

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS**  
**«JOSÉ MARTÍ PÉREZ»**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**



**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN**

**Título: Diseño e implementación de una estrategia de desarrollo de valores para las Aldeas Universitarias de la Misión Sucre.**

**Autora: Licda. Yenni Guarepe Rosillo**

**Tutor: M.Sc. Ing. Renier Esquivel García**

**Cumaná, noviembre 2013**



*"Amor con amor se paga, y yo no tengo más nada que darles que amor, entrega, trabajo; mi vida entera se las regalo".*

*Hugo Rafael Chávez Frías  
2 de febrero de 1999.*

A red handwritten signature, likely of Hugo Chávez, written in a stylized, cursive script.

## AGRADECIMIENTOS

*Quiero agradecer desde mi corazón:*

*Al Dios del cielo por concederme realizar este trabajo de investigación.*

*A mi madre, hermanos y sobrinos por ser mis fieles compañeros, por su constante compañía y amor incondicional.*

*A mi padre José Ramón Guarepe por brindarme su eterna protección desde el cielo.*

*Al Gigante de América, por adelantarse a los tiempos, siempre con su gran visión estratégica y prospectiva, con un pensamiento dialéctico en constante evolución a favor de las ideas más revolucionarias de los momentos actuales en el mundo. A quien antes de irse físicamente nos mostró el futuro: "América Latina se levanta y sus pueblos escribirán en este siglo la página más grande de toda su historia". A quien sostiene y sostendrá el timón de la Patria Bolivariana y Revolucionaria. A ti mi Comandante Eterno, por permitirme graduarme, hasta la victoria siempre, Hugo Rafael Chávez Fría. Al claustro de profesores de la Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", por ser un ejemplo de la lealtad a los principios, de integridad, de valor, de voluntad, de desinterés, de desprendimiento, de altruismo, en especial por quien siento una profunda admiración y respeto: Adilén Carpio Camacho y Renier Esquivel García.*

*Al amigo que miré en Cuba sin saber que era un amigo que estaba a punto de hacer, a quien siempre acudí, aun en la distancia, en el tiempo y en cualquier circunstancia donde las pruebas que me dejaron perplejas me hicieron llorar, pero él estuvo ahí, brindándome su ayuda en los tiempos de necesidad, con la verdad, la sabiduría, el conocimiento, la luz y el amor, sin ti hubiese sido imposible desplegar las alas para volar al mundo donde los sueños cobran vida y se hacen realidad; a ti querido amigo y profesor por siempre: Renier Esquivel García.*

*A mis ángeles de luz, fieles compañeros y amigos Milena Chacón, José Márquez, Miletza Balza, Ángel León, Carmen Zarraga, Olivia Rodríguez y Anais Acuña.*

## **RESUMEN**

Dirigir por valores a través de una Estrategia Dirección Valores ha significado en los últimos años el centro del debate del pensamiento social como respuesta a la creación del capital intelectual en las organizaciones.

La investigación se fundamenta en limitaciones detectadas en el actual sistema de valores propuesto por la Fundación Misión Sucre, el cual no describe una concordancia con los valores enunciados. Se utilizaron métodos como el histórico- lógico, analítico-sintético, el análisis y síntesis y el sistémico-estructural; además se utilizaron métodos y técnicas empíricos como: la observación, encuestas, el estudio documental y otras técnicas estadísticas.

De allí que, en la presente investigación desarrollada en la aldea universitaria Ribero de la Misión Sucre se propuso como objetivo sistematizar el estado del arte de la Estrategia de Desarrollo de Valores como complemento de la gestión de los procesos educativos, identificar y validar el sistema de valores en la aldea mediante el diseño e implementación de la estrategia descrita, con el fin de determinar, conceptualizar y definir los modos de actuación de los valores en vinculación con cada escenario de la aldea según el organigrama de ésta, permitiendo mejorar la calidad de los procesos educativos inmersos en la misma.

## ÍNDICE

<b>Introducción..</b>	<b>01</b>
<b>Capítulo 1. Marco teórico y referencial de la investigación.....</b>	<b>07</b>
1.2 Conceptualización acerca de los valores.....	08
1.2.1 Clasificación de los valores.....	14
1.3 Estrategia de valores.....	16
1.3.1 Valores personales. ....	16
1.3.2 Valores grupales. ....	16
1.3.3 Estrategia organizacional.....	16
1.4 Clasificación de una Estrategia de Valores.....	18
1.4.1 Principios y premisas que sustentan una Estrategia de Valores.....	19
1.4.2 Premisas que sustentan Estrategia de Valores.....	19
1.4.3 Etapas y técnicas para una Estrategia de Valores.....	20
1.4.4 Pasos a seguir para una Estrategia de Valores.....	20
1.4.5 Proceso de Dirección por Valores.....	20
1.4.6 Proceso de Dirección por Valores.....	22
1.4.7 Propuesta de procedimiento metodológico para el trabajo con los valores.....	22
1.5 La calidad en la Educacion Superior. ....	26
1.5.1 Dimensiones e Indicadores de la calidad institucional del Ministerio de (M.E.S.).....	27
1.5.2 Principales características del modelo CINDA. ....	30
1.5.3 Dimensiones contempladas en el modelo CINDA.....	30
1.6 Conclusiones parciales.....	32
<b>Capítulo 2. Diseño de la estrategia de valores para mejorar la calidad .....</b>	<b>34</b>
2.1 Etapa 1 Sensibilización de la alta dirección de su responsabilidad.....	34
2.2 Etapa 2 Formación del equipo encargado del diseño del sistema de valores. ....	36
2.3 Etapa 3 Diagnóstico del sistema de valores de la organización.....	37
2.3.1 Proceso pensado del sistema de valores.....	37
2.3.2 Propuesta de instrumentos para evaluar el sistema de valores.....	38
2.4 Etapa 4 Definición del nuevo sistema de valores.....	50
2.5 Etapa 5 Alineación de la organización alrededor del nuevo sistema de valores.....	50
2.6 Conclusiones parciales.....	52
<b>Capítulo 3. Implementación de la estrategia de valores para mejorar la calidad .....</b>	<b>54</b>
3.1 Sensibilización de la alta dirección de su responsabilidad.....	54
3.1.1 Preparación conceptual de todos los que trabajan en la aldea.....	55

3.1.2 Nombramiento de los pasos del proceso a seguir.....	55
3.2 Formación del equipo encargado del diseño del sistema de valores.....	56
3.3 Diagnóstico del sistema de valores de la organización.....	61
3.3.1 Resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta de valores de la aldea....	61
3.3.2 Resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta de calidad de la aldea....	64
3.4 Definición del nuevo sistema de valores.....	67
3.5 Alineación de toda la organización alrededor del nuevo sistema de valores.....	73
3.6 Conclusiones parciales.....	78
<b>Conclusiones.....</b>	<b>80</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>81</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>82</b>
Anexos.....	

## INTRODUCCIÓN

El tema de la Dirección por Valores a través de una Estrategia de Desarrollo de Valores (EDV) ha significado en los últimos años el centro del debate del pensamiento social como respuesta a la creación del capital intelectual en las organizaciones. La estrategia de valores atiende la interacción entre la toma de decisiones, motivación, sistema de comunicación, sistema de información, inteligencia emocional, sistema de gestión, entre otros, con los sistemas de valores y a partir de su integración se incrementa el valor del capital intelectual.

La EDV en las organizaciones desempeña un papel fundamental en la construcción de la nueva soberanía y de la nueva universidad. Es una herramienta que cobra aún mayor valor en los países subdesarrollados, particularmente en Venezuela que se orienta hacia la construcción del Socialismo del Siglo XXI durante el período 2007 – 2013, mediante las siguientes directrices: nueva ética socialista, la suprema felicidad social, democracia protagónica revolucionaria, modelo productivo socialista, nueva geopolítica nacional, Venezuela, potencia energética mundial y nueva geopolítica internacional.

En tal sentido, la implementación de una EDV se enmarca en la directriz denominada Nueva Ética Socialista. La cual es entendida como «un proyecto ético y moral que hunde sus raíces en la fusión de los valores y principios de lo más avanzado de las corrientes humanistas del socialismo y de la herencia histórica del pensamiento de Simón Bolívar». (Proyecto Nacional Simón Bolívar, Primer Plan Socialista -PPS-Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013).

Es por ello que, la directriz Nueva Ética Socialista se despliega de acuerdo con la construcción de la soberanía, la cual es entendida como la democratización del saber en el terreno de los valores, siendo parte constitutiva de una nueva cultura política o soberanía política ejercida con soberanía cognitiva.

El proyecto de país tiene un impacto directo en la sociedad, la cual promueve de manera inquebrantable, acelerada y creciente la transformación de los principales actores en el intercambio con ella, la universidad no escapa de esta realidad.

No obstante, en las aldeas universitarias de la Misión Sucre del municipio Ribero están ocurriendo problemas sociales que constituyen una disyuntiva con la directriz ante expuesta.

Mediante la observación se ha diagnosticado que los métodos y estilos de actuación de los coordinadores y profesores asesores, la falta de consenso en la toma de decisiones de los coordinadores y la inexistencia de capacitación a los profesores asesores limitan un despliegue consciente de las potencialidades de los profesores asesores, en función del encargo social bajo su responsabilidad. Del mismo modo, los profesores asesores de la Misión Sucre poseen una cultura adquirida bajo otro modelo de educación y formación.

De la misma manera, la evaluación del desempeño de los profesores formadores y preparadores según el Reglamento para la gestión y evaluación de los Programas Nacionales de Formación se

caracteriza por la evaluación del desempeño de las y los profesores formadores y de las y los preparadores atendiendo a las dimensiones del ser, convivir, conocer y hacer y una serie de aspectos pero no existen métodos ni modelos establecidos para evaluar el desempeño profesional de estos y por consiguiente, la calidad de los procesos educativos.

En fin, los métodos y estilos de actuación de los coordinadores y profesores asesores, la falta de consenso en la toma de decisiones de los coordinadores y la inexistencia de capacitación a los profesores asesores limitan un despliegue consciente de sus potencialidades, en función del encargo social bajo su responsabilidad.

Teniendo en cuenta esta realidad, las aldeas universitarias de la Misión Sucre del municipio Ribero no pueden estar al margen de la contribución que deben hacer para disminuir los peligros que generan tales manifestaciones que se distancian de los más puros ideales del proceso revolucionario venezolano.

En este sentido, la aldea universitaria Ribero se enfrenta a la siguiente situación problemática:

- Los valores estratégicos creados por la alta dirección de la Fundación Misión Sucre no son compartidos.
- Falta de un procedimiento de comunicación interna para que coordinadores y profesores asesores actúen consecuentemente con los valores propuestos por la alta dirección.
- No existe una concordancia entre los valores enunciados y la práctica educativa.
- La necesaria idoneidad del colectivo pedagógico de las aldeas universitarias y la falta de ejemplaridad en dirigentes del proceso.
- La necesidad de impulsar el desarrollo profesional y humano del colectivo pedagógico y el débil compromiso de algunos coordinadores y profesores asesores para el cumplimiento de los objetivos, manifestado en la poca calidad de los procesos educativos.
- Los valores compartidos terminan siendo solo una palabra conceptualizada para algunos coordinadores y profesores asesores de las aldeas universitarias.
- La inexistencia de modelos para evaluar la calidad de los procesos educativos de las aldeas universitarias de la Misión Sucre.
- La falta de una estrategia de desarrollo valores diseñada por las aldeas universitarias.

Partiendo de lo antes expuesto, los coordinadores y profesores asesores se percatan de la necesidad de evolucionar hacia la integración de los valores con otra forma de pensar y hacer las cosas, a través de una EDV. Para materializar este propósito uno de los factores claves es el diseño y la implementación de una estrategia de desarrollo de valores que contribuya a mejorar la calidad de los procesos educativos, que las conviertan en unas aldeas universitarias vivientes, que formen y egresen profesionales con el perfil requerido por el Programa Nacional de Formación (PNF) al cual pertenecen.

Se espera que los resultados de la investigación permitan brindarle a la dirección de la aldea universitaria Ribero los elementos necesarios para elaborar una estrategia encaminada a mejorar las



percepciones que reciben los públicos internos y externos de los valores existente en la misma, lo que generaría procesos educativos y rendimiento profesional de alta calidad, ya que traducir los valores en las formas de actuación y de conducta, es una manera de darle sentido al trabajo en función de los resultados que son necesarios alcanzar de manera colectiva con la finalidad de fomentar una cultura de compromiso.

El problema científico a resolver es el diseño e implementación de una estrategia de desarrollo de valores para contribuir a mejorar la calidad de los procesos educativos de la aldea universitaria Ribero.

#### Objetivo general

Diseñar e implementar una estrategia de desarrollo de valores en las aldeas universitarias de la Misión Sucre del municipio Ribero, estado Sucre, que contribuya a mejorar a la calidad de los procesos educativos de la aldea universitaria Ribero.

#### Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación en relación con los valores en la aldea universitaria Ribero de la Misión Sucre del municipio Ribero.
2. Diseñar una estrategia de desarrollo de valores en la aldea universitaria Ribero de la Misión Sucre del municipio Ribero.
3. Implementar la estrategia de desarrollo de valores en la aldea universitaria Ribero de la Misión Sucre del municipio Ribero.
4. Evaluar la incidencia de la implementación de la estrategia de desarrollo de valores en la calidad de los procesos educativos de la aldea universitaria Ribero.

El objeto de estudio teórico es la estrategia de desarrollo de valores y calidad de los procesos educativos. Y el campo de acción, la estrategia de desarrollo de valores y calidad de los procesos educativos en la aldea universitaria Ribero de la Misión Sucre del municipio Ribero.

La hipótesis consiste en el diseño e implementación de una estrategia de desarrollo de valores en la aldea universitaria Ribero contribuye a mejorar la calidad en los procesos universitarios.

La población se define como todos los coordinadores, profesores asesores, equipo del CAAU y estudiantes que dirigen los procesos educativos de las aldeas universitarias de la Misión Sucre en la etapa de diagnóstico.

En la investigación se tomará una muestra de 400 personas entre coordinadores, profesores asesores, equipo del CAAU y estudiantes.

Los métodos a utilizar en el transcurso de la investigación son:

- El histórico – lógico con el fin de conocer cuáles fueron o son los antecedentes, causas, condiciones históricas que originaron el problema científico, tendencias actuales y obtener información histórica, organizarla y confeccionar la estrategia de desarrollo de valores.

- Establecer los fundamentos teóricos que sustentan la investigación para reflejar de forma lógica la esencia, necesidad y el comportamiento del proceso de enseñanza aprendizaje en la formación de valores y la elaboración de una EDV.
- La inducción – deducción con el propósito de avanzar de lo particular a aquello que se manifiesta como generalidad de los hechos a las causas; y para comparar el comportamiento del objeto estudiado con definiciones válidas siguiendo una lógica determinada.
- El análisis y síntesis, para examinar el planteamiento de la situación problemática y procesar la información obtenida en la literatura especializada y en la confección de los instrumentos.
- El sistémico-estructural con el objetivo de abordar los componentes y las características que posee la estrategia objeto de estudio.

En cuanto a las técnicas empleadas, se utilizaron el análisis de los documentos normativos que emite la Fundación Misión Sucre y la Universidad Bolivariana de Venezuela, así como los programas nacionales y estrategias del país relacionados con una estrategia de desarrollo de valores y calidad de la educación superior.

Se utilizaron encuestas para diagnosticar el desarrollo de los valores de la aldea universitaria Ribero en las principales personalidades que hacen posible el quehacer educativo en la muestra seleccionada: estudiantes, profesores asesores, coordinadores y equipo del CAAU.

El análisis estadístico se ejecutó basado en la estadística descriptiva, presentados mediante tablas, cuadros y gráficas con la determinación del % de respuestas coincidentes en cada valor o indicador de calidad de los procesos educativos, en una escala del 1 al 5.

La definición de estrategias se realizó con el consenso de expertos y entes vinculados al aspecto tratado en la investigación, para garantizar la factibilidad de una puesta en práctica de dichas estrategias a largo plazo.

La viabilidad de dicha investigación se argumenta a partir de la necesidad imperante que existe de identificar los valores individuales y compartidos para confeccionar el sistema de valores que se necesita puesto que la introducción de una estrategia de desarrollo de valores garantiza la proyección hacia el cumplimiento de la identidad, misión y visión de la aldea universitaria para lograr la calidad de sus procesos sustantivos, contando con los elementos teóricos, metodológicos y prácticos necesarios así como con la disponibilidad de los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para realizar el proyecto de investigación que se expone.

El valor teórico se manifiesta a partir de la profundización bibliográfica del tema y sobre estos fundamentos se propone el diseño e implementación de una estrategia de valores para el mejoramiento de la calidad de los procesos que subyacen en las aldeas.

El valor metodológico se evidencia en la estrategia de desarrollo de valores, pues es una herramienta metodológica que aporta un cambio organizacional desde una elevación de la calidad de la educación, aplicable a otras organizaciones o escenarios encargados de la educación superior.

Por otro lado, el valor práctico se basa en la implementación de la estrategia de desarrollo de valores como parte del ejercicio de las funciones de los coordinadores y profesores asesores en su característica de universalización y municipalización de la educación superior, contribuyendo de manera más efectiva a la calidad de los procesos educativos y al carácter fundamental de cada aldea, debido a que crean sentido de identidad y fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma.

El valor social puede evaluarse en el propio desarrollo del sistema de valores, al introducir el enfoque de valores en el contexto de la Dirección puesto que se traducen los valores en modos de actuación que se convierten en la manera de darle sentido al trabajo en función de los resultados que son necesarios alcanzar de manera colectiva, con la finalidad de fomentar una cultura de compromiso y elevar la calidad, lo cual es de especial importancia para Venezuela al encontrarse inmersa en un procesos de desarrollo para la construcción de la nueva sociedad.

La divulgación de la investigación resulta importante por dos razones fundamentales:

Por su novedad: en la Educación Superior Venezolana se ha trabajado muy poco el desarrollo de estrategias de dirección con enfoque de valores o en simultaneidad con estrategias de desarrollo de valores, la cual pretende algo tan básico como introducir realmente la dimensión de la persona dentro del pensamiento y no únicamente a nivel de teoría formal, sino en la práctica diaria como una vía para el desarrollo de valores asociados a la calidad de los procesos educativos. (Dolan, S. y García, S. 1997).

Por su valor metodológico: La investigación científica que se desarrolló permitió sistematizar conocimientos científicos de orden teórico y metodológico en torno al problema de los valores como vía para el desarrollo de la actuación profesional responsable en la Educación Superior, en tanto le ofrece pautas a los profesores asesores para el diseño, aplicación y evaluación de estrategias educativas dirigidas al desarrollo de valores asociados al desarrollo de calidad de los procesos educativos.

El informe que a continuación se presenta, está estructurado por un corpus de tres capítulos: en el primero se realiza un análisis bibliográfico, valorando el estado del arte de de estrategia de valores y calidad de los procesos educativos: referentes teórico-conceptuales, en el segundo está la fundamentación metodológica del estudio donde se explicaran todas las etapas que contiene la estrategia para diagnosticar los valores e indicadores de calidad existentes y el diseño del nuevo modelo de sistema de valores y en el tercer capítulo se aplicará la estrategia diseñada para identificar los valores con los que actuará la aldea en su accionar y se elaborarán las conceptualizaciones y modos de actuación del nuevo sistema de valores, este capítulo culminará con la aprobación y puesta en marcha del sistema de valores confeccionado y la Valoración luego de aplicar las políticas, estrategias y acciones propuestas.

Para terminar el informe se exponen las principales conclusiones a las que se han llegado, así como las recomendaciones para próximas proyecciones sobre este tema.

## **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Introducción**

Actualmente la Dirección por valores, como herramienta gerencial, ocupa un lugar de gran relevancia en las teorías y prácticas de la administración, especialmente en las instituciones de educación superior al ser estas la que tienen como objetivo indeclinable cumplir con el encargo social por el cual fueron creadas. De allí que, el tema de la gestión por valores se ha colocado en el centro del debate del pensamiento social al ser los valores el eje generador y central del accionar de las organizaciones.

Al respecto, Méndez, J. (2008:04) dice: «el proceso de gestión de valores en los marcos de la universidad actual no tiene otro objetivo que buscar el autodirigirse, automotivarse, autoliderarse y autoresponsabilizarse para accionar libremente en la búsqueda y obtención de los mejores resultados en la universidad».

Blanchard, K., y O'Connor, M., (2000) refieren que: la administración por valores es la adopción de una filosofía de gestión, moral y empresarial acorde a una línea de pensamiento claramente definida. Busca que los integrantes de la organización se comprometan y actúen de manera coordinada y coherente respecto a la filosofía organizacional.

Por ello, las organizaciones para ser competentes, perfeccionarse y superarse deben reflexionar sobre los valores a compartir. De allí que, gestionar por valores en el proceso de dirección estratégica constituye una herramienta de dirección que contribuye al desarrollo integral de la organización.

Según Arana, R. (2009) la gestión por valores se realiza mediante cuatro (4) aspectos fundamentales:

1. Los niveles de cultura de la organización.
2. La formulación de la Visión y la optimización de la cultura organizativa.
3. La “gestión del cambio” para cubrir la distancia entre la Visión de futuro y la realidad cultural.
4. Los valores para encauzar procesos hacia la visión estratégica.

Para García, S. y Dolan, S. (2003), solo mediante la Dirección por Valores se crea una cultura basada en valores y se busca la capacidad de supervivencia de la organización en el largo plazo sobre la base de una cultura fuerte en valores y en mejoramiento continuo.

Es por ello que, Jiménez, M. y Villar, J. (2009) afirman que: una universidad es socialmente responsable por la capacidad prospectiva y transformadora que tiene como organización social, al difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores mediante una gestión inteligente y sensible de los impactos: organizacional, ambiental, educativo, cognitivo y social, producidos por medio de sus procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión, a través de políticas éticas de calidad, en diálogo participativo con la sociedad con quien busca en conjunto, un desarrollo humano y sustentable y el cual concreta la demanda ética de justicia y equidad social.

Para lograr universidades competentes se necesitan universidades vinculadas a la gestión por valores como indicador de calidad en la gestión de los procesos sustantivos.

En la presente investigación se siguió el hilo conductor que aparece en la Figura 1.1, con el objetivo de analizar el estado del arte y de la práctica relacionado con la gestión por valores y la calidad de la educación superior con perspectivas de contribuir al desarrollo de estas prácticas en el país y en el objeto de estudio práctico.

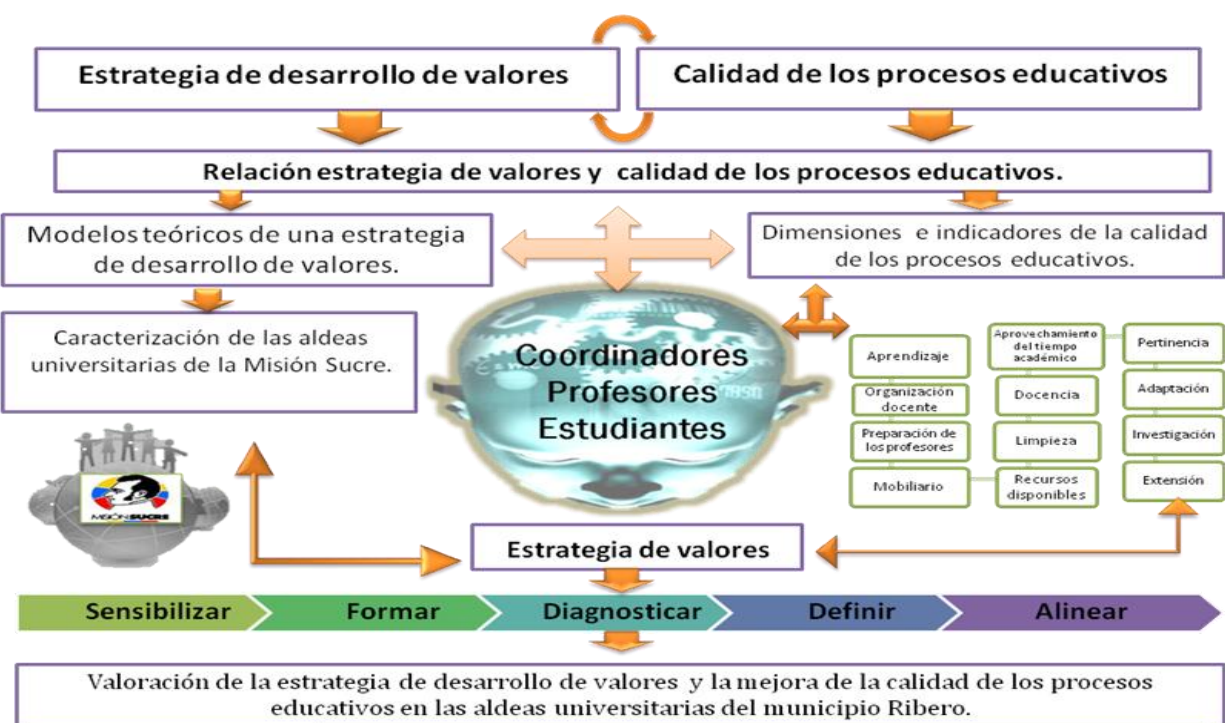


Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación. Fuente: elaboración propia.

## 1.2 Conceptualización acerca de los valores

Para cualquier esfuerzo encaminado a la implementación de una estrategia de desarrollo de valores en las organizaciones es necesario tener un conocimiento teórico determinado que posibilite la comprensión de la complejidad del fenómeno y de esta forma orientarse en cómo se debe accionar para lograr los resultados esperados, teniendo siempre en cuenta que es una tarea de toda la vida.

En primer lugar, se debe precisar qué son los valores. Schwartz, S. (2005) resume las principales características de las concepciones de valores, que están implícitas en los diferentes teóricos e investigadores:

1. Los valores son creencias vinculadas a las emociones y a las cogniciones.
2. Los valores son un constructo motivacional, es decir, son metas deseadas que las personas intentan lograr.
3. Los valores trascienden las acciones y situaciones específicas. Son metas abstractas. La naturaleza abstracta de los valores los distingue de conceptos tales como las normas y actitudes, las cuáles se refieren a acciones, objetos o situaciones específicas.
4. Los valores guían la selección o evaluación de las acciones, las políticas, las personas, y los eventos. En otras palabras, los valores sirven como estándares o criterios.

