entendidas como instituciones laborales, debido a que las variables que analiza, existen y se desarrollan también en estos contextos profesionales.

Con respecto al diagnóstico de los valores compartidos que forman parte de la cultura organizacional, se analizó la Matriz de evaluación de los valores compartidos ofrecida por Ronda (2007), considerando que esta propuesta aún se queda a un nivel fútil en el estudio de la esencia de la categoría, sin darle un papel lo suficientemente activo y dinamizador al individuo concreto que se desarrolla en dicha organización, al declarar valores instrumentales con el objetivo de cubrir la brecha entre los valores existentes y los necesarios.

Marañón, Bauza y Bello (2006) presentan una propuesta de acciones estratégicas de comunicación para la consolidación de los valores e identidad universitaria, reiterándose la comunicación como categoría indisolublemente ligada al proceso de transmisión y asunción de valores compartidos en las diferentes instituciones, ya sean de producción o de servicios. A pesar de que los autores despliegan su investigación en el contexto universitario, punto coincidente con el espacio de este estudio, se considera que su propuesta no le otorga a la categoría cultura organizacional la importancia que esta posee dentro del estudio de la identidad y más aún en los valores.

Revilla (2013) con respecto a los aspectos metodológicos, utilizó una metodología cualitativa-descriptiva, de tipo estudio de caso único, donde su aporte fundamental estuvo en el análisis y la identificación de los valores explícitos en los documentos institucionales y los implícitos en la percepción de los actores del instituto en estudio.

Por su parte Boria, Crespi, García y Vizuete (2013), proponen una Matriz de evaluación de valores compartidos que permite analizar el comportamiento de los valores compartidos en las empresas u organizaciones, ofreciendo una idea más cercana de la situación actual y la deseada en cada institución.

La metodología utilizada se basa en una escala Likert, mediante un cuestionario basado en el de los Valores de Schwartz (SVS) y en el de la Escala de Valores Hacia el Trabajo (EVAT-30), con respecto a la clasificación de valores en este caso, los autores se acogen a la tipología y descripción de valores de la Teoría de Schwartz quien los divide en valores de orientación individualista, colectivista y mixta.

El investigador Ramos (2005: 8) agrega en su investigación nuevos enfoques para la comprensión e implementación de la Dirección por Valores, ellos son: los enfoques psicológicos,

epistemológicos, sociológicos, administrativos y axiológicos. Por su parte, Grotestán (2014) en su propuesta metodológica asume los enfoques que propone Carlos Díaz Llorca (ético-estratégico, psicológico y el económico) y los mismos no los tiene en cuenta en el diseño y aplicación de su procedimiento, solo son mencionados en el estado del arte.

En la propuesta que los autores de la presente investigación realizan, se tienen en cuenta los elementos que constituyen referentes teórico-metodológicos para el diseño de su procedimiento e intentan realizar una invitación a nuevas indagaciones que continúen con la profundización de vías que perfeccionen la evaluación e implementación de la Dirección por Valores en las universidades.

La investigación que se presenta en este estudio se contextualiza en la Universidad de Holguín, pero pudiese ser aplicable a otras instituciones de educación superior cubanas, y ser utilizada como herramienta científica en la gestión educativa.

Puede constatarse que a pesar de que existen metodologías encaminadas en este sentido, se observan insuficiencias en la evaluación del enfoque de Dirección por Valores, que limitan su adecuada implementación en las universidades cubanas con un sentido integrador y sistémico. Por lo anterior, se considera que la carencia de un procedimiento para estos fines es un problema no resuelto en su totalidad. En función de lo analizado anteriormente, el diseño de un procedimiento para la evaluación de esta forma de gestión, además de ser un tema pertinente, constituye un objetivo de trabajo en las organizaciones, para una mejor gestión del capital humano. Por esto, representa una necesidad insatisfecha y corrobora que es un problema científico no resuelto en su totalidad en las organizaciones y en los centros de educación superior específicamente.

