



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**Relación de la cultura organizacional con la gestión  
académica de la Universidad Técnica del Norte**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Doctora en Educación

**AUTOR**

Alexandra del Carmen MINA PÁEZ

**ASESOR**

Dra. Jesahel VILDOSO VILLEGAS

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Mina, A. (2019). *Relación de la cultura organizacional con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte*. Tesis para optar grado de Doctora en Educación. Unidad de Posgrado, Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

---

## HOJA DE METADATOS COMPLEMENTARIOS

### **CÓDIGO ORCID DEL ASESOR:**

Jesahel Yanette Vildoso Villegas: IDCID ORD

iD: <https://orcid.org/0000-0001-6042-7530>

### **DNI DEL AUTOR:**

Alexandra del Carmen Mina Páez: 1001512738

### **UBICACIÓN GEOGRÁFICA DONDE SE DESARROLLÓ LA INVESTIGACIÓN:**

Ubicación: Universidad Técnica del Norte – Ibarra – Imbabura – Ecuador

Dirección: Avenida 17 de julio 5-21 Barrio El Olivo

Coordenadas: Latitud 0.35171 y Longitud -78.1223297 en el Hemisferio Norte

### **AÑO O RANGO DE AÑOS QUE LA INVESTIGACIÓN ABARCÓ:**

Inicio: Enero 2016

Fin: Febrero 2019



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS PRESENTADA POR DOÑA  
ALEXANDRA DEL CARMEN MINA PÁEZ PARA OBTENER EL GRADO  
ACADÉMICO DE DOCTORA EN EDUCACIÓN**

En la ciudad de Lima, a los 25 días del mes de junio del 2019, siendo 12:00 p.m. se reunió en acto público en el Salón de Grados de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el Jurado Examinador integrado por el Dr. LUCIO MÁXIMO VALER LOPERA (Presidente), Dra. JESAHÉL VILDOSO VILLEGAS (Asesora), Dra. NORKA OBREGÓN ALZAMORA (Jurado Informante), Dr. SALOMÓN BERROCAL VILLEGAS (Jurado Informante) y la Dra. JULIA TEVES QUISPE (Miembro del Jurado), para recepcionar la sustentación de la tesis titulada: **RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**, que presenta doña **ALEXANDRA DEL CARMEN MINA PÁEZ**, para obtener el Grado Académico de Doctora en Educación.

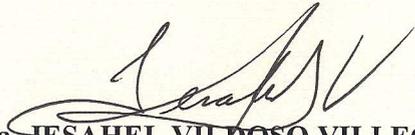
Para el efecto, el Jurado Examinador tuvo a la vista el informe favorable del Jurado Informante integrado por la Dra. JESAHÉL VILDOSO VILLEGAS (Asesora), Dra. NORKA OBREGÓN ALZAMORA (Jurado Informante) y al Dr. SALOMÓN BERROCAL VILLEGAS (Jurado Informante).

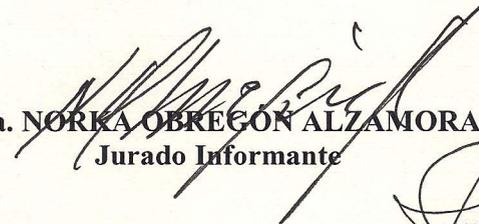
Después de haber escuchado la sustentación del graduando, el Jurado Examinador procedió a formular las preguntas reglamentarias y, luego de una deliberación en privado, decidió otorgarle el calificativo de:

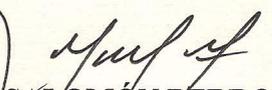
Muy Bueno (18) dieciocho

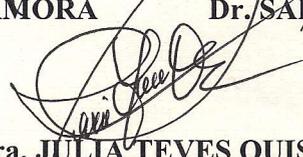
Como testimonio del acto que culminó a las 1:37 horas, cada uno de los miembros del Jurado Examinador procedió a suscribir el acta, para que se remita a las instancias correspondientes y se expida, previo trámite administrativo, el diploma que acredite a doña **ALEXANDRA DEL CARMEN MINA PÁEZ**, para obtener el Grado Académico de Doctora en Educación.

  
Dr. LUCIO MÁXIMO VALER LOPERA  
Presidente

  
Dra. JESAHÉL VILDOSO VILLEGAS  
Asesora

  
Dra. NORKA OBREGÓN ALZAMORA  
Jurado Informante

  
Dr. SALOMÓN BERROCAL VILLEGAS  
Jurado Informante

  
Dra. JULIA TEVES QUISPE  
Miembro del Jurado

## DEDICATORIA

A mi padre que aunque ya no está a mi lado su ejemplo de vida me acompañará siempre

A Dios que durante este tiempo me ha permitido acercarme más a él y valorar su grandeza para sanar heridas y ser soporte cuando más lo necesitas.

A mi madre y mis hermanas por su apoyo e inmenso cariño.

A mi esposo por compartir este sueño y crecer juntos como pareja y como profesionales.

A los seres que más amo en mi vida, mis hijos, por su paciencia y amor incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

### **La gratitud es la memoria del corazón**

A la Universidad Nacional Mayor San Marcos, por su ayuda invaluable en mi desarrollo y formación profesional y personal.

A todos los excelentes docentes que participaron de los cursos de doctorado, por su gran labor y enseñanzas compartidas.

A la Dra. Jesahel Vildoso Villegas asesora y profesora por su gran ayuda y colaboración en cada momento de consulta y soporte en este trabajo de investigación.

A mis compañeros de estudio Bolívar y Hernán por las largas jornadas de estudio y reflexión y sin quienes no hubiese sido posible cumplir este objetivo

A Dios y a mi familia por su apoyo y fortaleza incondicional para mantenerme firme y no decaer durante este gran esfuerzo.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	4
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....	4
1.1. Fundamentación y formulación del problema.....	4
1.1.1. Problema General:.....	7
1.1.2. Problemas Específicos:.....	7
1.2. Objetivos de la investigación.....	8
1.2.1. Objetivo General .....	8
1.2.2. Objetivos específicos.....	8
1.3. Justificación del problema.....	9
1.4. Formulación de la hipótesis.....	13
1.4.1. Hipótesis General .....	13
1.4.2. Hipótesis Específicas.....	13
1.5. Identificación y clasificación de variables .....	14
1.5.1. Identificación de variables.....	14
1.5.1.1. Variable Independiente: Cultura Organizacional .....	14
1.5.1.2. Variable Dependiente: Gestión Académica.....	14
1.5.2. Clasificación de las variables .....	15
1.5.2.1. Cultura Organizacional .....	15
1.5.2.2. Gestión Académica .....	15
CAPÍTULO II .....	17

MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes de la investigación.....	17
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	17
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	24
2.2. Base teórica .....	26
2.2.1. Teoría Organizacional .....	26
2.2.2. Teoría de la Cultura Organizacional.....	28
2.3. Base Conceptual .....	32
2.3.1. Cultura organizacional.....	32
2.3.1.1. ¿Qué es la cultura organizacional y cuál es su importancia en la gestión de organizaciones?.....	35
2.3.1.2. Niveles de la cultura organizacional.....	38
2.3.1.3. La Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas.....	41
2.3.1.4. Cómo medir la cultura organizacional.....	43
2.3.1.5. Características de la Cultura Organizacional Modelo de Denison .....	43
2.3.1.5.1. Involucramiento .....	47
2.3.1.5.1.1. Empoderamiento .....	47
2.3.1.5.1.2. Trabajo en equipo.....	49
2.3.1.5.1.3. Desarrollo de capacidades.....	50
2.3.1.5.2. Consistencia .....	51
2.3.1.5.2.1. Valores .....	51
2.3.1.5.2.2. Negociación.....	52
2.3.1.5.2.3. Coordinación e Integración .....	53
2.3.1.5.3. Adaptabilidad .....	53
2.3.1.5.3.1. Orientación al cambio .....	54
2.3.1.5.3.2. Enfoque al cliente.....	55
2.3.1.5.3.3. Aprendizaje organizacional.....	55
2.3.1.5.4. Misión .....	56
2.3.1.5.4.1. Dirección e intención estratégica .....	57
2.3.1.5.4.2. Metas y objetivos .....	57
2.3.1.5.4.3. Visión .....	58
2.3.2. Gestión Académica.....	58
2.3.2.1. Funciones de la gestión académica .....	61
2.3.2.2. La Gestión Académica en la Universidad Técnica del Norte.....	61

2.3.2.3. Evaluación de la Gestión Académica en las Instituciones de Educación Superior.....	62
2.3.2.4. Evaluación de la Gestión Académica en la Universidad Técnica del Norte .....	64
2.3.2.5. Indicadores de Evaluación en el criterio Gestión Académica de la Universidad Técnica del Norte .....	67
2.3.2.5.1. Posgrado.....	69
2.3.2.5.1.1. Formación de posgrado .....	71
2.3.2.5.1.2. Doctores a TC .....	72
2.3.2.5.1.3. Posgrado en Formación.....	75
2.3.2.5.2. Dedicación.....	78
2.3.2.5.2.1. Estudiantes por docente a TC.....	78
2.3.2.5.2.2. Titularidad TC.....	79
2.3.2.5.2.3. Horas clase TC .....	80
2.3.2.5.2.4. Horas clase MT/TP .....	81
2.3.2.5.3. Carrera Docente .....	82
2.3.2.5.3.1. Titularidad.....	83
2.3.2.5.3.2. Evaluación docente .....	84
2.3.2.5.3.2.1. Diseño y aplicación de la evaluación integral del desempeño ..	85
2.3.2.5.3.2.2. Resultados obtenidos de la evaluación docente integral .....	86
2.3.2.5.3.2.3. Resoluciones sobre estímulos y sanciones fundamentados en resultados de evaluación .....	87
2.3.2.5.3.3. Dirección mujeres .....	87
2.3.2.5.3.4. Docencia mujeres .....	89
2.3.2.5.3.5. Remuneración TC .....	90
2.3.2.5.3.6. Remuneración MT/TP.....	91
2.4. Definición de términos básicos .....	94
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>96</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA .....</b>	<b>96</b>
3.1. Tipo de investigación .....	96
3.2. Diseño Descriptivo Correlacional .....	97
3.3. Operacionalización de variables.....	97
3.4. Estrategia para la prueba de hipótesis .....	101
3.5. Población y muestra .....	103

3.5.1. Población .....	103
3.5.2. Muestra .....	103
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	105
3.6.1. Técnicas – Encuesta .....	105
3.6.2. Instrumentos – Cuestionario.....	106
3.7. Validación del Instrumento .....	114
3.8. Confiabilidad del instrumento .....	115
3.8.1. Procedimiento de análisis de datos.....	117
CAPÍTULO IV .....	119
TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS...	119
4.1. Análisis descriptivo de los datos. ....	119
4.1.1. Cultura Organizacional.....	120
4.1.1.1. Nivel de cultura organizacional en la Universidad Técnica del Norte	120
4.1.1.1.1. Niveles de Involucramiento .....	122
4.1.1.1.1.1. Resultados de Estudiantes .....	123
4.1.1.1.1.2. Resultados de docentes .....	125
4.1.1.1.2. Niveles de Consistencia .....	126
4.1.1.1.2.1. Resultados de estudiantes.....	128
4.1.1.1.2.2. Resultados de docentes .....	129
4.1.1.1.3. Niveles de Adaptabilidad .....	131
4.1.1.1.3.1. Resultados de estudiantes.....	132
4.1.1.1.3.2. Resultados de docentes .....	134
4.1.1.1.4. Niveles de cumplimiento de la misión .....	135
4.1.1.1.4.1. Resultados de estudiantes.....	137
4.1.1.1.4.2. Resultados de docentes .....	138
4.1.2 Gestión académica.....	140
4.1.2.1. Nivel de Gestión Académica en la Universidad Técnica del Norte ....	140
4.1.2.1.1. Nivel de Posgrado .....	142
4.1.2.1.1.1. Resultados de estudiantes.....	143
4.1.2.1.1.2. Resultados de docentes .....	145
4.1.2.1.2. Niveles de dedicación .....	146
4.1.2.1.2.1. Resultados de estudiantes.....	148
4.1.2.1.2.2. Resultados de docentes .....	148

4.1.2.1.3. Niveles Carrera Docente .....	149
4.1.2.1.3.1. Resultados de estudiantes.....	150
4.1.2.1.3.2. Resultados de docentes .....	151
4.1.3. Prueba de hipótesis. ....	151
4.1.4. Hipótesis General: La cultura organizacional se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte .....	153
4.2. Discusión de Resultados.....	159
CONCLUSIONES.....	163
RECOMENDACIONES .....	167
BIBLIOGRAFÍA.....	171
Bibliografía .....	171
ANEXOS: .....	179
<b>ANEXO N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA SOBRE LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....</b>	<b>181</b>
<b>ANEXO N° 2 CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZACIONAL UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....</b>	<b>185</b>
<b>ANEXO N° 3 CUESTIONARIO GESTIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....</b>	<b>188</b>
<b>ANEXO N° 4 MATRIZ DE INSTRUMENTO CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>191</b>
<b>ANEXO N° 5 MATRIZ DE INSTRUMENTO GESTIÓN ACADÉMICA .....</b>	<b>193</b>
<b>ANEXO N° 6 INFORME DE LOS JURADOS PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS CUESTIONARIOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ACADÉMICA.....</b>	<b>197</b>
<b>ANEXO N° 7 ESTADÍSTICAS ELEMENTO POR ELEMENTO DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>203</b>
<b>ANEXO N° 8 ESTADÍSTICAS ELEMENTO POR ELEMENTO DE LA VARIABLE GESTIÓN ACADÉMICA .....</b>	<b>204</b>
<b>ANEXO N° 9 EJEMPLO: MACROPROCESO: GESTIÓN ACADÉMICA .....</b>	<b>205</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1:</i> Cultura organizacional: Principales definiciones conceptuales .....	35
<i>Tabla 2:</i> Docentes por formación profesional .....	69
<i>Tabla 3:</i> Docentes por unidad académica, género y formación académica en la Universidad Técnica del Norte.....	71
<i>Tabla 4:</i> Estado Actual Formación Posgrado .....	72
<i>Tabla 5:</i> Doctorados - PhD por unidad académica, país de procedencia y especialización .....	73
<i>Tabla 6:</i> Estado Actual Doctores TC .....	75
<i>Tabla 7:</i> Docentes que se encuentran cursando estudios de PhD .....	76
<i>Tabla 8:</i> Docentes cursando estudios de PhD por unidad académica.....	76
<i>Tabla 9:</i> Estado Actual Posgrado en Formación.....	77
<i>Tabla 10:</i> Estado Actual Estudiantes por Docente TC .....	79
<i>Tabla 11:</i> Estado Actual Titularidad TC.....	80
<i>Tabla 12:</i> Estado Actual Horas Clase TC .....	81
<i>Tabla 13:</i> Estado Actual Horas Clase MT/TP .....	82
<i>Tabla 14:</i> Estado Actual Titularidad.....	84
<i>Tabla 15:</i> Estado Actual Evaluación Docente .....	85
<i>Tabla 16:</i> Estado Actual Dirección Mujeres.....	88
<i>Tabla 17:</i> Estado Actual Docencia Mujeres .....	89
<i>Tabla 18:</i> Estado Actual Remuneración TC .....	90
<i>Tabla 19:</i> Estado Actual Remuneración MT/TP .....	91
<i>Tabla 20:</i> Matriz de Resultados Criterio Gestión Académica .....	92
<i>Tabla 21:</i> Operacionalización variable: Cultura Organizacional.....	98
<i>Tabla 22:</i> Operacionalización Variable: Gestión Académica.....	99
<i>Tabla 23:</i> Grado de relación según coeficiente de correlación.....	101
<i>Tabla 24:</i> Población para la investigación .....	103
<i>Tabla 25:</i> Muestra Total para el Estudio.....	105
<i>Tabla 26:</i> Ficha técnica de la variable independiente: Cultura Organizacional .....	108
<i>Tabla 27:</i> Ficha técnica de la variable dependiente: Gestión Académica .....	109
<i>Tabla 28:</i> Escala de Medición Cultura Organizacional .....	113
<i>Tabla 29:</i> Escala de Medición de Gestión Académica .....	113
<i>Tabla 30:</i> Resultados validación cualitativa del instrumento .....	114
<i>Tabla 31:</i> Estadísticos de fiabilidad .....	116
<i>Tabla 32:</i> Escala de Medición Cultura organizacional .....	120

<i>Tabla 33:</i> Nivel de Cultura Organizacional .....	121
<i>Tabla 34:</i> Nivel de Involucramiento .....	122
<i>Tabla 35:</i> Nivel de consistencia .....	127
<i>Tabla 36:</i> Nivel de adaptabilidad .....	132
<i>Tabla 37:</i> Nivel de cumplimiento misión .....	136
<i>Tabla 38:</i> Escala de Medición Gestión Académica .....	140
<i>Tabla 39:</i> Nivel de Gestión Académica .....	142
<i>Tabla 40:</i> Nivel de Posgrado.....	143
<i>Tabla 41:</i> Nivel de Dedicación .....	147
<i>Tabla 42:</i> Nivel Carrera Docente .....	150
<i>Tabla 43:</i> Relación entre Cultura Organizacional y Gestión Académica .....	153
<i>Tabla 44:</i> Relación entre involucramiento y gestión académica .....	154
<i>Tabla 45:</i> Relación entre consistencia y gestión académica .....	156
<i>Tabla 46:</i> Relación entre adaptabilidad y gestión académica .....	157
<i>Tabla 47:</i> Relación entre conocimiento de la misión institucional con la gestión académica.....	158