5. Los valores se ordenan por la importancia que tienen, respecto de otros. Los valores de las personas forman un sistema ordenado de prioridad de valores, que los caracteriza como individuos. Según Gallardo, T. (2003) investigadora cubana, "...el valor es la capacidad que poseen determinados objetos y fenómenos de la realidad objetiva de satisfacer alguna necesidad humana; es decir la determinación social de estos objetos y fenómenos, consistente en su función de servir a la actividad práctica del hombre."

Alcover, M., Rico, R. y Gil, F. (2011), expresan que los valores constituyen el núcleo de la cultura organizacional y los definen como principios o creencias estructurados jerárquicamente, relativos a comportamientos o metas organizacionales deseables que orientan la vida de los miembros y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.

Bello A., Bauzá, E. y Marañón, E. (2006), dicen que la internalización de los valores organizacionales es un proceso complejo que requiere de tiempo, transmisión, explicación y ejemplificación por parte de los directivos y de reflexión, razonamiento y comprensión por el resto del grupo.

De acuerdo a Hultman, K. (2005), (2005), los valores son los conceptos psicológicos, internos a una persona.

Arciniega, L. y González, L. (2002), plantean que no existe una concordancia en cuanto a una definición única sobre valor, pero si hay elementos comunes y son las siguientes:

- En primer lugar, los valores hacen referencia a conceptos o creencias acerca de estados o comportamientos deseados.
- En segundo lugar, estos conceptos o creencias trascienden situaciones específicas.
- Por otro lado, los valores guían o evalúan la selección de comportamientos y eventos.
- Así mismo, los valores se ordenan por importancia relativa.
- Finalmente, los valores se desarrollan a través de la influencia social, cultural y de la personalidad misma del individuo.

Por su parte, Rojas, B. (2007), afirma que: La ausencia de valores debilita, es necesario que el ser humano se forje como una persona crítica, con discernimiento ante la realidad, sobre la base real de su absoluta dignidad por descubrir y vivir.

Ramos, M. (2008), define los valores como principios que presiden y regulan el comportamiento de las personas en cualquier situación; proyectos de vida, ideales, creencias básicas, opciones personales, orientación para la vida, marcan la personalidad, tienen carácter real, no son ficción, son realidades enraizadas en la cultura que le dan coherencia a la vida.

De acuerdo a Bello A., Bauzá, E. y Marañón, E. (2006), la práctica de valores, desarrolla la humanidad de la persona y son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona, por lo que se constituyen en guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y grupo social.

Al respecto, González, M. (2000), acota que: La formación de valores constituye un problema pedagógico complejo solamente comprensible a partir de un análisis psicológico de la naturaleza del valor en su función reguladora de la actuación humana.

En estas definiciones se pueden observar conceptos complementarios que delinean la introducción por valores como la base sobre la que se debe sustentar la organización, en otras palabras, la misión y visión.

En segundo lugar, se debe precisar la base conceptual de la cual emanan los resultados en el ámbito organizacional: La cultura organizacional, puesto que donde quiera que coexista un grupo humano hay una cultura prevaleciente.

Son muchos los autores que han abordado el tema de la Cultura Organizacional. Sin embargo, Díaz, C. (2009) opina que una de las mejores definiciones es la que ofrece Schein, E. en su libro *la Cultura Empresarial y el Liderazgo* (1988). El autor expresa que Cultura Organizacional es: «Un conjunto de presunciones- inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar problemas de adaptación externa y de integración interna- que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada valida y, consiguientemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas».

Para Koontz, H. y Weihrich, H. (2003) La cultura es un patrón general de conducta, creencias y valores que los miembros de una organización tienen en común.

Para Chiavenato, A. (2002), la cultura organizacional es un conjunto de hábitos y creencias establecidos mediante normas, valores actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización.

Ramos, M., (2008) describe que se relaciona con el juego subyacente de los valores claves, las creencias, y las normas compartidas por el personal.

Alabart, Y.; Portuondo, A. (2001): “Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado”.

En cuanto a su definición, Schein, E. (1990) establece que la cultura organizacional es lo que un grupo aprende en un período de tiempo y con lo que resuelve su problema de supervivencia en un entorno externo e interno de integración.

Para Robbins, (2004) la cultura es, de alguna forma, un sistema de significados compartidos por todos los miembros de la organización, que incide en su comportamiento, en la productividad de la misma y en la satisfacción de quienes la integran.

Vila, Z. y Machado, N. (2008) la Cultura de una empresa está dada por las experiencias compartidas que va acumulando un grupo, y que van conformando una determinada forma de actuar, un estilo característico.

González, A. (2011) la cultura es fruto de la interacción humana que se expresa en la relaciones entre los individuos en sus relaciones dentro de un grupo (adaptación interna) y en las relaciones de los individuos desde los diferente grupos (adaptación externa). La adaptación interna y la adaptación externa son las dos funciones de la cultura que permiten comprender su esencia como fenómeno social.

Chiavenato, A. (2007) presenta la cultura organizacional como” las normas informales, no escritas, que orientan, el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

Chiavenato, A. (2000) e Ivancevich, J. (2006), hacen referencia a los componentes de la cultura organizacional de acuerdo a los abordados por Schein, E. quien considera tres niveles:

- Artefactos: constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptibles, Son los que cada uno ve, escucha o siente cuando llega a una organización cuya cultura no le es familiar, son los elementos o eventos que pueden indicar visual o auditivamente cómo es la cultura de la organización.
- Valores compartidos: constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores que se tornan importantes para las personas y que definen las razones que las llevan a hacer lo que hacen.
- Supuestos básicos: constituyen el tercer nivel de la cultura organizacional, el más íntimo, profundo y oculto. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y supuestos dominantes de los miembros de la organización. La cultura prescribe la manera correcta de hacer las cosas, adoptada en la organización, muchas veces, a través de supuestos no escritos y ni siquiera hablados.

Al respecto, Díaz, C. (2009) expresa: «diferentes teorías del comportamiento organizacional buscan actuar en última instancia sobre las actitudes para alcanzar ciertos resultados. Ellas pudieran ser: la motivación, la comunicación, el trabajo en grupos, el liderazgo, los conflictos y los cambios. Pero somos del criterio que ninguna de estas teorías puede lograr algo si no pasa primero por las creencias que tienen las personas».

En tal sentido, la Cultura Organizacional está constituida por presunciones o creencias, entendiendo a la palabra presunciones como sinónimo de creencias, que inventadas, descubiertas o desarrolladas, el capital humano de la empresa las califica como válidas adaptándolas a su entorno y las hace propia integrándolas internamente y transmitiendo estas creencias a los nuevos miembros como formas de actuar correctamente. Las creencias entendidas como formas de actuar correctamente ante una situación generan resultados que pueden ir en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización o con las acciones cotidianas de capital humano que labora en la empresa. En fin todo resultado está determinado por las creencias individuales y grupales inherentes al capital humano de la organización, cuyas creencias antes de convertirse en formas de operar adecuadamente se transforman en valores, luego en normas, seguidamente en actitudes,



posteriormente en resultados y finalmente en experiencias de aprendizajes que constituyen la cultura organizacional de la institución.

### El Sistema de Valores y Subjetividad

Según Díaz, C. (2009) el Sistema de Valores y Subjetividad posee los siguientes factores fundamentales, según se muestra en la Figura 1.2.

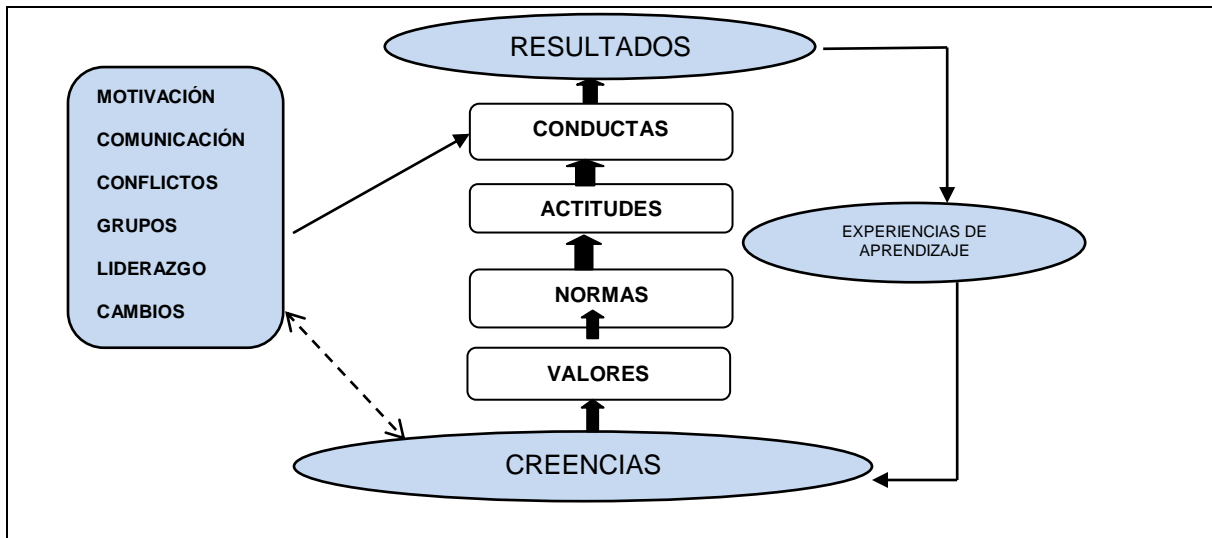


Figura 1.2. Sistema de valores y subjetividad. [Fuente: Díaz, C. (2009). Adaptado de García, S. y Dolan, S. en su libro Dirección por Valores 1997.

Creencias: para García, S. y Dolan, S. (1997) citado por Díaz, C. (2009) las creencias son «estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarse la realidad que preceden a la configuración de los valores. La relación entre creencias y valores es muy estrecha y se necesita desaprender creencias para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente en los resultados».

Valores:

Blanchard, K. (1997) señala que los valores son: « fuerza integradora en la vida de individuos muy eficientes» (1997; 8) ya que “son los valores los que alinean a la gente, los que comprometen a todos a trabajar para alcanzar metas comunes »

Iñiguez, A. (2007) Citado por Cañedo, A. y Guerrero, P. (2007) Los valores son convicciones arraigadas que sirven como referentes a la hora de elegir entre conductas y fines. Se basan en creencias, estructuras de pensamiento desarrolladas a lo largo del aprendizaje y que sirven para explicarnos la realidad que nos rodea. Se materializan en nuestras actitudes y conductas (creencias —> valores —> conductas).

Carmona, G. y Martínez, F. (2010), los valores dan fundamento a las competencias, pues si el valor esta ausente, “entonces la competencia será inadecuada en el contexto, indeseada e indeseable”.

Rodríguez, M. (2008) Para que los valores en la organización tengan un resultado fructífero es necesario tener una base moral sobre la que las personas puedan definir y jerarquizar sus valores

autónomamente, definiendo cuáles son “más importantes para el desempeño y cómo hacer para que los miembros de la organización los involucren en su actuar diario, como parte de su cultura”

Para García, S. y Dolan, S. (1997) citado por Díaz, C. (2009) son «aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o que nos salgan bien las cosas».

Díaz, C. (2009) plantea que: «Los valores son realidad humanizada que tiene más significación positiva para el hombre. Su existencia objetiva abre la posibilidad de que el ser humano, más allá de saciarse materialmente, goce de satisfacciones espirituales, de alegrías, de amor y otros sentimientos positivos ».

Normas: las normas son para Díaz, C. (2009) «reglas de actuación consensuadas que surgen de la interacción de cada uno de los miembros de un grupo y su incumplimiento puede generar sanciones externas. Es decir, el no cumplimiento de las normas que deben estar en línea directa con ciertos valores esperados puede implicar sanciones de quien tiene las expectativas en función de dichos valores».

Actitudes: son para Díaz, C. (2009) « son tendencias evaluadoras, ya sean positivas o negativas, que reflejan como nos sentimos con respecto a algo o a alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera, o sea, a desarrollar una conducta».

Para continuar con el orden que plantea el esquema de García, S. y Dolan, S., la actitud de una persona o grupo social está definida por sus emociones, creencias, valores y costumbres. Según Riaño, R. (1994) «Las actitudes son generalizaciones del mundo que nos rodea facilitando su entendimiento».

El equilibrio cognoscitivo de las actitudes se alcanza cuando estas son consistentes entre sí y con las experiencias personales. Por eso, todo cambio de actitud de una persona proviene de una aceptación y entendimiento interno, del convencimiento de que es necesario cambiar.

Conductas: para Díaz, C. (2009) «determina la dirección de nuestro proceder para lograr el fin o propósito (resultado) que previamente fue determinado».

En las anteriores conceptualizaciones prevalecen como elementos constantes: creencias, valores, normas, actitudes y comportamientos. Sistema de elementos compartidos, que son básicos en la cultura, concebidos de la siguiente forma:

Las Creencias: estructura del pensamiento arraigadas, válidas y en las organizaciones compartidas, para interpretar la realidad. Acto consciente que tiene por cierto aquello que creemos y obramos con la interpretación de la realidad.

Los valores: forma de actuar que responde a la arquitectura de creencias previas, indivisible de ellas, valora que esa forma de actuación es mejor que otra. Realidades humanizadas con significación positiva para el hombre, fuerzas impulsoras del modo de hacer el trabajo.

Las normas: si los valores se asumen como expresiones estratégicas, las normas serán las tácticas. Estas acciones se convierten en normas de conductas de cada miembro de la organización, compartidas y asimiladas.

Las actitudes y comportamientos: parten de las normas, no son el eslabón final de la cadena cultural. Su evaluación y consenso determinan actitudes respecto a intereses individuales y organizacionales. Las actitudes son tendencias, positivas/negativas del clima psico-sociológica predicen la tendencia de actuación. Las tendencias son actitudes que determinan conductas y comportamiento.

### **1.2.1 Clasificación de los valores**

Según Díaz, C. (2009) los valores se clasifican en estratégicos y tácticos:

Los valores estratégicos: Se alcanzan a mediano o a largo plazo: la identidad, la misión y la visión.

La identidad: Nos muestra la historia o trayectoria de la organización, es decir, nos describe el cómo es la organización y cuáles son los elementos que la han caracterizado en el tiempo.

La misión: Nos presenta la razón de ser o para qué existimos y se formula desde el servicio que recibe el cliente y no desde el servicio que prestamos.

La visión: Nos manifiesta hacia dónde vamos o qué queremos llegar a ser.

Los valores tácticos: Son aquellos que trabajamos cotidianamente y de esta forma se presentan como el cauce estratégico para alcanzar la misión y visión. Los valores tácticos pueden ser: éticos, prácticos y de desarrollo:

Los valores éticos: Son aquellos que nos expresan cómo debemos relacionarnos con nuestro entorno.

Los valores prácticos: nos dicen cómo debemos relacionarnos entre nosotros.

Los valores de desarrollo: describen cómo debemos crear, crecer, desarrollar la organización.

Criterios de idoneidad que deben cumplir los valores compartidos Méndez, J. y Regalón, Y. (2007)

1. No deben ser más de tres, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.
2. No deben utilizarse palabras que estén desgastadas, calidad no es lo mismo que calidez y sin embargo la segunda encierra a la primera, que está más desgastada.
3. No deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en nuestro sistema social.
4. Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
5. Deben ser definidos en primera persona del plural.
6. Deben ser potenciables mediante capacitación.
7. Deben servir como criterios para la selección, evaluación y democión de personal.
8. Deben tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.
9. Tienen que formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.

10. Tienen que ser definidos e impulsados por aquellos que tienen el código genético de la organización, que vibran por ella y la sienten propia.

Razones que fundamentan la necesidad de otorgarle una importancia relevante a los valores en las organizaciones Méndez, J. y Regalón, Y. (2007):

- Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos entre sus miembros y de la organización con sus clientes y socios.
- Los modelos de gestión vigentes hasta los años ochenta ya no responden a las nuevas necesidades. La orientación al cliente, las nuevas tecnologías y la inclusión de valores y principios éticos habrán de ser los nuevos puntos de referencia. Ello significa que valores ya existentes a escala personal deben adquirir una nueva dimensión cuando son aplicados a la actividad de la empresa.
- Nada es más importante que la visión y los valores para determinar lo que sucede en una compañía. Ellos constituyen la base para todas las demás aptitudes y prácticas.
- Una visión sin valores se asemeja a un viaje sin un mapa de ruta.
- Los valores y creencias son el elemento más importante de los tres componentes de la visión (valores, objetivos y metas) en una organización, sugieren pautas de acción sobre como actuar e interactuar para lograr lo que desean.

### **1.3 Estrategia de Valores**

#### **1.3.1 Valores personales**

El comienzo de cualquier estrategia de valores siempre serán los valores personales porque cada persona posee una serie de valores que han adquirido desde niños en los diversos entornos que interactúa. Al respecto Díaz, C. (2009) emite “es obvio que la cultura internacional, la nacional, la territorial, la familiar, la escolar, etc. Son formadoras de valores”

El entorno conjuntamente con los rasgo de personalidad determinan formas de actuar a través de ciertas reglas que orientan la conducta y las decisiones personales, en otras palabras, el sistema de creencias y valores personales que se construye y reconstruye en nuestro quehacer cotidiano nos sirve de cauce estratégico para alcanzar los resultados que esperamos. De allí que los valores personales representan el sistema de creencias y valores personales que nos caracteriza.

#### **1.3.2 Valores grupales**

Para diseñar e implementar una EDV se necesita desarrollar tanto los valores personales como los grupales. Los últimos son de vital importancia en la organización pues son los valores grupales los que se deben definir en equipo para impulsarlos y desarrollarlos, significa entonces, que una vez definido los valores grupales deben colocarse en practica en toda la organización. Lo que traerá como consecuencia que este sistema de valores sirva a los garantes de la organización para dirigir sus asuntos personales o individuales pero también a la organización en su conjunto. De lo antes expuesto se desprende, que debe haber una concordancia en el desempeño que demostramos en

otros entornos y en el desempeño que demostramos en nuestro trabajo porque los valores son la trayectoria que debemos recorrer con nuestro accionar para lograr los resultados que esperamos.

### **1.3.3 Estrategia organizacional**

Son muchos los autores que han abordado la noción de «estrategia organizacional» y pudiera decirse que ha surgido una definición diferente por cada uno de ellos. Pero para poder llegar a un criterio propio, es conveniente identificar los puntos convergentes y divergentes en estas definiciones:

Chiavenato, I. (2004) menciona algunos conceptos de estrategia:

La estrategia puede ser definida como la determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de curso de acción, así como la asignación de recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

La estrategia en su aspecto más simple, es la postura que las organizaciones adoptan para administrar las relaciones entre ellas y sus ambientes.

La estrategia es el proceso mediante el cual la organización trata de ajustar con eficacia el uso que hace de sus recursos y las demandas, restricciones y oportunidades impuestas por el ambiente.

La estrategia organizacional es el conjunto de propósitos y políticas que definen una organización y su actividad.

La estrategia está relacionada con el enfoque ante la interdependencia de las decisiones de los adversarios y ante las expectativas de las personas respecto al comportamiento de los demás.

En Estrategor (1997) la estrategia es «elegir las áreas de negocios en las que la empresa intenta presentarse y asignar los recursos de modo que esta se mantenga y se desarrolle en estas áreas de negocios».

Díaz, C. (2009) la estrategia de valores no es un sustituto de la dirección por objetivos DPO sino un complemento previo, que facilita su puesta en marcha y le da mayor sentido, ya que los valores pasan a ser factores críticos de éxito alrededor de los cuales giran los objetivos.

Para definir una estrategia de desarrollo de valores toma en cuenta algunos aspectos de los conceptos antes mencionados pero agrega que para construir una estrategia de valores hay que tomar en cuenta tanto los valores personales como los grupales puesto que estos últimos son necesarios desarrollarlos e impulsarlos en una organización para que sean reconocidos y practicados por todos y crear una cultura alrededor de ellos. Es decir, que en una EDV hay que buscar la forma de cómo sembrar valores que sirvan a grupos particulares de trabajo y a la organización en su conjunto.

Desde esta perspectiva cobran vigencia las aportaciones teóricas de Méndez, J. y Regalón, Y. (2007) al ofrecer una definición sobre dirección por valores, en este trabajo de investigación dirigir por valores es lo mismo que diseñar una estrategia de desarrollo de valores puesto que esta última tiene su origen conceptual en la dirección por valores establecidos por García, S. y Dolan, en el año 1997. Es por ello que La DPV es: un modelo de gestión estratégica que busca la excelencia a través de la práctica coherente en toda la empresa de valores éticos, de control de gestión y de desarrollo creativo

participativamente escogidos. Constituye una nueva herramienta de liderazgo estratégico que se basa en valores y pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria, lo que es una importantísima fuente de ventaja competitiva.

#### 1.4. Clasificación de una estrategia de desarrollo de valores (Díaz, C.2009)

Según Díaz, C. (2009) pueden ser cinco estrategias de valores, según se observa en la figura 1.3:

GRADO DE DESARROLLO DE LOS VALORES DEL GRUPO	ESTRATEGIA DE VALORES		
	Altos		
	Aleatoria Los valores evolucionan ajenos a una estrategia de valores		De desarrollo Se proyecta una sólida estrategia de valores en los grupos
		Negociable Hay posibilidad de diálogo y aprendizaje de una estrategia de valores	
	Neutral Se elude la responsabilidad de una estrategia de valores		De orientación Se orienta a los grupos una estrategia de valores
	Bajo	INTERES DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN	Alto

Figura 1.3. Estrategia de desarrollo de valores. Fuente Díaz, C. (2009).

De orientación: trata de orientar o conducir a los grupos hacia aquello que ignoran para que aprendan a conducirse de una forma previamente determinada. Un grupo con un bajo grado de desarrollo de los valores, requiere de conducción, de la mano orientadora del líder que los guíe para alcanzar las metas a través de las mejores formas de actuación.

Neutral: no existe compromiso alguno por una estrategia de valores, ni por parte de los trabajadores, ni por el equipo de dirección. En ella se elude cualquier responsabilidad con respecto a una estrategia de valores.

Negociable: según las bases de esta estrategia, ella es válida si esta latente o existe la posibilidad de diálogo y aprendizaje para desarrollar una estrategia de valores. Está presente cuando los miembros del grupo van interactuando entre ellos, van teniendo nuevas experiencias, se van formando proyectos nuevos como grupos y van ganando en conciencia en cuantos a sus intereses. Por su parte, el equipo de dirección va conociendo las oportunidades que tiene en trabajar por valores para marcar una diferencia en el mercado y ser sostenible en el tiempo.

Aleatoria: los valores evolucionan ajenos a cualquier estrategia de valores previamente modelada o determinada. De esta forma, los equipos de trabajo o grupos, van conformando un sistema de creencias o valores ajenos a los intereses de la dirección y su comportamiento es aleatorio, porque depende de aquellas creencias o valores que el grupo sea capaz de desarrollar y reconocer como validos y por tanto, se convierten en predominantes, en virtud de las experiencias que generen en la convivencia social.

De Desarrollo: es la ideal y es donde se proyecta una solida estrategia de valores en los grupos. Requiere que la alta dirección de las organizaciones tomen conciencia y se formen estructuras de pensamientos de lo que es dirigir haciendo uso de una estrategia de valores.

De acuerdo a la estrategia de valores seleccionados los posibles caminos en la aplicación de estas estrategias pudieran verse en la figura 1.4:

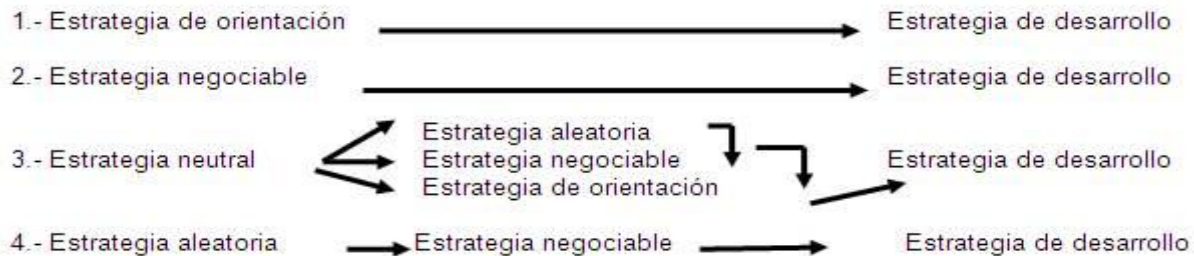


Figura 1.4. Hojas de rutas para las estrategias de valores. Fuente Díaz, C. (2009).

#### 1.4.1 Principios y premisas que sustentan estrategia de desarrollo de valores.

Principio 1: Una EDV es una decisión maestra porque es útil para diseñarla ideología donde se debe mover la organización en conjunto.

Principio 2: Una EDV no es un acto impuesto desde afuera, sino una convicción de las creencias y valores a impulsar en el interior de la organización para darle sentido al interés de los y crear una convicción de las creencias y valores a impulsar en el interior de la organización que vaya en concordancia con las normas legales vigentes, los valores del momento histórico y los resultados que alcance la organización como expresión de la gestión emprendida.

Principio 3: Es un factor determinante para agregar valor dado que toda organización es responsable de darle mejor y mayor beneficio al publico que recibe el resultado final de su trabajo, la sociedad, en función de su razón de ser y el único medio para lograrlo es dándole valor a los trabajadores como fuente de valor y a la dirección como movilizadora del talento y esfuerzo de los mismos puesto que son estos, el capital intelectual, la fuente de valor de cualquier organización.

Principio 4: Una EDV debe definir la manera de cómo vivir y sentir la organización.

Principio 5: Una deuda debe estar en correspondencia con el código genético de la organización.

#### 1.4.2 Premisas que sustentan estrategia de desarrollo de valores.

Premisa 1: los valores surgen desde la propia organización.

Premisa 2: en la organización tiene que existir disposición al cambio.

Premisa 3: debe haber claridad y dominio conceptual de lo que es usar los valores en la dirección.

Premisa 4: debe desarrollarse una alineación de todos para que sean conscientes de los valores que se proclaman.

Premisa 5: todos los que dirigen deben de actuar de acuerdo a los valores que proclaman.

#### 1.4.3 Etapas y técnicas para estrategia de desarrollo de valores.

Sobre el proceso de la Dirección por Valores existen diferentes enfoques, cada autor propone una forma diferente de estructurar sus fases o etapas, en este caso se consideran fundamentales las propuestas de Díaz, C., Salvador, C., García, S., Dolan, S. y Blanchard, K.