### **Procedimiento para evaluar la implementación de la Dirección por Valores**

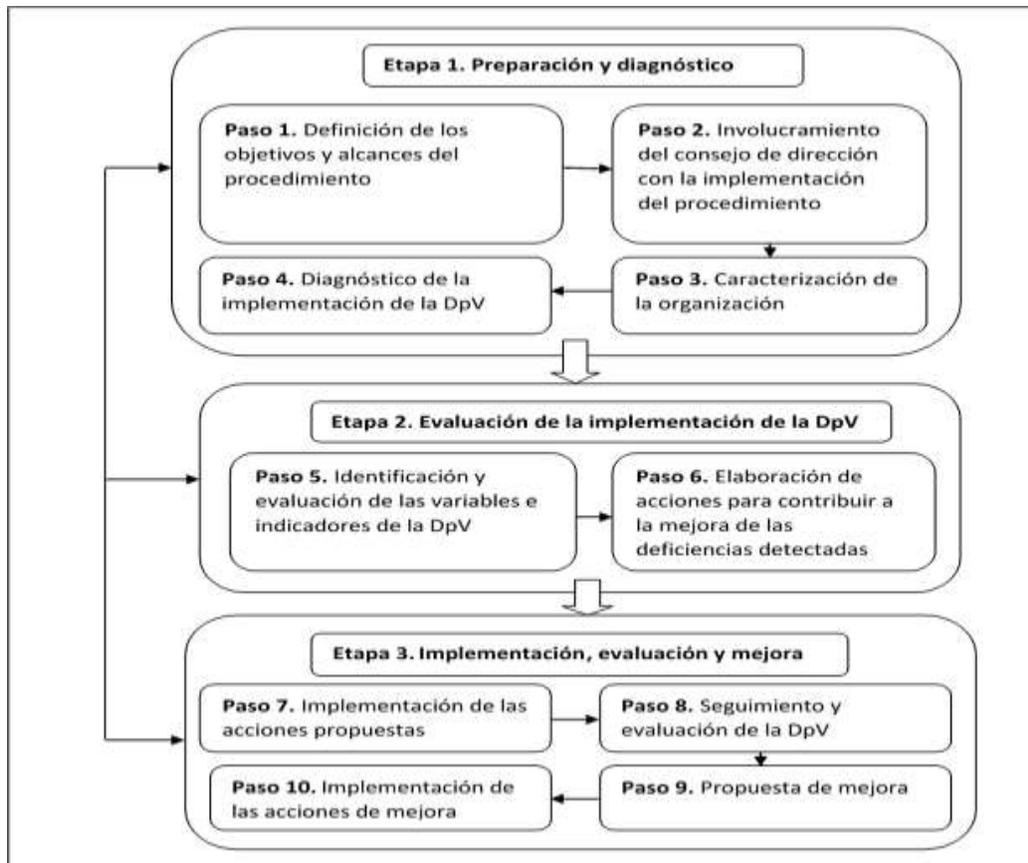
La concepción del procedimiento propuesto tiene como antecedentes las indagaciones realizadas en el ámbito de la gestión universitaria y el sistema empresarial de manera general, que de una u otra forma contribuyeron en las concepciones teóricas y metodológicas que fueron asumidas en este estudio, entre las que se encuentran las investigaciones de los valores y los valores compartidos de García y Dolan (1997); González (1998); Domínguez (citada en Fernández, 2003); López (citado en Fernández, 2003); Revilla (2013); Pérez (2013); Toniut et al. (2015). En relación a la gestión por procesos se analizaron los autores: Ferrer (2006); Méndez (2011) y Ortiz (2014). Respecto a la Dirección por Objetivos se revisaron las publicaciones de: García y Dolan

(1997); Castell y Ariosa (2000) y Ossorio (2011). En la esfera de las investigaciones de la gestión universitaria se analizaron las efectuadas por: CINDA (1992); Martínez y Góngora (2000); Lopera (2004); Harris (2008); Horruitiner (2008); Narváez (2008); Asprella (2011); Valdez et al. (2011); Almuiñas y Galarza (2012); Méndez (2011); Castro (2012); Ortiz (2014) y Rodríguez (2014).

En relación a las proyecciones metodológicas y procedimientos analizados que se han dedicado al análisis de la Dirección por Valores, constituyen referencias de la actual propuesta: García y Dolan (1997); Ronda (2007); Ramos (2005); Sarmentero (2007); Plascencia y Zaldívar (2008); Hernández, Sacerio y Carballé (2010); Díaz (2003, 2010, 2011); Borges (2011); Vilariño (2011); Pacheco (2012); Boria et al. (2013); Grotestán (2014) y Beltran (2015).