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1:</i> Cultura organizacional: niveles. Lay Stefanía 2012: 29, Hodge 2002: 276-292, Hofstede 1999: 297-299, Schein 2004: 25-30, Trompenaars 1994: 23-25. 40	
<i>Ilustración 2:</i> Característica de la Cultura Organizacional según Denison y Block. (Banegas Chavarrí, 2013).....	46
<i>Ilustración 3:</i> Descripción gráfica del modelo general de evaluación para las instituciones de educación superior del Ecuador. (CEAACES, Adaptación del Modelo de Evaluación institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas, 2016) .....	64
<i>Ilustración 4:</i> Descripción gráfica Criterio Gestión Académica. (CEAACES, Adaptación del Modelo de Evaluación institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas, 2016) .....	68
<i>Ilustración 5:</i> Nivel de Formación Docente. Rendición de cuentas UTN .....	70
<i>Ilustración 6:</i> Docentes con doctorado y PhD - Unidades Académicas (2016) Rendición de cuentas UTN (2016).....	74
<i>Ilustración 7:</i> Nivel Cultura Organizacional. Datos obtenidos de la encuesta.....	121
<i>Ilustración 8:</i> Nivel de involucramiento. Datos obtenidos de la encuesta.....	122
<i>Ilustración 9:</i> Empoderamiento estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta .....	123
<i>Ilustración 10:</i> Trabajo en equipo estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta .....	124
<i>Ilustración 11:</i> Desarrollo de capacidades estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta.....	124
<i>Ilustración 12:</i> Empoderamiento docentes. Datos obtenidos de la encuesta.....	125
<i>Ilustración 13:</i> Trabajo en equipo docentes. Datos obtenidos de la encuesta.....	125
<i>Ilustración 14:</i> Desarrollo de capacidades docentes. Datos obtenidos de la encuesta .....	126
<i>Ilustración 15:</i> Nivel de consistencia. Datos obtenidos de la encuesta .....	126
<i>Ilustración 16:</i> Valores estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta .....	128
<i>Ilustración 17:</i> Negociación estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta.....	128
<i>Ilustración 18:</i> Coordinación e Integración estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta.....	129
<i>Ilustración 19:</i> Valores docentes. Datos obtenidos de la encuesta .....	129
<i>Ilustración 20:</i> Negociación docentes. Datos obtenidos de la encuesta .....	130
<i>Ilustración 21:</i> Coordinación e integración docentes. Datos obtenidos de la encuesta .....	130
<i>Ilustración 22:</i> Nivel de adaptabilidad. Datos obtenidos de la encuesta .....	131

<i>Ilustración 23:</i> Orientación al cambio estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta	132
<i>Ilustración 24:</i> Enfoque al cliente estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta.....	133
<i>Ilustración 25:</i> Aprendizaje organizacional estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta.....	133
<i>Ilustración 26:</i> Orientación al cambio docentes. Datos obtenidos de la encuesta ...	134
<i>Ilustración 27:</i> Enfoque al cliente docentes. Datos obtenidos de la encuesta .....	134
<i>Ilustración 28:</i> Aprendizaje organizacional docentes. Datos obtenidos de la encuesta .....	135
<i>Ilustración 29:</i> Nivel de cumplimiento misión. Datos obtenidos de la encuesta.....	135
<i>Ilustración 30:</i> Dirección estratégica estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta.	137
<i>Ilustración 31:</i> Metas y objetivos estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta .....	137
<i>Ilustración 32:</i> Visión estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta .....	138
<i>Ilustración 33:</i> Dirección estratégica docentes. Datos obtenidos de la encuesta.....	138
<i>Ilustración 34:</i> Metas y objetivos docentes. Datos obtenidos de la encuesta .....	139
<i>Ilustración 35:</i> Visión docentes. Datos obtenidos de la encuesta.....	139
<i>Ilustración 36:</i> Nivel de Gestión Académica. Datos obtenidos de la encuesta .....	141
<i>Ilustración 37:</i> Nivel de Posgrado. Datos obtenidos de la encuesta.....	142
<i>Ilustración 38:</i> Satisfacción Formación Posgrado Estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta .....	144
<i>Ilustración 39:</i> Satisfacción Formación Posgrado Docentes. Datos obtenidos de la encuesta.....	146
<i>Ilustración 40:</i> Nivel de Dedicación. Datos obtenidos de la encuesta.....	146
<i>Ilustración 41:</i> Dedicación estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta.....	148
<i>Ilustración 42:</i> Dedicación docentes. Datos obtenidos de la encuesta .....	148
<i>Ilustración 43:</i> Nivel Carrera Docente. Datos obtenidos de la encuesta .....	149
<i>Ilustración 44:</i> Carrera Docente Estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta.....	150
<i>Ilustración 45:</i> Carrera Docente Docentes. Datos obtenidos de la encuesta .....	151
<i>Ilustración 46:</i> Distribución normal de la variable cultura organizacional. Modelo de Spearman.....	152
<i>Ilustración 47:</i> Distribución normal de la variable gestión académica. Modelo de Spearman.....	152

## RESUMEN

El presente estudio tiene como finalidad establecer el nivel de relación de la cultura organizacional con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte. **El objetivo** es conocer la capacidad de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y cumplimiento de la misión de la UTN, e identificar la formación de posgrado, dedicación y carrera de los docentes con la finalidad de establecer estrategias que permitan construir una cultura organizacional eficiente en la Universidad Técnica del Norte para mejorar la gestión académica. **Materiales y métodos** es un estudio de tipo teórico, básico, explicativo, donde se analizará la problemática mediante la aplicación de encuestas y fichas de observación, las mismas que permitieron determinar si la cultura organizacional de la Universidad Técnica del Norte se relaciona con la gestión académica. Se trabajó con una muestra de 234 docentes y 366 estudiantes. **Resultados**, la tabulación de los resultados se la realizó mediante el programa SPSS, los resultados de las encuestas y ficha de observación arrojaron que en la mayoría de preguntas no existe diferencia significativa entre los docentes y estudiantes, excepto en algunas preguntas que se detalla en la discusión. **Conclusión** se logró demostrar que la cultura organizacional se relaciona con la gestión académica.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, Gestión académica, Universidad Técnica del Norte.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to establish the level of relationship between the organizational culture and the academic management of the Universidad Técnica del Norte. The objective is to know the capacity of involvement, consistency, adaptability and fulfillment of the mission of the UTN, and to identify the postgraduate training, dedication and career of the teachers with the purpose of establishing strategies that allow to build an efficient organizational culture in the University Northern Technique to improve academic management. Materials and methods is a theoretical study, basic, explanatory, where the problem will be analyzed through the application of surveys and observation sheets, which allowed to determine if the organizational culture of the Universidad Técnica del Norte is related to academic management. We worked with a sample of 234 teachers and 366 students. Results, the tabulation of the results was made through the SPSS program, the results of the surveys and observation sheet showed that in most questions there is no significant difference between teachers and students, except in some questions that are detailed in the discussion. Conclusion was achieved to demonstrate that organizational culture is related to academic management.

**Key words:** Organizational culture, Academic Management, Universidad Técnica del Norte.

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es un concepto algo abstracto, si se quiere ver de forma comprensiva, en el campo de los estudios de las instituciones educativas y de la gestión, el mismo que nos da una idea de las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Generalmente se define como el conjunto de normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización, convirtiéndose en el medio que permite moldear las conductas de los individuos hacia la consecución de un fin común, compartiendo el mismo lenguaje, conocimientos, recompensas, sanciones y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

Desde los años ochenta diversos autores y escuelas se han ocupado de las culturas de las organizaciones en procura de desentrañar cuáles son sus componentes, de qué maneras interactúan entre sí y en qué medida determinan los episodios de éxitos y fracasos que siempre acontecen, ellos nos advierten acerca de la especificidad; cada organización cuenta en cualquier momento con una cultura inherente que condiciona sus percepciones y además, la identifica y distingue.

A través de la cultura organizacional se puede descubrir el potencial oculto de cada individuo, donde la estimulación y la compensación, juegan un papel importante ya que a través de esto se puede mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina del colaborador.

La cultura organizacional, en sí misma, requiere habilidades mentales muy complejas para crearla, transmitirla y asumirla. Es posible identificar asuntos problemáticos surgidos en las organizaciones, entre los cuales pueden mencionarse la eficiencia, la estructura, las relaciones humanas y el cambio. Para pensar en ellos e incluso intentar

solucionarlos surgen teorías y enfoques administrativos desde diversas perspectivas que brindan caminos para la intervención organizacional, uno de estos caminos se hace a través de los aportes sobre la cultura.

Por otro lado la gestión juega un papel de vital importancia en el sector de la educación superior, para mejorar los índices de eficiencia y eficacia, como aporte al mejoramiento de la calidad de la educación. Por tanto, una de las ventajas competitivas de las organizaciones exitosas, no sólo radica en los modelos de gestión de calidad que estén implementando, sino en la calidad de su gestión, la cual involucra además de la gestión de la calidad, la de sus áreas clave: Talento humano, financiera, comercial, tecnológica entre otras.

Lo relevante de este estudio es dar a conocer como la cultura organizacional puede motivar, orientar e impulsar el trabajo colaborativo y sobre todo permite analizar cómo debe funcionar y cómo gestionar el cumplimiento de los propósitos de la Institución para alcanzar la misión institucional, todo esto, exponiendo resultados de investigación que al asumir el Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas Ecuatorianas, establecido por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior (CEAACES, 2015b), demuestren que la gestión académica, es el criterio clave para la calidad de la gestión de las instituciones de educación superior.

Es por eso que este estudio estará enfocado en realizar un análisis descriptivo de la cultura organizacional de la Universidad Técnica del Norte y su relación con la gestión académica de la misma; es decir buscará profundizar en dimensiones que nos darán la visibilidad del marco de implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, entre otras dimensiones, según el modelo de adaptación al español del instrumento sobre medición de la cultura organizacional de Denison.

A través de este estudio descriptivo se identificó los diferentes conceptos y creencias del personal docente y estudiantes, acerca de las dimensiones propuestas sobre cultura organizacional y se establecieron las recomendaciones respectivas en cada una de las dimensiones analizadas.

El informe del estudio se ha estructurado en cuatro capítulos:

El capítulo I contiene el Planteamiento del problema, donde se realizó la caracterización de la problemática buscando las posibles causas y consecuencias con miras a resolverlo, se formuló el objetivo general y los objetivos específicos relacionados con las dimensiones de la variable cultura organizacional. En este capítulo también se exponen la justificación del problema y las hipótesis.

En el capítulo II se desarrolla el Marco Teórico, se analiza las variables de estudio: Cultura Organizacional y Gestión Académica. Se mencionan los antecedentes y los conceptos desde diferentes autores, se enuncian las características tanto de la Cultura Organizacional como de la Gestión Académica, teorías y sus dimensiones, así mismo se da la explicación del modelo Denison y se definen términos básicos.

En el capítulo III consta la Metodología de la Investigación Científica, se explica el tipo y diseño de investigación, la operacionalización de variables, población y muestra, la técnica e instrumento de recolección de información y procesamiento para asociar cada una de las dimensiones con las percepciones de docentes y estudiantes, mediante el uso del software SPSS v. 21

El capítulo IV se aprecia el Trabajo de campo y el proceso de contraste de la hipótesis, donde se presenta el análisis e interpretación de las encuestas, la prueba de hipótesis, la discusión de resultados y la adopción de decisiones, para describir el nivel de cultura organizacional de la Universidad Técnica del Norte.

Finalmente se consignan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

#### **1.1. Fundamentación y formulación del problema**

Tratar de investigar sobre cultura organizacional puede ser considerado un trabajo con algo de complejidad y difícil, tanto para el campo de la teoría administrativa como para el campo del comportamiento de las organizaciones ya que resulta complicado percibir de manera directa y sencilla cuál es la cultura que una organización trata de imprimir en sus colaboradores.

El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, principios, y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

El interés por la cultura es un tema que también en otras disciplinas como la sociología, la historia, la etnografía y la antropología se trata de ocupar y da origen a diferentes conceptos y metodologías sobre cómo se debe determinar la misma o cómo se debe

medir, es decir, existen diferentes conceptos sobre cultura organizacional y del mismo modo diferentes estudios con diferentes técnicas que tratan de medir la misma en las organizaciones.

Las instituciones de educación superior no son ajenas a estos conceptos, ya que como toda entidad se organiza en base a fines y metas, para satisfacer una necesidad, en torno a una organización formal, única, estructurada, con una organización jerarquizada, y con funciones debidamente establecidas, interdependiente de otras y reglamentada por normas y manuales específicos, que permiten que su funcionamiento sea debidamente coordinado y estable. Una institución educativa debe cumplir el fin para el que ha sido creada, impartir conocimientos y valores a sus miembros; y formar personas útiles para ellos mismos y la comunidad que integran.

Según (Schein, 1998) nos habla acerca de la cultura organizacional, como un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir descubriendo sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Del mismo modo que en cualquier institución o empresa, los docentes, estudiantes y administrativos que conforman la Universidad Técnica del Norte, presentan características culturales que es necesario conocer y describir, así como también es importante ver las similitudes, diferencias y coincidencias de estas culturas y su relación entre los diferentes colaboradores de la institución.

Es importante mencionar que los docentes de la UTN trabajan adecuando diferentes criterios y formas dentro de la institución, ya que la mayoría trabaja a tiempo completo pero no son profesores titulares, esto puede inducir que se apliquen diferentes criterios a la hora de desempeñar sus labores; así como también la coordinación, el trabajo en equipo y las decisiones pueden desarrollarse de forma unilateral si no se afianza bien estas creencias y valores internos de la institución en cada uno de sus docentes. En este sentido, se requiere conformar una planta docente, lo suficientemente flexible, dinámica, y con una constante predisposición para formarse con los valores que la institución quiere depositar en ellos.

Adicionalmente se debe reflexionar que la Gestión Académica es el proceso mediante el cual el Directorio o Equipo Directivo determina las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se desean lograr. Por tanto la adecuada gestión académica permitirá motivar, orientar e impulsar al trabajo colaborativo y sobre todo permitirá analizar cómo debe funcionar y cómo gestionar el cumplimiento de los propósitos de la Institución y así conseguir la mayor eficacia y eficiencia posible. (Rendición de cuentas UTN, 2016)

Por ello, y en función del diagnóstico situacional, es indispensable buscar alternativas y estrategias de solución para superar las debilidades de la institución en cuanto a una mejora dentro del campo de la cultura organizacional. Este logro permitirá definir una orientación clara para la Universidad Técnica del Norte y todos sus miembros, donde fundamentalmente se podrá determinar la aplicación de Modelos de Gestión Académica donde consten y se ejecuten las acciones necesarias para establecer planes de desarrollo y procesos eficientes en todos los niveles de gestión.

No podemos dejar de señalar que en el Ecuador toda institución pública o privada que oferte servicios educativos para formación de tercer nivel o de grado, debe cumplir con las disposiciones del Consejo de Educación Superior (CES) y del Consejo de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), este último fue creado en Octubre del 2010 con la finalidad de regular la calidad de la Educación Superior. (CEAACES, Modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje de carreras presenciales y semipresenciales de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador, 2015, pág. 53)

En la actualidad la universidad ecuatoriana, realiza un importante esfuerzo por implantar y desarrollar la cultura de la calidad educativa, mediante el trabajo conjunto de autoridades y docentes universitarios en busca de la excelencia educativa a fin de satisfacer las necesidades sociales del país y de la región.

La calidad educativa en las universidades se la puede lograr mediante la evaluación a docentes y estudiantes, a fin de que sus resultados sirvan para revisar, reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución. Por ello el desafío principal de la evaluación y acreditación de la Calidad de la Educación Superior en el Ecuador se enfoca en contribuir con la construcción de Políticas de Estado donde la Educación Superior promueva el desarrollo científico-tecnológico y el crecimiento económico; la formación de ciudadanos y profesionales capaces de trabajar para construir una sociedad más justa e integrada. (CEAACES, Modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje de carreras presenciales y semipresenciales de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador, 2015)

La Universidad Técnica del Norte en la actualidad trabaja por una educación de calidad, desarrollando conocimientos, actitudes, habilidades y valores, que logren integrar al ser humano en un proceso de formación integral; de tal forma que los estudiantes sean capaces de responder a los actuales retos sociales. Sin embargo se ha notado la existencia de acuerdos y desacuerdos entre sus miembros lo que frena el cumplimiento de la misión, visión y valores institucionales, repercutiendo todo esto en la falta de procesos que permitan cumplir con las políticas, programas, proyectos, estrategias, y metas que lleven a la Universidad hacia el futuro deseado y el bienestar de todos sus integrantes.

### **1.1.1. Problema General:**

¿Cuál es el nivel de relación entre cultura organizacional y la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte?

### **1.1.2. Problemas Específicos:**

- ¿La capacidad de involucramiento tiene relación con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte?

- ¿La capacidad de consistencia tiene relación con la gestión académica de la UTN?
- ¿La capacidad de adaptación tiene relación con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte?
- ¿El cumplimiento de la misión institucional tiene relación con la gestión académica de la UTN?

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

- Establecer, Determinar e Identificar el nivel de relación de la cultura organizacional con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

### **1.2.2. Objetivos específicos**

1. Determinar la relación de la capacidad de involucramiento con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte
2. Establecer la relación de la capacidad de consistencia con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte
3. Determinar la relación de la capacidad de adaptación con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte
4. Identificar la relación del cumplimiento de la misión institucional con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

### **1.3. Justificación del problema**

Probablemente, pocos debates han promovido tanta controversia entre los científicos sociales como el dedicado a consensuar una única tesis sobre la Cultura Organizacional, sus elementos y sus implicaciones en el mundo organizacional y social. La administración ha retomado y descifrado esta perspectiva para abordar el problema del cambio, haciendo de la cultura uno de los elementos en proceso de adaptación a un entorno inconstante e impredecible, es esta una de las vías por las cuales llega a hablarse de la cultura organizacional, una herramienta administrativa para los procesos de cambio planificado de una organización.