Etapas 1: Sensibilización de la alta dirección de su responsabilidad en el proceso.

Etapas 2: Formación del equipo encargado del diseño del sistema de valores.

Etapas 3: Diagnóstico del sistema de valores de la organización.

Etapas 4: Definición del nuevo sistema de valores.

Etapas 5: Alineación de toda la organización alrededor del nuevo sistema de valores.

#### **1.4.4 Pasos a seguir para una estrategia de desarrollo de valores. Díaz, C. (2009)**

Paso 1: Proceso de preparación conceptual de todos los que trabajan en la organización.

Paso 2: Proceso pensado del sistema de valores.

Paso 3: Proceso de actuación con el sistema de valores diseñado.

Paso 4: Supervisión y ajuste del sistema de valores diseñado.

#### **1.4.5 Proceso de Dirección por Valores según García, S. y Dolan, S. (1997):**

Fase O: ¿El cambio va en serio? Existencia del liderazgo legitimador del empleo de recursos.

Muchos proyectos de revitalización estratégica de la forma de pensar y hacer las cosas en la empresa se quedan en meras intenciones, insuficientemente cimentadas en cuanto a voluntades políticas y recursos asignados. Para la gestión del cambio no bastan las buenas intenciones, se necesita voluntad, compromiso y capacidad de asignar suficientes recursos para su éxito.

Fase I: Destilado de valores esenciales: La revitalización estratégica compartida.

Consiste en una reformulación de valores realizada de la forma más participativa posible. La DpV propone un planteamiento conceptual facilitador de la acción estratégica al diferenciar entre visión, misión y valores estratégicos operativos. Estas tres palabras son el núcleo constitucional de la empresa.

Fase II: ¡Estamos cambiando! Desarrollo de equipos de proyecto.

Tras la reformulación de la visión, misión y los valores operativos de la empresa, se han de definir las líneas maestras de acción a nivel de objetivos concretos a asumir por equipos de proyecto.

La conversión de valores en objetivos es un proceso conceptualmente lógico que, en la práctica, es sobre todo una buena excusa para dialogar, aprender y motivar la acción eficiente.

Fase III: Política de personas basadas en valores

Los procedimientos internos en relación con las personas (selección, formación, promoción, incentivación, evaluación), adolecen en la mayor parte de las empresas de dos características básicas:

- No están relacionados de forma suficientemente coherente con las estrategias formalmente manifestadas por la administración.



- No están convenientemente articulados o integrados en función de algún tipo de modelo, de forma que acostumbran a desarrollarse de forma fragmentada y pierden así parte de su capacidad de potenciarse mutuamente.

Fase IV: Auditoria de valores operativos.

El error más frecuente y lamentable a la hora de reformular la visión, misión y valores operativos de la empresa, es el de publicarlo en un bonito formato y después no hacer absolutamente nada para evaluar y para recompensar su asimilación y cumplimiento.

En la medida en que los valores esenciales se convierten en criterios de orientación de la conducta cotidiana, estos han de ser convenientemente evaluados.

Modelo de Fases de la Gestión de Valores. García, S. y Dolan, S. (1998)

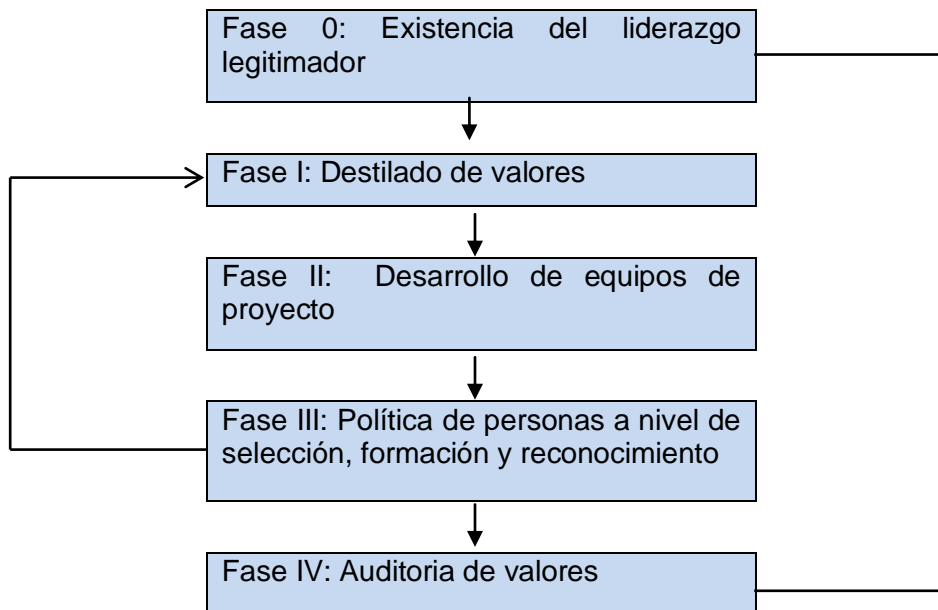


Figura 1.5. La dirección por valores. Fuente: García, S. y Dolan, S. (1998).

#### 1.4.6 Proceso de Dirección por Valores según Blanchard, K. (1997)

El proceso de Dirección por Valores propuesto por Blanchard, K. sigue básicamente un ciclo. En primer lugar, se trata de clarificar que es lo valioso, en segundo lugar comunicarlo a los implicados, en tercer lugar alinear en todas las áreas las operaciones de la organización, las estrategias y las del día a día, con las expectativas de los valores. A partir de ahí, se necesita la retroalimentación para lograr una ejecución continuada de lo valioso, así como la comprobación de que estos valores siguen siendo válidos para satisfacer las expectativas de los implicados en la organización. No obstante, la comprobación real del enfoque empresarial DpV, es que la misión, visión y los valores de la organización sean claros y finalmente conduzcan a la satisfacción de los implicados. En otras palabras, este no es un proceso por sí mismo, sino que existe con el propósito de servir a los intereses de los implicados.

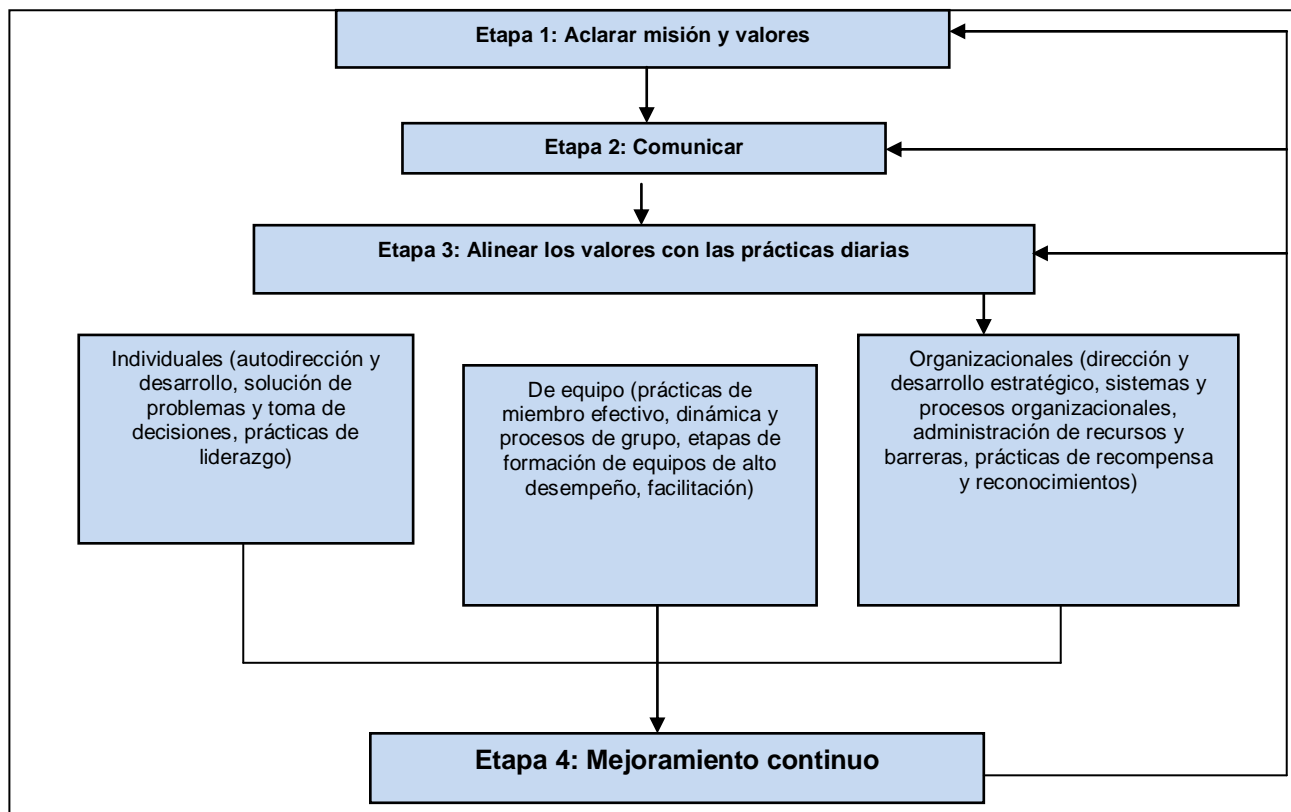


Figura 1.6. Etapas de la Dirección por Valores. [Fuente: Arias 2002. Adaptado de Blanchard & O'Connor, 1997.]

#### 1.4.7 Propuesta de procedimiento metodológico para el trabajo con los valores organizacionales Linares, M. (2009).

El procedimiento consta de los pasos que a continuación se exponen:



Figura 1.7. Esquema de procedimiento para el trabajo con los valores. Linares, M. (2009).

Paso 1. Diagnóstico de los valores.

Objetivos:

- Identificar la percepción de los miembros sobre los valores que actualmente están presentes en la organización.
- Jerarquizar los valores, descubriendo los valores interiorizados y estableciendo prioridades para la organización.

Se desarrolla a través de un proceso de trabajo grupal. Participa todo el personal de la organización, comenzando por una sesión con la alta dirección. Los grupos de trabajo no deben superiores a ocho personas.

- Se solicita a los participantes enumerar de manera libre, los valores presentes en la organización (pueden ser los declarados en el diseño estratégico y otros que en las condiciones concretas se considere resulten útiles para este trabajo)
- Se elabora la lista de valores existentes.
- Se escriben en papel los valores señalados, y de manera individual se aplica una escala ascendente de 1 al 5, para determinar el nivel en que cada uno de ellos se encuentra presente en la organización analizada.
- Se lleva a una sesión de trabajo grupal, se define la cantidad de valores manejables para el trabajo de la organización, se ponderan y se declaran.

Ese proceso que se realiza para los valores existentes es válido también para los valores deseados. En el paso puede introducirse en análisis DAFO de valores reconocido como aprendizaje estratégico en función del intercambio del individuo con su medio.

A partir de la matriz que considere todos los valores, se establecerá la estrategia para comunicarlos y compartirlos.

## Paso 2. Conceptualización de valores.

Objetivo:

- Plasmar con palabras el significado de cada valor seleccionado, de modo que se garantice el entendimiento del contenido y sea comprensible por todos los miembros de la organización.

Como métodos pueden utilizarse diálogos clarificadores, hojas de valores, frases inacabadas y preguntas esclarecedoras.

- Se realiza mediante proceso de trabajo grupal, se emplea el diccionario y la información documental que se estime.
- Se orienta la búsqueda del significado de los valores seleccionados y la adecuación del contenido semántico a la expresión específica que corresponda con las características de la organización. Si los valores ya están definidos, en este paso pueden ser reanalizados, enriquecidos o modificados.
- Los equipos exponen su conceptualización, se enriquece y registra el concepto de cada valor.

Se elabora y aprueba la lista de los valores y sus significados. Esto implica el grado de aceptación de un valor determinado y el compromiso para desearlo, comunicarlo y compartirlo en la organización.

## Paso 3. Declaración de conductas.

Objetivo:

- Definir los modos de conducirse, como formas voluntarias de actuar para dar cumplimiento a cada valor conceptualizado.

Se realiza a través de un proceso reflexivo mediante el cual cada involucrado participa conscientemente y es responsable por lo que valora y acepta, lo que facilita su proceso de comunicación y la actuación en consecuencia. Y mediante las técnicas de trabajo en grupo se recoge el listado de las expresiones asociadas a cada valor, se realiza la reducción del listado y se comprueba en plenario la comprensión de las expresiones formuladas.

Implica el modo en que cada miembro de la organización se compromete mediante la actuación, con la intención y cumplimiento de cada valor.

Es muy importante el proceso de comunicación interna de cada uno de los modos de actuación de manera que su cumplimiento no sea estereotipado, sino conscientemente asimilado y ejecutado.

Paso 4. Evaluación.

Objetivo:

- Definir mediante el análisis de las conductas el grado en que está presente cada valor.

En este paso pueden utilizarse cuestionarios, procesos de formación estructurados y la evaluación del desempeño.

Respecto al trabajo directivo, requiere el ejercicio de la crítica educativa y la voluntad y compromiso de alcanzar los valores organizacionales comprometidos, en la actuación cotidiana.

Un desempeño positivo debe considerar la congruencia entre los valores y la actuación cotidiana, diseñando y elaborando escalas de medidas (8).

Se puede percibir la existencia de los valores organizacionales cuando:

- Su existencia satisface la misión y las necesidades de la organización.
- Se manifiesta en actitudes conscientes de los miembros.
- Su existencia y posesión provoca entusiasmo y orgullo.
- Genera modificaciones de conducta hacia comportamientos deseados.

La verificación puede hacerse a través de:

- Control y seguimiento de las conductas asociadas a cada valor.
- Grupos focales con integración heterogénea para opinar sobre el cumplimiento de los valores, mediante preguntas previamente formuladas. Se recogen los criterios y se elabora informe.
- Sesiones periódica de trabajo grupal, por áreas de actividad para exponer y jerarquizar los problemas principales que se presentan en el proceso de aplicación de los valores de la organización, en el ámbito específico de trabajo.
- Entrevistas, cuestionarios y otras vías que faciliten la comprobación.

Al desarrollar la evaluación se obtendrán resultados que permiten valorar en qué medida los valores se han interiorizado y contribuyen al cumplimiento de los objetivos.

Estrategia de Comunicación.

Esta estrategia constituye un instrumento imprescindible para el trabajo con los valores y cumple las siguientes funciones:

- Obliga a una reflexión y un análisis periódico sobre la relación de la organización con sus públicos (internos y externos).
- Define una línea directriz de la comunicación para cada público.
- Establece los diferentes territorios de aplicación (comunicación interna o externa, comunicación institucional, comunicación de líder u otra).
- Garantiza coherencia a la pluralidad de comunicaciones.
- Determina los criterios de evaluación de resultados.

### **1.5 La calidad en la educación superior**

La Real Academia Española de la Lengua (RAE 2010) define el término Calidad en sus dos primeras acepciones como: «propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor» y como «Superioridad o excelencia».

El Programa Nacional de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior (PRONEAIES 2006) define la calidad en el hecho educativo como: «el grado en que se han alcanzado las metas y propósitos previstos, considerando los recursos empleados, los mecanismos conducentes a la equidad, y la pertinencia de la labor educativa respecto al contexto nacional, regional, estatal, municipal e internacional ».

La UNESCO (2007) indicó que «la calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos».

La UNESCO (2004) define calidad en la educación superior como: un concepto multidimensional de múltiples niveles, dinámico, que se relaciona con los elementos contextuales de un modelo educacional, con la misión y fines institucionales, y con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina determinados. La calidad, por tanto, puede adquirir significados diferentes dependiendo de (I) la comprensión de los diversos intereses de distintos grupos comprometidos o actores en la educación superior; (II) sus referencias: Insumos, procesos, productos, misiones, objetivos, etc.; (III) los atributos o características del mundo académico que se considera necesario evaluar; y (IV) el período histórico en el desarrollo de la educación superior.

Es por ello, que una educación de calidad para todos y entre todos (UNESCO, 2007, Poggi, M., 2007 y Ferreyra, H., 2009) será aquella que:

Ofrezca una propuesta formativa (currículum) contundente adecuada a las necesidades de los adolescentes y jóvenes (pertinencia) y de la sociedad (relevancia).

Permita que todos los estudiantes puedan acceder, permanecer y progresar en la escuela hasta el final del trayecto previsto y egresen habiendo alcanzado los objetivos de aprendizaje previstos (eficacia).

Logre que los aprendizajes adquiridos por los participantes sean perdurables y den lugar a comportamientos sociales sustentados en valores, convenientes para la sociedad y las propias personas (impacto).

Posea recursos humanos competentes y recursos materiales necesarios (suficiencia) y los aproveche de la mejor manera posible (eficiencia).

Tengan siempre en cuenta la heterogeneidad de los estudiantes, sus familias, las comunidades a que pertenecen, las escuelas y los centros de donde provienen y actúe en consecuencia para superar la diversidad de puntos de partida y alcanzar los objetivos (equidad).

Así, eficiencia y eficacia como dimensiones que atañen a la instrumentación de la acción pública, se engarzan con las dimensiones sustantivas de relevancia, pertinencia, equidad e impacto las que, en conjunto, definen una educación de calidad para todos y entre todos.

### 1.5.1 Dimensiones e Indicadores de la calidad institucional del Ministerio de Educación Superior (M.E.S.):

Según M.E.S (2006) citado por (PRONEAIES 2006) la evaluación de calidad en la educación superior se basa en la integración de sus dimensiones e indicadores, según se muestra en la Figura 1.8:

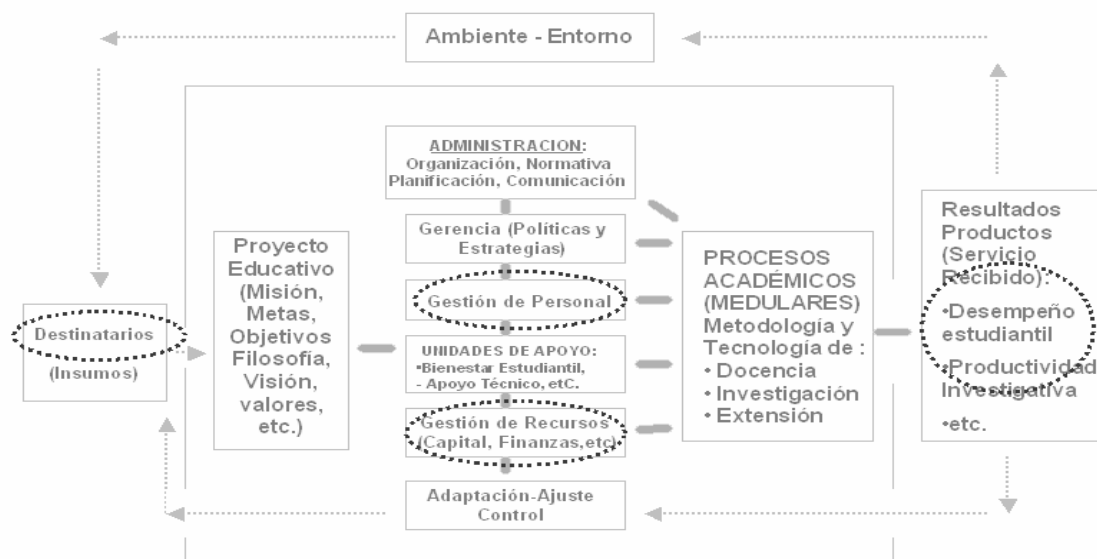


Figura 1.8. Ubicación sistémica de indicadores de calidad. Fuente proyecto SEA (2004).

a. Destinatarios–Insumos: En los sistemas educativos se transforman insumos como parte de la productividad científica, artística, industrial, etc., sin embargo, en el caso de la población directamente beneficiaria del servicio educativo (estudiantes, comunidad) esa transformación se traduce como aprendizajes o desempeño académico. El perfil cualitativo y cuantitativo inicial de este factor es muy importante en la calidad de los ulteriores procesos institucionales.

b. Proyecto Educativo: Este factor representa el eje para las ejecuciones y comparaciones entre el resto de los subsistemas y, por otro lado, es la promesa a los clientes o beneficiarios del servicio. En vista de que este factor incluye los objetivos, las metas y la misión de la institución, debe preverse el respaldo físico y cultural.

Al ser evaluado este factor se debería emitir un juicio acerca de la pertinencia de la oferta académica, y factibilidad del proyecto, así como también la pertinencia y la factibilidad de la misión, el consenso sobre la visión compartida, la fortaleza y el consenso interno respecto a los valores, el grado de articulación con los valores y del contexto (pertinencia social, política y cultural), la credibilidad del slogan y la estabilidad en la trayectoria histórica de la institución entre otros aspectos cualitativos.

c. Administración: Esta dimensión incluye aquellas áreas y procesos que le dan “organicidad”, coherencia, y estabilidad (material y psicosocial) al resto de las áreas y labores de la institución. Clásicamente la administración se ha ocupado de todo lo concerniente a organización, estructura, normativa, controles y planificación de los procesos, además de la adecuada distribución de recursos y presupuesto.

La comunicación y promoción institucional aquí se incluyen aquellas unidades y procesos dirigidos al intercambio de información entre los miembros del sistema y con otras organizaciones externas relacionadas, directa e indirectamente; es también denominada comunicación corporativa, comunicación organizacional y gestión de la imagen.

d. Gerencia (Gestión o Liderazgo): Esta dimensión incluye lo relativo al (los) principal(es) responsable(s) de conducir todo el funcionamiento de la institución y los principales subsistemas, estableciendo las políticas y estrategias a seguir.

e. Gestión de Personal: En esta dimensión se incluye lo relativo a la atención de los actores o protagonistas del servicio: los perfiles cuantitativo y cualitativo de los empleados y obreros, algún escalafón y cómo han evolucionado y otros procesos del sub-sistema, como la calidad de los procedimientos de selección, capacitación, promoción y supervisión del trabajo y otras variables un tanto subjetivas, como son: las actitudes laborales, la satisfacción, la identificación institucional, la moral y la autoestima, entre otros indicadores del clima organizacional.

e. Otras Unidades y Procesos de Apoyo: Estos se refieren a aquellos subsistemas complementarios a los procesos medulares, también son llamados unidades de mantenimiento, los cuales prestan servicio a todas las unidades del sistema, tales como las unidades de asesoría hacia la gerencia, bienestar estudiantil, servicios técnicos, etc.

f. Recursos: Esta categoría contempla parte del capital, los llamados activos fijos o infraestructura y dotación (recursos mobiliarios, inmobiliarios y tecnológicos) además del soporte de información, tales como las bases de datos y bibliotecas.

El tiempo como recurso: Generalmente se ha asumido el estudio del factor tiempo en relación a la planificación, esto es, la distribución de las metas en un plazo determinado.

g. Finanzas: Esta dimensión contempla la otra parte del capital, la que se refiere activos líquidos. En el caso de instituciones oficiales es importante conocer la diversificación de ingresos como el cobro de matrícula y servicios internos, alquileres, venta de servicios externos, convenios, alianzas estratégicas, becas, donaciones, inversiones, cátedras fundacionales, exención de impuestos, incentivos fiscales, etc.

h. Procesos: Esta dimensión se corresponden con los servicios que ella ofrece (función en sector universitario). De cualquier modo, las instituciones de educación superior si poseen un cierto grado de productividad cultural (científica y artística). La evaluación de estos procesos enfoca principalmente sus procedimientos, la metodología y tecnología de trabajo. Los indicadores de calidad de esta dimensión se pueden asumir mediante algunas interrogantes que se resumen a continuación:

- Docencia o Formación: ¿Cómo es actualización del Curriculum?, ¿cómo es calidad y disponibilidad de recursos didácticos?, ¿cómo es la evaluación de aprendizajes?, ¿cómo es el desempeño del docente?, ¿comparación entre pregrado y postgrado?, etc.
- Investigación o Creación e Innovación: ¿Cómo ha sido el desenvolvimiento de los programas de promoción de la investigación?, ¿cómo ha sido gestión y mantenimiento de alianzas estratégicas o convenios?, etc.
- Extensión o vinculación social: ¿Novedad y estabilidad de la programación?, ¿diversificación de la oferta?, ¿la oferta es proactiva o reactiva?, ¿qué eventos han sido exitosos y por qué?, etc.

i. Resultados (Servicios Realizados): En esta dimensión se incluyen los logros en cuanto a las metas, además de las pérdidas o fracasos.

- Docencia: Descriptores de los principales beneficiarios o clientes: Inscripción, promoción, deserción, graduados, desempeño o rendimiento estudiantil, etc. (por status socioeconómico, género y tiempo); deberían considerarse otros indicadores como la satisfacción de los beneficiarios.
- Investigación: entre sus indicadores se encuentran la cantidad y calidad de publicaciones, conferencias, artículos, patentes, etc.
- Extensión: cantidad y calidad de eventos, producción cultural (artística, ciencias aplicadas, audiovisuales, ediciones, etc.).
- Otros: Premios o reconocimientos académicos o deportivos, por concursos, etc.
- Estados Financieros: Estado de Resultados, en cuanto al exceso de egreso contra ingresos o viceversa (dependiendo del tipo de institución).

j. Contexto - Entorno (Pertinencia): Con esta supradimensión se manifiesta la interdependencia y la razón de ser de la institución, ella interactúa con la comunidad, con organismos públicos y privados, y proveedores, especialmente en la colocación o éxito de egresados y productos. Entre los indicadores se pueden mencionar competitividad (referencia de otras instituciones), impacto, expansión geográfica credibilidad, solvencia, confiabilidad y otros que poseen un fuerte carácter subjetivo como por ejemplo: imagen, reputación, prestigio y satisfacción.

k. Adaptación - Ajuste: Esta dimensión se ocupa del aseguramiento de la calidad y el restablecimiento del equilibrio respecto al entorno o frente a determinadas contingencias, lo cual permite el aprendizaje de la institución, bien sea mediante investigación, diagnósticos, evaluaciones y metaevaluación. Entre las interrogantes acerca de la calidad de esta dimensión se pueden mencionar: ¿existe evaluación institucional?, ¿cuánto se ha gastado en ello?, ¿cuáles han sido los cambios suscitados en la



institución a raíz de esta evaluación?, ¿se ha empleado la metodología adecuada?, ¿cómo ha sido la auditoría?, etc.