Para que el procedimiento propuesto sea efectivo, se tendrán en cuenta las siguientes premisas en su implementación: este solo puede aplicarse en el marco de las instituciones universitarias a partir de sus características organizativas, en la planeación estratégica, deben estar declarados con precisión los aspectos relacionados con los objetivos estratégicos, el mapa, flujograma y ficha de procesos y los valores compartidos, debe existir una adecuada proyección de los resultados que se esperan lograr en cada período evaluado, debe existir disposición de los directivos a todos los niveles de perfeccionar el proceso de gestión universitaria y el incumplimiento de estas premisas, implica la adopción de las medidas correspondientes para lograr una aplicación efectiva de las etapas propuestas.

La concepción del procedimiento en el contexto de la presente investigación toma en consideración lo expuesto en el marco teórico-referencial sobre el carácter coherente e integrador que debe poseer la gestión en las universidades, teniendo en cuenta la necesidad de una eficiente implementación de los enfoques de Dirección por Procesos, por Objetivos y la Dirección por Valores. Para el logro del éxito en estas instituciones se precisan maneras de evaluar la implementación de estos enfoques. La carencia de un procedimiento que contribuya a la evaluación de la Dirección por Valores, justifica la necesidad de la propuesta que aquí se presenta. A continuación se muestra la descripción del procedimiento planteado, estructurado en tres etapas y 10 pasos, que aparecen en la figura 1.



**Figura 1. Procedimiento para evaluar la implementación de la Dirección por Valores**

**Título: Procedimiento para evaluar la implementación de la Dirección por Valores**

**Etapa 1. Preparación y diagnóstico**

**Objetivos:** definir los objetivos que se pretenden lograr y el alcance del procedimiento, involucrar al consejo de dirección en la implementación del procedimiento, caracterizar la organización para la comprensión de sus particularidades y realizar el diagnóstico de la implementación de la Dirección por Valores en la organización.

**Técnicas o herramientas:** entrevista, observación participante, revisión documental, encuesta, herramientas estadísticas e informáticas.

**Etapa 2. Evaluación de la implementación de la Dirección por Valores**

**Objetivos:** determinar las variables e indicadores que tienen un funcionamiento deficiente en la institución y elaborar acciones para contribuir a la mejora de las deficiencias detectadas.

**Técnicas o herramientas:** revisión documental, entrevistas, observación participante, trabajo en grupo, tormenta de ideas, herramientas estadísticas e informáticas.

**Etapa 3. Implementación, evaluación y mejora**

**Objetivos:** ejecutar las acciones que facilitarán la mejora en la implementación de la Dirección por Valores, evaluar la efectividad de las acciones implementadas y diseñar estrategias y acciones que permitan la mejora continua.

**Técnicas o herramientas:** revisión documental, trabajo en grupo, tormenta de ideas, entrevista, cursos de capacitación.

Como parte de la Etapa 1 del procedimiento se diseñó la *Escala para evaluar la Dirección por Valores*, basada en la escala de evaluación de la fortaleza del liderazgo legitimador de un cambio cultural de Salvador García en 1995, en la adaptación de la escala se tuvieron en cuenta cuatro claves de acción para el éxito de la Dirección por Valores (DpV) propuestas por García y Dolan (1997), en este caso se utilizaron como variables a medir: el liderazgo legitimador (ítems 1-12), las expectativas de recompensas adecuadas al esfuerzo (ítems 13, 14 y 15), la formación específica (ítems 16-17) y la participación (ítems 18-22). A través de la aplicación de esta escala se puede medir el estado real de la implementación de la DpV en el funcionamiento de la institución.

### **Conclusiones**

-El estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico metodológico referencial, permitió corroborar que las universidades cubanas demandan formas de gestión integrativas que contribuyan al perfeccionamiento del trabajo directivo en estos centros.

-El análisis de los basamentos teóricos y prácticos de los enfoques de Dirección por Objetivos, por Procesos y por Valores posibilitó demostrar la pertinencia y posibilidades de integración de estos enfoques en las instituciones universitarias.

-En la Universidad de Holguín se implementan los enfoques de Dirección por Objetivos, por Procesos y por Valores, pero éste último carecía de una forma de evaluación que posibilitara su perfeccionamiento y mejora continua.