Aunque este concepto ha sido protagonista de la literatura organizacional por más de tres décadas, la complejidad por dilucidar tal constructo se ha debido, en parte, al haber sido objeto de estudio de diferentes tradiciones multidisciplinares tales como la psicología, sociología y la antropología; aunado al hecho de haber sido convertido, durante los últimos años, en instrumento para crear diversas estrategias de marketing que ofrezcan soluciones inmediatas a los problemas que aquejan a la organizaciones de hoy. Son todos estos sucesos, los que han creado confusión y distorsión al momento de definir la Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es un tema fundamental para todas las organizaciones que buscan ser más competitivas ya que determina el grado de compromiso de los colaboradores con la institución. Además de estudiar el cambio organizacional como factor importante en el mejoramiento continuo de las prácticas y procesos internos de una institución, así mismo se considera importante estudiar la calidad de la gestión del talento humano, esto lleva a que las organizaciones replanteen, en cierta medida, el cambio en su estructura o funcionamiento.

Para la Universidad Técnica del Norte será importante desarrollar en sus docentes y estudiantes capacidades de aprendizaje que ayuden a aterrizar los conceptos de cultura organizacional y conviertan a esta institución en una organización inteligente que aprende a medida que fortalece esa cultura organizacional ya que permite establecer

marcadas ventajas competitivas en el mercado educativo tan volátil en nuestra localidad y que permitirán la supervivencia de la institución en el tiempo.

Cuando se trabaja con un grupo definido de profesionales, la actitud de los mismos inspira de manera positiva o negativa la forma de trabajo de uno mismo, entonces es innegable hablar de que las políticas y formas de la misma organización, conllevan a que estas respuestas evidentes en el estilo de trabajo de los colaboradores generen de por sí el ambiente organizacional.

El ambiente organizacional se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el clima laboral (Robbins, 2013) este es un aspecto importante generado por la propia cultura de la organización si se desea tomarlo como un espíritu del equipo de trabajo.

Será primordial para la Universidad Técnica del Norte conocer estas percepciones de los docentes y estudiantes, mismas que permitirán concentrar los esfuerzos de los directivos en las áreas o labores que luego de la investigación se recomienden y apuntalar entonces los conceptos de cultura organizacional que se desea instaurar en la forma de trabajo de los mismos.

Es indudable también que el resultado de la forma de trabajo de la organización, se refleja en la forma que trabajan los colaboradores con los clientes de la misma, es decir en el caso de una institución educativa, la actitud de los docentes para con los estudiantes y administrativos, la actitud de los administrativos para con los docentes y estudiantes, la actitud de los estudiantes para con los docentes y administrativos, la relación entre los miembros de los mismos grupos; estará influenciada directamente en la forma como la misma institución los trata a todos ellos.

Será entonces importante para la institución conocer la forma en la que sus miembros se adaptan a los clientes, y sus cambios con el entorno, ya que estos resultados mostrarán como están siendo percibidos por sus usuarios.

Existen varios estudios que dan evidencia del impacto positivo de la cultura a nivel organizacional, influyendo no solo en la percepción de las personas, la moral de los

empleados, el compromiso, la productividad, la salud física y el bienestar emocional. De acuerdo con (Huselid, 1995) las prácticas de recursos humanos pueden ser una fuente de ventaja competitiva cuando la institución despliega sistemas efectivos que exploten las complementariedades o sinergias potenciales con el resto de los elementos organizativos.

Se pueden rastrear los primeros estudios sobre cultura organizacional de Elton Mayo sobre la Western Electric, en cuyo tercer período de investigaciones en los años de 1930 fueron suspendidas a causa de la depresión económica. Más tarde Warner termina estas investigaciones en 1947 con la perspectiva de la comunidad exterior, tarea proseguida por Gardner y Whyte. Como lo menciona (Aguilar Edwards, 2009) Jean Lee y Kelvin Yu, los escritos formales que abordan el tema de la Cultura Organizacional iniciaron con Pettigrew en 1979, quien introdujo el concepto antropológico de cultura al campo organizacional, mostrando la manera de utilizar algunos conceptos relacionados tales como “simbolismo”, “mito” y “ritual”, para el análisis de las organizaciones.

En este trabajo se plantea el uso del Modelo de Denison para evaluar la cultura organizacional. Este modelo es el resultado de más de veinticinco años de investigación del Dr. Daniel Denison, ex - miembro de la Universidad de Michigan Business School, y actualmente profesor de Desarrollo Organizacional en IMD - International Institute of Management Development en Lausana, Suiza, respecto al vínculo entre la cultura organizacional y algunos indicadores de desempeño de la profesión. Aplicar el Modelo de Denison, nos permitirá conocer el compromiso, el trabajo coordinado, la participación y el empoderamiento existente de los docentes y estudiantes con la Universidad Técnica del Norte

Por otra parte la Gestión Académica por su importancia es considerada como un cuerpo organizado de principios y regularidades que explica el funcionamiento de las organizaciones, que se aplican para guiar y establecer cómo debe funcionar y cómo gestionar el cumplimiento de los propósitos deseados y así conseguir la mayor eficacia y eficiencia posible.

En la Gestión Académica son fundamentales los procesos de planificación, administración, seguimiento y evaluación siempre y cuando estos sean entendidos como la base de una medición para la dirección educativa, lo que constituye uno de los grandes aportes administrativos, que ayudan a tener una visión de la situación que se desea controlar.

La presente investigación sobre la Relación de la Cultura Organizacional con la Gestión Académica de la Universidad Técnica del Norte, es importante debido a que los resultados de esta exploración permitirán conocer con certeza los problemas por los que atraviesa la institución y descubrir áreas de oportunidad que puedan ser aprovechadas. Para ello se hace necesario un diagnóstico de la cultura organizacional en la UTN, el mismo que se presenta no como un fin en sí mismo, sino como un primer paso fundamental para afinar el funcionamiento y la definición de procesos dentro de la organización y propiciar el clima idóneo para que ésta alcance sus objetivos, ya que sin un correcto diagnóstico es poco probable que se pueda implementar soluciones duraderas que permitan realizar una verdadera transformación de la cultura organizacional y proyectar sus efectos en la gestión académica.

Sin embargo, para poder implementar cualquier medida, la institución necesita conocer el nivel de cultura organizacional en los colaboradores de la institución y cuán comprometidos están con la misma, pues conocer los resultados del diagnóstico permitirá ser conscientes de la situación que está atravesando la universidad y contribuirá en gran medida a la integración de sus colaboradores, a realizar mejoras notables en la productividad y en la capacidad para resolver conflictos.

Conociendo estos antecedentes y distinguiendo claramente la importancia de la cultura organizacional y los efectos positivos sobre la gestión académica que tiene como propósito fundamental apoyar el funcionamiento institucional, es que se hace imperativo conocer el nivel de la misma en los profesionales de la UTN para comprobar que estas variables son importantes en el desempeño y competitividad de la institución.

## 1.4. Formulación de la hipótesis

La presente investigación tiene como objetivo evaluar una o varias hipótesis y de esta forma responder a las siguientes interrogantes:

### 1.4.1. Hipótesis General

**Hi.** La cultura organizacional se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

**Ho.** La cultura organizacional no se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

### 1.4.2. Hipótesis Específicas

**Hi.** La capacidad de involucramiento se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

**Ho.** La capacidad de involucramiento no se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

**Hi.** La capacidad de consistencia se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

**Ho.** La capacidad de consistencia no se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

**Hi.** La capacidad de adaptación se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

**Ho.** La capacidad de adaptación no se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

**Hi.** El cumplimiento de la misión institucional se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

**Ho.** El cumplimiento de la misión institucional no se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

## **1.5. Identificación y clasificación de variables**

### **1.5.1. Identificación de variables**

#### ***1.5.1.1. Variable Independiente: Cultura Organizacional***

Para (Denison & M., 1995) la cultura organizacional representa un patrón complejo que puede presentar características o rasgos definidos susceptibles de ser medidos y comparados. Se desarrolla con base en un modelo con elementos del comportamiento humano y el comportamiento de la firma, que son agregados en los rasgos de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

#### ***1.5.1.2. Variable Dependiente: Gestión Académica***

La gestión académica para (Ingrid Blanco, 2012) es un elemento determinante en el desempeño de las organizaciones y juega un papel de vital importancia en el sector de la educación superior, para mejorar los índices de eficiencia y eficacia, como aporte al mejoramiento de la calidad de la educación. Este aspecto se relaciona con la formación

académica de los profesores (posgrado), el tiempo de dedicación y la carrera docente considerando la estabilidad y garantía de derechos.

## **1.5.2. Clasificación de las variables**

### **1.5.2.1. Cultura Organizacional**

a) Por su función que cumple en la hipótesis	Independiente
b) Por su naturaleza	Atributiva
c) Por la posesión de la característica	Continua
d) Por su método de medición de la variable	Cualitativa
e) Por el número de valores que adquiere	Politómica

- a) Es independiente, porque sus dimensiones aportan al desarrollo de la otra variable – Gestión Académica lo que constituye una causa efecto.
- b) Es atributiva, porque es objeto de manipulación, depende de los contenidos que se desarrollen para el aporte o no en la otra variable.
- c) Es continua, porque adquiere nivel de empoderamiento o adquisición de cultura organizacional
- d) Es cualitativa, por el método de medición de las variables
- e) Es politómica, por el número de valores que contiene la variable.

### **1.5.2.2. Gestión Académica**

a) Por su función que cumple en la hipótesis	Dependiente
b) Por su naturaleza	Atributiva
c) Por la posesión de la característica	Continua
d) Por su método de medición de la variable	Cualitativa
e) Por el número de valores que adquiere	Politómica

- a) Es dependiente, porque su desarrollo va a depender del nivel de aporte de las dimensiones de la otra variable –cultura organizacional, es decir como los integrantes de la institución se involucren de la cultura organizacional, lo que motivará el mejoramiento de la gestión académica.
- b) Es atributiva, por los valores que toma, genera niveles de compromiso para reorganizar la gestión académica.
- c) Es continua, porque adquiere niveles de ejecución que se pueden ordenar de acuerdo a escala.
- d) Es cualitativa, por el método de medición de las variables
- e) Es politómica, por el número de valores que contiene la variable.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

En la tesis de (Canales, 2013) *“Influencia de la Cultura Organizacional y la Gestión Académica en la Universidad Peruana de Integración Global S.A.C”*, donde el punto central de este trabajo es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto universitario, adicionalmente estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones así como la importancia de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología, causa esta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura; concluyendo que para la construcción de una Cultura Organizacional en la institución universitaria estudiada es necesario fortalecer los aspectos vinculantes entre clima institucional y gestión educativa, así como crear vínculos laborales fuertes y solidarios, de tal manera que el proceso educativo cotidiano supere la correlación positiva débil hacia una convivencia más armónica construyendo espacios participativos, democráticos y finalmente el liderazgo de los directivos es fundamental para la gestión educativa y

pedagógica, por lo que se sugiere fortalecerlo y mantenerlo ya que esto permitirá superar las limitaciones negativas en la universidad.

Tomando en cuenta a (Martínez Avella, 2010) en su estudio “*Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison*”. Presenta los resultados de esta investigación a partir de dos ejercicios: (1) identificar elementos mínimos que deberían considerarse para examinar la pertinencia de un modelo sobre la cultura organizacional y (2) un estudio exploratorio sobre las relaciones entre cultura y desempeño organizacional con base en el modelo de Denison y sus colegas. Se reseña por un lado una forma de caracterizar el modelo en el contexto de los estudios sobre cultura, el marco teórico general y resultados de estudios anteriores. Luego, en el estudio exploratorio, se busca la estructura factorial de los rasgos de la cultura propuestos en el modelo (consistencia, involucramiento, adaptabilidad y misión) en una muestra de empresas colombianas y se evalúan hipótesis que relacionan rasgos de la cultura con indicadores de desempeño organizacional. Como resultado se encuentra que la estructura factorial no se ajusta totalmente a la estructura esperada, y sólo la misión evidencia relaciones significativas con algunas medidas de desempeño. Tomando en cuenta los resultados se proponen lineamientos para futuras investigaciones sobre la relación entre cultura y desempeño organizacional.

(Chung, 2017) En su estudio “*Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*”, tuvo el objetivo de determinar si la cultura organizacional modera la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la UNPRG. El trabajo de investigación tuvo un enfoque cuantitativo, no experimental, de tipo correlacional, deductivo y analítico, en una muestra de 50 docentes y 100 trabajadores administrativos. Para la recolección de datos se utilizó el Denison Organisational Culture Survey (DOCS) de Fey & Denison (2003), para medir la Cultura Organizacional; el Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio et al., 1999) para la medición del Liderazgo y el Knowledge Management Processes (Becerra-Fernandez, I., Sabherwal, R., 2001) para medir Gestión de Conocimiento. De acuerdo a los resultados, los comportamientos de

liderazgo transformacional y transaccional generan impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento. Se ha demostrado que la influencia de los comportamientos de liderazgo transaccional sobre la gestión del conocimiento depende de los tipos de cultura organizacional, siendo la conclusión final que la cultura organizacional no modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento; sin embargo, sí modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento.

(Terán Varela & Lorenzo Irlanda, 2011) En su artículo *“Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior”*. Plantea un estudio, con la siguiente pregunta de investigación: “¿Qué influencia ejerce la Cultura Organizacional (CO) en el Desempeño laboral (DL) y en la Productividad (P) de los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Superior (IES)?”, con el objetivo de “Demostrar la influencia que tiene la CO en el DL de los trabajadores administrativos en las IES, con el propósito de medir su P, así como proponer estrategias de eficiencia y eficacia para la óptima realización de sus funciones”. La hipótesis de trabajo que se plantea es: “Si se tiene una CO fortalecida entonces se produce un incremento en el DL y la P de los trabajadores administrativos de las IES”. Como resultado se propone una relación entre las tres variables (CO, DL y P), en donde al afectar la CO se modifican e incrementa el DL y/o la P con base en un programa de intervención. Es aquí donde los sistemas organizacionales definen esquemas que les permiten saber qué tan productivos son sus procesos y acciones, así como la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones. De esta manera el producto de esta investigación y considerando los parámetros establecidos por la administración de la IES, se diseñarán instrumentos que “midan” el DL y la P. A partir de esto se elaborará, por un lado, una escala, con puntajes ponderados, que indiquen índices de productividad y a partir de la relación que se establezca con la evaluación de la CO se determinarán acciones que permitan incrementar la P. Cada uno de los parámetros establecerá una estrategia en particular, al igual que se hará en función del área y/o nivel jerárquico (directivos, mandos medios, operarios), que en el momento de la evaluación obtenga un desempeño y/o productividad bajos (por áreas como servicios escolares, factor humano, mantenimiento, personal de apoyo en los departamentos académicos). Para

llegar a este punto se definirán acciones específicas para fortalecer la CO, tales como: Difusión de la misión institucional, la visión, los valores, el ideario. Consolidar actividades de grupo, de unión, de cohesión, de comunicación, de compromiso, de facultamiento; llevar a cabo rituales (re) definir códigos y sistemas de comunicación; homologar estilos de dirección y liderazgo. Impartir cursos de capacitación fundamentados en diagnósticos de necesidades de capacitación que indiquen con claridad los aspectos requeridos en cuanto a conocimientos, habilidades o actitudes. Realizar sesiones de trabajo que orienten la formación de equipos de alto rendimiento (análisis de procesos, de recursos requeridos, de funciones, metas de oportunidad, de cantidad y calidad).

(Ingrid Blanco, 2012) *en su ponencia “La Gestión Académica, criterio clave de la Calidad de la Gestión de las Instituciones de Educación Superior”* señala que el objetivo de la ponencia es mostrar los resultados de investigación que demuestran a juicio de un grupo de expertos en los procesos de evaluación y acreditación de Instituciones de Educación Superior (IES) colombianas, que la gestión académica, es el criterio clave de la calidad de la gestión de estas instituciones. El estudio se realizó en todo el ámbito colombiano, utilizando encuesta dirigida a los directivos y responsables de los procesos de calidad de las IES, haciendo uso de técnicas estadísticas univariadas y multivariadas como la tabulación simple y el análisis de conglomerados (análisis clusters), se analizó la información obtenida, para posteriormente determinar cuáles características de los lineamientos de autoevaluación del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), corresponden a los criterios del modelo de gestión integral, y la ponderación de cada uno de sus criterios. Los resultados permitieron concluir que tanto por el número de características asociadas a los criterios del modelo de gestión integral (16), así como por el peso que le atribuyen los expertos al criterio gestión académica (193), resulta evidente que es el criterio de mayor relevancia en cuanto a la contribución a la calidad de la gestión en un programa de educación superior.

(Gómez, 2013) En su tesis doctoral titulada *“Innovación y cultura organizacional”*, cuyos objetivos fueron comprobar la asociación entre cultura organizacional e innovación, identificar los efectos de los distintos componentes de la cultura corporativa en ella y comparar los perfiles de cultura organizacional de las empresas

más innovadoras frente a las poco innovadoras, en un grupo de empresas de Bogotá-Colombia. Este estudio contrastó los ítems, índices y rasgos, de cultura organizacional asociados con la innovación y el perfil de cultura organizacional de las dos clases de empresas, utilizó el modelo de Daniel Denison, elaboró una base de datos de 15.852 encuestas diligenciadas por los trabajadores de 227 empresas bogotanas, identificándose al 22,5% como innovadoras. Se clasificaron con análisis de correspondencias y conglomerados considerando tres dimensiones de innovación. Se utilizaron estadísticos como coeficientes gamma, de independencia de Pearson y correlación de Spearman, Alpha de Cronbach análisis de correspondencias, pruebas de medias y modelos logísticos. Concluyendo que los aspectos sociales entendidos como estructuras blandas de las empresas que se expresan en la cultura organizacional están asociados en forma positiva con la innovación de las firmas, aunque su nivel de asociación difiere entre variables. Las contrastaciones de los rasgos de cultura organizacional muestran que las empresas innovadoras tienen promedios estadísticamente más altos que las organizaciones poco innovadoras, adicionalmente determinó el grado de cultura organizacional bajo el enfoque de Denison, comparte el instrumento de medición y además aporta puntos de vista para la discusión de resultados, así como las recomendaciones para poder mejorar lo que viene realizando la institución y como mejorar esa percepción por parte de los colaboradores.