### **1.5.2. Principales características del modelo CINDA:**

El modelo de CINDA citado por (PRONEAIES 2006) comprende seis dimensiones. Cada una de ellas contiene criterios por medio de los cuales es posible aproximarse a las dimensiones. Para cada uno de los criterios se han identificado indicadores de calidad. A su vez, para cada indicador se han establecido una o más variables que lo conforman y para cada variable los datos que la operacionalizan”.

“El modelo identifica: los indicadores, la función universitaria que involucran, esto es: docencia; investigación; extensión; general académica; y gestión, la que a su vez incluye administración, organización y estructura. Comprende además el nivel al cual se aplica (institucional o unidad académica); la fuente donde se recoge la información (alumnos, profesores, administradores). Esto último se asocia a un ítem de un cuestionario”.

### **1.5.3. Dimensiones contempladas en el modelo CINDA:**

1. Relevancia: Es el para qué se educa, su naturaleza teleológica de conformidad con las necesidades del contexto, las cuales se pueden ver expresadas en las orientaciones curriculares, perfiles de egresado, políticas en cada función universitaria, cobertura, etc.

Criterios:

- Pertinencia: “...el grado de correspondencia...entre los fines y objetivos perseguidos por la institución y los requerimientos de la sociedad...”.
- Impacto: “... grado de influencia que posee la institución en su entorno” bien sea mediante la acción de sus egresados o por otras transformaciones o aportes en ese contexto.
- Adecuación: “...capacidad de respuesta que tiene la institución frente a situaciones emergentes o coyunturales,...no planificadas”.
- Oportunidad: “...capacidad institucional para responder con presteza a las necesidades de un momento histórico dado”.

2. Efectividad: “...congruencia...entre lo planificado y los logros obtenidos, es decir el cumplimiento de los objetivos”.

Criterios:

- Formulación de metas explícitas “la existencia de metas cualitativas y cuantitativas a nivel institucional...”.
- Cumplimiento de las Metas: “...se refleja en el logro de lo planificado en los distintos aspectos del quehacer institucional, sea en docencia, investigación, perfeccionamiento de los profesores, crecimiento de la matrícula, etc.”.
- Logros de Aprendizajes: “por su importancia se suele separar el cumplimiento de las metas propuestas con respecto al grado de aprendizaje de sus estudiantes”.

3. Disponibilidad de los Recursos: "...con qué recursos cuenta la institución para cumplir con sus compromisos en el corto y mediano plazo".

Criterios:

- Disponibilidad de Recursos Humanos: "se refiere tanto a la cantidad como a la calidad de los recursos humanos que la institución necesita para llevar a cabo su cometido".
- Disponibilidad de Recursos Materiales: "se refiere tanto a la infraestructura física como al equipamiento disponible (...)...y recursos financieros...".
- Disponibilidad de Recursos de Información: "todas las fuentes de información que se encuentran disponibles" para que todos los usuarios de la institución puedan realizar sus labores de la mejor manera posible.

4. Eficiencia: "Esta dimensión está destinada a analizar cómo se usan los recursos....en beneficio del producto..." bien sea en docencia, investigación y extensión.

Criterios:

- Eficiencia Administrativa: "óptimo uso de los recursos...financieros y humanos... en beneficio del logro de los objetivos".
- Eficiencia Pedagógica: "la mejor utilización de medios pedagógicos para el logro de los resultados planificados".

5. Eficacia: "...permite establecer las relaciones de congruencia de medios afines" (Sic) "Es decir, si la selección, distribución y organización de recursos utilizados fue apropiada para los resultados obtenidos".

Criterios:

- Adecuación de Recursos Utilizados: "...Relación... entre el servicio que se obtiene y el grado de adecuación de los recursos para el logro de las metas versus otros recursos alternativos".
- Relación Costo-Efectividad: "relativo al costo de los logros en comparación con otras instituciones y a la estimación de costos adicionales para cumplir las metas planificadas".
- Costo-Beneficio: "involucra comparar costos y retornos en distintas carreras y/o proyectos. También implica la exploración de costos alternativos".
- Limitantes de Recursos: "limitaciones que presentan los recursos utilizados para las metas planificadas y a la eventual toma de decisiones por recursos alternativos".

6. Procesos: "...cómo se logran los resultados, es decir, cómo se manejó el conjunto de factores y fuerzas impelentes, estabilizadoras, impidientes y retardantes para obtener los resultados planificados (...) lo administrativo-organizacional, lo administrativo-docente y...lo pedagógico".

Criterios:

- Interacción de Factores de tipo Administrativo-Institucional: "se refiere a la interacción de diversos elementos y fuerzas que intervienen en la marcha y desarrollo de la institución; por ejemplo...clima organizacional,...normas y procedimientos".

- Interacción de Factores de tipo Pedagógico: "...caracterización de los elementos que integran los aspectos relacionados a la docencia como son los perfiles profesionales, mallas curriculares,...evaluación del rendimiento y administración del currículo..." entre otros.

En las figuras 1.9 se resumen gráficamente las dimensiones e indicadores contemplados por CINDA (1996):

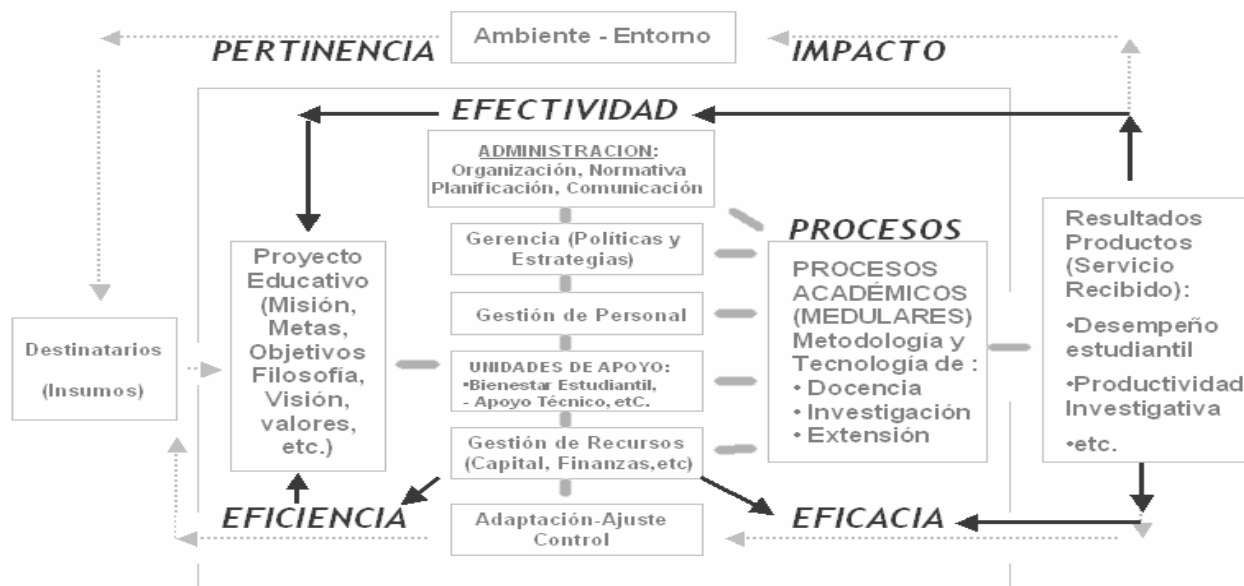


Figura 1.9: Modelo Sistémico de Institución Universitaria. Fuente CINDA (1996).

### Conclusiones parciales

En este capítulo se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. Se logró realizar una revisión bibliográfica actualizada logrando el conocimiento necesario para resolver el problema científico de la investigación.
2. Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales sobre el término "valores" según la literatura consultada. En estas definiciones se pueden observar conceptos afines y complementarios que delinean la introducción del pensamiento sistémico como un valor sobre el que repose la organización y guíe el trato al personal, se plasme en su misión, en su visión y facilite el trabajo en equipo, la participación, el involucramiento y el compromiso de todas las personas que conforman la empresa.
3. Los sistemas de valores son la fuente inicial del cumplimiento de los objetivos de la organización. En esta investigación se reconoce la importancia de dirigir las instituciones educativas por valores, para lograr el compromiso de formar profesionales sensibilizados y comprometidos de manera proactiva con el proyecto de país. La estrategia de desarrollo de valores permite a nivel individual e institucional la adecuación de los valores personales a la efectividad de su actuación profesional vinculada a la identidad, misión y visión de la organización.
4. La alineación de toda organización con el sistema de valores ofrecen a la gestión un sentido de pertinencia y a sus miembros importantes herramientas para el análisis de sus resultados. Los

valores son generadores en sí mismos de modos de acción, que orientan a la organización al bienestar social y a la calidad de sus procesos.

## **CAPÍTULO 2. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE VALORES PARA MEJORAR LA CALIDAD**

En el presente capítulo se propone el diseño de la estrategia de valores que contribuye a mejorar la calidad de los procesos educativos. Se abordan temas relacionados con los pasos a utilizar en la estrategia de valores, los métodos y técnicas a utilizar en la investigación y los indicadores de calidad en los procesos educativos.

En la Figura 2.1 se muestra la estrategia de valores, la cual consta de cinco etapas, en la primera se realiza la sensibilización de la alta dirección de su responsabilidad en el proceso, la segunda es la formación del equipo encargado del diseño del sistema de valores, la tercera el diagnóstico del sistema de valores de la organización, la cuarta la definición del nuevo sistema de valores y la quinta alineación de toda la organización alrededor del nuevo sistema de valores.

Cada etapa tiene pasos a desarrollar, esos pasos se pueden repetir en varias etapas. En el primer paso se realiza el proceso de preparación conceptual de todos los coordinadores, profesores asesores y estudiantes de las aldeas universitarias del municipio, en el segundo paso: proceso pensado del sistema de valores, se reformulan los valores y aparece el nuevo sistema de valores a compartir. En el tercer paso se proponen los instrumentos a utilizar en la investigación. En el cuarto paso se realiza el proceso de actuación con el sistema de valores diseñado y en el quinto paso: supervisión y ajuste del sistema de valores diseñado se aplican las medidas propuesta y se controla con se contribuye a la calidad de los procesos educativos.

### **2.1 Etapa 1: Sensibilización de la alta dirección de su responsabilidad en el diseño e implementación de la estrategia de valores**

Proceso de preparación conceptual de todos los que trabajan en la organización.

El primer paso a seguir para darle valor al uso de los valores en la dirección es de comunicación y sensibilización de todos en relación con el trabajo que se va a emprender. No se puede lograr un proceso efectivo de usar los valores en la dirección, si no se contempla un proceso conceptual como primer eslabón en la cadena que le da valor al uso los valores en la dirección.

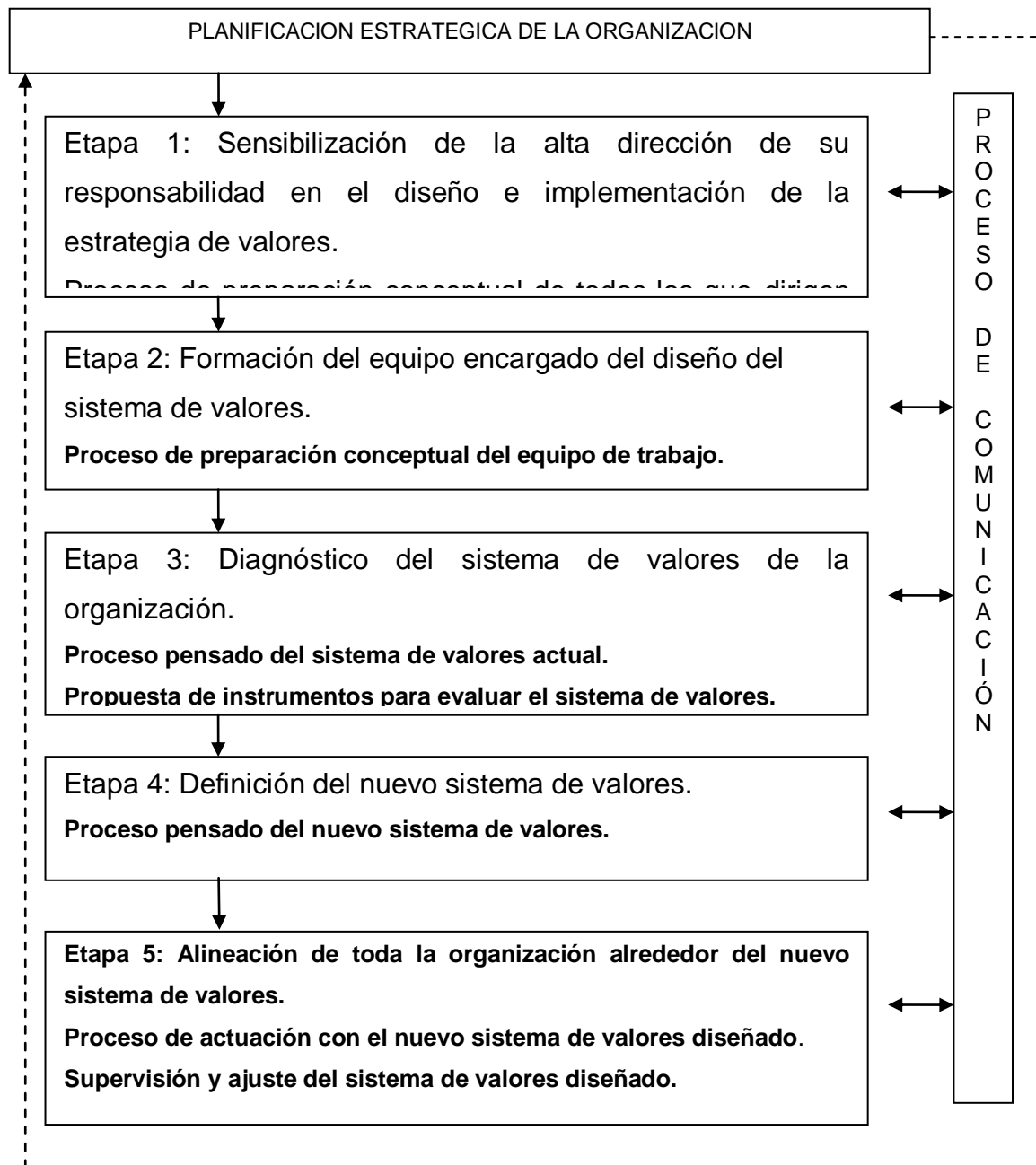


Figura 2.1. Estrategia de valores. Fuente: Adaptado de Díaz, C. (2009).

Desde este punto de vista los objetivos de este paso son los de:

- Crear una visión del por qué, para qué y cómo es necesaria una estrategia de valores en la organización.
- Dar a conocer los pasos del proceso a seguir.
- Definir quiénes integran el equipo que va a realizar el trabajo.
- Preparar al equipo que va a realizar el trabajo sobre las formas de actuar en el desarrollo del proceso.

Se da un proceso de legitimación el cual consiste en el valor que le da a los valores el líder principal de la organización, su máximo dirigente.

Eje central de este paso y de todo el proceso de la cadena de valor es la legitimación que el proceso tiene que tener por parte del líder principal de la organización, su máximo dirigente. Sin la fuerza del principal agente de cambio que impulse todo el proceso, no se generara compromiso. Es fundamental que el dirigente ante todo de legitimidad al proceso y por eso necesita tener una visión global del mismo, un desarrollo personal de lo que hay que hacer y cuente con la capacidad y energía para impulsar a las personas hacia el desarrollo de una estrategia de valores.

Legitimado el proceso por su principal agente de cambio se está en condiciones de formar un equipo que sea el que desarrolle el proceso del diseño del sistema de valores.

## **2.2 Etapa 2: Formación del equipo encargado del diseño del sistema de valores.**

Proceso de preparación conceptual del equipo de trabajo.

El equipo, en lo fundamental, debe estar formado por el Consejo de Dirección y todas aquellas personas que se entienda puedan aportar a la realización del proceso de diseño. Para esta actividad puede utilizarse un consultor interno o uno externo que sea contratado.

Son funciones del equipo que va a emprender el proceso de cambio para hacer uso de los valores en la dirección, entre otras, las siguientes:

Potenciar las capacidades de todos sus miembros; diseñar un plan de acción que contemple todas las actividades a desarrollar durante el proceso, incluidos un plan de comunicación interna y externa; coordinar las acciones de todos los implicados en el proceso; ayudar a elaborar el presupuesto que puede ser necesario para el desarrollo de todo el proceso de cambio.

Conceptualizar entre los trabajadores el proceso de usar los valores en la dirección es el primer nivel para alinear a todos dentro de la organización alrededor del sistema de valores. Es necesario que todos conozcan que cosas son las creencias y valores y cuál es la lógica o vínculo que existe entre ellos para alcanzar los resultados deseados, así como qué conozcan qué significado tiene el usar los valores en la dirección.

El proceso conceptual contempla como herramientas de trabajo el desarrollo de conferencias para el análisis de lo que significa el uso de los valores en la dirección, debates para ganar comprensión de su necesidad y sus beneficios, análisis de películas, situaciones y experiencias prácticas reales tanto nacionales como internacionales, y todas aquellas que se entiendan pertinentes para sensibilizar a todos los trabajadores sobre el trabajo que se va a emprender.

Puede considerarse como parte de este paso el establecimiento de un presupuesto que contemple un aproximado del costo de la inversión que puede implicar hacer uso de los valores en la dirección. En este caso este presupuesto puede estar formado con elementos como: contratación de cursos para la formación de nuevos conocimientos, valores y habilidades necesarias; reproducción de materiales escritos o videos para la comunicación interna y externa; horas del personal encargado de hacer el diseño de los nuevos valores que van a producir el cambio; horas para formar al personal de toda la empresa en los cambios que se van a desarrollar y posibles contrataciones de personal externo como consultores del proceso.

### **2.3 Etapa 3: Diagnóstico del sistema de valores de la organización**

Una vez asegurado el compromiso de la alta dirección organizacional, integrado el equipo que emprenderá el proyecto, potenciadas sus capacidades, y comunicado a todos los trabajadores las acciones que se van a emprender se puede diagnosticar el sistema de valores actuales.

#### **2.3.1 Proceso pensado del sistema de valores.**

El proceso pensado es aquel que lleva a definir el sistema de valores que se quieren jerarquizar y compartir con todos los implicados de la organización en particular. Es decir, el proceso pensado culmina con la definición de los valores estratégicos y tácticos que es necesario compartir y pasan a formar la principal ideología de la organización.

Los objetivos de este paso son los de: a) crear el documento que refleja el sistema de valores que la organización quiere jerarquizar en un horizonte determinado; b) declarar las reglas de actuación a seguir para fortalecer los valores jerarquizados en los procesos cotidianos; c) evaluar la idoneidad de los valores tácticos jerarquizados en función de la misión y la visión; d) traducir la estrategia de valores a indicadores de actuación.

Este diagnóstico del sistema de valores debe lograr identificar cuáles son aquellos de carácter táctico que prevalecen, ya sea con un sentido positivo, con un sentido negativo y aquellos que aún no prevalecen o se desarrollan y se quieren impulsar por el significado que puedan tener en el logro de los valores estratégicos.

De ese conjunto de valores tácticos se hace una clasificación de los mismos en cuáles son los que tienen un carácter ético, cuáles son prácticos y cuáles son de desarrollo. Una vez realizada tal agrupación se sigue un proceso de destilación para seleccionar uno por cada una de las dichas categorías y estos serán los de carácter práctico que se quieren jerarquizar y que deben servir de cauce estratégico para impulsar los de carácter estratégico.

Algunos criterios deben considerarse para evaluar las características de idoneidad de los valores tácticos en relación a los estratégicos. Entre estos criterios pueden considerarse: pocos, simples, fáciles de recordar y sirven de causales de los valores estratégicos; tienen significación para los trabajadores y pueden comprometerse con ellos; es posible desarrollar prácticas colectivas o rituales con cierta comodidad; permiten la coherencia entre lo que dicen y lo que hay que hacer; pueden ser evaluados periódicamente.

#### **2.3.2 Propuesta de instrumentos para evaluar el sistema de valores.**

En la investigación se utilizará el Método de Experto (Delphi por rondas) acompañado de encuestas y entrevistas, para obtener la mayor validez y confiabilidad posible de la información.

Paso # 1: La selección de los Expertos.

Forma parte del proceso organizativo de esta etapa, la misma condiciona el desarrollo posterior del ejercicio y la selección exitosa en la selección de las competencias. Se establecerán las personas que ejercerán como expertos para definir estas competencias, sobre todo personal conocedor de las políticas generales de la organización mezclados con trabajadores de niveles operativos con



desempeños exitosos, con experiencia, buena trayectoria laboral, conocedores del tema de investigación, especialistas y directivos, tratando de lograr representatividad de las distintas áreas de la organización.

Cálculo del número de expertos:

El número de expertos  $M$  se determina empleando un método probabilístico y asumiendo una ley de probabilidad binomial

$$M = \frac{p * (1 - p) * k}{i^2}$$

$p$ : máximo error que se tolera en el juicio de los expertos

$l$ : nivel de precisión a utilizar, recomiende entre 0.1 y 0.5

$K$ : constante que cambia según el nivel de confianza

$1 - \alpha$	$K$
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Se plantea que el número de expertos debe variar entre 7 y 15. Esto se comprobará a continuación:

Si se considera:

$$p = 0.01 \quad 1 - \alpha = 0.99 \quad i = 0.10 \quad k = 6.6564 \quad M = 7$$

Si se considera:

$$p = 0.06 \quad 1 - \alpha = 0.90 \quad i = 0.10 \quad k = 2.6896 \quad M = 15$$

Luego se realiza un proceso de selección de los expertos, en esta investigación se propone el procedimiento descrito por Hurtado de Mendoza, (2003). La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y en ello interviene la calificación técnica, los conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar y la posibilidad de decisión entre otros.

Pasos para la selección de los expertos:

1. Confeccionar un listado inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia que poseen, evaluando de esta forma los niveles de conocimientos que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En la pregunta se les pide que marquen con una (X), en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información (Tabla 2.1) que tienen sobre el tema a estudiar.

Tabla 2.1. Grado de conocimiento o información (Kc) de los expertos.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										

A partir de aquí se calcula fácilmente el coeficiente de conocimiento o información (Kc), a través de la siguiente fórmula:

$$Kc = n (0,1)$$

Donde:

Kc: Coeficiente de conocimiento o información

n: Rango seleccionado por el experto

3. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación (Tabla 2.5.) del tema a estudiar.

Tabla 2.2 Nivel de argumentación o fundamentación (Ka).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

4. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. A partir de estos valores reflejados por cada experto en la tabla se contrastan con los valores de una tabla patrón (Tabla 2.6):

Tabla 2.3. Nivel de Argumentación fundamentación (tabla patrón).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

5. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el coeficiente de argumentación (Ka) de cada experto:

$$Ka = a n_i = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)$$

Donde:

Ka: Coeficiente de Argumentación

$n_i$ : Valor correspondiente a la fuente de argumentación i (1 hasta 6)

6. Una vez obtenido los valores del coeficiente de conocimiento ( $K_c$ ) y el coeficiente de argumentación ( $K_a$ ) se procede a obtener el valor del coeficiente de competencia ( $K$ ) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente ( $K$ ) se calcula de la siguiente forma:

$$K = 0,5 (K_c + K_a)$$

Donde:

$K$ : Coeficiente de competencia

$K_c$ : Coeficiente de conocimiento

$K_a$ : Coeficiente de argumentación

7. Posteriormente obtenido los resultados se valoran de la manera siguiente:

$0,8 < K < 1,0$  Coeficiente de competencia Alto

$0,5 < K < 0,8$  Coeficiente de competencia Medio

$K < 0,5$  Coeficiente de competencia Bajo

8. Se debe utilizar para consultar a expertos de competencia alta, no obstante puede valorarse la utilización de expertos de competencia media, en caso de que el coeficiente de competencia promedio de todos los posibles expertos sea alto, pero nunca se utilizará expertos de competencia baja.

**Paso # 2:** La preparación de los Expertos y planificación de las secciones de trabajo.

Este paso forma parte también de la etapa de planificación de este estudio, los miembros del grupo de trabajo reciben preparación en temas de relaciones grupales, técnicas de generación de Ideas, así como una preparación intensiva de los temas relacionados a las competencias laborales y su influencia en el trabajo de los miembros de la organización, así como su influencia en la gestión, también conocerán los procesos principales de la organización, su funcionamiento real, revisarán documentación relevante, así como los niveles de rendimiento en los diferentes puestos, y los señalamientos realizados en las evaluaciones del desempeño, con toda esta información, se pretende que los miembros del grupo se adiestren en la actividad de definir de forma explícita los comportamientos observables en los diferentes puestos de trabajo, y los rasgos manifestados por sus ocupantes, en función de definir, habilidades, conocimientos, aptitudes y elementos necesarios para un rendimiento efectivo en función de la organización.

También se planificarán las secciones de trabajo, se determina el orden, frecuencia y profundidad del trabajo a realizar, el orden consiste en la definición de las áreas a estudiar y su nivel de aparición en comportamientos en la organización, el grupo debe definir que procesos son los primeros en analizar, las áreas y los puestos de trabajo según cronogramas de ejecución.

**Paso # 3:** *Aplicación de las encuestas.*

Este paso parte de la selección de la muestra, primero se identifica la población y se determina el tipo de muestreo a utilizar según el propósito de las competencias que se quieran identificar, para

identificar las competencias de la organización se calcula la muestra para la totalidad de los trabajadores, para las competencias de rol se calcula la muestra para los trabajadores de esa área o para el grupo de trabajadores que poseen las mismas funciones es decir, se estratifica la muestra, seguidamente se calcula el tamaño de la muestra y se procede a realizar las encuestas.

Las encuestas serán estructuradas de forma tal que se puedan recoger todas las competencias que consideren necesarias los encuestados según sus criterios, más la posibilidad de escoger en un listado de competencias que se incluye en la encuesta para facilitar y agilizar el procedimiento. En este momento es donde comienza el trabajo de campo según el área seleccionada.

Las encuestas serán estructuradas de forma tal que se puedan recoger todas las competencias que consideren necesarias los encuestados según sus criterios, más la posibilidad de escoger en un listado de competencias que se incluye en la encuesta para facilitar y agilizar el procedimiento. En este momento es donde comienza el trabajo de campo según el área seleccionada.

Para evaluar la validez y la fiabilidad se utilizan los siguientes métodos:

Validez { De contenido: que la encuesta se adapte a lo que investigo (trabajo con expertos o con el muestreo piloto hacer correcciones)  
De criterio: es válida cuando se compara con elementos externos, se puede correlacionar los resultados con los datos que se tienen.  
De constructo: tiene que ver con los ítems, es decir, varios de ellos miden lo mismo.