-Se diseñó el procedimiento para evaluar la implementación de la Dirección por Valores en la Universidad de Holguín, el mismo constituye una contribución al perfeccionamiento de la estrategia organizacional de manera general.

### **Referencias bibliográficas**

Almuiñas, R.J. y Galarza, L.J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gual*, (2), 72-97. doi: 10.5007/1983-4535.2012v5n2p72

- Asprella, G. (2011). *Seminario enfoques y estrategias de gestión universitaria*. Especialización en Docencia Universitaria. Universidad Nacional de la Plata. Recuperado de: [http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/enfoques\\_y\\_estrategias\\_de\\_gestion\\_universitaria..pdf](http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/enfoques_y_estrategias_de_gestion_universitaria..pdf)
- Beltran, A. (2015). *Procedimiento para la Dirección por Valores en la Empresa*. Recuperado de: [http://www.monografias.com/trabajos107/procedimiento-aplicacion-direccion-valores-empresa/procedimiento-aplicacion-direccion-valores\\_empresa.shtml#ixzz4ggAX0Xes](http://www.monografias.com/trabajos107/procedimiento-aplicacion-direccion-valores-empresa/procedimiento-aplicacion-direccion-valores_empresa.shtml#ixzz4ggAX0Xes)
- Borges, Z.R. (2011). *Procedimiento para la Dirección por Valores en las aldeas universitarias de la Misión Sucre*. Tesis inédita de maestría. Universidad Central “Martha Abreu”, Villa Clara.
- Boria, R., Crespi, V., García, G. y Vizueté, L. (2013). Los valores compartidos en la empresa española. *Universia Business Review*. Recuperado de: <http://search.proquest.com/openview/0b9e3f8864b93b915b92786aae412662>
- Castell, P. y Ariosa, V. (2000). La dirección por objetivos. Teoría y práctica. En P. Castell. y V. Ariosa (Ed.) *Temas de gerencia para la dirección por proyectos*. La Habana: ENSAP.
- Castro, C.D. (2012). *La gestión universitaria*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Recuperado de: <https://www.casadellibro.com/ebook-la-gestion-universitaria-ebook/9788492860807/2032161>
- CINDA. (1992). *Administración universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica*. Santiago de Chile: CINDA.
- Díaz, Ll. (2003). ¿Cómo utilizar los valores en la dirección? Recuperado de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/como\\_utilizar\\_los\\_valores\\_en\\_la\\_direccion.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/como_utilizar_los_valores_en_la_direccion.pdf)
- Díaz, Ll. (2010). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones: un enfoque paso a paso para los directivos y consultores*. Recuperado de <http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/libros/libro2.pdf>
- Díaz, Ll. (2011). La consultoría de proceso: su desarrollo a través de una estrategia de valores. En A, Hernández (Ed.) *La consultoría de organizaciones cubanas: experiencias y aprendizaje*: (pp. 75-92). La Habana: Editorial UH.
- Erra, J. (2013). *Gestión por valores. Esquema de la exposición*.
- Fernández, L. (2003). *Pensando en la Personalidad. Selección de lecturas. Tomo 2*. La Habana: Editorial Félix Varela.

- Ferrer, A.M. (2006). Anexo G: Características de la dirección por procesos. En A.M, Ferrer. *Diseño de un Sistema de Indicadores de gestión asociado a la Calidad Total*. Recuperado de: <http://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/2977>
- García, G. (2005). *Método de intervención profesional para el desarrollo de los procesos administrativos estratégicos*.
- García, S. y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. México: Mc Graw-Hill.
- González, R.F. (1998). Los valores y su significación en el desarrollo de la persona. *Revista Temas*, (15), 4-10.
- Grotestán, Q.N (2014). *Diseño de un procedimiento para dirigir a través de los valores a compartir por las organizaciones*. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Holguín, Holguín.
- Harris, S. (2008). La dimensión internacional de la universidad: entre el modelo económico y el cultural. *Revista Estudios sobre Educación*, 15, 87-98.
- Hernández, D., Sacerio, C. y Carballé, R. (2010). Procedimiento para la implantación de la Dirección por Valores, Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos84/procedimiento-implantaciondireccion-valores/procedimiento-implantacion-direccion-valores.shtml#ixzz4ggARREt6>
- Horrutiner, S. (2008). *La universidad cubana: el modelo de formación*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Marañón, R., Bauza V. y Bello R. (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, (40). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2149402>
- Marcano, M. L. (2013). El proceso de gestión universitaria interinstitucional: posición crítica y aproximación a la práctica. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, IV (5), 103-114.
- Mariño, V. y Castillo, C. (2001). Contribución a la dirección por valores en la Dirección Provincial de Deportes en Santiago de Cuba. *Revista Ciencia en su PC*, (3), 66-80.
- Martínez, N. R y Góngora, N. (2000). *Evaluación de la gestión universitaria*. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU. Recuperado de: <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1326.pdf>