Para (Vidalina Mata, 2013) en su artículo “*Influencia de la Cultura Organizacional en la Gestión del Conocimiento en la Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta Saber*”, señala que las universidades tienen un gran reto que asumir en la actual Sociedad del conocimiento, puesto que considera que las universidades son generadoras y propiciadoras de la creación de conocimiento, proceso en el que sus docentes/investigadores son sus pilares fundamentales. Por ello, la gestión del conocimiento contribuye significativamente en el fortalecimiento de las organizaciones cuyo eje central es la cultura de la organización, la cual se encuentra expresada en sus integrantes en cuanto a sus valores, costumbres, creencias, ideas, sentimientos, hábitos y voluntades. Ante esto, se pretende analizar la cultura organizacional para la efectiva aplicación de la gestión del conocimiento en la Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta (UDO-NE). El trabajo de investigación fue cuantitativo, apoyado en dos teorías: la de Schein (1998), referido a cultura organizacional y la de Nonaka y Takeuchi (1995), relacionada con la gestión

del conocimiento. El estudio presenta un diseño no experimental, de tipo transaccional, nivel de investigación correlacional/causal. La población estuvo conformada por los profesores universitarios que conforman la UDO-NE, con una muestra probabilística de ciento cincuenta y ocho profesores (158) y técnica de muestreo estratificado, utilizando el método de azar simple. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Se determinó que los niveles cognitivos de la Cultura Organizacional afectan significativa y positivamente la gestión del conocimiento que realizan los profesores universitarios en la UDONE, por lo que es necesario asumir cambios a nivel de la cultura que potencie la generación del conocimiento que actualmente se presenta en la institución universitaria.

(Curay Villanueva, 2015) En su tesis titulada *“La cultura organizacional en los directivos / jerárquicos docentes y administrativos del IESPP Hno. Victorino Elorz Goicoechea de Sullana, año 2015”*, tuvo como objetivo determinar las características de la cultura organizacional que predominan en los directivos, docentes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “HVEG” de Sullana. Para tal efecto, utilizó el cuestionario para evaluar la cultura organizacional según Denison, DOCS por sus siglas en inglés (Denison Organizational Culture Survey, adaptado al español). Es una investigación de tipo descriptivo, cuya población estuvo conformada por los directivos y jerárquicos, docentes y personal administrativo que trabajaron en el año 2015. Entre las conclusiones, se destaca que la institución debe comprometerse con el desarrollo de capacidades de sus miembros, mejorar las prácticas de los directivos y líderes acorde con lo que pregonan, incorporar un estilo de dirección con prácticas distintivas, recrear un código de ética que oriente el comportamiento y ayude a distinguir lo correcto.

(Lacherre, 2017) En su trabajo *“Cultura Organizacional en Docentes del Zegel-Ipae Piura, 2016”* Señala que al ser una institución educativa con sedes a nivel nacional y al tener su sede principal en Lima, se ve en la necesidad de mantener el mismo lineamiento en cada una de sus sedes con respecto a los elementos de la cultura que poseen, sin embargo con el simple hecho de que se encuentren en diferentes partes se verán diferencias y particularidades en cada una de ellas con respecto a la cultura. Por tanto el estudio fue enfocado en realizar un análisis descriptivo de la cultura

organizacional que posee la sede Piura de Zegel Ipaie; buscando profundizar en dimensiones que facilitarán la visibilidad del marco de implicación, consistencia, adaptabilidad y misión entre otras dimensiones, según el modelo de adaptación al español del instrumento sobre medición de la cultura organizacional de Denison. A través de este estudio descriptivo se identificó los diferentes conceptos y creencias del personal docente acerca de las dimensiones propuestas sobre cultura organizacional y se dieron las recomendaciones respectivas, entre ellas, continuar divulgando la misión y visión de la institución, así como las características del “Sello” Ipaie, su historia, su forma de ser, sus planes para afianzar aún más la cultura de la organización, llegar más con su mensaje institucional a los docentes, afianzar los conceptos ligados a su proyecto institucional, las metas y objetivos a futuro; comunicar el propósito de la organización a los docentes de manera reiterada y por diferentes medios, explicando la manera en la que cada miembro puede ayudar para alcanzar las metas establecidas; compartir de manera continua toda información posible por parte de la institución para que todos los colaboradores tengan en cuenta que se viene realizando un trabajo coordinado y en equipo; poner énfasis en socializar más los planes ya establecidos de capacitación y entrenamiento interno y externo de tal manera que los docentes comprueben el interés de la institución en el desarrollo de sus capacidades, buscando un mayor grado de compromiso e intercambio de experiencias con respecto a sus colegas; visibilizar los resultados de la toma de decisiones conjuntas entre los docentes y los directivos de la institución, de manera que sea palpable el involucramiento conjunto; es importante que los docentes de la institución atiendan, respondan a sus alumnos y anticipen sus futuras necesidades mediante un seguimiento y asesoramiento exhaustivo de los mismos, teniendo en cuenta la importancia y valor de cada estudiante; finalmente diseñar un programa de diagnóstico periódico de la cultura organizacional en los docentes, de tal manera que se determine el grado de compromiso con la institución para la obtención de las metas trazadas y así realizar un seguimiento de cómo sigue influenciando la cultura organizacional en el desempeño docente tanto del personal actual y en el nuevo personal que pueda ingresar en la institución.

## 2.1.2. Antecedentes nacionales

(Celi, 2015), en su tema de tesis *“Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docente de la Universidad Católica del Ecuador en Quito”*, Esta investigación se realizó desde el enfoque cualitativo y cuantitativo en la Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo (PUCE SD), ubicada en la ciudad de Santo Domingo de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, se describe la importancia de la cultura organizacional, aplicando un cuestionario en función a rasgos de conducta, valores, opiniones, estructurado con preguntas cerradas y escalamiento Liker. Para alcanzar los objetivos se aplicó una encuesta a los 124 docentes con actividades de docencia y de gestión; además una entrevista dirigida a 19 directivos del área académica de la Sede. Asimismo, se realizó un análisis de confiabilidad al instrumento. Los resultados obtenidos permitieron identificar que los docentes conocen elementos principales de la cultura organizacional, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos. En cuanto a los líderes académicos, señalan que éstos toman en cuenta las opiniones y punto de vista de los docentes. Del análisis del desempeño laboral, manifestaron, que sus competencias, niveles de conocimientos técnicos y habilidades están de acuerdo al puesto que desempeñan. Además que poseen sentido de pertinencia y de servicio, confirmando la existencia de un ambiente favorable para su desempeño. Finalmente, concluyen que el personal docente y directores académicos tienen claro qué significa productividad, por lo cual se obtiene resultados eficientes y eficaces.

(Paredes, 2015) En su trabajo de investigación sobre Psicología Industrial con el tema *“La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la empresa VAUD CONFECIONES”*. Donde el objetivo fundamental fue realizar una evaluación de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, para determinar la relación entre estos dos variables. La hipótesis plantea que la Cultura Organizacional actual influye en el Desempeño laboral de los trabajadores. El Fundamento Teórico se basa en la teoría de Kurst Lewin. La metodología de investigación correlacional, no experimental con método inductivo. Se concluye que la Cultura de la empresa Vaud Confecciones es aceptable pero no la más idónea, que de alguna manera está afectando el desempeño de los trabajadores a pesar de que un gran porcentaje está en un nivel

medio- alto, para lo cual se recomienda tomar las medidas correctivas pertinentes en los factores más relevantes de la cultura y ajustarlo a la realidad actual de la empresa, orientados a mantener y mejorar el desempeño laboral.

(Yambay, Basurto, Basurto, & Reyes, 2017) *“Análisis de la cultura organizacional entre los mandos altos, medios y bajos de una institución de educación superior, estudio de caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Guayaquil”*. En este artículo se analiza cómo la cultura organizacional incide en el rendimiento de los gobiernos corporativos versus mandos medios y bajos. La unidad de análisis ha sido la Facultad de Economía de la Universidad de Guayaquil. Mediante una encuesta a 144 funcionarios basada en el modelo de Denison, se analizó cuatro dimensiones culturales. El análisis fue a nivel descriptivo, para determinar la interculturalidad, permitiendo describir con mayor precisión la realidad de la cultura organizacional y demás factores que influyen en ella. Las estadísticas muestran que el Gobierno de la Facultad tiene muy en claro las metas, los objetivos y la dirección demostrando hacia dónde va, sin embargo, ese camino a seguir no se refleja en los mandos medios y bajos los cuales no tienen muy en claro el propósito y la dirección del plan pese a que ellos muestran su disposición total al aprendizaje continuo, una de las causas de esta problemática en la falta de dirección, es que las decisiones tomadas poco o nada se enfocan al cliente ignorando sus intereses y necesidades. La aplicación del modelo permite determinar que la Cultura Organizacional del Gobierno de Facultad incide de manera positiva y favorable en gran parte a los mandos medios y bajos de la organización, también permite discernir las tensiones culturales que se generan o contradicciones aparentes que hay que balancear y sobre administrar de manera eficaz.

(Lanas Castañeda, 2014) En su investigación: *“La cultura organizacional en relación a la satisfacción laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores de la ciudad de Quito”*, donde el objetivo fue determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral a través del cuestionario de W.E.N.S y la Escala General de Satisfacción Laboral. La hipótesis plantea que la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores. El fundamento teórico gira alrededor del criterio de Stephen Robbins con el estudio de la teoría del conflicto, el cual se basa en que las variables culturales de determinado tipo, podrían condicionar la conducta de una persona frente

al conflicto con un esquema de solución “ganar-perder”. Es una investigación de tipo correlacional y no experimental. La conclusión general expone que la cultura organizacional influye directamente en la satisfacción laboral de los funcionarios del área de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores, con la recomendación que se potencien los factores positivos de la cultura organizacional y se controlen los factores negativos, con la finalidad de optimizar la satisfacción y rendimiento de los servidores.

(Gallegos Arias, 2012) En su tesis de grado *“Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docente de cuatro escuelas del Valle de los Chillos del Distrito Metropolitano de Quito”*. El objetivo de esta investigación fue analizar la Cultura Organizacional de la Escuela Vicente Aguirre, Institución Educativa Geovanny Antonio Farina, Escuela Carlos Larco Hidalgo, Unidad Educativa Liceo del Valle y su influencia con el nivel de desempeño laboral del personal docente. El resultado fue que la cultura organizacional depende del liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y claridad, cada uno de estos aspectos produce que los docentes se involucren y se motiven en su trabajo, y a su vez la motivación de los docentes influye directamente en el desempeño de los alumnos.

## **2.2. Base teórica**

En este apartado se sistematizarán los fundamentos teóricos que sostienen la investigación, reflexionando sobre la teoría científica y su base conceptual.

### **2.2.1. Teoría Organizacional**

Las teorías que giran alrededor de este tema nos brindan una perspectiva variada para tratar de entender la evolución de las organizaciones, sobre las diferentes concepciones y escuelas organizacionales y poder así definir lo que es una organización, cuáles son sus elementos, que procesos interactúan en las mismas, su estructura, entre otros.

**La moderna teoría organizacional y su evolución inician con la revolución industrial y, contrastada con otras disciplinas, es de muy corta data. La base de su conocimiento está apoyado en fundamentos teóricos, es casi exclusivamente producto del siglo XX; y a pesar del corto tiempo, su desarrollo ha sido profundo generando numerosos conceptos teóricos.**

Como cita (Lacherre, 2017) “El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial” (Chiavenato I., 1989)

Este autor señala que el fin de las teorías de la administración científica y de la teoría clásica era el mismo: la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Según la administración científica, esa eficiencia se conseguía a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual. En la teoría clásica en cambio, se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas.

(Chiavenato I., 1989) Asevera que la burocracia es una forma de organización humana que se afirma en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos finales proyectados, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos.

Al aparecer la teoría de las relaciones humanas se intentan usar nuevos significados dentro de las teorías organizacionales: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, entre otros. La corriente de desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, no con un único autor, sino con un complejo conjunto de ideas en relación al hombre, la organización, el ambiente, en el sentido de favorecer su crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

**Del mismo modo Chiavenato (1990) citado por (Lacherre, 2017) afirma que, el desarrollo organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en camino al enfoque sistémico.**

### 2.2.2. Teoría de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional y su concepto es algo nuevo en lo que concierne a su conocimiento y aplicación en la gestión empresarial. Dentro de una nueva visión permite a la organización entender y optimizar la forma de trabajar y la productividad de sus colaboradores.

Acerca de la cultura organizacional sus teorías y descripciones existentes, se puede establecer que los autores concuerdan en describir a la cultura como un constructo del ser humano. (Davis\_Newstrom, 2000) Dicen que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes", de igual manera señala que el ser humano asume con facilidad su cultura y sobre todo, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier medio donde se encuentre.

Del mismo modo se puede ver que las definiciones de cultura están reconocidas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser transformados, como resultado del aprendizaje continuo de los participantes y el valor que genera ese cambio y que está relacionado con la cultura organizacional.

Indagando acerca de teorías sobre cultura organizacional, se encuentra un signúmero de términos y perspectivas de estudio, tenemos a (García S y Dolan, 1997) que definen a la cultura como: "la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa"; por tanto la cultura es todo aquello que identifica a una organización.

Otros autores como Granell, Garaway y Malpica (1997) la definen como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social y esta compleja interrelación de grupos sociales de una organización, está determinada por valores, creencias, actitudes y conductas, así mismo Chiavenato (1989) dice acerca de la cultura que es "un condición de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".

(Peterson y Spencer, 1990) Determinan que la cultura de las instituciones académicas constituye los esquemas absorbidos del comportamiento organizacional y los valores,

supuestos, dogmas o corrientes compartidas entre los elementos de la organización en relación al trabajo.

(William G. Tierney, 1988) Al referirse al mismo tema en relación con instituciones de educación superior indica que la cultura se refleja en lo qué se hace, en cómo se hace y en quién está involucrado en hacerlo; añade que la cultura organizacional de una institución está relacionada a las ideas compartidas que se toman como un hecho y que pueden ser identificadas a través de historias, lenguajes, normas y las actitudes de los colaboradores de la institución educativa.

Alrededor de estudios realizados sobre cultura organizacional, no surge solo en el tiempo moderno, sino que ha sido objeto de estudio de la antropología desde antes del siglo XIX, y este concepto ha pasado por tres fases importantes a lo largo del tiempo: lingüística, sociopolítica y científica (Morin, 1992). Se puede advertir cómo la visión acerca de la cultura ha cambiado con el paso del tiempo, en Francia en el siglo XVIII el modelo dominante fue ver la cultura como una civilización, pero más adelante surgieron una gran variedad de enfoques, para estudiar este objeto de estudio en Alemania, Inglaterra y Estados Unidos a fines del siglo XX.

En el transcurso del siglo XX se realizan los estudios iniciales aplicados a las organizaciones, en donde en una primera fase se prioriza el clima organizacional y posteriormente la cultura en la empresa, facilitando así un gran número de investigaciones de trascendencia en esta temática. El elemento central que se estudia es el interés por las diferencias culturales y su impacto en las organizaciones, cuyo significado cobra mayor fuerza por el nuevo modelo que se vive en la administración de las organizaciones.

Se debe aclarar que los diferentes investigadores analizados ofrecen variados conceptos del término cultura organizacional, lo cual nos permite aclarar que no existe un acuerdo en común respecto a lo que podemos definir como cultura organizacional, de tal manera que podemos encontrar diferentes conceptos de cultura, iniciando desde el enfoque antropológico hasta el de la organización.

Desde el punto de vista antropológico, algunos autores coinciden que el término cultura se puede aplicar a la totalidad de conductas aprendidas en cualquier época por toda la humanidad; a las formas de vivir compartidas por varias sociedades entre las que hay alguna interacción; a los patrones de conducta específicos en una sociedad en particular y a las formas especiales de comportamiento, características de los segmentos de una sociedad grande y organizada de una manera compleja. Se afirma además que la cultura se puede explicar cómo el conjunto de conductas aprendidas, que distingue a una agrupación social de otra y que se transmite de una generación a otra, cambiando de forma gradual y continua.

También la cultura se puede revelar de formas materiales (artefactos) y no materiales (conducta); como elementos materiales podemos identificar expresiones de alimentación, herramientas (tecnología), vivienda, vestimenta, medios de transporte y como elementos no materiales distinguiremos claramente a la organización social, parentesco, sistemas políticos, sistema económico, religión, lenguaje, creencias, valores y prejuicios.

La cultura, según (Hofstede, 1999) es como: “una programación o software mental”, donde las culturas propias de lugares y de las organizaciones se superponen, además afirma que la mayoría de las personas pertenecen a distintos niveles culturales: nacional, regional, étnico, religioso o lingüístico, así como de género, generación, clase social y organización.

Durante las últimas décadas ha existido un incremento significativo en este tipo de investigaciones, originadas por la idea de que las culturas fuertes corresponden positivamente con el desempeño de las organizaciones como lo plantean en sus investigaciones Kotter y Hestket (1992) o Dennison en 1991, aseveran que administrar la cultura es posible y según (O'Reilly C. A., 1989) la cultura es un método eficaz que se emplea en organizaciones ejemplares, tal y como se demostró en HP con el estudio de Deal y Kennedy en 1982.