Fiabilidad: significa que la aplicación del cuestionario o encuesta a los mismos sujetos en las mismas condiciones, pero en tiempos diferentes den los mismos resultados.

Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^k S_j^2}{S_T^2} \right) \quad \text{Donde:}$$

K- cantidad de ítems.

$S_j^2$  - Varianza del ítem.

$S_T^2$  - Varianza del puntaje total de la suma de los ítems.

*Paso # 4: Recopilación y análisis de los datos.*

Después de terminado todo el proceso de encuestas, se pasa a recoger y analizar todas las competencias recopiladas según el criterio de los encuestados, se hace una selección según el tipo de competencia y se agrupan por separado, haciéndose un listado que incluye todas las competencias de la organización, otro para las de rol o las específicas de un área determinada. Los listados confeccionados pasan a ser analizados por los expertos.

En el proceso de reducción de la información el objetivo es resumir la masa de datos primarios, o bien, la de una distribución de frecuencia, por unos cuantos valores descriptivos, a los cuales se les conoce por estadígrafos.

Existen varios tipos de estadígrafos: de posición, de dispersión, de deformación y de apuntamiento. De estos solo serán objeto de estudio en este curso los dos primeros, por ser los más importantes para nuestro objetivo.

Medidas de posición (Medidas de tendencia central)

- La media aritmética.
- La moda.
- La mediana.

La media aritmética:

Es la más importante medida de tendencia central. Ella representa un valor alrededor del cual oscilan los valores de la variable observada. Constituye el centro de gravedad de la distribución. Se utilizará el símbolo  $\bar{X}$ . Así tenemos que para un conjunto de “n” datos  $x_1, x_2, \dots, x_n$

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

La moda:

Es el estadígrafo de posición que representa el valor más típico de una distribución. Indica el valor o los valores que aparecen con más frecuencia. Se denota por  $M_0$ .

La mediana:

Es también una medida de tendencia central y se define como el valor de la observación del medio cuando ordenamos las observaciones en orden creciente o decreciente. Se denota por  $M_e$ .

Medidas de dispersión

Nos indican si existe mucha variabilidad en la información, o si por el contrario, la masa de datos se encuentra centrada alrededor de cierto valor.

Entre las medidas de dispersión o variabilidad trataremos: La varianza, la desviación típica y el coeficiente de variación.

Varianza:

El valor numérico de la varianza servirá para tener una idea del grado de dispersión de las observaciones alrededor de la media. La varianza viene expresada en el cuadrado de la unidad de medida que se observó la variable, resultando difícil tener una idea clara del grado de variabilidad. Por lo que para su análisis se acostumbra a sacar la raíz cuadrada de la varianza, obteniéndose otro estadígrafo que recibe el nombre de desviación típica.

La varianza se calcula según la fórmula:

$$S^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n-1} = \frac{(x_1 - \bar{X})^2 + (x_2 - \bar{X})^2 + \dots + (x_n - \bar{X})^2}{n-1}$$

Desviación típica:

Da una idea del grado de desviación promedio en la información.

$$S = \sqrt{S^2} \quad (\text{Desviación típica o estándar}).$$

Coeficiente de variación:

Representa una medida de dispersión relativa. Se utiliza cuando se quiere comparar la variabilidad de varios conjuntos de observaciones. Se denota por  $C_v$ .

$$C_v = \frac{S}{\bar{X}}, \text{ aunque se acostumbra a dar en } \%, \quad C_v = \frac{S}{\bar{X}} \cdot 100\%$$

*Paso # 5: Aplicación del Método Delphi por Rondas.*

Ruiz e Ispizua, (1989) describen la técnica Delphi como: Un método de investigación sociológica, que independientemente de que pertenece al tipo de entrevista de profundidad en grupo, se aparta de ellas agregando características particulares. Es una técnica grupal de análisis de opinión, parte de un supuesto fundamental y de que el criterio de un individuo particular es menos fiable que el de un grupo de personas en igualdad de condiciones, en general utiliza e investiga la opinión de expertos.

Parisca, (1995) considera que el Método Delphi: Se basa en el principio de la inteligencia colectiva y que trata de lograr un consenso de opiniones expresadas individualmente por un grupo de personas seleccionadas cuidadosamente como expertos calificados en torno al tema, por medio de la iteración sucesiva de un cuestionario retroalimentado de los resultados promedio de la ronda anterior, aplicando cálculos estadísticos.

Método Delphi por Rondas en la identificación de las Competencias Laborales

En esta investigación se aplicará el Método Delphi por Rondas para la identificación de las competencias laborales empleado por Cuesta, (2005) en su libro "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos"

Primera ronda:

Se listarán todas las competencias que cada uno de los miembros considere, las cuales se plasmarán en una hoja de papel que previamente se identifica por un número que representa el número correspondiente a cada miembro del comité y con la interrogante previa: ¿Cuáles son las competencias que usted considera deben distinguir a nuestra organización o puesto? Las competencias identificadas por cada uno de los miembros del comité se listan en una pizarra y seguidamente se efectúa la reducción del listado erradicando las repeticiones o similitudes. Conformándose la matriz de competencias (C) expresadas por los miembros donde (X) es igual a (C) relacionada por los miembros y (--) es igual a (C) correlacionada por los miembros. Se conforma la matriz de competencias (C) expresadas por los miembros (M) (tabla 2.4).

Tabla 2.4 Matriz de competencias (C) expresadas por los miembros (M)

Competencias (C)	M1	M2	M5	M6	M7	M8		(...)	Mn
1									
2									
3									
4									
(...)									
11									
X: C relacionada por el experto. --: C no relacionada por el experto.									

Segunda ronda:

Se le entrega a cada miembro una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior y se le pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias que distinguen a nuestra organización, proceso o cargo según sea el caso.? Donde: (N) no estoy de acuerdo.

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los miembros, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc = (1 - Vn/x100)$$

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de miembros en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de miembros

Lo cual se refleja en la matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia. (Tabla 2.5)

Empíricamente si resulta (Cc) igual o mayor al 60% se considera aceptable la concordancia. Las (C) que obtuvieron valores (Cc) menores que el 60% se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los (M).

Tabla 2.5 Matriz de competencias con nivel de concordancia

Competencias (C)	M1	M2	M5	M6	M7	M8			Cc(%)
1									
2									
3									
4									
(...)									

Tercera ronda:

Concluida la segunda ronda se le explica a los miembros del comité que según el % de

concordancia así es el orden de importancia y se insistirá en que no se debe dar iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación. Para inducir el ordenamiento se hará la siguiente pregunta: ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las (C), con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Aquí le es orientado a los (M) que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta  $n=8$ , en este caso, que será la de menos importancia. De los resultados de la ponderación por cada uno de los (M) se confecciona la matriz de ponderación de los (M). Tabla 2.6

Tabla 2.6. Ponderación de los Miembros

Competencias (C)	M1	M2	M5	M6	M7	M8			Rj
1									
2									
3									
(..)									

Donde. (Rj) es igual al valor de la sumatoria por filas indicadas por (Rj). Teniendo en cuenta el valor de (Rj) se ordenan por importancia la (C) teniendo en cuenta que el ordenamiento por nivel de importancia se corresponde con el orden de menor a mayor del valor de (Rj).

Teniendo este resultado se lleva a cabo el ordenamiento según la importancia de las competencias, donde se tiene en cuenta el hallar (Rj) media cuya expresión es la resultante de la división de (Rj) entre la cantidad de (M), así mismo se halla el valor de Cc% el cual se refiere al nivel de concordancia entre los (M), o sea cuantos (M) coinciden con el lugar correspondiente en el orden entre el total de los M, con lo cual se obtiene la matriz de orden de importancia de las competencias. (Tabla 2.7)

En el caso de que al concluir el análisis de los lugares alcanzados por ponderación de las competencias hayan competencias que no alcancen el valor de Cc mayor del 60 % entonces se requiere de una cuarta ronda.

Tabla 2.7: Orden de importancia de las competencias.

Competencias (C)	Rj Media	Valor de Rj	Cc (%)
1			
2			
3			
(..)			

Cuarta ronda.

A los expertos se les hace llegar la tabla 2.7 mostrándoles el ordenamiento alcanzado, donde se indicará el análisis a través de la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo con las



ponderaciones y el orden obtenido.? Reflexione detenidamente. Puede modificar sus ponderaciones. De haber variación en las ponderaciones se procede al igual que en la ronda anterior.

Una técnica de diagnóstico a utilizar es el Diagrama causa-efecto que es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

El Diagrama de causa-efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

El Diagrama de causa-efecto se debe utilizar cuando se pueda contestar “sí” a una o a las dos preguntas siguientes:

1. ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
  2. ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema?
- Con frecuencia, las personas vinculadas de cerca al problema que es objeto de estudio se han formado opiniones sobre cuáles son las causas del problema. Estas opiniones pueden estar en conflicto o fallar al expresar la causa principales. El uso de un Diagrama de Causa y Efecto hace posible reunir todas estas ideas para su estudio desde diferentes puntos de vista.
  - El desarrollo y uso de Diagramas de Causa-efecto son más efectivos *después de que el proceso ha sido descrito y el problema esté bien definido*. Para ese momento, los miembros del equipo tendrán una idea acertada de qué factores se deben incluir en el Diagrama.
  - Los Diagramas de Causa-efecto también pueden ser utilizados para otros propósitos diferentes al análisis de la causa principal. El formato de la herramienta se presta para la planeación. Por ejemplo, un grupo podría realizar una lluvia de ideas de las “causas” de un evento exitoso, tal como un seminario, una conferencia o una boda. Como resultado, producirían una lista detallada agrupada en una categoría principal de cosas para hacer y para incluir para un evento exitoso.
  - El Diagrama de Causa-efecto no ofrece una respuesta a una pregunta, como lo hacen otras herramientas. Herramientas como el Análisis de Pareto, Diagramas Scatter, e Histogramas, pueden ser utilizadas para analizar datos estadísticamente. (Nota: consultar la descripción de la Gráfica de Pareto, Diagrama Scatter, e Histograma). En el momento de generar el Diagrama de Causa-efecto, normalmente se ignora si estas causas son o no responsables de los efectos. Por otra parte, un Diagrama de Causa y Efecto bien preparado es un vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido.

¿Cómo se utiliza?

1. Identificar el problema. El problema (el efecto generalmente está en la forma de una característica de calidad) es algo que queremos mejorar o controlar. El problema deberá ser específico y concreto: incumplimiento con las citas para instalación, cantidades inexacta en la facturación, errores técnicos en las cuentas de proveedores, errores de proveedores. Esto causará que el número de elementos en el Diagrama sea muy alto (consultar la ilustración).
2. Registrar la frase que resume el problema. Escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del Diagrama hacia la izquierda. Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema (algo que se denomina algunas veces como la cabeza del pescado).
3. Dibujar y marcar las espinas principales. Las espinas principales representan el input principal/ categorías de recursos o factores causales. No existen reglas sobre qué categorías o causas se deben utilizar, pero las más comunes utilizadas por los equipos son los materiales, métodos, máquinas, personas, y/o el medio. Dibujar una caja alrededor de cada título. El título de un grupo para su Diagrama de Causa y Efecto puede ser diferente a los títulos tradicionales; esta flexibilidad es apropiada y se invita a considerarla.
4. Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema. Este es el paso más importante en la construcción de un Diagrama de Causa y Efecto. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de raíz. Es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar que su equipo está al nivel apropiado de profundidad, se deberá hacer continuamente la pregunta Por Qué para cada una de las causas iniciales mencionadas. (Ver el módulo de los Cinco Por Qué). Si surge una idea que se ajuste mejor en otra categoría, no discuta la categoría, simplemente escriba la idea. El propósito de la herramienta es estimular ideas, no desarrollar una lista que esté perfectamente clasificada. (Nota: Consultar la descripción de Lluvia de Ideas).
5. Identificar los candidatos para la “causa más probable”. Las causas seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el Diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo deberá reducir su análisis a las causas más probables. Encerrar en un círculo la causa(s) más probable seleccionada por el equipo o marcarla con un asterisco.
6. Cuando las ideas ya no puedan ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el Diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.

En el anexo 1 se muestra la encuesta para evaluar los valores y la calidad según la percepción de los alumnos. Se realiza la encuesta para el curso 2009 – 2010, para la actualidad luego de aplicar las acciones de la estrategia.

En el anexo 2 aparece la encuesta para los directivos. Y en el anexo 3 para los profesores. En ambos casos también se evalúan los valores y la calidad.

#### **2.4 Etapa 4: Definición del nuevo sistema de valores.**

Proceso pensado del nuevo sistema de valores.

Una vez diseñado el sistema de valores a jerarquizar debe procederse a desarrollar el segundo nivel de alineación entre los trabajadores. Esta alineación se fundamenta en principio en un proceso de comunicación a todos los niveles de la organización y en todos los puestos de trabajo, para que todos conozcan, interpreten e identifiquen cómo reflejar los valores jerarquizados en su puesto de trabajo y cuáles son los indicadores que deben servir para medir el grado de aplicación de dichos valores.

El resultado de esta nueva alineación es obtener el compromiso de todos los trabajadores con el sistema de valores concebido y este compromiso debe materializarse en una traducción de los valores estratégicos y tácticos a objetivos de acción a través de criterios de medida que permitan definir metas mínimas y máximas a lograr.

Un aspecto esencial para el desarrollo de una buena estrategia de valores en una organización comienza con la selección del personal para cada cargo, ya que cada persona adulta posee determinados valores que ha formado en su práctica como persona a lo largo de su vida. La selección del personal por sus valores es una práctica esencial que busca sincronizar los valores asociados a cada persona con la estrategia de valores de la organización.

En virtud de lo anterior es necesario identificar en cada selección la sintonía que puede existir entre los valores personales con los valores estratégicos, entre los valores personales y los valores tácticos. Finalmente deben verse los valores personales requeridos para cada puesto de trabajo, que pueden ser diferenciados entre aquellos asociados a habilidades personales que requieren el puesto y las competencias técnicas que pueden ser necesarias.

Para poder actuar dentro de un sistema de valores diseñado no es menos importante alinear al personal a través de un proceso de formación que derive en un desarrollo del sistema de valores en las personas. En tal sentido el plan de formación debe dejar claro para cada valor a desarrollar cuáles son las creencias que son necesarias aprender y cuáles los conocimientos y habilidades a desarrollar. Modificar y potenciar valores es un objetivo de suma importancia en la formación de valores.

## **2.5 Etapa 5: Alineación de toda la organización alrededor del nuevo sistema de valores.**

Proceso de actuación con el nuevo sistema de valores diseñado.

Dentro de los mecanismos de desarrollo y consolidación, cada grupo de trabajo se debe definir las prácticas colectivas que sean necesarias para consolidar el sistema de valores. Entre estas prácticas colectivas pueden estar: formas particulares de reuniones, actos solemnes o ceremonias que establezcan nuevas reglas de comportamiento, así como reglas para asignación de recursos o establecer determinados reconocimientos o capacitar a determinadas personas en las competencias necesarias. Ideas en este campo pueden haber muchas y cada colectivo de dirección, en función de su teatro de operaciones y sus actores puede definir las que se adecuen más a sus características.

Una herramienta de trabajo importante para emprender esta etapa es elaborar un Plan de Acción que contemple las diferentes actividades que se van a desarrollar durante la puesta en marcha de la

estrategia de valores y, por cada actividad, definir quiénes serían los participantes encargados, en qué fecha debe de estar cada tarea y que recursos temporalmente puedan ser necesarios.

A esta altura del proceso queda como paso necesario el introducir el sistema de valores, tanto los estratégicos, como los tácticos para que en su desempeño todos los trabajadores de la organización los pongan en práctica a través de los procesos cotidianos y los mecanismos de desarrollo y consolidación de los valores que se establezcan. Es decir, en cada trabajo y por cada trabajador. Los objetivos de esta etapa del proceso son: a) crear las bases para la puesta en marcha de toda la estrategia de valores; b) operacionalizar los valores en los procesos cotidianos.

Es importante esclarecer que un programa de este tipo no es un Plan de Trabajo, pues en condiciones esto llega a confundirse.

Conociendo las barreras es necesario establecer el programa para superarlas. En este paso hay que definir el ¿Qué hay que hacer?, ¿Cuándo hay que hacerlo?

¿Qué recursos se disponen para la ejecución de las acciones? y ¿quiénes son los responsables?

Después de considerar estos aspectos podemos afirmar que la elaboración de la Estrategia ha concluido, aunque queda la parte más compleja: su puesta en práctica y sobre todo que esta puesta en práctica se corresponda con las exigencias que están previstas y las características y cultura de la empresa.

En qué orden cronológico debemos hacer las acciones y después se le asigna el tiempo, los implicados y la unidad que dirige la ejecución y los recursos materiales y financieros que disponemos para la realización de las mismas.

Posteriormente a este paso se elabora el Plan de Trabajo, delimitando las áreas de cada Unidad de Acción Estratégica.

Supervisión y ajuste del sistema de valores diseñado.

Un último paso para el desarrollo del proceso de hacer uso de los valores en la dirección es el de la supervisión y ajuste del sistema de valores. En la misma medida que el sistema de valores se convierta en criterios de orientación de la conducta, dicho sistema debe ser evaluado para lograr una mejora continua. Por eso es necesario evaluar las diferencias que puedan existir entre el sistema de valores asumido y los procesos cotidianos en todos los niveles de la organización. Esta confrontación de datos es el verdadero reto del cambio de cultura y del uso de los valores en la dirección.

Los objetivos de esta etapa del proceso son: a) medir la marcha de la implantación de la estrategia de valores y cómo ésta se operacionaliza en los procesos cotidianos; b) evaluar los ajustes que sean necesario realizar a la estrategia de valores; c) reconocer los mejores desempeños en la realización de la estrategia de valores.

En esta supervisión se puede medir el desempeño individual, grupal y organizacional en función de los resultados alcanzados. Si las creencias y valores sirven de soporte a los resultados la única forma de medir su cumplimiento es mediante la evaluación del desempeño en función de los resultados alcanzados.

Tal mecanismo de medición es a través de una auditoría del sistema de valores que sirve para revisar su puesta en marcha y su ejecución. Esta auditoría debe comprobar si las bases teóricas establecidas a través del sistema de valores diseñado se corresponden y son coherentes con la práctica organizacional. Es decir, busca si existe coherencia entre la filosofía y el discurso de los que dirigen la organización y los datos de la realidad. Es por ello que este tipo de auditoría no es para sancionar, sino es una oportunidad para agregar valor y mejorar las operaciones que busca como objetivos la coherencia entre el discurso y la acción, así como consolidar el compromiso en todos los niveles.

Son indicadores complementarios de medición en este caso los resultados alcanzados en la competitividad, eficiencia, eficacia y efectividad lograda por los diferentes grupos. El resultado de tal medición puede conllevar a la realización de ajustes al sistema de valores diseñado, así como el poner en marcha el sistema de reconocimiento establecido o de sanciones.

## **2.6 Conclusiones parciales**

1. La estrategia seguida, en respuesta al objeto teórico y práctico de la investigación, permite su adecuación para el desarrollo de trabajos similares en otras aldeas universitarias.
2. La estrategia investigativa está dividida en cinco etapas fundamentales: sensibilización de la alta dirección de su responsabilidad, formación del equipo encargado del diseño del sistema de valores, diagnóstico del sistema de valores de la organización, definición del nuevo sistema de valores y alineación de toda la organización alrededor del nuevo sistema de valores. Se basa en un análisis teórico conceptual del problema y la evaluación práctica de los resultados, con una amplia participación de los actores de los procesos universitarios.
3. Para identificar el sistema de valores con los que opera una organización debe partirse de un diagnóstico de los valores existentes y de la medida en que estos existen, de la visión, misión y los objetivos de la organización para verificar que los valores identificados respondan a dichos planes y objetivos.
4. Los valores individuales de las personas y los modos de actuación que requiere cada puesto de trabajo deben estar vinculadas a los valores estratégicos y tácticos de la organización, para que todos los trabajadores estén enfocados a las necesidades de la organización.
5. Con la ejecución de la misma, se podrá proponer, diseñar, implementar y evaluar una estrategia de desarrollo de valores que contribuya a mejorar la calidad de los procesos educativos de la aldea universitaria Ribero y con ello, la misión, visión y objetivos de la Fundación Misión Sucre.

## **CAPÍTULO 3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VALORES PARA MEJORAR LA CALIDAD**

En el presente capítulo se propone la implementación de la estrategia de valores que contribuye a mejorar la calidad de los procesos educativos. Se implementó en la Aldea Universitaria “Ribero” y la Aldea “Ribero 4”, diagnosticando y proponiendo mejoras a la calidad del proceso educativo.

La estrategia de valores consta de cinco etapas, en la primera se realizó la sensibilización de la alta dirección de su responsabilidad en el proceso, la formación del equipo encargado del diseño del sistema de valores, el diagnóstico del sistema de valores de la organización, la definición del nuevo sistema de valores y la alineación de toda la organización alrededor del nuevo sistema de valores.

### **3.1. Etapa 1: Sensibilización de la alta dirección de su responsabilidad en la implementación de la estrategia de valores**

Proceso de preparación conceptual de todos los que trabajan en la Aldea Universitaria Ribero.

En la Aldea Universitaria “Ribero” se ha realizado un proceso de sensibilización y preparación del equipo de trabajo dirigido por la figura del coordinador mediante charlas, reuniones, comunicación sobre la importancia del trabajo con los valores, y la elevación de la calidad del proceso educativo.

Se ha logrado una visión de por qué y para qué es necesaria la estrategia de valores con vistas a mejorar la calidad mediante el trabajo del equipo creado y preparado para este fin.

El equipo de trabajo tiene como líder para el desarrollo con los valores el coordinador de la Aldea lo cual permite darle legitimidad al proceso y por eso necesita tener una visión global del mismo, un desarrollo personal de lo que hay que hacer y cuenta con la capacidad y energía para impulsar a las personas hacia el desarrollo de una estrategia de valores.

Legitimado el proceso por su principal agente de cambio se está en condiciones de capacitar y formar al equipo que desarrolle el proceso del diseño del sistema de valores.

La preparación conceptual de la estrategia de valores fue realizada por la autora de esta investigación y la coordinadora de la Aldea Universitaria Ribero, para ello se tomaron varios casos que aparecen en la obra de Díaz, C. (2009) al ser estos ilustrativos al no existir en Venezuela instituciones con experiencia práctica en el trabajo con los valores, para tal fin se realizaron varias reuniones o asambleas a fin de crear una visión de por qué es necesaria una estrategia de valores. Estas acciones se mencionan a continuación:

Preparación conceptual de todos los que trabajan en la Aldea Universitaria Ribero

Acción 1

Título: Tiempo y valores

Objetivo: Fundamentar la importancia de una cultura organizacional a partir del concepto de valor y su significado en la dirección.

Participantes: Coordinadores y profesores asesores de la Aldea Universitaria “Ribero” y la Aldea “Ribero 4”.

Responsable: Autora de la Investigación.

## Acción 2

Título: La casa consultora

Objetivo: Informar qué es una estrategia de valores y cuál es su importancia dentro de la dirección.

Participantes: Coordinadores y profesores asesores de la Aldea Universitaria “Ribero” y la Aldea “Ribero 4”.

Responsable: Autora de la Investigación.

## Acción 3

Título: La organización incongruente

Objetivo: sensibilizar a los coordinadores y profesores asesores sobre la necesidad y beneficios de una estrategia de valores.

Participantes: Coordinador y profesores asesores de la Aldea Universitaria Ribero.

Responsable: Autora de la Investigación.

## Acción 4

Título: El restaurante

Objetivo: Valorar los principios y premisas que sustentan una estrategia de valores.

Participantes: Coordinador y profesores asesores de Coordinadores y profesores asesores de la Aldea Universitaria “Ribero” y la Aldea “Ribero 4”.

Responsable: Autora de la Investigación.

Nombramiento de los pasos del proceso a seguir para la estrategia de valores en la Aldea Universitaria Ribero.

En reunión se identificaron los procesos para la implementación de la estrategia de valores, quedando de la siguiente forma:

- Proceso de preparación conceptual de todos los que dirigen en la organización.
- Proceso de preparación conceptual del equipo de trabajo.
- Proceso pensado del sistema de valores actual.
- Propuesta de instrumentos para evaluar el sistema de valores.
- Proceso pensado del nuevo sistema de valores.
- Proceso de actuación con el nuevo sistema de valores diseñado.
- Supervisión y ajuste del sistema de valores diseñado.

### **3.2 Etapa 2: Formación del equipo encargado del diseño del sistema de valores.**

Proceso de preparación conceptual del equipo de trabajo.

El equipo se conforma por el Comité Académico PNF de Aldea Universitaria (CAAU) que es una instancia académica de apoyo estratégico y colaboración, que responde a los lineamientos emanados de la Coordinación Estatal del PNF. Su espacio de dirección está circunscrito a la Aldea Universitaria. Tienen por objeto planificar, coordinar, dirigir, desarrollar, ejecutar y evaluar el trabajo académico de la Aldea Universitaria.

El comité multifuncional fue designado en el propio consejo de dirección, después de aprobado el responsable. Estando integrado por uno o dos miembros por cada coordinación de la aldea, resultando de la misma un total de 17 integrantes, los cuales se mencionan a continuación:

1. Olivia T. Rodríguez Reyes (Coordinadora de la aldea).
2. Leonardo Iván Herrera. (Coordinador de control de estudio PNF)
3. Clarismar Ruiz, Diamaris Alcalá (Coordinador de vinculación profesional bolivariana).
4. Emira Mata, Yenni Guarepe, Sonis Quilarez, Grecia Márquez (Coordinador de investigación y proyecto de aprendizaje).
5. Felida Salazar, Nelson Malavé y Juan Carlos Blancos. (Coordinadora de la cátedra Bolívar y Martí).
6. María Bermúdez, Mariela Bejarano, Emeli Valdivieso (Coordinador de desarrollo curricular).
7. James Brito, Desiré Valdivieso y Margloris Córdova. (Coordinador de cultura ideológica política).

El proceso de preparación conceptual se desarrolló, como un proceso continuo y planeado con base en las necesidades actuales de la aldea y orientado hacia la acumulación de conocimientos y habilidades que ayuden a los profesores asesores y coordinadores durante su trayectoria laboral, mejorando su desempeño profesional actual y modificando su actitud hacia el trabajo, de tal manera que puedan asumir responsabilidades cada vez mayores, lo que le facilitará su desarrollo en la aldea, la adquisición de una cultura de los valores compartidos y el mejoramiento de la calidad de los procesos educativos.