- Méndez, J. (2011). La dirección por valores a través de un enfoque de gestión por procesos. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos46/direccion-por-valores/direccion-por-valores.shtml#ixzz4NkGwAYOT>
- Ministerio de Educación Superior. (2016). *Objetivos de trabajo para el año 2017 y hasta el 2021*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Narváez, J.L. (2008). La universidad y su gestión. *Revista Gestión Universitaria, 1*. Recuperado de: [http://www.gestuniv.com.ar/gu\\_01/v1n1a0.htm](http://www.gestuniv.com.ar/gu_01/v1n1a0.htm)
- Lopera, P.C. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa, 22*, 617-635.
- Ortiz, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- Ossorio, A. (2011). El Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados y la Planificación Estratégica Situacional. Recuperado de: [http://epresup.mecon.gov.ar/foro\\_presupuesto/files/Parana/Exposiciones/Alfredo%20Ossorio%20-%20El%20modelo%20de%20gestion.pdf](http://epresup.mecon.gov.ar/foro_presupuesto/files/Parana/Exposiciones/Alfredo%20Ossorio%20-%20El%20modelo%20de%20gestion.pdf)
- Pacheco, J. (2012). Procedimiento metodológico para la gestión de valores a partir de la determinación de los indicadores de resultado. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2012/>
- Pérez, M. (2013). Reflexiones en torno a los valores en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 18, (61), 30-42*. Recuperado de: <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/viewFile/11002/10991>
- Plascencia, J.A. y Zaldívar, M.M. (2008). *Modelo de Administración por Valores en la Facultad Regional de la Universidad de Ciencias Informáticas de Ciego de Ávila*. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/270959418>
- Ramos, S. (2005). Potencialidades de la dirección por valores para la gestión universitaria. *Revista cubana de educación superior, 25, (2), 71-82*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2453647>
- Revilla, F. (2013). *Los valores organizacionales. El caso de un Instituto Pedagógico Público de Lima*. (Tesis inédita de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado, Lima, Perú. Recuperado de: /1?pq-origsite=gscholar

- Rodríguez, H.L. (2014). *Sistema de acciones para el perfeccionamiento axiológico de la estrategia de comunicación institucional de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya*. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Holguín, Holguín.
- Ronda, P.G. (2007). *Dirección Estratégica, constructo y dimensiones*. Venezuela: Ediciones Futuro.
- Sarmentero, B.I. (2007). *Procedimiento general de dirección por valores para desarrollar competencias laborales a través del sistema de recursos humanos*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, Cuba.
- Toniut, H., del Valle, S., Dondero, M., Molina, D., Nivellet, D., Ordoñez, V., Pacheco, X., Quintana, A. y Sordo, J. (2015). La gestión por valores: una mirada crítica sobre la gestión de organizaciones. *Revista Argentina de Investigación en Negocios 1*, (2).
- Valdez, Z.A., Orozco, J., de León, A. y Castillo, V. (2011). *Gestión Universitaria y Procesos de Aprendizaje para la Calidad Educativa: El Caso del CUCEA de la Universidad de Guadalajara*. Ponencia elaborada para presentarse en el Sexto Congreso Nacional de Educación Turística CONAET-AMESTUR 2011. Recuperado de: [http://adriandeleon.cucea.udg.mx/docs/CALIDAD\\_EDU\\_CUCEA\\_UDG.pdf](http://adriandeleon.cucea.udg.mx/docs/CALIDAD_EDU_CUCEA_UDG.pdf)
- Vilariño, C.C. (2013). *La estrategia empresarial: diseño e implementación, un reto para el sistema de dirección y de gestión*. Editora universitaria. Recuperado de: [www.libreroonline.co](http://www.libreroonline.co)