Los estudios originales sobre estos temas pueden ser encontrados en las afirmaciones de Roethlisberger y Dickson en Mayo 1986, fundadores de la escuela de las Relaciones

Humanas en la Administración, donde establecen que los valores y normas de los grupos de trabajo son importantes en el desempeño de las actividades de los miembros de la organización.

La época de mayor ascenso para la realización de estudios de este tipo se sitúa en 1980, cuando se dan en el mundo económico cambios acelerados a nivel mundial y, por otra parte, en el ámbito académico se da un rompimiento de paradigmas; la necesidad de encontrar nuevos enfoques y explicaciones más completas a los distintos fenómenos que en esa época se registran.

Es desde la década de los 80 que se trata de crear la relación entre la cultura organizacional y la competitividad, ya que se estudiaba a la cultura como una variable más en la dirección de las organizaciones como lo establecen (Deal T. y Kennedy A, 1985). Por lo tanto se afirma que los conceptos de cultura organizacional podrían estar encaminados hacia objetivos definidos, es decir, que la cultura organizacional se transforma en algo que las organizaciones tenían y podían utilizar. Entonces se parte de los postulados que el pensamiento administrativo clásico y que la dirección y el control de las organizaciones están impregnados de racionalidad y que la cultura organizacional expone el comportamiento social de la organización, tanto individual como grupal (Wilkins AL y Ouchi WG, 1983)

Kotter y Heskett demostraron que para fortalecer el desempeño organizacional, la cultura necesitaba armonizar con la estrategia de la compañía e incluso entonces, “las culturas estratégicamente adecuadas no promueven el desempeño excelente a través de periodos largos, a menos de que contengan normas y valores que ayuden a las compañías a adaptarse a un entorno cambiante”, como lo señala (Negrete Vargas Ma, 2001).

Existen en síntesis, gran diversidad de investigaciones sobre cultura organizacional, las mismas que abordan una extensa variedad de contenidos temáticos y materiales de investigación en los cuales se trata de constituir la importancia de la misma para el desarrollo de las organizaciones.

## **2.3. Base Conceptual**

### **2.3.1. Cultura organizacional**

Todas las organizaciones tienen sus diferencias individuales, cada una tiene sus propios conceptos, estructura, construcción, estrategias, metas, visión, misión, entre otros; y lo mismo ocurre con la cultura de las organizaciones que la incluye, esta es pensada con una idea propia y específica que se sustenta a través de los valores y principios.

No obstante de tener ese conocimiento acerca de lo que es la cultura organizacional, es normal que los participantes de las organizaciones, examinen ésta pero que no logren definirla o por lo menos puedan reconocer los aspectos de la misma al ver el comportamiento institucional.

Un sistema de significado compartido por los integrantes de la organización, refiere a la cultura organizacional, el cual lo hace diferente a una organización del mismo rubro inclusive y que hace que cada miembro de la misma, trabaje de forma diferenciada de los de otras organizaciones.

A la cultura organizacional desde (ARMENGOL C., 2001), se le reconoce como un “concepto complejo porque nos encontramos con dos escuelas del pensamiento cultural que han influido en el pensamiento en este concepto: una se basa en lo que se puede observar directamente de los miembros de la comunidad, es decir sus patrones de conducta, lenguaje y uso de objetos materiales; la otra escuela prefiere referirse básicamente a cuáles son los hechos que comparten en la mente de los miembros de una comunidad, es decir sus creencias, valores y otras ideas importantes que puedan tener en común”.

De acuerdo con (Denison & M., 1995) “La relación entre la cultura y el funcionamiento de las organizaciones sociales ha sido un tema recurrente en las ciencias sociales por cerca de 50 años. Sociólogos, antropólogos sociales y psicólogos

sociales, han presentado frecuentemente la cultura y la ideología como características integrales de las organizaciones sociales. Algunos autores se centraron en la cultura como uno de los aspectos críticos para la adaptación de las organizaciones sociales, y entendieron la cultura como un sistema de patrones de comportamiento socialmente transmitidos que sirven para relacionar las comunidades humanas con sus valores ecológicos”. Esta perspectiva también se ha visto reflejada en los trabajos de algunos etnógrafos y psicólogos.

De este modo, algunos investigadores organizacionales se han ocupado de la relación entre cultura y organización pero rara vez han desarrollado teorías explícitas de cultura organizacional o presentando evidencias de soporte. Se han visto adelantos en áreas de investigación relacionadas como la Socialización y el Cambio pero con pocas excepciones se ha prestado muy poca atención al tema de Cultura Organizacional. (Denison & M., 1995) Indican que “aún existe un consenso muy limitado sobre una teoría general de Cultura Organizacional, al igual que existe un sano escepticismo sobre si la cultura debe ser “medida” de tal forma que permita que una organización sea comparada con otra”.

Uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en una organización es la cultura organizacional, de allí la importancia de tenerla como punto de partida, sobre todo en aquellas organizaciones que buscan la excelencia. Por ello se la debe tomar en cuenta como la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo de la organización y del recurso humano.

Para (Gómez, 2013), la toma de decisiones es fundamental en la cultura organizacional ya que se analiza las actitudes frente al cambio, el riesgo y el grado de apertura hacia el mundo exterior. En la toma de decisiones la asignación de tareas es un factor importante ya que esta delegación se realiza valorando a la persona delegada y la responsabilidad compartida entre los directivos de la organización. Otro factor es el manejo de conflictos lo cual constituye altamente favorable para el ejercicio de una cultura de participación que busca la calidad, eficiencia, eficacia y efectividad del recurso humano. En cuanto a los valores que conforman la cultura de la Organización se encuentran la honestidad, profesionalismo, disciplina, solidaridad, el liderazgo, la comunicación, el mejoramiento continuo y la capacitación permanente.

Para (Lanas Castañeda, 2014), la cultura organizacional tiene pautas que controlan la conducta de un individuo los cuales son transmitidos hacia otras personas y ellos acuden a apropiarse o no de las normas y políticas que rigen la organización y gracias a los valores instaurados, la interrelación entre los miembros del grupo es positiva. No se debe olvidar que todas las personas son diferentes y por ende tienen diferentes ideologías, creencias, valores que de una u otra manera afectan en el ambiente laboral y por lo tanto a la cultura organizacional porque va a existir desigualdad de opiniones cuando se trabaje en equipo y se necesite la cooperación de su trabajo; gracias a las normas, políticas y valores organizacionales todos tendrán algo en común lo que hará que trabajen en conjunto para poder cumplir las mismas metas y objetivos.

Por lo tanto es importante resaltar que la cultura organizacional permite a sus integrantes adoptar ciertas conductas e inhibir otras.

Para (Méndez Álvarez, 2012), mantener una cultura laboral abierta y humana, donde todos sus miembros se sientan satisfechos de trabajar y cumplir con responsabilidad sus tareas y obligaciones se estará encaminando a la organización hacia la excelencia”.

De acuerdo con este autor en la cultura organizacional existen muchas funciones, entre ellas:

- La cultura crea límites, aspectos que le diferencian a una organización de la otra, lo que hace que cada organización tenga su propia personalidad.
- Se transmite y se genera en cada uno de los colaboradores de la organización el principio de identidad personal.
- Se genera en el personal un sentido de pertenencia y compromiso con los valores nucleares de la cultura dominante y por ende de los valores adicionales.
- Se produce un estado de equilibrio en el aspecto social ya que se induce a la manera correcta de cómo actuar.

Estas funciones tienen mucha influencia dentro de la organización, puesto que los nuevos colaboradores que ingresen a la organización, deben integrarse y

comprometerse con los nuevos valores, políticas, estrategias y grupos de trabajo, a cualquier nivel que les corresponda.

### **2.3.1.1. ¿Qué es la cultura organizacional y cuál es su importancia en la gestión de organizaciones?**

La cultura organizacional es la médula de la organización, está presente en todas las acciones y funciones que realizan todos sus miembros, convirtiéndose en la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. A tal efecto (Monsalve, 1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de la sociedad.

Comúnmente, se puede encontrar definiciones sobre cultura organizacional que aluden a las conductas, supuestos, valores o normas que los miembros de una organización acostumbran compartir (Schein E. , 2004); (Trompenaars Alfons, 1994), y que sirven para diferenciarlos de otra organización (Hofstede, 1999); (Robbins, 2013)

En el siguiente cuadro se presentan las principales definiciones conceptuales consideradas:

**Tabla 1: Cultura organizacional: Principales definiciones conceptuales**

<b>Autor</b>	<b>Definición conceptual</b>
Siehl y Martin (1984)	La cultura organizacional se puede visualizar como el cemento que compacta a una organización a través de patrones de significados compartidos” y “se enfoca en los valores, creencias, y expectativas que los miembros llegan a compartir”
Chiavenato (1989)	Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.
Trompenaars (1994)	Forma en que las conductas son expresadas dentro de una organización.
Valle (1995)	La cultura de una organización es fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.

Serna (1997)	La cultura ... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa
Granell (1997)	Aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencias, actitudes y conductas."
Guedez (1998)	La cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.
Hofstede (1999)	Programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra.
Denison (2000)	La cultura puede ser entendida como un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación que una organización ha escogido para responder a una multitud de demandas contradictorias, y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre otros.
Hodge (2003)	Modelo o configuración de dos niveles de características (observables e inobservables) que orienta o dirige a los miembros de la organización a tratar con sus problemas y sus entornos.
Schein (2004)	Supuestos compartidos que ha desarrollado o aprendido un grupo durante su proceso de resolución de problemas de adaptación externa e integración interna. Así, habiendo funcionado lo suficientemente bien, dichos supuestos pueden ser considerados como válidos y, por lo tanto, necesarios de ser enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas descritos.
Cameron y Quinn (2006)	Abarca los valores tomados por sentado, las expectativas y las memorias colectivas presentes en una organización. Representa "cómo son las cosas por acá".
SEKN (2006)	Patrones de conducta y desempeño que se manifiestan en diferentes dimensiones de las organizaciones
Jones (2008)	Conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, que controlan las interacciones entre ellos y con otras personas externas a la misma.
Robbins (2009)	Sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue una organización de otra

*Fuente.* Lay Stefanía 2012: 23, Trompenaars 1994: 8, Hofstede 1999: 294, Schein 2004: 17, Robbins 2009: 551, Hodge 2003: 276, Cameron y Quinn: 16, SEKN 2006: 85, Jones 2008: 177, Elaboración: propia.

Después de la exploración de diferentes aportes teóricos, se ha tomado como referente el concepto postulado por Denison donde se recoge la naturaleza de la cultura organizacional (sistema de significados) que explica (la estrategia de adaptación) como una organización ha escogido para responder a una multitud de demandas contradictorias, y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre otros, convirtiéndose éste en un factor clave para comprender cómo la cultura de una organización se mantiene y reproduce constantemente. De esta manera, la cultura organizacional permite entender por qué las organizaciones pueden actuar de manera distinta ante un mismo problema (Trompenaars Alfons, 1994)

Citando a (Lay, 2012) es obligatorio señalar que, dentro de una organización, no siempre se desarrolla una sola cultura organizacional, sino que pueden coexistir una cultura dominante, y una o varias subculturas. En consecuencia, mientras la cultura dominante “expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización; [...] las subculturas son miniculturas definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica” (Robbins, 2013)

Entonces, variables específicas como la división de las áreas, el grupo de edad o los niveles jerárquicos pueden ser cruciales para determinar el surgimiento de subculturas dentro de una organización (Hofstede, 1999) Generalmente, estas se conforman alrededor de los valores centrales de la cultura dominante; sin embargo, se pueden componer por valores adicionales característicos del tipo de trabajo que suele realizar un grupo en particular (Schein E. , 2004) La atención a la existencia de dichas subculturas es muy importante, a fin de evaluar la coherencia con la cultura dominante y sus efectos en la gestión del día a día.

Una cultura organizacional fuerte es aquella cultura que es reconocida, difundida y aceptada ampliamente por los miembros de una organización; en consecuencia, su impacto en el comportamiento individual será mayor (Hofstede, 1999); (Robbins, 2013). En contraste, si la cultura organizacional es débil, su efecto sobre el comportamiento de los miembros será mínimo. Así, los principales efectos de una cultura organizacional fuerte se refieren a los siguientes aspectos: (a) la generación

de identidad colectiva, (b) el control social sobre el comportamiento y (c) el compromiso.

En primer lugar, un rol frecuentemente atribuido a la cultura organizacional es la “transmisión de sentido de identidad a los miembros de la organización” (Robbins 2004: 355) (Robbins, 2013). De esta manera, la cultura organizacional se convierte en un referente de identidad colectiva, que permite unir al grupo y diferenciar una organización de otras (Schein E. , 2004)

En segundo lugar, se señala la función de la cultura organizacional como medio para el control social. A través de ella, se consigue que los miembros internalicen los valores organizacionales y que se homogenicen los comportamientos individuales (Hernández-Ruiz y Garcia, 2008). Sin embargo, es preciso reconocer que, conforme las organizaciones crecen, el manejo de la misma se complejiza, y el control de un equipo cada vez más grande puede demandar la institucionalización y formalización de criterios para el manejo de personal.

En definitiva, la cultura de una organización puede facilitar la gestión si promueve un sentido de identidad, compromiso y alineamiento que guarde coherencia con las necesidades de una organización. Por ello, cabe recalcar que no existen culturas buenas o malas, sino solo culturas más adecuadas según el contexto de una organización. De esta manera, resulta primordial para cualquier líder conozca la cultura organizacional de su institución; saber cómo gestionarla; y, sobre todo, poder reconocer cuándo dicha cultura no se alinea o afecta la consecución de los objetivos organizacionales (Schein E. , 2004)

### ***2.3.1.2. Niveles de la cultura organizacional***

Según (Lay, 2012) los autores revisados coinciden en que la cultura organizacional se manifiesta a través de una esfera visible, y que el análisis de esta esfera permite

conocer cuál es el núcleo de la cultura organizacional. La cultura organizacional se compone de tres niveles o capas, desde un grado más superficial hasta uno más profundo (Schein E. , 2004), (Trompenaars Alfons, 1994), que son los siguientes: (a) representaciones visibles, (b) valores y creencias expuestas, (c) supuestos compartidos.

a) Representaciones visibles (productos de la cultura organizacional)

Son las manifestaciones más superficiales y visibles, la cuales permiten una primera aproximación a la cultura de una organización, aunque no son la cultura en sí misma (Hofstede, 1999); (Schein E. , 2004).

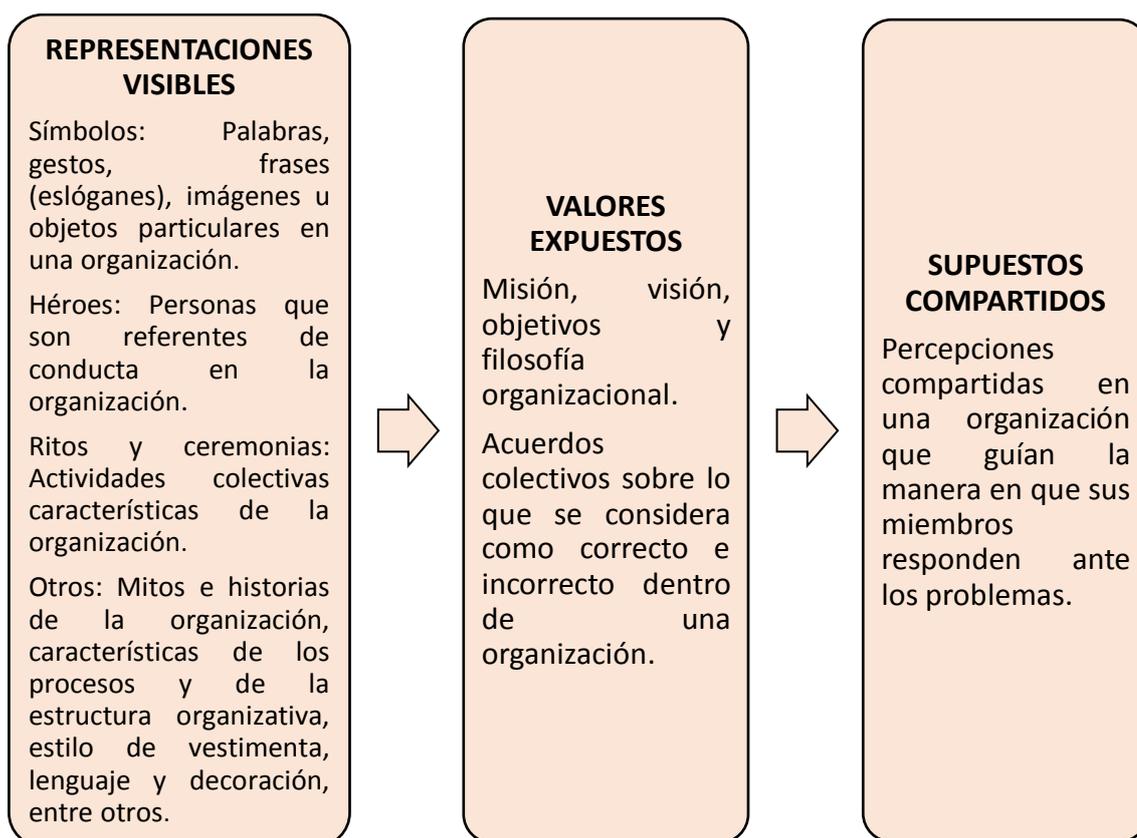
b) Valores y creencias expuestas

Conforman la capa intermedia que colabora en la interpretación de las representaciones visibles de la cultura organizacional (Trompenaars Alfons, 1994) (Schein E. , 2004)

c) Supuestos compartidos

Constituyen el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización, se suelen adoptar estas percepciones a través de un proceso de aprendizaje colectivo, el cual es influenciado en gran parte por los valores del fundador o líder de la organización (Hofstede, 1999); (Schein E. , 2004)

En el Gráfico siguiente se presentan los elementos de cada nivel de la cultura organizacional:



*Ilustración 1: Cultura organizacional: niveles.* Lay Stefanía 2012: 29, Hodge 2002: 276-292, Hofstede 1999: 297-299, Schein 2004: 25-30, Trompenaars 1994: 23-25.