Para preparar el equipo de trabajo se realizaron conferencias para el análisis de lo que significa el uso con los valores. Debates para ganar comprensión sobre su necesidad y beneficios. Seminarios. Situaciones y experiencias prácticas internacionales. Matutinos. Grafitos ecológicos en las comunidades. Trabajo voluntario en las comunidades. Juegos deportivos entre aldeas. Cátedra Bolívar y Martí.

Plan de comunicación interna y externa. Aldea Universitaria Ribero.

La Fundación Misión Sucre se propone ser el soporte operativo de la educación universitaria municipalizada en todo el territorio nacional. Es por ello que la gestión de la comunicación viene a jugar un rol fundamental en el logro eficiente de sus objetivos.

Para que la educación superior pueda estar alineada a los retos y perspectivas propuestos debe existir una imbricación entre cultura, los valores organizacionales y la gestión de procesos educativos: docencia, extensión e investigación. Y es aquí donde cobra vida la gestión por valores propuesta por Díaz, C. (2009) a través de una estrategia de desarrollo de valores puesto que esta constituye un complemento primordial de la planificación estratégica de cualquier organización.

Al respecto, Méndez, J. (2008:04) dice: «el proceso de gestión de valores en los marcos de la universidad actual no tiene otro objetivo que buscar el autodirigirse, automotivarse, autoliderarse y autoresponsabilizarse para accionar libremente en la búsqueda y obtención de los mejores resultados en la universidad»



La Fundación Misión Sucre (Misión Sucre, 2004:25) desde sus inicios anuncio los valores organizacionales a fin de que se implementarán en todas las aldeas universitarias existentes en los municipios del país.

Los valores organizacionales constituyen premisas fundamentales para una comunicación institucional eficaz, el conocimiento y dominio por parte de los estudiantes, profesores asesores y coordinadores de la Aldea Universitaria “Ribero” y la Aldea “Ribero 4”, de la misión, la visión y los valores de ésta, así como de su objeto social, que es la razón por la que la Fundación Misión Sucre existe. Es por ello que se deben utilizar diferentes vías y medios para lograrlo, así como tener evidencia de las acciones realizadas con estos fines.

Los procesos comunicativos en instituciones universitarias presentan rasgos particulares, conformados a partir de las propias características de los actores de la comunicación en estos ámbitos y de los sistemas de mediaciones en los que ellos realizan un proceso de retroalimentación.

Este plan de comunicación interna y externa constituye un instrumento necesario para el trabajo con los valores y la mejora de la calidad y cumple las siguientes funciones:

- Permitir una reflexión y un análisis periódico sobre la relación de la Aldea Universitaria “Ribero” y la Aldea “Ribero 4” con sus públicos (internos y externos).
- Definir una línea directriz de la comunicación para cada público.
- Garantizar coherencia a la pluralidad de comunicaciones.
- Determinar los criterios de evaluación de resultados.

El plan de comunicación interna y externa se plasma en documento que se da a conocer en toda la Aldea Universitaria. El cual debe contener:

- La política de comunicación de la Aldea Universitaria “Ribero” y la Aldea “Ribero 4”.
- Objetivos de imagen para el año, declarando la imagen actual e imagen objetivo, respecto al tema de los valores.
- Otros objetivos estratégicos a comunicar.
- Seguimiento y control (política de control y evaluación, monitoreo, parámetros, plazos de evaluación).

Misión de la Aldea Universitaria Ribero, “Fundación Misión Sucre”.

Desarrollar y fortalecer el sistema administrativo, el soporte académico, la infraestructura, así como lo concerniente a la adquisición, reproducción y distribución de los materiales educativos y la calidad de vida de los triunfadores, en articulación con las instituciones de educación universitaria que participan en la Misión Sucre para garantizar el acceso universal a la educación universitarias de todas y todos los venezolanos.

Visión de la Aldea Universitaria Ribero, “Fundación Misión Sucre”.

Ser el soporte operativo de la educación universitaria municipalizada en todo el territorio nacional.

Misión del plan de comunicación:

Lograr una comunicación efectiva entre los miembros de la Aldea Universitaria “Ribero” y la Aldea “Ribero 4” con respeto al trabajo con la Estrategia de Desarrollo de Valores que permita mejorar la calidad de los procesos educativos de la misma de forma eficaz y precisa.

Valores compartidos en la Aldea Universitaria Ribero “Fundación Misión Sucre”

La “Fundación Misión Sucre” se plantea reforzar los siguientes valores:

- Eficacia: capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.
- Eficiencia: uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.
- Transparencia: consiste en comunicar pensamientos, sentimientos y propuestas, sin ocultar nada, sin doble sentido, en forma simple y directa.
- Inclusión: ésta consiste en la implementación de políticas públicas encaminadas a la vinculación de todos los miembros de la sociedad para la participación de los beneficios que ésta adquiere
- Participación: es un proceso social por medio del cual la población organizada accede conscientemente a la toma de decisiones en las cuales está involucrada, con miras al bien común.
- Innovación: es todo cambio basado en conocimiento de cualquier tipo, siempre que genera valor y cuando tenga consecuencias económicas directas.
- Humanismo: conciencia de la necesidad de perfeccionar las formas del trato humano en el afán interminable de hacerlo cada vez superior no sólo por ser más social, sino por ser más justo, digno y enaltecedor.
- Solidaridad: es actuar a favor de otras personas desinteresadamente, y con alegría, teniendo en cuenta la utilidad y la necesidad del aporte para estas personas, aunque cueste un esfuerzo.
- Correspondencia Social: son medios de comunicación utilizados por el hombre desde hace muchos años para comunicarse con personas o individuos que están a larga distancia o cerca con un motivo muy variado.
- Cultura de Servicio: Es el resultado de acciones bien direccionadas, en las que se persevera y se evalúa que están dando el resultado deseado.

Los valores que se plantearon anteriormente son los que la institución propone fomentar, no obstante el estudio abarca esos y otros que también se requieren diagnosticar y mejorar.

Públicos:

Interno:

Coordinadores, profesores asesores, estudiantes.

Externo:

Todos los organismos e instituciones del estado Sucre.

Objetivo general:

- Lograr una comunicación eficiente con respeto al trabajo con la Estrategia de Desarrollo de Valores que permita mejorar la calidad de los procesos educativos.

Seguidamente se definen los mensajes asociados a cada etapa, durante la propia ejecución de la estrategia, aprovechando las ventajas de la inmediatez y la comunicación oportuna para la implicación durante la ejecución del proceso. Se reflejan los resultados generales obtenidos durante la aplicación en diferentes Aldeas Universitarias.

Contenidos de mensajes por etapas de ejecución de la Estrategia de Desarrollo de Valores.

Tabla 3.1.Mensajes por etapas. Fuente: elaboración propia.

Etapas	Mensajes generales
1. Sensibilización de la alta dirección de su responsabilidad en el diseño e implementación de la estrategia de valores.	Preparación teórica sobre el significado de los valores, su importancia social y organizacional.
2. Formación del equipo encargado del diseño del sistema de valores.	Funciones del equipo y las encuestas sobre el comportamiento de los valores y de la calidad.
3. Diagnóstico del sistema de valores de la organización.	Conferencia sobre una situación real de una empresa cubana donde se trabajen los valores, y las encuestas sobre el comportamiento de los valores y de la calidad. Listado de valores existentes. Nivel de ponderación de los valores. Procesamiento de las encuestas.
4. Definición del nuevo sistema de valores. Alineación de toda la organización alrededor del nuevo sistema de valores.	Versión definitiva de los valores conceptualizados. Modos de actuación descritos para cada valor. Estrategias de trabajo para los valores.
5. Supervisión y ajuste del sistema de valores diseñado.	Períodos de evaluación. Vías y métodos para la evaluación. Personal implicado en las evaluaciones hasta el nivel de áreas de trabajo. Conductas asociadas a los valores y su relación con el cumplimiento de los objetivos, hasta el nivel de puesto de trabajo.

### 3.3 Etapa 3: Diagnóstico del sistema de valores de la organización

El diagnóstico de los valores y de la calidad se realiza con la encuesta que aparece en el anexo 1, 2 y 3 para los alumnos, coordinadores y profesores. Sobre la base de la identificación de los valores que

prevalecen en la organización fue que se hizo un destilado de los mismos para definir aquellos que se querían impulsar.

El trabajo con los valores se rige por los establecidos en los lineamientos de la Misión Sucre. Una vez sensibilizada la dirección de la aldea y formado el equipo para el trabajo de los valores se procede a diagnosticar los valores existentes. Los 10 valores que propone la Misión Sucre se tienen que fomentar por la vida institucional, no obstante también se diagnostican 26 valores para observar y modificar su situación en la Aldea Universitaria Ribero.

En el capítulo 2 se propone el uso del método de expertos, pero en la presente investigación no se utilizó, solo se realizaron consultas a especialistas para determinar los valores y los indicadores de calidad a evaluar, también sobre la base de los documentos rectores de la Misión Sucre.

La muestra se determinó con un nivel de confianza de 5% obteniendo un valor de 400 para que sea representativo de la población.

Las encuestas utilizadas se validaron con un Alfa de Cronbach por encima del 70%.

### **3.3.1 Resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta para estimar el sistema de valores de la organización**

Criterios sobre los valores de los Profesores de la Aldea Universitaria Ribero.

Los resultados que aparecen en la tabla 3.2 se grafican posteriormente en el gráfico 3.1. Los profesores de la Aldea Ribero plantean que en el curso 2009-2010 los valores se encontraban entre 2 y 3, con un 70% a favor del primero. El sentido de pertenencia y la comunicación eficiente eran los de mayor dificultad.

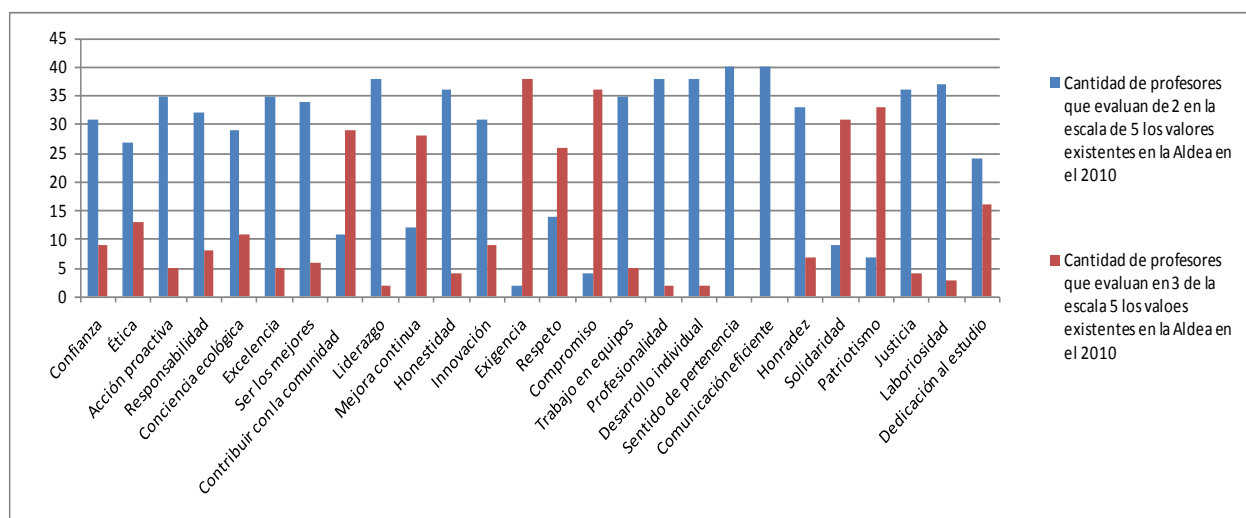
Los profesores de la Aldea Universitaria Ribero manifestaron que los valores: sentido de pertenencia, comunicación eficiente, liderazgo, profesionalidad, desarrollo individual, laboriosidad, honestidad, justicia, acción proactiva, excelencia y trabajo en equipos, se encuentran en el numeral 2 en una escala de 1 al 5, lo cual indica que estos son los valores compartidos por el grupo de profesores asesores, aunque se manifiestan en un número bajo.

Tabla 3.2. Criterios sobre los valores de los profesores de la Aldea Universitaria Ribero en curso 2009 - 2010. Fuente: elaboración propia.

VALORES	¿En qué medida existía en el 2009 - 2010 cada valor?					
	1	2	3	4	5	total
Sentido de pertenencia		40				40
Comunicación eficiente		40				40
Liderazgo		38	2			40
Profesionalidad		38	2			40
Desarrollo individual		38	2			40
Laboriosidad		37	3			40

Honestidad		36	4			40
Justicia		36	4			40
Acción proactiva		35	5			40
Excelencia		35	5			40
Trabajo en equipos		35	5			40
Total		408	40			440

En el gráfico 3.1 se observan los criterios de los profesores de la Aldea Universitaria Ribero en curso 2009 - 2010, existe un mayor consenso por ellos en relación a la existencia de los valores en el número 2 de la escala de 1 a 5, o sea, son los valores más compartidos aunque su existencia en ese curso es baja.



Gráfico

co 3.1. Diagnóstico de los valores según los profesores Aldea Universitaria Ribero año 2009 - 2010. Fuente: elaboración propia.

Criterios sobre los valores de la Coordinadora de la Aldea Universitaria Ribero.

En el gráfico 3.2 se evalúan los valores entre 3, 4 y 5 en una cuantía de 8, 16 y 2 respectivamente, según los criterios de la coordinadora de la Aldea Universitaria Ribero para el curso 2009 - 2010.

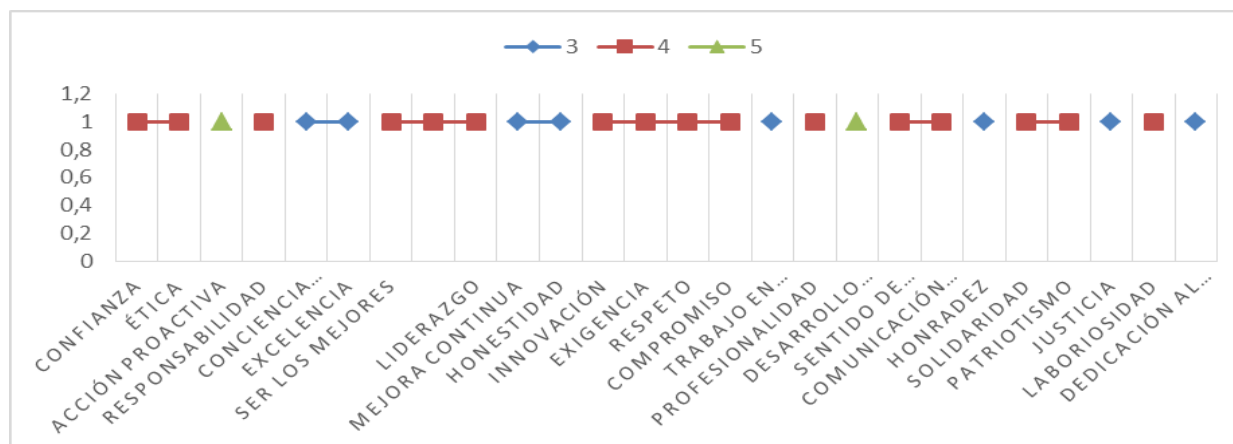


Gráfico 3.2. Criterios de los valores según la coordinadora de la Aldea Universitaria Ribero curso 2009 2010. Fuente: Elaboración propia.

Criterios sobre los valores del equipo del CAAU de la Aldea Universitaria Ribero.

En el grafico 3.3 se observa que el equipo del CAAU evalúa la ética, la acción proactiva, la responsabilidad, la conciencia ecológica, la contribución con la comunidad y el liderazgo con una puntuación de 1.

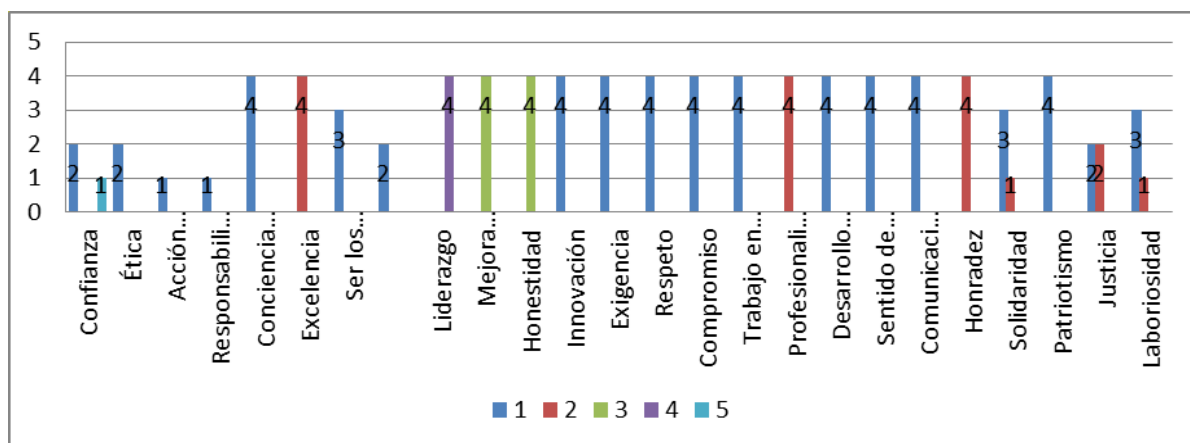


Gráfico 3.3. Evaluación de los valores por el equipo del CAAU de la Aldea en el curso 2009-2010.

Fuente: elaboración propia.

Criterios sobre los valores de los estudiantes de la Aldea Universitaria Ribero.

En el anexo 8 y 9 se observan los criterios de 230 estudiantes. Se manifiestan criterios de los valores y la calidad en el curso 2009 – 2010 en cada una de las puntuaciones de la escala.

En la tabla 3.3 se observan los valores que existían en el año 2009 - 2010 según los criterios de los estudiantes. La mayoría de los estudiantes plantean que un grupo de valores existen en una cuantía de 2 y 3 en un 35,5 y 31,71 por ciento respectivamente. Plantean que los 6 valores más compartidos son: la excelencia, ser los mejores, la comunicación eficiente, el liderazgo, la responsabilidad y la ética.

Tabla 3.3. Criterios sobre los valores según los estudiantes en el curso 2009 2010. Fuente: elaboración propia.

VALORES	¿En qué medida existía en el 2009-2010 cada valor?				
	1	2	3	4	5
Excelencia	29	168	18	10	5
Ser los mejores	4	152	37	14	23
Comunicación eficiente	14	139	51	21	5
Liderazgo	8	133	54	23	12
Responsabilidad	39	119	61	5	6
Ética	24	115	79	8	4
Innovación	54	113	36	19	8
Laboriosidad	38	113	65	14	0
Exigencia	56	108	27	26	13
Acción proactiva	23	101	82	18	6

Trabajo en equipos	63	99	41	14	13
%	11	35,5	31,71	14,3	7,54

El análisis del diagnóstico de los valores realizado permite concluir que existe consenso entre los profesores y estudiantes en relación a los valores compartidos que hay que fomentar en la Aldea, coinciden con el número 6 que propone Díaz Llorca (2009). Los valores son: comunicación eficiente, excelencia, liderazgo, laboriosidad, acción proactiva y trabajo en equipo.

### 3.3.2 Resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta para estimar los indicadores de calidad de la organización.

La variable a mejorar con la estrategia, además de los valores, es la calidad, la cual se diagnosticó para cada uno de los estratos de la muestra, según el criterio de los profesores, la coordinadora, el CAAU y los estudiantes. Al igual que los valores se observan problemas en la calidad y sus indicadores en el curso 2009 - 2010 como se mostrará a continuación:

En la tabla 3.4 aparecen los indicadores de calidad que mayores dificultades presentaban en el curso 2009 - 2010, destacándose la limpieza y los recursos disponibles.

Tabla 3.4. Indicadores de calidad según el criterio de los profesores en el curso 2009 - 2010.

INDICADORES	¿En qué medida existía en el 2009-2010 cada indicador?				
	1	2	3	4	5
Limpieza		34	6		
Recursos disponibles		33	7		
Investigación		32	8		
Extensión		32	8		
Docencia		31	9		

Según el criterio de la coordinadora los principales problemas de calidad están en los recursos disponibles, la limpieza y el mobiliario como se muestra en la tabla 3.5.

Tabla 3.5. Indicadores de calidad según el criterio de la coordinadora 2009 2010.

INDICADORES	¿En qué medida existía en el 2009-2010 cada indicador?				
	1	2	3	4	5
Aprendizaje			1		
Pertinencia de la misión				1	
Recursos disponibles		1			
Organización docente				1	
Preparación de los profesores			1		
Limpieza		1			

Mobiliario		1			
Aprovechamiento del tiempo académico			1		
Docencia			1		
Investigación			1		
Total		3	5	2	

Los miembros del CAAU identifican como principales dificultades los recursos disponibles, la organización docente, la limpieza, el mobiliario, aprovechamiento del tiempo académico, la docencia, la investigación, la extensión y la adaptación.

Tabla 3.6. Indicadores de calidad según el criterio del CAAU en el 2009 2010.

INDICADORES	¿En qué medida existía en el 2009-2010 cada indicador?				
	1	2	3	4	5
Aprendizaje			4		
Pertinencia de la misión				4	
Recursos disponibles		2	2		
Organización docente		4			
Preparación de los profesores			4		
Limpieza		2	2		
Mobiliario		2	2		
Aprovechamiento del tiempo académico		3	1		
Docencia		2	2		
Investigación		1	3		
Extensión		2	2		
Adaptación		2	2		
Total		20	24	4	

Los estudiantes evalúan los indicadores de calidad entre 3 y 4 en su mayoría, aunque existen criterios de dificultades en todos los indicadores pues un 17,6% se evalúa de 2 y un 11% de 1.

Tabla 3.7. Indicadores de calidad según el criterio de los estudiantes en el 2009 - 2010.

INDICADORES	¿En qué medida existía en el 2009-2010 cada indicador?				
	1	2	3	4	5
Mobiliario	20	66	82	34	28
Recursos disponibles	33	63	75	47	12
Aprendizaje	47	61	65	49	8
Pertinencia de la misión	39	59	62	42	28
Extensión	20	49	41	95	25
Organización docente	24	47	52	87	20
Docencia	20	29	32	89	60
Preparación de los profesores	17	28	36	57	92



Aprovechamiento del tiempo académico	20	24	37	85	64
Adaptación	15	24	78	88	25
Limpieza	20	19	23	83	85
Investigación	19	17	35	83	76
Totales	294	486	618	839	523
%	11	17,6	22,39	30,4	18,9

Existe consenso en los estudiantes que los indicadores de calidad que más se repiten con problemas están en los recursos disponibles, el aprendizaje y la pertinencia de la misión. Y unidos a la limpieza, según criterio de la coordinadora y el CAAU, serían los de mayor dificultad.

De acuerdo al diagnóstico de los valores realizado con anterioridad se puede afirmar que el interés del equipo de dirección en cuanto al trabajo con los valores tiene un valor medio dado que el equipo de dirección va conociendo las oportunidades que tiene en trabajar por valores para marcar una diferencia en relación con otras universidades y ser sostenible en el tiempo y el grado de desarrollo de los valores de cada grupo encuestado avanzó de un valor bajo a uno medio porque los miembros del grupo van interactuando entre ellos, van teniendo nuevas experiencias, se van formando proyectos nuevos como grupos y van ganando en conciencia en cuantos a sus intereses, o sea, la estrategia de valores se clasifica en negociable la que permite la posibilidad de diálogo y aprendizaje para la estrategia de valores.

GRADO DE DESARROLLO DE LOS VALORES DEL GRUPO	ESTRATEGIA DE VALORES	
	Altos	
	Aleatoria Los valores evolucionan ajenos a una estrategia de valores	De desarrollo Se proyecta una sólida estrategia de valores en los grupos
		Negociable Hay posibilidad de diálogo y aprendizaje de una estrategia de valores
	Neutral Se elude la responsabilidad de una estrategia de valores	De orientación Se orienta a los grupos una estrategia de valores
	Bajo	Alto
	INTERES DEL EQUIPO DE DIRECCION	

Figura 3.1. Clasificación de la estrategia. Fuente: Díaz Llorca C. 2009.

### 3.4 Etapa 4: Definición del nuevo sistema de valores

Una vez identificada la situación que presentaban los valores y la calidad de los procesos educativos, comienza a definirse el nuevo sistema de valores que asumirían los actores de la Aldea Universitaria Ribero, como parte del reordenamiento del sistema de valores que se quiere compartir durante los semestres comprendidos en el 2009 - 2013, para orientar los valores por los que se regirán todos los miembros de la Aldea Universitaria Ribero e incrementar la calidad en la organización.

En tal sentido, la Misión Sucre mediante los Programas Nacionales de Formación (PNF) tiene la finalidad de: transformar las áreas científico-humanísticas para concebir a la educación como una

formación integral y liberadora, en la cual la formación técnico-científica debe estar acompañada con una sólida formación humanista, cultural, ambiental, crítica, creadora, innovadora y socio-política. Donde los seres humanos no solo puedan auto desarrollarse sino que participen en el contexto de la nueva República Socialista que se quiere.

Los PNF plantean el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y del aprendizaje haciéndola más humanista, así como la función de la Universidad, tanto en la formación integral liberadora (educación), la creación intelectual (investigación) y la vinculación social (extensión).

Se tiene en cuenta en el análisis y jerarquía del nuevo sistema de valores la finalidad de la Misión Sucre al ser esencial para nuestra sociedad para que no haya una contradicción con los valores organizacionales.

Para elaborar el nuevo sistema de valores se tomó en cuenta el modelo propuesto por el Díaz, C. (2009), al disponer de los pasos a seguir de manera coherente y orientando a los objetivos que se quieren alcanzar:

Iniciar y atender por la alta dirección

Desde un primer momento la coordinadora tenía conocimiento de la importancia de una Estrategia de Desarrollo de Valores y la función que iba a desarrollar en la conducción de la Aldea Universitaria Ribero. De ahí se evidencia el compromiso de la alta dirección con la propuesta del nuevo sistema de valores según el diagnóstico realizado.

Involucrar a otros niveles de dirección y trabajadores

La coordinadora de la Aldea Universitaria Ribero realizó asambleas con los profesores asesores, Equipo del CAAU, voceros políticos y estudiantiles de los diferentes Programas Nacionales de Formación. Sensibilizó y creó conciencia sobre la importancia de que la aldea se conduzca por una Estrategia de Valores y la participación en colectivos para la conceptualización y modos de actuación de los valores que se decidieron jerarquizar.

Preparar al equipo

El equipo para la conceptualización y modos de actuación del nuevo Sistema de Valores estuvo constituido por la coordinadora, los 4 coordinadores del Equipo del CAAU, 4 profesores asesores y el vocero de aula y vocero político de cada ambiente de clase.

Elaborar el sistema de valores

El proceso de la elaboración de los valores estratégico se decidió en consenso tomar la misión y visión de la Fundación Misión Sucre y elaborar solo la identidad. En cuanto a los valores tácticos participaron en la elaboración de la expresión todos los integrantes ya mencionados a fin de que tuvieran claridad conceptual sobre los valores tácticos propuesto, incorporaran e hicieran propio en su accionar diario la Estrategia de Desarrollo de Valores que se quería implementar.

Para que la estrategia de desarrollo de valores sea eficaz, la Aldea Universitaria Ribero debe comprometerse con políticas y estrategias que se muestran a continuación:

Políticas

- Designar dos días de la semana para realizar trabajo comunitario en las diferentes comunidades del municipio Ribero que lo requieran, en el cual se llevarán a cabo actividades orientadas al fomento de valores compartidos propuestos por la Fundación Misión Sucre y los propuestos en el nuevo sistema de valores..
- Otorgar trípticos en las comunidades sobre los valores a resaltar en las jornadas de trabajo comunitario.
- Instituir el día sábado como día de los valores y reunirse en el patio central de la aldea o cada sección en su aula y comentar un valor o un pensamiento antes de comenzar el horario de clases.
- Elaborar murales de los valores tácticos y estratégicos orientados a la práctica y enseñanza de los mismos.
- Enseñar y fomentar la misión y visión la Fundación Misión Sucre para reforzar la cultura organizacional.
- Socializar las actividades de la Cátedra Bolívar y Martí en las comunidades.

#### Estrategias.

- Socializar en la aldea universitaria y en las comunidades a donde permanecen los estudiantes exposiciones, dinámicas de grupo, presentaciones artísticas, entre otros. Con el fin de volver más significativa la enseñanza y práctica de valores.
- Seleccionar a dos estudiantes cada sábado para que narren los valores extraídos desde la Cátedra Bolívar y Martí.
- Hacer entrega de reconocimientos a los estudiantes que participen en la elaboración de los murales respecto a los valores, con el objetivo que se motiven a participar en ésta actividad.
- Dictar charlas, conversatorios, encuentro de saberes, donde se explique en que consiste la misión y visión, para unificar los esfuerzos colectivos hacia la consecución de las meta de la aldea.

Después de un amplio análisis, el sistema de valores compartidos que quedó aprobado fue el siguiente:

#### Valores estratégicos

##### La Identidad

La Aldea Universitaria Ribero es líder en la transformación de la educación superior municipalizada en el municipio Ribero.

Sus orígenes se inician con el lanzamiento de la Fundación Misión Sucre en noviembre del año 2003, por el comandante Hugo Rafael Chávez Fría. En sus palabras, la Misión Sucre ha sido desde entonces "...como Sucre, llevando antorchas, una antorcha de conocimiento, de fuerza moral".

Mediante diferentes Programas Nacionales de Formación contribuye a fortalecer la acción institucional de formación y creación intelectual, en vinculación con las necesidades sociales, que permiten alcanzar los objetivos del Proyecto Nacional Simón Bolívar y la difusión y práctica de valores

compartidos como: eficacia, eficiencia, transparencia, inclusión, participación, innovación, humanismo, solidaridad, correspondencia social y cultura de servicio; que consoliden la correspondencia entre lo que se dice y se hace, con el fin de determinar y asegurar sistemáticamente la calidad y la oferta académica de los PNF, de manera que ello incida en el desarrollo del municipio y en cada una de las comunidades que lo constituyen.

Misión de la Aldea Universitaria Ribero, “Fundación Misión Sucre”

Desarrollar y fortalecer el sistema administrativo, el soporte académico, la infraestructura, así como lo concerniente a la adquisición, reproducción y distribución de los materiales educativos y la calidad de vida de los triunfadores, en articulación con las instituciones de educación universitaria que participan en la Misión Sucre para garantizar el acceso universal a la educación universitarias de todas y todos los venezolanos.

Visión de la Aldea Universitaria Ribero, “Fundación Misión Sucre”.

Ser el soporte operativo de la educación universitaria municipalizada en todo el territorio nacional.

Valores tácticos

Laboriosidad (valor de desarrollo: tiene que ver con como generamos o creamos)

Definición teórica

Implica mantener una actitud productiva en el proceso pedagógico profesional, desde sus diferentes escenarios (dirección del aprendizaje, actividad socialmente útil, entre otras).

Definición operacional (Modos de actuación asociados al valor)

- Mostrar plena dedicación a la actividad laboral y social que se realiza.
- Poseer capacidad para enfrentar los obstáculos y encontrar soluciones a los problemas presentados en la actividad social que se realiza.
- Cumplir con disciplina, eficiencia y calidad las tareas y funciones encomendadas.
- Sentir mayor realización personal, en tanto mayor sea su aporte social en la actividad que desempeña.
- Evaluar y sistematizar permanentemente el desarrollo del currículo PNF en la Aldea Universitaria, facilitando el carácter desarrollador de las mismas.
- Participación con los estudiantes en las labores socialmente útiles.

Excelencia (valor de desarrollo: tiene que ver con como generamos o creamos)

Definición teórica

Está relacionada con la capacidad de satisfacer al máximo las demandas educacionales del entorno.

Definición operacional (Modos de actuación asociados al valor)

- Capacidad de la aldea universitaria para favorecer el desarrollo de los triunfadores.
- Flexibilidad para adaptarse al ambiente externo, mantener un intercambio permanente con él y compensar desigualdades sociales y culturales de los triunfadores, preservando su identidad e integridad.

- Capacidad para coordinar constantemente en el tiempo y el espacio sus elementos, garantizando la superación permanente de los profesores asesores y la labor investigativa de la Aldea Universitaria.
- La capacidad de la Aldea Universitaria en la formación de valores ciudadanos y patrióticos.
- Capacidad para mantener crecientes niveles de resultados (salidas) tanto en la aldea universitaria como organización, como de sus miembros (objetivos individuales y su satisfacción en el trabajo)

Trabajo en equipo (valor práctico: tiene que ver como actuamos en nuestro trabajo)

#### Definición teórica

Implica, ante todo comprometerse ante sus compañeros a convertir los valores en lo más importante, no solo en el discurso, sino en las realizaciones, así como contribuir, en la relación con los demás, a ser consecuente.

#### Definición operacional (Modos de actuación asociados al valor)

- Las decisiones importantes que se adopten, deben ser asumidas por toda la Aldea Universitaria.
- Adopción de una ética consigo mismo y su entorno.
- Preocupación por la colaboración entre los miembros del colectivo y el reconocimiento individual, a los que se lo merezcan con inmediatez.

Liderazgo (valor práctico: tiene que ver como actuamos en nuestro trabajo).

#### Definición teórica

Proceso de influir sobre las personas de modo que se esfuercen voluntariamente para el logro de las metas del grupo.

#### Definición operacional (Modos de actuación asociados al valor)

- Ser promotores y generadores de ideas que mejoren la calidad de los procesos educativos y convivencia dentro de la aldea universitaria.
- Promover los valores tácticos, identidad, misión y visión de la institución, creando así el sentido de pertenencia.
- Motivar a todos los miembros de la aldea universitaria a la participación en la aportación de ideas.
- Tomar decisiones a través de la consulta de los integrantes escuchando y analizando las diferentes ideas u opiniones.
- Crear las condiciones que motiven y estimulen el trabajo y participación en la aldea.
- Ser responsables para una base fundamental de la confianza.
- Ser accesibles y aceptar sugerencias.

Acción proactiva (valor ético: tiene que ver con cómo nos relacionamos con los demás).

#### Definición teórica

Es la actitud en la cual el individuo asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.

#### Definición operacional (Modos de actuación asociados al valor)

- Busca respuestas a problemas de difícil solución en vez de esperar a que suceda algo.
- No se limita a efectuar las actividades que se le solicitan sino que crea nuevas oportunidades por medio de la búsqueda de información.
- Tiene capacidad para subordinar los impulsos a los valores.
- Tomar la iniciativa y emprender la acción.
- Buscar constantemente información actualizada de su área de trabajo.
- Conocer los recursos con los que puede contar para realizar la tarea.

#### Comunicación eficiente

#### Definición teórica (valor ético: tiene que ver con cómo nos relacionamos con los demás)

Es una de las formas de interacción entre los hombres por medio de la cual se da un intercambio de información.

#### Definición operacional (Modos de actuación asociados al valor)

- Conocimiento de los valores compartidos por la fundación misión sucre y los proclamados en el sistema de valores.
- Conceptualización de los valores identificados.
- Influencia de los valores en la calidad de la gestión de los procesos universitarios.
- Acciones para transmitir los valores.
- Evaluación y reconocimiento del grado de apropiación de los valores.

#### Revisión y retroalimentación

Una vez que se tenía la versión definitiva del sistema de valores se entregaron trípticos sobre el nuevo sistema de valores a los profesores asesores, estudiantes, integrantes del Equipo del CAAU para que cada quien lo revisara y debatiera dado que de esta forma se estaba dando a conocer el sistema de valores realizado, y al mismo tiempo se recogían los criterios sobre la interpretación que se realizaba del mismo y sugerencias en cuanto a algún cambio o algún otro modo de acción que modificaran la propuesta del sistema de valores planteado.

#### Aprobación y compromiso

Al sistema de valores se le realizaron pocas propuestas de modificación pero la más importantes fue que a partir de ese nuevo sistema de valores para la aldea universitaria, la coordinadora, el equipo del CAAU, los profesores asesores y cada ambiente de clase creara modos de actuación propios sobre lo qué significa para ellos el trabajo en equipo, la laboriosidad, el liderazgo, la comunicación eficiente, la excelencia, y la acción proactiva puesto que tanto coordinadores, profesores asesores como estudiantes actúan en escenarios distintos.

El nuevo sistema de valores fue aprobado por la coordinadora de la aldea al comprometerse con la aplicación del contenido y esencia de su expresión.

### **3.5 Etapa 5: Alineación de toda la organización alrededor del nuevo sistema de valores.**

En el presente epígrafe se definen las acciones para lograr que los estudiantes, profesores y coordinadores se apropien del nuevo sistema de valores.

Seguidamente se muestran las acciones para comunicar y alinear los valores a toda la comunidad universitaria.

Mecanismos de comunicación para la difusión del nuevo Sistema de Valores

- Murales

Implicados: estudiantes y profesores asesores.

Construir murales alusivo a los valores y a los diferentes PNF que ofrece la Aldea Universitaria Ribero en todas las comunidades del municipio, por las diferentes secciones de estudiantes durante todo los semestres.

- Carteles

Implicados: coordinadores, equipo del CAAU, estudiantes y profesores asesores.

Los carteles se elaborarán detallando la misión, visión y valores tácticos de la aldea universitaria, colocándolos en todas las áreas de trabajo: oficinas administrativas, salones de clase con el propósito de que el sistema de valores colocado en ambientes estratégicos oriente e influya en las prácticas diarias de trabajo.

- Apertura de cuenta en las redes sociales.

Implicados: coordinadores, equipo del CAAU, estudiantes y profesores asesores.

La creación de una cuenta de Face Book y Twitter en la red como página institucional en la Aldea Universitaria Ribero con el fin de comunicar las diferentes actividades realizadas e informar las actividades por realizar, creando igualmente la oportunidad de recibir comentarios y sugerencias por parte de los integrantes de la institución y de las demás aldeas distribuidas en todo el territorio del país.

- Reconocimiento

Implicados: coordinadores, equipo del CAAU, estudiantes y profesores asesores.

Los profesores asesores, el equipo del CAAU y los estudiantes serán evaluados por medio de la práctica diaria de los valores propuestos en el sistema por la coordinadora de aldea. La evaluación se propone se realice semestralmente, reconociendo a los profesores asesores, coordinadores y estudiantes mejores evaluados.

- Capacitaciones a profesores asesores y coordinadores.

Implicados: coordinadores, equipo del CAAU y profesores asesores.

Las capacitaciones se propone que se realicen con el colectivo de los profesores asesores y el Equipo del CAAU en conjunto con la coordinadora de la aldea. Para llevar a cabo las capacitaciones

se propone que la institución haga las gestiones necesarias con la Coordinación Estatal de los PNF y solicite diversas capacitaciones enfocadas en el tema de los valores.

Entre las temáticas que se proponen abordar están las siguientes:

La Administración basada en una estrategia de desarrollo de Valores y los valores en la educación superior.

- Charlas estudiantiles.

Implicados: coordinadores, equipo del CAAU y profesores asesores.

Se propone realizar charlas dirigidas a estudiantes, enfocadas a mejorar la calidad de los procesos educativos, así como también al fomento y la práctica de los valores entre cada uno de ellos.

- Trabajo comunitario en las comunidades.

Es una actividad educativa donde se designará un día a la semana para inculcar a las personas la importancia de la práctica de valores en las comunidades de una manera en la cual todos participen y se diviertan realizando diferentes actividades encaminadas al fortalecimiento de los mismos. Se propone que el Trabajo comunitario en las comunidades se realice el día lunes y miércoles de cada semana.

Valoración del sistema de valores luego de aplicar las acciones propuestas

La definición de los valores tácticos diagnosticados con sus modos de actuación y las acciones para su comunicación ha traído consigo resultados favorables en los valores y en los indicadores de calidad en general.

Luego de aplicar la estrategia para mejorar los valores se observa que en la actualidad aparecen evaluaciones de 3 en los valores más trabajados dentro de la estrategia, a los cuales se le precisaron las acciones anteriores, ellos son: comunicación eficiente, excelencia, liderazgo, laboriosidad, acción proactiva y trabajo en equipos.

No obstante otros valores también mejoran a un número de 4 como son la: responsabilidad, contribución a la comunidad, mejora continua, compromiso, desarrollo individual y patriotismo, entre otros que se muestran en el grafico 3.4. Aunque se deben trabajar más los valores se aprecia mejoría. No se llega en ninguno de los casos al valor ideal de 5.



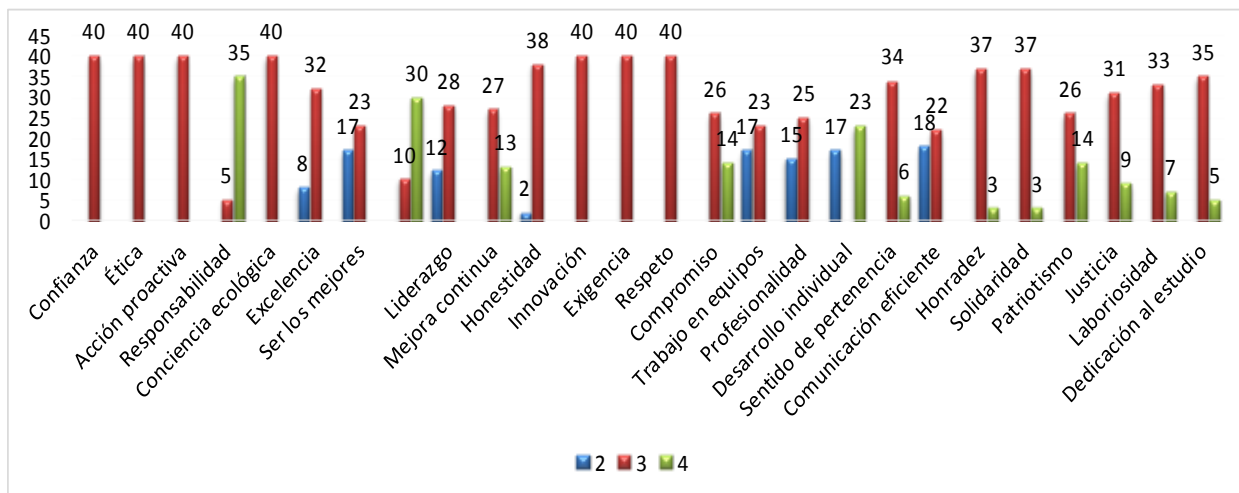


Gráfico 3.4. Diagnóstico de los valores según los profesores Aldea Universitaria Ribero en la actualidad. Fuente: elaboración propia.

Y en el gráfico 3.5, se observa una mejoría en los indicadores de calidad en la actualidad. Los indicadores que mejoran son: la pertinencia de la Misión Sucre, la preparación de los profesores y la adaptación, además se observa una mayor puntuación de 3 puntos respecto al 2009 – 2010.

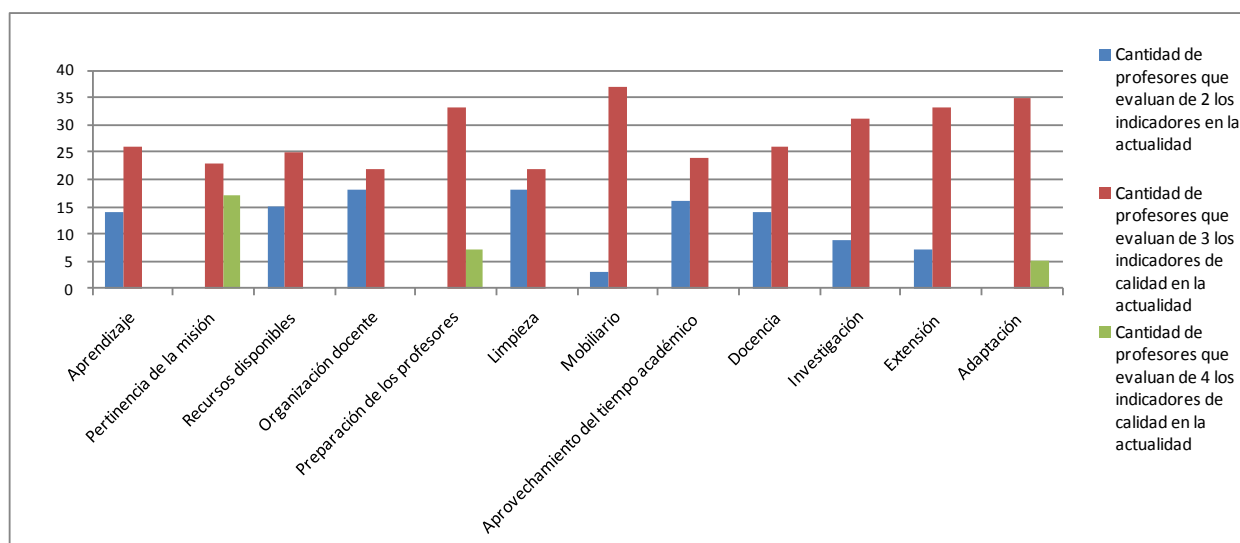


Gráfico 3.5. Indicadores de calidad para la Aldea Universitaria Ribero en la actualidad, según profesores. Fuente: elaboración propia.

Y en el gráfico 3.6 se produce un incremento de esos valores a 3 y 4 puntos. Se refleja un incremento en la consolidación de los valores derivado de la estrategia implementada en la presente investigación. La dispersión en la evaluación de los valores existente en el curso 2009 - 2010 entre 1 y 4 se concentra en valores de 4 para 21 valores.

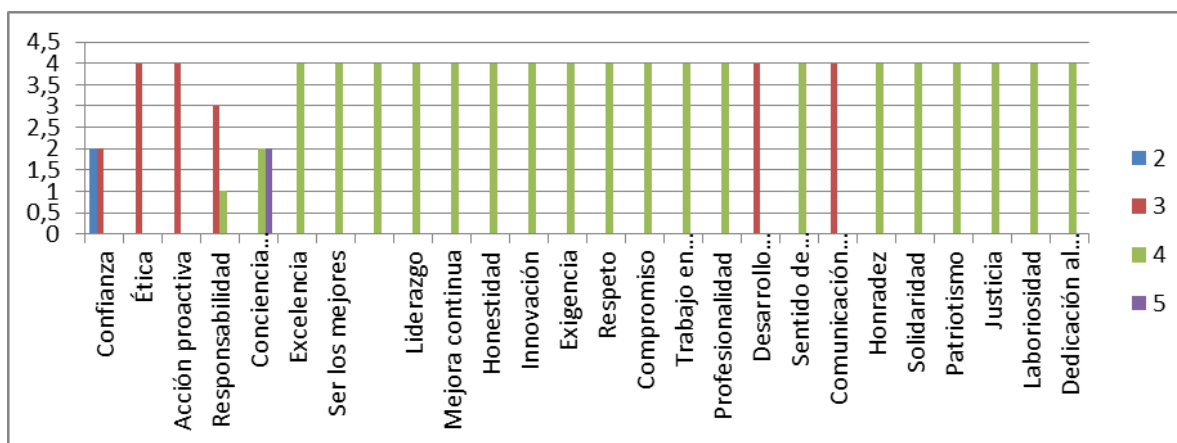


Gráfico 3.6. Evaluación de los valores por el equipo del CAAU de la Aldea en la actualidad. Fuente: elaboración propia.

Los criterios relacionados con los indicadores de calidad del CAAU aparecen en el Anexo 7. En el gráfico 3.7 se muestra un aumento de los indicadores de calidad.

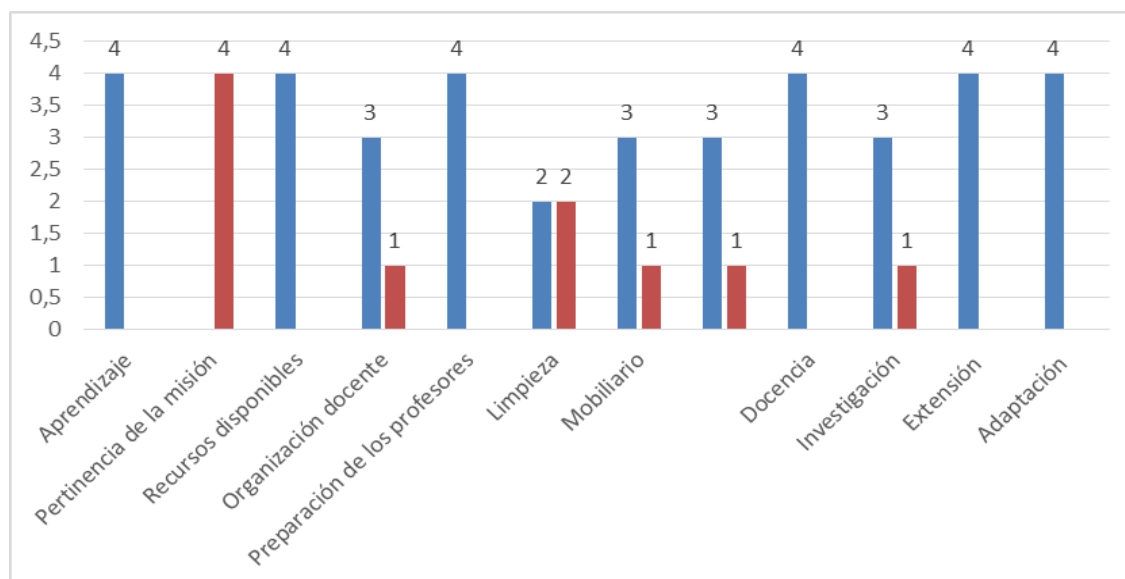


Gráfico 3.7. Estado actual de los indicadores de calidad según el CAAU. Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3.9 se resumen los porcentajes de los criterios sobre los valores según los estudiantes. En la actualidad la puntuación en los valores de 2 y 3 es similar al período anterior en valores de 31,20 y 28,9% respectivamente, sin embargo aumenta entre 4 y 5 a un 37,7% en la actualidad.

Tabla 3.9. Resumen del criterio de los estudiantes en relación a los valores. Fuente: elaboración propia.

Año	En la actualidad				
Escala	1	2	3	4	5
%	1,99	31,20	28,9	23,29	14,41

En la tabla 3.10 se observa que los indicadores de calidad también presentan un incremento. Al igual que los valores existe dispersión en los criterios. Existe mejoría del año 2009 – 2010 hasta la

actualidad.

Tabla 3.10. Criterio de los estudiantes en relación a los indicadores de calidad.

Año	En la actualidad				
Escala	1	2	3	4	5
%		17,75	31,30	32,2	15,47

También se realizó el estudio en la Aldea Ribero 4 y y el estudio de los valores arrojó que mejoraron de una media de 2 puntos en la escala de 5 a una media de 3 y 4 puntos de 2009 a la fecha respectivamente. En relación a la calidad aunque la dispersión es mayor se observa también una mejora. Los valores oscilan en el año 2009 – 2010 entre 1 y 3 y en la actualidad entre 2 y 3 puntos en la escala de cinco.

### 3.6 Conclusiones parciales

A modo de conclusiones parciales del presente capítulo puede señalarse que:

- El diagnóstico inicial demostró que los valores tácticos en la Aldea Universitaria Ribero, durante el periodo 2009 – 2010, no satisfacía las necesidades dominantes en la comunidad universitaria para su orientación hacia una calidad de los procesos educativos que permitiera ampliar los PNF y mejorar la calidad de la enseñanza y del aprendizaje haciéndola más humanista.
- Se logran identificar las debilidades de la calidad de los procesos educativos que limitaban el desarrollo del trabajo con los valores compartidos, y con ello, sus resultados en educación, investigación y extensión.
- Se propone una Estrategia de Desarrollo de Valores que se basa en la integración de los valores compartidos, la misión y visión de la Fundación Misión Sucre, que permita fomentar la calidad de los procesos educativos y por ende, elevar el desarrollo del trabajo metodológico, de la investigación científica y del componente de interacción universidad-comunidad.
- La implementación de la Estrategia de Desarrollo de Valores siguió las etapas planificadas y se ejecutó en el período 2009 -2013.
- Una vez implementada la Estrategia de Desarrollo de Valores se derivó la evaluación de sus acciones, etapa que demostró una modificación positiva en cuanto al interés de todos los miembros de la aldea por el trabajo con el nuevo sistema de valores, el desarrollo de modos de actuación con cada valor correspondientes con sus valores personales, la consolidación de valores compartidos para el reconocimiento social de la fundación misión sucre en todo el municipio y el incremento de los indicadores de la calidad de los procesos educativos en la institución.
- No obstante, la evaluación además indicó que no se han alcanzado los niveles esperados, dado que una estrategia de valores se logra en el tiempo porque lo que se busca es lograr la interacción del sistema de valores propuesto con el sistema de valores propios de las personas y la unidad de ambos sistema de valores da como resultado la incrementación de valores al capital intelectual de las organizaciones, por lo que deberá mejorarse continuamente la estrategia de desarrollo de valores y su implementación práctica para ofrecer resultados

actualizados y confiables a los coordinadores y así favorecer la toma de decisiones sobre bases científicamente fundamentadas.