Las expresiones superficiales solo esclarecen cómo es la cultura, pero, para reconocerla en su complejidad, es preciso ahondar en las percepciones compartidas que sustentan la existencia de los símbolos, héroes, rituales y demás indicadores visibles de la cultura organizacional. De este modo, el estudio de la cultura de una organización debe abarcar desde la identificación de sus manifestaciones observables hasta el corazón de la cultura organizacional. Sin embargo, solo un conocimiento integral de las fuerzas e influencias que dieron origen a dicha cultura permitirá una interpretación adecuada de los elementos visibles. (Frías Castro, 2014), considera que la cultura organizacional es transcendental en toda organización ya que se requiere de compromiso y satisfacción laboral entre los colaboradores. Además promueve e incentiva en el personal hábitos, costumbres, experiencias y valores que produzcan experiencias positivas.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional.

En definitiva la cultura organizacional tiene como objetivo concientizar a sus colaboradores de cómo es el funcionamiento de la organización y la importancia de lograr los objetivos corporativos y además de esto crear una cultura organizacional fuerte y con una visión amplia hacia el futuro.

Según (Domínguez Silva, Rodríguez Domínguez, & Navarro Domínguez, 2012) otro punto importante a resaltar es que la cultura organizacional no debe ser impuesta, sino más bien debe ser aprendida de forma rigurosa, a fin de conocer hacia dónde va la organización y que es lo que desea lograr. Esto solo se puede lograr cuando los colaboradores se sientan comprometidos con la organización, mediante el cumplimiento eficaz de sus obligaciones.

### ***2.3.1.3. La Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas***

(Vargas María, 2012) Señala que la cultura organizacional es particular en cada empresa o institución de acuerdo al fin que pretende. Está constituida por el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a una organización trabajar con efectividad y obtener resultados competitivos, lo que implica una suma de creencias: El compromiso de los participantes, las formas de trabajo, el respeto, el profesionalismo y la ética.

La cultura en una institución educativa, radica en entender la complicada realidad social de la institución con el fin de llegar a una reflexión. Sobre este aspecto, (Vargas María, 2012) menciona que Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders (1990) destacaron que tal perspectiva representa a la cultura de una organización en forma holística y la considera intangible y difícil de cambiar. Representativo de este enfoque es el estudio de (Clark B., 1972) sobre la existencia de estudios organizacionales en instituciones

de educación superior, misma que encontró en el análisis de varias universidades estadounidenses que las tradiciones están fuertemente personificadas en los componentes de la organización y afectan su desarrollo. Concluyó que el estudio de las narrativas y los lazos en los sistemas formales de las instituciones de educación superior llevan a un mejor entendimiento de sus capacidades fundamentales para mejorar la vida de sus participantes.

Para (Chiavenato, 2010), la Cultura Organizacional en una institución educativa se visualiza y se proyecta en las rutinas, símbolos, relaciones, discusiones y metas de la misma, provocando que la relación entre la cultura e institución educativa sea tan íntima que entre ambas se produce una fusión.

Las Instituciones Educativas por ser organizaciones que deben focalizar sus esfuerzos hacia la calidad de la educación, humanización y competencia en la formación integral de los estudiantes, factores claves para el logro de la competitividad institucional y excelencia académica, asumen que la gestión educativa y la cultura organizacional son un conjunto de interacciones que se ponen de manifiesto en la institución, pero sobre todo que la gestión educativa no se trata de gestionar aspectos aislados sino, tener en cuenta que entre los diferentes componentes de la institución, existen interrelaciones que es necesario comprender para mejorar el desempeño de los docentes y alumnos.

La cultura organizacional, es educativa en el sentido que profundiza en la forma de trabajar de cada uno de sus miembros y depende de manera directa de los diferentes actores que establecen sus relaciones en la institución y que contribuyen con la misma, pero también se ve implicada por el medio ambiente y la interacción entre la sociedad.

La Cultura Organizacional en las instituciones educativas debe transmitir un sentido de pertenencia y compromiso, al contar con colaboradores identificados y comprometidos, mejorar las condiciones laborales y por ende su desempeño profesional, coadyuvando de esta manera en ampliar la comprensión de las necesidades de la institución educativa. Es decir que la cultura organizacional es la base para aprender a resolver los problemas de la organización ya sean estos internos o externos y por ende se debe educar a todos los miembros del equipo a fin de que

estos tengan una sola manera de percibir, pensar y sentir, con el objetivo de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

#### ***2.3.1.4. Cómo medir la cultura organizacional***

Para establecer las dimensiones más importantes de la cultura organizacional es primordial usar un modelo teórico que enfoque la búsqueda de dimensiones culturales claves. Ningún modelo es totalmente incluyente, pero el modelo en el cual fundamentemos la investigación debe describir la realidad con la mayor amplitud posible, ser válido y que pueda integrar y organizar la mayoría de las dimensiones propuestas.

Existen diversos modelos de cultura, entre ellos según (Vargas María, 2012) el Modelo de Orientación Cultural (Nakata, 2009; Hofstede y Hofstede, 2005; Hofstede, 2001), el Modelo Tridimensional de la Cultura (Payne, 2000 y 2001), el Modelo de Schein (Schein, 2010), el Modelo de los Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2011 y 2006) y el Modelo de Dan Denison, quien es prácticamente el padre de la cultura organizacional, ya que sus teorías han llevado al éxito a muchas organizaciones al implementarlo. A continuación se expone brevemente el modelo.

#### ***2.3.1.5. Características de la Cultura Organizacional Modelo de Denison***

Es posible encontrar en la literatura científica otros instrumentos para evaluar la cultura organizacional, la mayoría provenientes del mundo anglosajón. Para una revisión de estos instrumentos puede consultarse, como menciona (TOMÁS BONAVIA, 2010) entre otros: Price y Mueller (1986) que revisan cerca de 300 medidas de diferentes constructos organizacionales incluida la cultura; Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000) que hallan 18 escalas publicadas sólo en el periodo que oscila entre 1975 y 1992; la revisión realizada por Scott, Mannion, Davies y Marshall (2003) sobre

herramientas para la evaluación de la cultura organizativa y el clima, en especial referidas a los hospitales y ambientes médicos; o la realizada por Kimberly y Cook (2008) también sobre diferentes constructos organizacionales e instrumentos de medición.

El modelo de Denison, considerado el gurú de la administración y ex miembro de la Universidad de Michigan Business School, y actualmente profesor de Desarrollo Organizacional en IMD - International Institute of Management Development en Lausana, Suiza; permite estudiar y diagnosticar las relaciones entre la cultura y el desempeño organizacional. Este instrumento y su modelo teórico de base han sido aplicados a una gran cantidad de organizaciones públicas y privadas es el resultado de más de veinticinco años de investigación en más de 3.000 organizaciones y con más de 100.00 personas encuestadas.

Son muy abundantes las publicaciones sobre el mismo, tanto teóricas como aplicadas. Incluyendo a modo de muestra, solamente aquéllas en las que aparece el autor principal, podemos encontrar las siguientes, según (TOMÁS BONAVIA, 2010): Denison (1990, 1996, 2001), Denison y Mishra (1995), Denison y Neale (1994), Denison y Spreitzer (1991), Denison, Haaland y Goeltzer (2003), Denison, Hart y Kahn (1996), Denison, Lief y Ward (2004), Fey y Denison (2003) y, Smerek y Denison (2007).

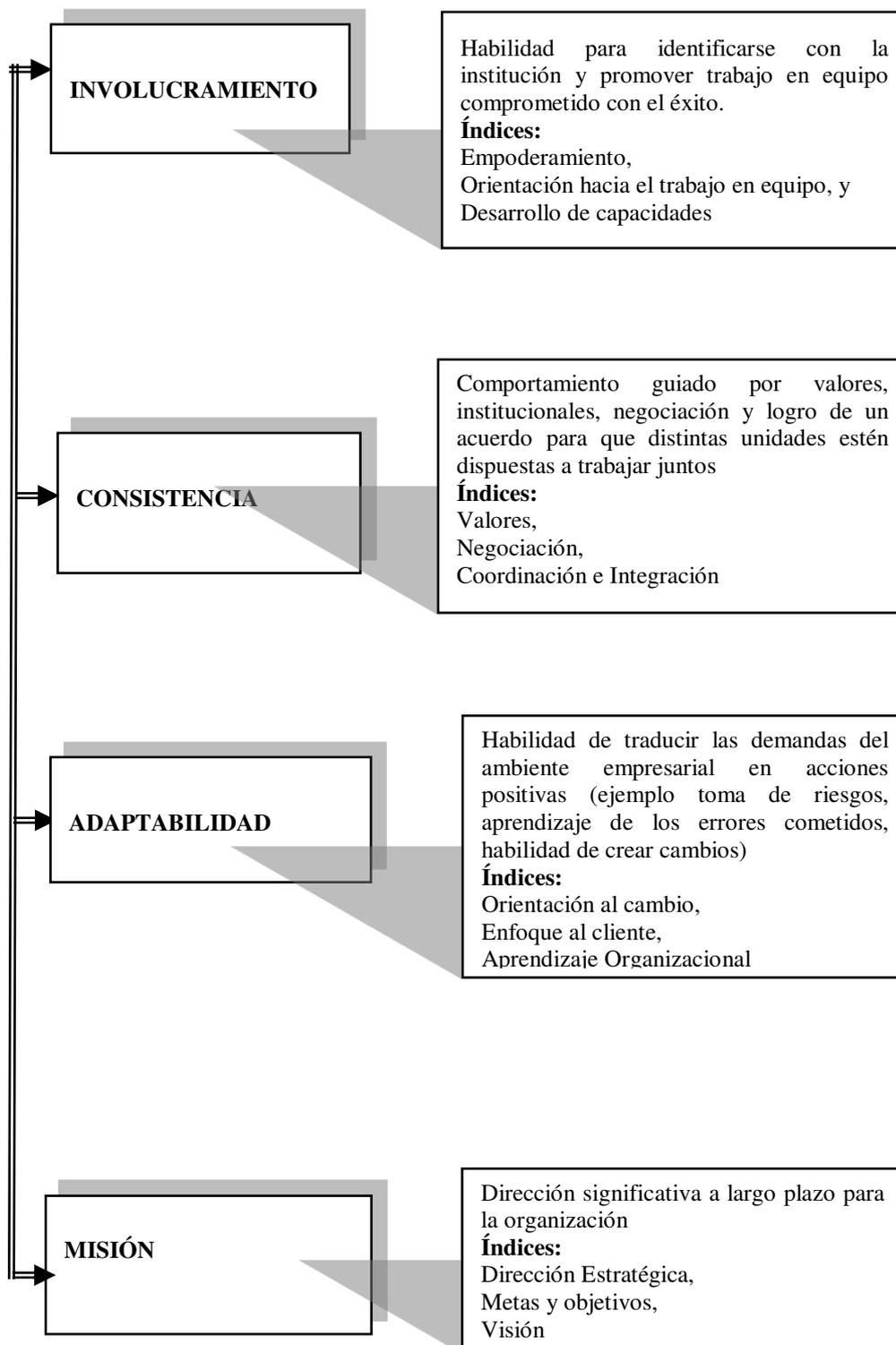
Atendiendo a los postulados de Denison este instrumento ha sido construido tras una revisión profunda de la investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional. Esta finalidad explícita determina claramente su objetivo lo diferencia de la mayoría de los demás cuestionarios sobre cultura organizativa, lo que supone un valor añadido. Además profundiza en el análisis de los valores organizativos, teoría clásica de Schein. Estos valores se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones y que son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión.

Cada una de estas características se mide a través de tres índices, y cada uno de estos índices se mide a través de cinco ítems de cuestionario. El cuestionario es una encuesta estandarizada desarrollada para la medición y evaluación de la cultura organizativa.

Es un instrumento auto administrado de sencilla y rápida aplicación y de fácil comprensión. Las cuatro dimensiones se indagan a través de 60 preguntas, referidas a las cuatro dimensiones culturales identificadas 5 para a cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison. Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo) El cuestionario elaborado fue testeado estadísticamente y aplicado a más de 800 empresas, e inicialmente elaborado en idioma inglés, en forma reciente se dispone de una traducción al español realizada por Tomás Bonavia, Vicente J. Prado y Alejandra García-Hernández " Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison", publicado por SUMMA Psicológica UST, 2010.

La validez y fiabilidad del instrumento como cita (TOMÁS BONAVIA, 2010) se han demostrado satisfactorias (Denison, Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006). El instrumento plantea, además, una representación gráfica de los resultados que hacen muy atractiva su interpretación. Otra ventaja indiscutible de esta encuesta es que la comunidad científica dispone de la versión completa de la misma, que puede ser utilizada sin fines comerciales con permiso del autor, no estando sujeto su uso a rígidas limitaciones como ocurre con otros cuestionarios sobre cultura.

Las características de la Cultura Organizacional de acuerdo a Denison y Block son las siguientes:



*Ilustración 2: Característica de la Cultura Organizacional según Denison y Block.* (Banegas Chavarrí, 2013)

### **2.3.1.5.1. Involucramiento**

El involucramiento se refiere a las actitudes que tienen los integrantes de la organización y su disposición para cumplir con los objetivos y metas. El sentido de involucramiento se lo puede manifestar mediante el interés y la participación en las diferentes actividades tanto dentro como fuera de la organización. Este sentimiento de involucramiento se manifiesta con el deseo de mantener buenas relaciones entre todos los miembros de la organización y sobre todo que se identifiquen y se apoyen unos a otros con el objetivo de cumplir con la misión, visión y valores organizacionales.

Por lo tanto la cultura organizacional requiere de un involucramiento de todos los miembros de la organización, para así lograr el éxito en el logro de las metas propuestas. De igual manera al sentirse el colaborador involucrado en el logro de los objetivos y metas, por ende se sentirá en un ambiente de trabajo motivador, donde las buenas relaciones con los directivos y compañeros de trabajo contribuyan para que cada uno de ellos se sienta involucrado en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

El involucramiento se entiende como un compromiso que existe entre el colaborador y la organización, por lo que es importante que cada uno cumpla con las tareas asignadas con sus metas a corto y largo plazo, ya que esto favorece la oportunidad para la participación y el trabajo conjunto para hacer frente a los desafíos que se pueden presentar en la organización.

#### **2.3.1.5.1.1. Empoderamiento**

El empoderamiento hace referencia al proceso que siguen los colaboradores y las organizaciones para adquirir el control o dominio sobre un tema de interés, donde el personal está facultado para tomar decisiones que beneficie a la organización. El empoderamiento se caracteriza por la transmisión de información o conocimiento que les permita aportar con su experiencia en la toma de decisiones que vayan en beneficio directo de la organización.

En una organización que desarrolla el empoderamiento, sus empleados participan como socios, demostrando capacidades de trabajo tanto individual como colectivo, tomando la iniciativa y manejando autoridad a la hora de tomar decisiones estratégicas. (Alsop & Heinsohn, 2015)

Según (Molina, 2015), para alcanzar el empoderamiento se hace indispensable una estructura organizacional plana, donde se facilita el liderazgo, se maneje niveles de comunicación abiertos y honestos, relaciones de alianza que inmersas en pensamientos críticos sean flexibles tanto en el aprendizaje como para la toma de decisiones.

En este marco de ideas, es importante señalar que la unidad de recursos humanos debe asumir un liderazgo claro, explicar las razones y los procesos organizacionales y, propiciar la capacitación y comunicación permanente y sistemática. La unidad de recursos humanos debe convertirse en socio del negocio y contribuir en la eficiencia y eficacia organizacional. Para ello es necesario que se convierta en asesora, que propicie y haga comprensible el proceso de cambio a los gerentes y trabajadores.

Al respecto (Denison & M., 1995) señala:

“La efectividad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización. Los procedimientos específicos, especialmente cuando pertenecen a la gerencia de recursos humanos y al ambiente interno de una empresa, influyen en el rendimiento y la efectividad. Ciertas formas de resolver conflictos, de planear estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado mejor rendimiento a largo y corto plazos”.

El empoderamiento entonces, promueve la participación de todos los integrantes de la organización con el objetivo de fortalecer y empoderar a la organización, teniendo en cuenta aspectos como la inclusión, democratización, cohesión, transparencia y rendición de cuentas.

### **2.3.1.5.1.2. Trabajo en equipo**

La capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes. Significa que la gente tiene mutua confianza y se siente cómoda en los equipos, pero antes debe sentirse cómoda en sus funciones individuales. Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y, al hacerlo, los miembros del grupo se solidarizan con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente.

El clima estimula continuamente la franqueza. Se comparte el crédito por las realizaciones y los estilos predominantes de influencia son aquéllos que se basan en una visión de futuro (común para todos) y en una continua participación y creación de confianza.

El trabajo en equipo implica el reconocimiento, por parte de la alta dirección, de que la gestión organizacional se sustenta en el trabajo en equipo, buscando el logro de los objetivos comunes. El liderazgo debe garantizar un ambiente de apoyo mutuo, donde se propicie la participación organizada de los miembros de la organización, en la consecución de los objetivos de ésta.

Para (Lupón, Torrents, & Quevedo, 2013), el trabajo en equipo es el conjunto de dos o más individuos que se reúnen para conseguir objetivos específicos, en donde los equipos de trabajo existentes deben de pasar por una evolución o una secuencia básica llamada modelos, varios de estos modelos de equipos deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado.

(Luer, 2013), manifiesta que el trabajo en equipo mejora las habilidades sociales, además permite mejorar y hacer más cosas en el menor tiempo posible y de dicha manera ser eficientes en cada una de las actividades, con esto logran ser más productivos y organizados para mejorar el desempeño personal y profesional.

Para (Vasquez, 2013), el trabajo en equipo brinda una mayor colaboración, un mejor rendimiento, aumento de comunicación, rapidez y al mismo tiempo eficiencia y

eficacia al lograr que exista armonía en cada uno de los departamentos que conforma la empresa, es decir que existen muchas ventajas, al realizar el trabajo en equipo.

Según (Palomo, 2011), los equipos atraviesan varias fases y es preciso conocer las características representativas que se han detectado como comunes en los equipos efectivos, entre estas se encuentran, la claridad de objetivos, la claridad de funciones, competencia técnica, la comunicación directa, abierta y fluida, sistema de dirección, es decir el sistema de solución de problemas y conflictos, sistemas de recompensas y el sentido de pertenencia.

### ***2.3.1.5.1.3. Desarrollo de capacidades***

Uno de los aspectos más relevantes de la gestión de recursos humanos, es el desarrollo de las capacidades, tan necesaria para las organizaciones en la construcción de las habilidades del individuo. La ampliación de los conocimientos al colectivo organizacional, le permite a la institución contar con una fuerza adiestrada y motivada, lo cual contribuye a reducir la rotación del personal, aumentar la flexibilidad y generar valor, todo lo cual potencia su competitividad (Linares J.L., 1996)

El desarrollo de capacidades es el proceso a través del cual los individuos organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen o mantienen las capacidades para establecer y lograr sus propios objetivos de desarrollo.

Para (Parra Rodríguez, 2015), el desarrollo de capacidades se lo asocia con la formación continua o permanente, vinculada entre lo laboral y lo formativo y evitar significaciones ligadas a carencias o habilidades tales como actualización o cualificación.

El desarrollo de capacidades hace referencia al mejoramiento constante del desempeño profesional. De acuerdo con los requerimientos, cambiantes del contexto social y con la pretensión de contribuir al desarrollo de la organización. De igual manera se refiere al esfuerzo que una persona realiza para mejorar su desempeño, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y aptitudes, que serán fundamentales para fomentar el

cambio de normas y procedimientos que puedan darse tanto en la organización cómo en sus colaboradores.

### **2.3.1.5.2. Consistencia**

Comportamiento guiado por valores institucionales, negociación y logro de acuerdos (a pesar de tener puntos de vista diferentes), donde permite que distintas unidades estén dispuestas a trabajar juntos

El análisis de la consistencia busca responder a la pregunta: ¿El sistema organizacional como un todo genera el apalancamiento que exige sus actividades específicas?

Los indicadores que se utilizan en esta característica son:

- **Valores centrales.** Se caracteriza porque los miembros de la organización conocen y aplican el sentido de identidad y favorecen un lenguaje común entre ellos, es decir que van en una misma dirección.
- **Acuerdos.** Se refiere a la capacidad de los miembros de la organización para lograr llegar a acuerdos sobre temas esenciales y a solucionar las diferencias cuanto éstas ocurren.
- **Coordinación e integración.** Este indicador señala el grado en el cual las distintas unidades son capaces de trabajar en forma conjunta para lograr objetivos comunes.

#### **2.3.1.5.2.1. Valores**

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison & M., 1995)

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización, como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas (Robbins, 2013) Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de una organización.

(Parra Rodríguez, 2015) Define a los valores como un conjunto de principios que se rigen entre todos los colaboradores de la organización, los cuales deben ser puestos en práctica y transmitidos para lograr el buen funcionamiento de la organización. Estos valores motivan y comprometen al personal para que cada uno de lo mejor de sí y pueda superarse día a día.

#### **2.3.1.5.2.2. Negociación**

Para (Paredes Tarazona, 2015), la negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes interdependientes hacen tratos con objeto de conciliar sus diferencias o forma de afrontar el conflicto traducido en desacuerdo, opción o lucha entre dos o más personas o grupos en la organización, a fin de dar solución el conflicto y lograr optimizar estrategias que posibilite la calidad en la gestión y la productividad.

La negociación es una alternativa para resolver conflictos entre las personas y organizaciones, el objetivo no solo es resolver el conflicto existente sino también colaborar en la toma de decisiones que llevan a una solución, para ello es necesario tomar en cuenta cómo sería la futura relación de las partes tratando de restablecer o mantener el vínculo que los une procurando relaciones sanas o funcionales.

De allí la importancia de la adquisición de habilidades para persuadir y comunicar, además debe trabajar el siguiente perfil: como ser creativo, sereno, saber utilizar el lenguaje, tacto, desarrollar el sentido de la oportunidad, capacidad de persuasión, y gran capacidad de comunicación.

### ***2.3.1.5.2.3. Coordinación e Integración***

La integración es adquirir y modular los elementos/recursos materiales y humanos que la organización y que la planeación apunta como necesarios para el propio funcionamiento de un organismo social. En concreto se puede decir que la integración se refiere a buscar a la persona adecuada para el puesto adecuado, esto se lleva a cabo mediante la identificación de requerimientos de fuerza de trabajo.

(Reyes Ponce, 2015), manifiesta cómo fase del proceso administrativo, la integración representa la etapa donde se ponen en práctica las decisiones tomadas: Para ello es necesario tomar en cuenta que para trabajar se debe analizar ¿con qué? Y ¿con quién?. Además en la integración se debe articular los recursos financieros, recursos materiales, recursos humanos y recursos tecnológicos. Los mismos que son necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización.

### ***2.3.1.5.3. Adaptabilidad***

La adaptabilidad es la habilidad de traducir las demandas del ambiente empresarial en acciones positivas (ejemplo toma de riesgos, aprendizaje de los errores cometidos, habilidad de crear cambios). Además refleja el grado en el cual la organización logra introducir cambios, asumen riesgos y aprenden.

Para (Banegas Chavarrí, 2014) en la adaptabilidad se proponen estrategias que permiten que los docentes aprendan entre sí y consoliden redes de aprendizaje entre pares, se ha promovido la creación de grupos de trabajo para mejorar y juzgar críticamente los contenidos y las formas de las clases que imparten. Muchos docentes y directivos, a menudo manifiestan la necesidad de asumir el reto que plantea la

integración, que impone al sistema educativo la necesidad de asumir desafíos para ir de la mano con el cambio.

#### **2.3.1.5.3.1. Orientación al cambio**

Según (Ortega Machaca, 2016), los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse (resistencia al cambio), es por ello, que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Para realizar el cambio es necesario que haya un sano nivel de insatisfacción con lo que existe, un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas. Si la gente está completamente satisfecha con todo lo que le rodea, el impulso hacia el cambio y la mejora es limitado. Igualmente, si persiste el deseo de cambiar las cosas sin obtener respuesta durante mucho tiempo se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración.

Evidentemente que toda organización siente la necesidad de cambio, sin embargo muchos colaboradores en ocasiones se resisten al cambio, mantienen una actitud negativa, se siente insatisfecho en su lugar de trabajo y sobre todo no se involucra en sus labores ni tampoco asume el compromiso suficiente con la organización. Mientras que otros demuestran una actitud positiva, por lo que es necesario desarrollar una actitud abierta a los cambios organizacionales. La capacitación es una alternativa para orientar al cambio a los colaboradores de la organización, esto puede lograr que los colaboradores se desempeñen mejor en su lugar de trabajo, que sus actividades sean realizadas con menor esfuerzo y sobre todo contar con personal satisfecho de realizar su trabajo.

### **2.3.1.5.3.2. Enfoque al cliente**

(Víctor Augusto, 2017), en la revista electrónica Redalyc señala a este principio como el deseo por comprender y satisfacer las necesidades del cliente y dar solución a esas necesidades, realizando esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y desarrollar una relación a largo plazo.

El enfoque al cliente es una de las metas principales de toda organización, ya que la calidad y la satisfacción de los clientes, debe cubrir las expectativas y necesidades del cliente.

Todos los colaboradores de la organización deben conocer la importancia de la calidad del servicio al cliente, esto depende del esfuerzo conjunto de todas las áreas para lograr la calidad en el servicio, claro está que si una de las áreas falla, esto se verá reflejado inmediatamente en la insatisfacción o pérdida del cliente. Por ello es necesario que exista una constante capacitación a todos los colaboradores de la organización con la finalidad de que estos conozcan la importancia de la calidad en el servicio que se debe prestar al cliente.

### **2.3.1.5.3.3. Aprendizaje organizacional**

(Valentín, 2015) sostiene que el aprendizaje organizacional es entendido como un proceso cuyo propósito es examinar el contexto donde se inserta la empresa, descubrir oportunidades y reducir riesgos, así como conocer el ambiente interno y externo de la organización, para coordinar el establecimiento de estrategias de acción a corto, mediano y largo plazo.

A través del aprendizaje organizacional también se adquiere habilidades y destrezas que son el resultado del aprendizaje y la experiencia, la misma que debe ser compartida con los compañeros del área para generar conocimiento institucional.

Los puntos principales a tomar en cuenta en el aprendizaje organizacional son:

**Dominio personal.** Se refiere a las capacidades propias de cada una de las personas de la organización. Aquí se analiza los valores, las competencias, destrezas y crecimiento personal.

**Visión compartida.** Se refiere a que el grupo con quienes trabajados comparten nuestros ideales, este punto es clave para que trabajar en una misma dirección.

**Aprendizaje en equipo.** Se refiere a que todos los colaboradores de la organización comparten la misma visión. Por lo que es necesario dialogar y compartir ideas con la finalidad de erradicar el individualismo.

#### **2.3.1.5.4. Misión**

Según (Dirección Estratégica, 2015), la misión es la razón de ser de la organización. Aquí se determina las funciones de la organización, de igual manera se señala el entorno laboral, con el objetivo de lograr tal misión, además se establece como satisfacer a los clientes, identificando sus necesidades y los servicios que presta.

Las preguntas claves para definir la misión son:

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>¿Quiénes somos?</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción.</li> </ul>   |
| <b>¿Qué buscamos?</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las funciones principales de la organización.</li> <li>• Los cambios fundamentales que se desea lograr</li> <li>• Razón de ser de la organización</li> </ul> |
| <b>¿Por qué lo hacemos?</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores principales y motivaciones de orden moral, político, social y cultural.</li> </ul>   |
| <b>¿Para quienes trabajamos?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sectores sociales hacia donde se orienta los esfuerzos.</li> </ul>   |

#### **2.3.1.5.4.1. Dirección e intención estratégica**

La dirección estratégica es un proceso de comunicación donde se analizan las decisiones en la que intervienen todos los niveles estratégicos de la organización. El objetivo de la dirección e intención estratégica es analizar la situación actual de la organización con lo que se desea alcanzar en el futuro para lograr alcanzar los objetivos y las metas trazadas.

La dirección estratégica se encarga del funcionamiento, control y desarrollo de la organización, en este sentido orienta y toma las decisiones, para el control de la gestión. Las etapas que abarca el proceso de la dirección e intención estratégica son la planeación, la implementación y la evaluación de resultados. Además es importante analizar los siguientes puntos

- Revisión de los antecedentes de la organización a fin de conocer todos los pormenores.
- Aplicación de cuestionarios, a todos los colaboradores de la organización, para conocer las opiniones de quién conforman la organización.
- Realizar entrevistas, para conocer la opinión de cada uno de los entrevistados, sean estas positivas o negativas y buscar las posibles soluciones

#### **2.3.1.5.4.2. Metas y objetivos**

Las metas y objetivos de la organización son fundamentales para enfrentar los desafíos del medio y superar las limitaciones, los objetivos deben ser desafiantes, alcanzables, realistas, medibles y coherentes con la visión y misión de la organización. Las metas en cambio deben estar en base a los resultados que se esperan alcanzar en los objetivos propuestos.

### **2.3.1.5.4.3. Visión**

La visión es lo que le impulsa a realizar acciones para que se lleve a cabo las metas y objetivos de la organización. El objetivo de la visión es que sus colaboradores tengan una guía para que la empresa pueda lograr sus aspiraciones y expectativas en el futuro.

La visión define la dirección de la organización, por lo general esta debe inspirar a que todos los miembros de la organización la conozcan y sobre todo la cumplan a cabalidad para lograr los objetivos de la organización.

Las preguntas claves para definir la visión son:

- |   |  |
|---|--|
| <b>¿Cuál es la imagen deseada?</b>              | Cuál es la situación futura deseada para los clientes, usuarios o beneficiarios.   |
| <b>¿Cómo será la organización en el futuro?</b> | Cuál es la posición futura de la organización en relación a otras organizaciones.  |
| <b>¿Qué hará en el futuro?</b>                  | Cuáles son las contribuciones distintivas que se desea hacer en el futuro y cuáles son los principales proyectos o actividades que se va a desarrollar.<br>(Dirección Estratégica, 2015) |

### **2.3.2. Gestión Académica**

La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las organizaciones; según (Ingrid Blanco, 2012) esta incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucional, en el aprovechamiento óptimo de los talentos, en la planificación de las tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, para el caso de las instituciones

educativas, en la calidad de los procesos educacionales, razón por la cual, la calidad del desempeño ha sido una preocupación permanente de los directivos, conscientes como están de la relación que guarda ésta con otras variables de gestión como la productividad y la competitividad, claros indicadores de la salud organizacional.

(Rodríguez Z. , 2002) señala que la gestión académica es un proceso complejo que involucra la entrada de recursos diversos (tangibles e intangibles), un procesamiento de la complejidad más elevada que pueda existir (pues tiene que vérselas con el desarrollo de las capacidades intelectuales y emotivas, que involucra aspectos (aptitudinales y actitudinales), y genera salidas bajo la forma de productos de alta complejidad (como: nuevos conocimientos, profesionalidad, habilidades cognoscitivas, investigativas, capacidades de solución en el descubrimiento, formulación, planteamiento y resolución de problemas profesionales), pretendiendo que se minimicen los errores y se maximicen los aciertos en aras de garantizar el continuo progreso de la sociedad humana en equilibrada armonía con la naturaleza a la que pertenece.

Gestionar procesos en el ámbito educativo no solo es fijarse en procedimientos mecánicos y tecnificados, se debe tener claro que la educación tiene como fin el individuo, se educa a alguien para lograr un propósito, de esta manera, se planea teniendo en cuenta las necesidades reales de los sujetos que pertenecen a la institución, esta planificación debe tener objetivos que den cuenta de una realidad tangible y tenga presente las ideas de los actores del ámbito educativo. Por otro lado, la toma de decisiones ratifica las acciones a gestionar, en esta toma de decisiones es necesario una participación colectiva y acertada, esto favorece la formulación de estrategias, las cuales determinan la mejor forma de realizar las operaciones propuestas dentro de los objetivos, al igual que es necesario contar con las condiciones externas e internas que rodean la institución. A partir de estos lineamientos es que se gestionan los procesos dentro del ámbito educativo, se empiezan a visibilizar los resultados esperados de acuerdo con los objetivos planteados, para terminar este ciclo con la evaluación del proceso de gestión y encontrar las condiciones más acertadas para retomar de nuevo el proceso, pero esta vez con ajustes que favorezcan los resultados y desde luego el impacto que tiene tanto interno como externo.

Acorde con las tendencias mundiales, las Instituciones de Educación Superior (IES), han venido desarrollando sistemas de gestión de calidad, para lo cual utilizan diversos modelos, destacándose por su reconocimiento internacional las Normas ISO, los sistemas de acreditación de programas e instituciones que se han desarrollado particularmente en el ámbito de la educación superior, y los premios (nacionales e internacionales) de calidad que en algunos casos incluyen galardones de excelencia a la gestión escolar.

Actualmente la principal ventaja competitiva de las organizaciones exitosas, no sólo radica en los modelos de gestión de calidad que estén implementando, sino en la calidad de su gestión, la cual involucra además de la gestión de la calidad, la de sus áreas clave: Talento humano, financiera, comercial y tecnológica entre otras.

La gestión académica consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

De acuerdo a (Dirección Estratégica, 2015), la gestión académica está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución logre sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos remen hacia el mismo lado, para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente.

### **2.3.2.1. Funciones de la gestión académica**

- Emitir dictámenes técnicos sobre la base del cual la Dirección Ejecutiva de Educación Superior emitirá las opiniones razonadas, sobre la creación y funcionamiento de Centros de Educación Superior y carreras de Pregrado, Grado y Posgrado.
- Emitir opiniones técnicas a solicitud del Centro de Educación Superior en el campo de su competencia.
- Será responsable de estudiar y proponer de acuerdo con la experiencia internacional, sobre modelos de gestión y currículos innovadores de la educación superior,
- Realizar constantemente talleres, seminarios o foros para actualización de las diferentes unidades académicas de los Centros de Educación Superior, sobre temas de carácter curricular.
- Supervisar y evaluar el cumplimiento de los requisitos para la creación y funcionamiento de los Centros de Educación Superior, estándares básicos obligatorios de los programas, a fin de contribuir al mejoramiento del desarrollo curricular de los mismos.
- Será responsable de analizar la experiencia internacional sobre este tema y proponer modelos de supervisión eficientes, que permitan de manera objetiva y ágil, emitir los informes sobre las supervisiones realizadas a las Instituciones de Educación Superior. Esta experiencia internacional deberá ser discutida y socializada mediante seminarios o talleres a todos los docentes del Centro de estudios.

### **2.3.2.2. La Gestión Académica en la Universidad Técnica del Norte**

La administración de la gestión académica en la Educación Superior muestra cada vez más su complejidad por la multilateralidad de sus relaciones y por las interrelaciones que alcanza con una larga lista de aspectos, tanto internos al propio sistema de educación, como externos, que pertenecen al entorno en que se desenvuelven.