## **CONCLUSIONES**

A manera de conclusiones puede decirse que:

1. La búsqueda bibliográfica realizada permitió demostrar que los antecedentes de la utilización de los valores para la dirección en Venezuela empieza en el 2003 con la municipalización de la Educación Superior impulsada por la Fundación Misión Sucre, en este momento se evidenciaba la necesidad del cambio en las herramientas tradicionales aplicadas por las universidades venezolanas, entonces se introducen los valores en la dirección definiéndose este proceso para las condiciones de la Fundación Misión Sucre por objetivos enfocados en valores.
2. El desarrollo de la estrategia investigativa permitió identificar que el funcionamiento de la gestión por procesos de las aldeas universitarias está determinado en alguna medida por los valores enunciados, estos tienen y deben funcionar como un sistema operativo y de orientación pero todavía existen debilidades por ser la municipalización de la educación de la Fundación Misión Sucre una estrategia novísima que nace como una necesidad educativa para dar respuestas a las demandas educativas que existían en el país. Por ello, la gestión de los valores debe enfocarse a la propuesta de la creación de mecanismos o estrategias para acelerar el surgimiento y fijación de tales valores organizacionales en la cotidianeidad de los procesos que emergen en las universidades.
3. Se diseñó una estrategia investigativa en cinco etapas que responde al objeto teórico de la investigación, la cual permitió dar respuesta a los objetivos de la misma y en correspondencia proponer un nuevo sistema de valores.
4. El desarrollo de la estrategia investigativa permitió identificar que la planeación estratégica de la Fundación Misión Sucre está funcionando solo en términos declarativos debido a la inexistencia de una propuesta de diseño de estrategia de desarrollo valores definida a través de la cual se puedan direccionar valores. Aunado a la falta de un proceso definido, también se carece de instrumentos y técnicas de dirección aplicadas que apoyen la gestión de los valores, lo que provoca que estratégicamente sean deficientes las vías y mecanismos de seguimiento y control al fortalecimiento de los valores y que no se ha contado con una estrategia adecuada para mejorar la calidad de los procesos educativos en la aldea.
5. Se diseñó un sistema de valores que contribuya a mejorar la calidad en la aldea universitaria Ribero y la implementación de dicha estrategia permitió elevar los valores enunciados por la Misión Sucre, los valores tácticos y estratégicos de la aldea y por ende, la calidad de los procesos de la misma.

## **RECOMENDACIONES**

1. Continuar trabajando en la implementación y evaluación de la estrategia de desarrollo de valores hasta alcanzar una mejoría en los resultados finales de la calidad de los procesos educativos debido a que la aplicación de EDV es un proceso que requiere de tiempo a largo plazo porque lo que busca es un cambio de mentalidad (Cultura Organizacional).
2. Ejecutar un sistema de evaluación y seguimiento tanto de los valores tácticos como de los valores estratégicos para detectar la correspondencia entre el sistema de valores enunciado y los modos de actuación, ya que una vez logrado el alineamiento de los valores se debe compartir su código y normas, de manera que quede introducido y se reconozca como parte de la cultura organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alabart, Y. y Portuondo, A. (2002). *Cultura organizacional y Perfeccionamiento empresarial*. Premio a la excelencia, Folletos Gerenciales MES, año IV, No 2, Febrero 2002, 44 – 49p.
2. Alcover, M., Rico, R. y Gil, F. (2011). *Equipos de trabajo en contextos organizacionales: Dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles*. Papeles Del Psicólogo, 32(1), 7- 16.
3. Arana, R. (2009). *La Administración por Valores una Alternativa para la Responsabilidad Social de las Empresas*.
4. Arciniega, L. y González, L. (2002). *Valores individuales y valores corporativos percibidos: Una aproximación empírica*. Revista De Psicología Social Aplicada, 12(1), 41-60.
5. Arias, M. (2002). *Ética empresarial e Institucional: Apuntes para un Debate*. Extraído de: Los valores en la dirección. Colectivo de autores del Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Selección y edición Sergio Gómez Castanedo, MES, Ciudad de la Habana, Cuba. Pág. 117-120.
6. Arias, M. (2002). *Valores: En busca de una nueva actitud*. Extraído de: Los valores en la dirección. Colectivo de autores del Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Selección y edición Sergio Gómez Castanedo, MES, Ciudad de la Habana, Cuba. Pág. 106.
7. Bello A., Bauzá, E. y Marañón, E. (2006). *La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria*. Revista Iberoamericana De Educación, 40(5), 2.
8. Blanchard, K. (1997). *Administración por Valores*. Edit. Norma. Barcelona.
9. Blanchard, K., O'Connor, M. (2000). *Administración por Valores*. Bogotá. Editorial Norma. Pgs 232.
10. Blanchard, K; O'Connor, M. (1997). *Administración por Valores*. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos. Bogotá. Editorial Norma. Pgs 1-133.
11. Cañedo, A. y Guerrero, P. (2007). *Dirección por valores: una gestión con la persona como centro*. [Serie en Internet].2007. [Citado: 17/2/2008]; Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol17\\_2\\_08](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol17_2_08).
12. Carmona, G. y Martínez, F. (2010). *Valores profesionales en la formación universitaria*. Revista Electrónica de Investigación Educativa [Número Especial]. Consultado el día de mes de año, en: <http://redie.uabc.mx/contenido/NumEsp2/contenido-casares.html>
13. Chiavenato, A. (2007). *Administración de los Recursos Humanos*. 8va. Edición, McGraw-Hill.
14. Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Ed. Mc Graw Hill. Colombia.
15. Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. Colombia: Edit. Mc Grau-Hill. Colombia.

16. CINDA (2002 circa). Centro Universitario de Desarrollo, documentos metodológicos s/f, Santiago de Chile.
17. Cordero, T. 2005. *El diagnostico de la cultura organizacional. La experiencia en una empresa*. [www.gestiopolis.com/canales5/ger/diaorgaex.htm](http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/diaorgaex.htm).
18. Cuesta, A. (2005). *Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Academia, 2da Edición. La Habana.
19. Díaz, C. (2009). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
20. Discurso en Los Próceres, Caracas, 2/2/1999. *Seis discursos del Presidente constitucional de Venezuela Hugo Chávez Frías*. Caracas: Ediciones de la Presidencia de la República, 2000.
21. Estrategor (1997). *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de Empresa*. Editorial más son S.A. Barcelona, España.
22. Ferreyra, H. (2009). Educación Secundaria en Argentina: propuestas para superar el diagnóstico y avanzar hacia su transformación. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas y Academia Nacional de Educación.
23. Gallardo, T. (2003). *La formación de valores desde la perspectiva empresarial: Imperativo de nuestros tiempos*. (Publicación interna). Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Pág. 3-6.
24. García, S. y Dolan, S. (1997) "La Dirección por Valores". Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
25. García, S. & Dolan, S. (2003). *La Dirección por Valores*, McGraw Hill.
26. Gobierno Bolivariano de Venezuela. Ministerio de Educación Superior. Vice Ministerio de Políticas Académicas. Dirección General de Planificación Académica (2006) *Programa Nacional de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior* (PRONEAIES). Recuperado el 04 de marzo de 2011. <http://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/programa.pdf>
27. González, A. (2011). Dirección por valores en la aldea universitaria "Narciso Gonell" de la Misión Sucre en el estado Vargas. Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos89/direccion-valor-aldea-universitaria/direccion-valor-aldea-universitaria.shtml>
28. González, M. (2000). *La educación de valores en el curriculum universitario: Un enfoque psicopedagógico para su estudio*. *Educación Médica Superior*, 14(1), 74-82.
29. Hugo Chávez Frías. Primer Evento con Propulsores del Partido Socialista Unido. Teatro Teresa Carreño, 24 de marzo de 2007. En *El discurso del inicio de la construcción del Partido Socialista Unido*. Ediciones Socialismo del Siglo XXI, No. 2, marzo 2007, p. 47.
30. Hultman, K. (2005). *Evaluating organizational values*. *Organization Development Journal*, 23(4), 32.
31. Iñiguez A. (2007). *La dirección por valores en las organizaciones sanitarias*. Disponible en: [Consultado: 18 de diciembre de 2007].

32. Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. Ed. Mc Graw Hill. México.
33. Jiménez, M. y Villar, J. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria: nuevos paradigmas para una educación liberadora y humanizadora de las personas y las sociedades*. Responsabilidad Social. Recuperado el 20 de febrero de 2010, de [http://www.abmes.org.br/NovaEstrutura/\\_subSites/ER2009/\\_downloads/Revista/2008\\_03\\_txt\\_Javier\\_Villar.pdf](http://www.abmes.org.br/NovaEstrutura/_subSites/ER2009/_downloads/Revista/2008_03_txt_Javier_Villar.pdf).
34. Koontz, H., & Weihrich, H. (2003). *Administración. una perspectiva global* (12th ed.). México: Mc Graw Hill.
35. La Fundación Misión Sucre (Misión Sucre, 2004)
36. La Real Academia Española de la Lengua (RAE 2010)
37. Linares, M. (2009). *Propuesta de procedimiento metodológico para el trabajo con los valores organizacionales*.
38. Méndez, J. (2008). *La gestión de valores en el proceso de dirección estratégica de la Universidad de Ciego de Ávila*. Octubre del 2008. Disponible en: [Monografía gestiopolis.com](#) Conocimiento en negocios.
39. Méndez, J. y Regalón, Y. (2007). *Diferencias en la planificación entre la dirección por objetivos, la planificación estratégica y la dirección por valores*. 2007
40. Ministerio de Educación Superior, (2004). *Fundamentos Conceptuales de la Misión Sucre*. Editorial MES. Caracas.
41. Parisca, S. (1995). *El método Delphi. Gestión tecnológica y competitividad*. En Parisca, S. Estrategia y filosofía para alcanzar la calidad total y el éxito en la gestión empresarial. La Habana: Academia, 129-130.
42. Poggi, M. (2007). Hacia la construcción de nuevas estrategias de Evaluación de Calidad Educativa en América Latina. En LLECE. Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: UNESCO/OREALC.
43. Programa Nacional de Formación de Educadores y Educadoras. (2006) Ediciones de la Universidad Bolivariana de Venezuela, Caracas.
44. Ramos, M. (2008). *Programa para Educar en Valores*. Caracas, Venezuela. Ediciones Paulinas.
45. República Bolivariana de Venezuela. Presidencia. *Proyecto Nacional Simón Bolívar Primer Plan Socialista -PPS-Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013* (2007) Recuperado el 03 de marzo de 2011. <http://www.gobiernoenlinea.ve/noticias-view/shareFile/PPSN.pdf>
46. Riaño, R. (1994). *Aprendizaje y enseñanza*. UNAM. México. Pág. 4.
47. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson, 10ma edición.



48. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. Décima Edición.
49. Rodríguez, M. (2008). *Formación gerencial en valores: conceptos y prácticas*. Universidad Nacional de Colombia. Unibiblos. Bogotá D.C, Colombia. Pgs 17-206.
50. Rojas, B. (2007). *La axiología como eje transversal, en la gestión del talento humano*. *Revista Educación En Valores*, (7), 8-22.
51. Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica*. Plaza and Janes Editores. Barcelona. España.
52. Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, 45, 2, 109-119
53. Schwartz, S. (2005)). *¿Existen aspectos universales en la estructura de los valores humanos?* En M. Ros y V. Gouveia, *Psicología social de los valores humanos*. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. Madrid: Biblioteca Nueva.
54. UNESCO (2007). *Educación de Calidad para todos: un Asunto de Derechos Humanos*. Documento de discusión de Políticas educativas II Reunión EPT/PRELAC. Argentina.
55. UNESCO, (2004). *Las tecnologías de la información y la comunicación en la formación docente*. París: Informe UNESCO.
56. Vila, Z. y Machado, N. (2008). *La educación en valores ante el fin de siglo*, en A.I: D: E: X, Extremadura. España.

## Anexo 1. Diagnóstico de los valores y la calidad en el proceso educativo para los alumnos.

Para realizar el estudio de los valores en la Aldea y la calidad del proceso educativo, necesitamos su ayuda con el siguiente instrumento. Se evaluará un antes (año 2009 - 2010), se evaluarán los valores existentes en la actualidad, así como los deseados. De igual manera se evaluará la calidad antes y después.

**1. ¿Qué valores poseía usted al ingreso en la misión?**

**2. Marque del 1 al 5 (5 es el mejor) los valores que considera que existían, que existen y que se desean en la Aldea**

[illegible]

3. Marque como se comportaban los indicadores de calidad en el 2009 - 2010 y en la actualidad, así como se deberían comportar.

[illegible]

## Anexo 2. Diagnóstico de los valores y la calidad en el proceso educativo para los directivos.

Para realizar el estudio de los valores en la Aldea y la calidad del proceso educativo, necesitamos su ayuda con el siguiente instrumento. Se evaluará un antes (año 2009 - 2010), se evaluarán los valores existentes en la actualidad, así como los deseados. De igual manera se evaluará la calidad antes y después.

1. Marque del 1 al 5 (5 es el mejor) los valores que considera que existían, que existen y que se desean en la Aldea

[illegible]

2. Marque como se comportaban los indicadores de calidad en el 2009 - 2010 y en la actualidad, así como se deberían comportar.

[illegible]

### Anexo 3. Diagnóstico de los valores y la calidad en el proceso educativo para los profesores.

Para realizar el estudio de los valores en la Aldea y la calidad del proceso educativo, necesitamos su ayuda con el siguiente instrumento. Se evaluará un antes (año 2009 - 2010), se evaluarán los valores existentes en la actualidad, así como los deseados. De igual manera se evaluará la calidad antes y después.

1. ¿Qué valores poseía usted al ingreso en la misión?

**2. Marque del 1 al 5 (5 es el mejor) los valores que considera que existían, que existen y que se desean en la Aldea**

[illegible]

3. Marque como se comportaban los indicadores de calidad en el 2009 - 2010 y en la actualidad, así como se deberían comportar.

[illegible]

Anexo 4. Diagnóstico de los valores según el criterio de la coordinadora

VALORES	¿En qué medida existía en el 2009-2010 cada valor?					¿En qué medida existen en la Aldea actualmente?					¿En qué medida son deseados por todos en la Aldea?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Confianza				1					1						1
Ética				1					1						1
Acción proactiva					1					1					1
Responsabilidad				1					1						1
Conciencia ecológica			1						1					1	
Excelencia			1						1					1	
Ser los mejores				1						1					1
Contribuir con la comunidad				1						1					1
Liderazgo				1					1						1
Mejora continua			1							1					1
Honestidad			1						1						1
Innovación				1					1						1
Exigencia				1					1						1
Respeto				1					1						1
Compromiso				1					1						1
Trabajo en equipos			1						1						1
Profesionalidad				1					1						1
Desarrollo individual					1				1						1
Sentido de pertenencia				1					1						1
Comunicación eficiente				1					1						1
Honradez			1						1						1
Solidaridad				1					1						1
Patriotismo				1					1						1
Justicia			1						1						1
Laboriosidad				1					1						1
Dedicación al estudio			1						1						1
Total			8	16	2				22	4				2	24



Anexo 5. Criterios de la coordinadora de la Aldea Universitaria Ribero en relación a los indicadores de calidad.

INDICADORES	¿En qué medida existían en el 2009-2010 cada indicador?					¿En qué medida existen en la Aldea actualmente?					¿En qué medida debían estar en la Aldea?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Aprendizaje</b>			1						1						1
<b>Pertinencia de la misión</b>				1						1					1
<b>Recursos disponibles</b>		1							1						1
<b>Organización docente</b>				1						1					1
<b>Preparación de los profesores</b>			1						1						1
<b>Limpieza</b>		1							1						1
<b>Mobiliario</b>		1							1						1
<b>Aprovechamiento del tiempo académico</b>			1						1						1
<b>Docencia</b>			1							1					1
<b>Investigación</b>			1							1					1
<b>Extensión</b>		1							1						1
<b>Adaptación</b>		1							1						1
<b>Total</b>		5	5	2					8	4					12

Anexo 6. Criterios de los valores según equipo del CAAU de la Aldea Universitaria Ribero.

VALORES	¿En qué medida existía en el 2009-2010 cada valor?					¿En qué medida existen en la Aldea actualmente?					¿En qué medida son deseados por todos en la Aldea?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Confianza		3	1				2	2							4
Ética	2	2						4							4
Acción proactiva	2	2						4							4
Responsabilidad	3	1						3	1						4
Conciencia ecológica	3	1							2	2					4
Excelencia		4							4						4
Ser los mejores			4						4						4
Contribuir con la comunidad	1	3							4						4
Liderazgo	2	2							4						4
Mejora continua					4				4						4
Honestidad				4					4						4
Innovación				4					4						4
Exigencia		4							4						4
Respeto		4							4						4
Compromiso		4							4						4
Trabajo en equipos		4							4						4
Profesionalidad		4							4						4
Desarrollo individual			4					4							4
Sentido de pertenencia		4							4						4
Comunicación eficiente		4						4							4
Honradez		4							4						4
Solidaridad			4						4						4
Patriotismo		3	1						4						4
Justicia		4							4						4
Laboriosidad		2	2						4						4
Dedicación al estudio		3	1						4						4
Total	13	62	17	8	4		2	21	79	2					104

Anexo 7. Valoración de los indicadores de calidad según criterios del CAAU

INDICADORES	¿En qué medida existían en el 2009-2010 cada indicador?					¿En qué medida existen en la Aldea actualmente?					¿En qué medida debían estar en la Aldea?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Aprendizaje			4					4							4
Pertinencia de la misión				4					4						4
Recursos disponibles		2	2					4							4
Organización docente		4						3	1						4
Preparación de los profesores			4					4							4
Limpieza		2	2					2	2						4
Mobiliario		2	2					3	1						4
Aprovechamiento del tiempo académico		3	1					3	1						4
Docencia		2	2					4							4
Investigación		1	3					3	1						4
Extensión		2	2					4							4
Adaptación		2	2					4							4
Total		20	24	4				38	10						48

Anexo 7. Criterios de los estudiantes sobre los valores en la Aldea Ribero.

VALORES	¿En qué medida existía en el 2009-2010 cada valor?					¿En qué medida existen en la Aldea actualmente?					¿En qué medida son deseados por todos en la Aldea?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Confianza</b>	<b>20</b>	<b>84</b>	<b>98</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>67</b>	<b>102</b>	<b>35</b>	<b>16</b>				<b>9</b>	<b>221</b>
<b>Ética</b>	<b>24</b>	<b>115</b>	<b>79</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>84</b>	<b>95</b>	<b>28</b>				<b>25</b>	<b>205</b>
<b>Acción proactiva</b>	<b>23</b>	<b>101</b>	<b>82</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>93</b>	<b>61</b>	<b>24</b>	<b>35</b>				<b>32</b>	<b>198</b>
<b>Responsabilidad</b>	<b>39</b>	<b>119</b>	<b>61</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>35</b>	<b>87</b>	<b>62</b>	<b>42</b>				<b>30</b>	<b>200</b>
<b>Conciencia ecológica</b>	<b>18</b>	<b>43</b>	<b>147</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>33</b>	<b>154</b>	<b>28</b>				<b>37</b>	<b>193</b>
<b>Excelencia</b>	29	168	18	10	5	5	71	97	44	13				11	219
<b>Ser los mejores</b>	<b>4</b>	<b>152</b>	<b>37</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>46</b>	<b>64</b>	<b>73</b>	<b>42</b>				<b>11</b>	<b>219</b>
<b>Contribuir con la comunidad</b>	6	97	103	20	4	4	39	45	88	54				25	205
<b>Liderazgo</b>	8	133	54	23	12	3	27	32	83	85				26	204
<b>Mejora continua</b>	<b>9</b>	<b>32</b>	<b>122</b>	<b>43</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>82</b>	<b>78</b>	<b>42</b>	<b>25</b>				<b>38</b>	<b>192</b>
<b>Honestidad</b>	7	30	118	50	25	0	101	47	50	32				22	208
<b>Innovación</b>	54	113	36	19	8	5	120	45	39	21				22	208
<b>Exigencia</b>	56	108	27	26	13	5	83	66	53	23				25	205
<b>Respeto</b>	11	25	147	34	13	4	74	74	42	36				32	198
<b>Compromiso</b>	<b>22</b>	<b>77</b>	<b>96</b>	<b>29</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>80</b>	<b>69</b>	<b>47</b>	<b>31</b>				<b>27</b>	<b>203</b>
<b>Trabajo en equipos</b>	<b>63</b>	<b>99</b>	<b>41</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>72</b>	<b>68</b>	<b>49</b>	<b>37</b>				<b>26</b>	<b>204</b>
<b>Profesionalidad</b>	<b>58</b>	<b>83</b>	<b>35</b>	<b>37</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>114</b>	<b>43</b>	<b>38</b>	<b>22</b>				<b>32</b>	<b>198</b>
<b>Desarrollo individual</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>62</b>	<b>94</b>	<b>43</b>	<b>3</b>	<b>84</b>	<b>73</b>	<b>47</b>	<b>23</b>				<b>29</b>	<b>201</b>
<b>Sentido de pertenencia</b>	5	19	148	48	10	3	68	78	51	30				27	203
<b>Comunicación eficiente</b>	14	139	51	21	5	0	122	54	23	31				25	205
<b>Honradez</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>74</b>	<b>82</b>	<b>33</b>	<b>4</b>	<b>70</b>	<b>82</b>	<b>40</b>	<b>34</b>				<b>18</b>	<b>212</b>
<b>Solidaridad</b>	6	28	24	96	76	6	73	76	39	36				12	218
<b>Patriotismo</b>	26	67	62	43	32	8	62	77	48	35				17	213
<b>Justicia</b>	<b>43</b>	<b>56</b>	<b>63</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>5</b>	<b>92</b>	<b>59</b>	<b>44</b>	<b>30</b>				<b>30</b>	<b>200</b>
<b>Laboriosidad</b>	<b>38</b>	<b>113</b>	<b>65</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>101</b>	<b>63</b>	<b>41</b>	<b>24</b>				<b>25</b>	<b>205</b>
<b>Dedicación al estudio</b>	<b>41</b>	<b>83</b>	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>62</b>	<b>73</b>	<b>42</b>	<b>49</b>				<b>12</b>	<b>218</b>
<b>Total</b>	<b>656</b>	<b>2124</b>	<b>1896</b>	<b>853</b>	<b>451</b>	<b>119</b>	<b>1866</b>	<b>1730</b>	<b>1393</b>	<b>862</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>625</b>	<b>5355</b>
<b>%</b>	<b>11</b>	<b>35,5</b>	<b>31,71</b>	<b>14,3</b>	<b>7,54</b>	<b>1,99</b>	<b>31,204</b>	<b>28,9</b>	<b>23,294</b>	<b>14,415</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10,45</b>	<b>89,55</b>

Anexo 8. Valoración de los indicadores de calidad según criterios de los estudiantes.

INDICADORES	¿En qué medida existía en el 2009-2010 cada indicador?					¿En qué medida existen en la Aldea actualmente?					¿En qué medida debían estar en la Aldea?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Aprendizaje</b>	<b>47</b>	<b>61</b>	<b>65</b>	<b>49</b>	<b>8</b>		<b>23</b>	<b>74</b>	<b>67</b>	<b>66</b>					<b>230</b>
<b>Pertinencia de la misión</b>	<b>39</b>	<b>59</b>	<b>62</b>	<b>42</b>	<b>28</b>		<b>0</b>	<b>83</b>	<b>74</b>	<b>73</b>					<b>230</b>
<b>Recursos disponibles</b>	<b>33</b>	<b>63</b>	<b>75</b>	<b>47</b>	<b>12</b>		<b>71</b>	<b>76</b>	<b>63</b>	<b>20</b>					<b>230</b>
<b>Organización docente</b>	<b>24</b>	<b>47</b>	<b>52</b>	<b>87</b>	<b>20</b>		<b>53</b>	<b>42</b>	<b>106</b>	<b>29</b>					<b>230</b>
<b>Preparación de los profesores</b>	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>57</b>	<b>92</b>		<b>33</b>	<b>49</b>	<b>122</b>	<b>26</b>					<b>230</b>
<b>Limpieza</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>83</b>	<b>85</b>		<b>17</b>	<b>87</b>	<b>93</b>	<b>33</b>					<b>230</b>
<b>Mobiliario</b>	<b>20</b>	<b>66</b>	<b>82</b>	<b>34</b>	<b>28</b>		<b>62</b>	<b>91</b>	<b>43</b>	<b>34</b>					<b>230</b>
<b>Aprovechamiento del tiempo académico</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>37</b>	<b>85</b>	<b>64</b>		<b>65</b>	<b>107</b>	<b>56</b>	<b>2</b>					<b>230</b>
<b>Docencia</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>89</b>	<b>60</b>		<b>34</b>	<b>38</b>	<b>99</b>	<b>59</b>					<b>230</b>
<b>Investigación</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>35</b>	<b>83</b>	<b>76</b>		<b>79</b>	<b>76</b>	<b>50</b>	<b>25</b>					<b>230</b>
<b>Extensión</b>	<b>20</b>	<b>49</b>	<b>41</b>	<b>95</b>	<b>25</b>		<b>44</b>	<b>47</b>	<b>105</b>	<b>34</b>					<b>230</b>
<b>Adaptación</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>78</b>	<b>88</b>	<b>25</b>		<b>9</b>	<b>94</b>	<b>10</b>	<b>26</b>					<b>230</b>
<b>Totales</b>	<b>294</b>	<b>486</b>	<b>618</b>	<b>839</b>	<b>523</b>	<b>2760</b>	<b>490</b>	<b>864</b>	<b>888</b>	<b>427</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2760</b>
<b>%</b>	<b>11</b>	<b>17,6</b>	<b>22,39</b>	<b>30,4</b>	<b>18,9</b>	<b>100</b>	<b>17,75</b>	<b>31,304</b>	<b>32,2</b>	<b>15,471</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100</b>