En este sentido la Universidad Técnica del Norte para el año 2016 planificó la implementación del modelo educativo institucional, en cuya aplicación se alcanzó importantes cambios en el ámbito docente, se reemplaza la transmisión de conocimiento, por la generación del conocimiento con participación activa de los protagonistas en la formación profesional (estudiantes – docentes). De esta manera, se trabaja en una educación de calidad, desarrollándose conocimientos, actitudes, habilidades y valores, integrando al ser humano en un proceso de formación integral; de tal forma que los estudiantes sean capaces de responder a los actuales retos sociales. (Informe\_Gestión, 2016)

El modelo educativo institucional se desarrolla en cada uno de los proyectos de carrera, garantizando que los profesionales asuman la diversidad sociocultural con capacidad para resolver determinados problemas y retos del contexto desde un pensamiento complejo y amplio. El proceso de seguimiento y evaluación a la implementación del modelo educativo institucional, permite poner en acción de forma articulada los diversos saberes: saber ser, saber convivir, saber hacer y saber conocer, de manera conjunta y no por separado, aplicándolas de manera interrelacionada o interdisciplinar ante situaciones retadoras del contexto de los estudiantes.

### ***2.3.2.3. Evaluación de la Gestión Académica en las Instituciones de Educación Superior***

La evaluación y acreditación en el Ecuador es producto de la aplicación del Mandato 14, emitido por la Asamblea Constituyente en el año 2008, cuando se exigió al CONEA en ese entonces, la elaboración de un Informe Técnico sobre el estado de situación en cuanto a indicadores de calidad, que permita evidenciar el trabajo que vienen desempeñando las universidades del país.

A partir de la socialización de este informe técnico y la categorización que se produjo como producto de este proceso, la Universidad Ecuatoriana sufrió un cambio profundo en sus estructuras fundamentales, desde lo administrativo, la organización institucional, entre otros; pero sobre todo en el ámbito de la gestión académica.

Poco después el CEAACES, y a pesar de la resistencia que generó en las instituciones de educación superior, tomó como base el trabajo iniciado por el CONEA y procedió a revisar y mejorar el modelo de evaluación, el mismo que contiene criterios y estándares que se exigen para asegurar niveles mínimos de calidad y su objetivo es generar una cultura de excelencia.

La construcción de este modelo de evaluación institucional liderado por el CEAACES, constituye un proceso evolutivo; no solamente desde las perspectivas del organismo de control sino, sobre todo desde la realidad de las mismas instituciones de educación superior. Esta situación ha sido determinante en el establecimiento de diferencias en los modelos formulados en la evaluación general del 2013, 2015 – 2016 para la recategorización, donde se consideran algunos aspectos gravitantes en la realidad del sistema universitario ecuatoriano, entre los cuales se puede mencionar:

- 1.- Inexistencia de una cultura de evaluación
- 2.- Marcada deficiencia de recursos de todo tipo en varias instituciones del sistema universitario
- 3.- Desorganización en el procesamiento, sistematización y conservación de la información interna de las IES.

La estructura del Modelo de Evaluación se organiza en torno a seis criterios de evaluación que consideran aspectos amplios de la calidad, y están relacionados con las funciones sustantivas de las universidades y escuelas politécnicas, así como los procesos, las condiciones y los recursos que permiten la ejecución adecuada de las mismas. En el proceso de verificación que realiza el CEAACES a través de pares académicos se verifica el cumplimiento de la totalidad de las actividades institucionales para determinar su desempeño con las características y estándares de calidad de las instituciones de educación superior en concordancia con la misión, visión, propósitos y objetivos institucionales, de tal manera que pueda certificar ante la sociedad la calidad académica y la integridad institucional. (Ley Orgánica de Educación Superior, 2015)



**Ilustración 3: Descripción gráfica del modelo general de evaluación para las instituciones de educación superior del Ecuador.** (CEAACES, Adaptación del Modelo de Evaluación institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas, 2016)

Adicionalmente la estructura del modelo de evaluación, considera subcriterios que son susceptibles de ser medidos a través de indicadores de evaluación. Los indicadores de evaluación son susceptibles de ser evaluados en términos de estándares de evaluación. Estos indicadores son de dos tipos: indicadores cualitativos y cuantitativos. Los indicadores cualitativos son proposiciones que definen las cualidades deseables, mientras los indicadores cuantitativos están constituidos por funciones matemáticas.

#### **2.3.2.4. Evaluación de la Gestión Académica en la Universidad Técnica del Norte**

La Universidad Técnica del Norte se ha sometido a procesos de autoevaluación y evaluación externa de acuerdo al siguiente recorrido histórico:

(Informe\_Autoevaluación, 2016) En el primer proceso de evaluación institucional, el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación - CONEA, evaluó a la UTN y el 7 de

octubre de 2010 le otorgó la Acreditación Institucional como una Institución de Educación Superior – IES Categoría “B”. En el año 2013, la UTN se sometió a un segundo proceso de evaluación institucional con el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CEAACES, para lo cual la Comisión de Evaluación Interna – CEI de la UTN, realizó la fase de autoevaluación con base en el modelo vigente 2013 del CEAACES, cuya estructura general constituyó cinco criterios y 46 indicadores. El informe de autoevaluación institucional, se presentó al CEAACES para continuar con las demás fases del proceso evaluativo.

Posteriormente, la UTN logra su segunda Acreditación Institucional con el CEAACES, el 26 de noviembre del 2013, ubicándose en Categoría “B”. Una vez analizados los resultados y con el fin de fortalecer y mejorar ciertos indicadores que presentaban debilidades la Universidad Técnica del Norte, procede a elaborar el Plan de Mejora Institucional - PMI tomando en cuenta los cuatro objetivos estratégicos institucionales, el PMI fue aprobado por el Honorable Consejo Universitario - HCU de la UTN para su presentación y aprobación por el CEAACES.

La ejecución del PMI, inicio desde mayo 2014 hasta abril 2016, se presentó informes de avance de acciones y tareas, de los dos primeros semestres al HCU y al CEAACES, conforme a la normativa establecida. Terminado el periodo de ejecución del PMI, se presenta el informe final que incluye la ejecución de un proceso de autoevaluación institucional a julio 2016, que permitió analizar, determinar los impactos alcanzados y plantear compromisos de mejora continua, para alcanzar la calidad de la educación en la UTN.

Al finalizar el proceso de autoevaluación institucional 2016 acompañada por representantes del CEAACES, se determinan las siguientes fortalezas y debilidades en el criterio Gestión Académica: (Informe\_Autoevaluación, 2016)

## **FORTALEZAS**

- Se han realizado las convocatorias pertinentes para incrementar el número de docentes titulares, y se tiene proyectado continuar con nuevos procesos,
- Existe la reglamentación pertinente, para que los docentes puedan solicitar ayuda institucional para continuar con estudios de posgrado y doctorado.
- Desde el sector estudiantil, es notoria la percepción de cambios positivos en el criterio academia, al incrementarse el número de docentes con formación de posgrado y doctorado.
- Instituto de posgrado presentan más y nuevos programas de posgrado.
- La institución evidencia tener una planta docente con el 36,52 % de mujeres, cerca del estándar.
- La institución cuenta con un Reglamento de Evaluación del Desempeño Académico del Docente.

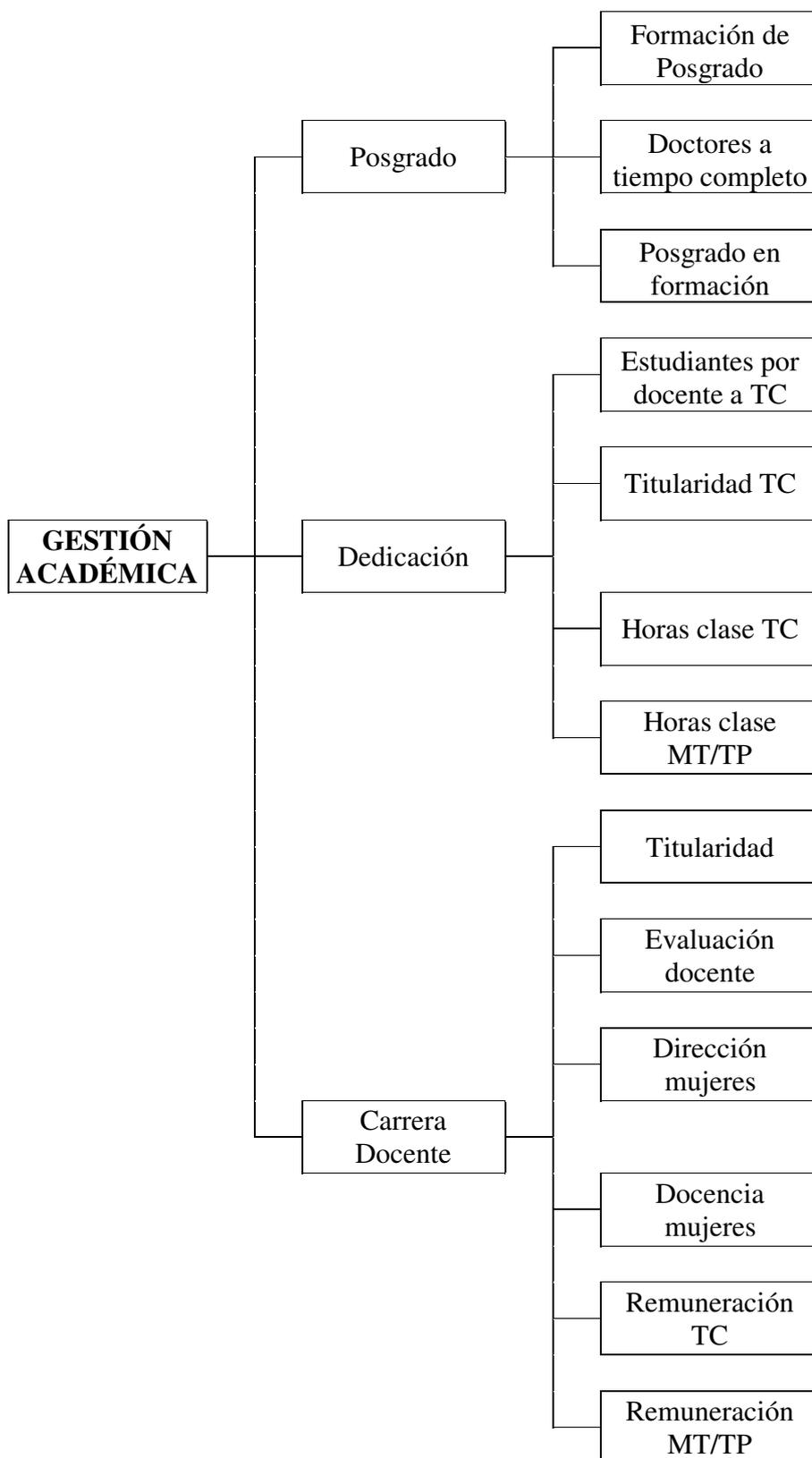
## **DEBILIDADES**

- Existe información concentrada en el sistema informático integrado universitario, no gestionada adecuadamente, en conformidad a los datos requeridos por los indicadores de calidad.
- Regular la Planificación académica aprobada en el órgano superior, anterior (al menos un mes) al inicio de los periodos académicos.
- En pocas carreras, se publica los proyectos de carrera legalmente aprobados por el CES y el respectivo portafolio de la carrera.
- No todos los usuarios utilizan el sistema de manera adecuada.
- Formalizar la generación de información, sea esta en físico (firmas y sellos) o en digital con firmas electrónicas.
- La información no se encuentra organizada, en este caso, de acuerdo a los criterios de evaluación del modelo de evaluación institucional del CEAACES septiembre 2015.
- Desconocimiento de los criterios de evaluación, por parte de los coordinadores y directivos, de las unidades académicas.

- Los procesos administrativos y jurídicos no facilitan la implementación de las políticas y reglamentación para que los docentes postulen y sigan estudios de posgrado con ayuda institucional.
- Al no tener la realidad de estudiantes por docente a tiempo completo y el promedio de horas clases asignadas en esta categoría, no se pudo comprobar si cumplen con su carga horaria respectiva y sus actividades complementarias.

#### ***2.3.2.5. Indicadores de Evaluación en el criterio Gestión Académica de la Universidad Técnica del Norte***

Desde los primeros procesos de evaluación de la calidad de la educación superior llevados a cabo por el CEAACES, los modelos de evaluación se han presentado en dos formatos: versión matricial y versión arborescente, donde se detallan los criterios, subcriterios e indicadores del modelo. Para el caso de los criterios se presenta la conceptualización y la estructura arborescente de los mismos. En el caso de los subcriterios se establece una conceptualización que permite comprender el objetivo de la selección de los indicadores. Para cada uno de los indicadores se detalla la definición, descripción, forma de cálculo (de ser el caso), estándar y las evidencias que permitirán el análisis.



*Ilustración 4: Descripción gráfica Criterio Gestión Académica.* (CEAACES, Adaptación del Modelo de Evaluación institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas, 2016)

Alrededor de este criterio se evalúa las cualidades de la planta docente y las condiciones laborales y de contratación en las que desarrollan sus actividades, mismas que deben procurar el desarrollo adecuado de las actividades sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad. Estos aspectos se relacionan con la formación académica de los profesores, su tiempo de dedicación, las condiciones de contratación y prestaciones necesarias para asegurar la carrera profesional de los mismos, considerando las condiciones de estabilidad y la garantía de sus derechos. (CEAACES, 2015b)

### **2.3.2.5.1. Posgrado**

La educación de posgrado, constituye el conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje dirigidos a garantizar la preparación de los graduados universitarios, con el propósito de completar, actualizar y profundizar en los conocimientos y habilidades que poseen, y alcanzar un mayor nivel de ejercicio profesional o de conocimiento y habilidades científicas, en correspondencia con los avances científico-técnicos y las necesidades de las entidades en que laboran. (Lidia Manzo Rodríguez, Rivera Michelena, & Rodríguez Orozco, 2016)

Tomando en consideración el criterio a evaluar se presenta un resumen de la formación profesional de los docentes en la Universidad Técnica del Norte:

**Tabla 2: Docentes por formación profesional**

N°	Detalle	Total	Género			
			3er nivel	%	4to. nivel	%
1	Centro académico de idiomas	36	16	14.3	20	3.6
2	SNNA	33	18	16.1	15	2.7
3	Escuela de Conducción	14	11	9.6	3	0.5
4	Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas	125	12	10.7	113	20.1

5	Facultad de Ciencias de la Salud	87	15	13.4	72	12.8
6	Facultad de Educación Ciencia y Tecnología	128	11	9.8	118	21.0
7	Facultad de Ingeniería Ciencias Agropecuarias y Ambientales	97	12	10.7	85	15.1
8	Facultad de Ingeniería Ciencias Aplicadas	145	17	15.2	128	22.7
9	Instituto de Postgrado	9	0	0	9	16
<b>Total</b>		<b>675</b>	<b>112</b>	<b>100.0</b>	<b>563</b>	<b>100.0</b>

Fuente. Rendición de cuentas UTN



Ilustración 5: Nivel de Formación Docente. Rendición de cuentas UTN

Considerando la normativa vigente del sistema de educación superior, el subcriterio Posgrado, evalúa las condiciones de formación académica y los esfuerzos institucionales desarrollados para incrementar la disponibilidad de profesores e investigadores con una formación de doctorado.

Para la evaluación del subcriterio se consideran los siguientes indicadores:

- Formación de posgrado.
- Doctores a TC.
- Posgrado en formación.

### 2.3.2.5.1.1. Formación de posgrado

Este indicador es una agregación ponderada entre el porcentaje de profesores de la IES que tienen título de Ph.D. o su equivalente, y el porcentaje de profesores de la IES que tienen título de maestría o especialidad médica u odontológica. Para ponderar las variables internas del indicador se considera el número promedio de semestres per cápita en cuarto nivel para un profesor de la IES: 10 semestres para estudios de Ph.D. o su equivalente y 4 semestres para maestría o especialidad médica u odontológica. (CEAACES, 2015b)

**Tipo de Indicador:** Cuantitativo

**Estándar:** Todos los profesores de la institución poseen título académico de posgrado, donde al menos el 40% de ellos tienen grado de PhD, obteniendo 64% en el valor del indicador

*Tabla 3: Docentes por unidad académica, género y formación académica en la Universidad Técnica del Norte*

Unidad Académica	Docentes investigadores	Género		Formación Académica		
		Hombres	Mujeres	MSc	PhD en formación	PhD titulados
<b>FACAE</b>	30	16	14	25	3	2
<b>FCCSS</b>	42	15	28	38	1	3
<b>FECYT</b>	38	23	15	19	15	4
<b>FICAYA</b>	22	15	7	19	2	1
<b>FICA</b>	9	7	2	7	1	1
<b>POSGRADO</b>	7	5	2	5	1	1
<b>INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS</b>	2	2	0	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>83</b>	<b>67</b>	<b>113</b>	<b>23</b>	<b>14</b>

*Fuente.* CUICYT y Posgrado, (Naranjo, 2016) Informe rendición cuentas

**Tabla 4: Estado Actual Formación Posgrado**

Situación actual 2016	Valor indicador
Indicador: Formación Posgrado Variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total PhD</li> <li>• Total docentes</li> <li>• Total MSc.</li> </ul>	53,01%  49 600 458

*Fuente.* (PMI\_UTN\_Informe, 2016)

Para el año 2016, este indicador se presenta con un 53,01%, lo que equivale a un 33,01% de incremento, en relación al 20% obtenido en el 2013, esto se debe al ingreso de docentes a contrato y a nombramiento con título de PhD y de docentes con al menos título de maestría.

### **2.3.2.5.1.2. Doctores a TC**

Este indicador mide el porcentaje de profesores de la IES con formación Ph.D. o su equivalente. Las instituciones de educación superior deben procurar que sus procesos de docencia e investigación se articulen en torno a una planta docente con título de Ph.D. o su equivalente, que teniendo una dedicación completa es además estable y puede emprender proyectos de investigación y/o vinculación sustentables a mediano y a largo plazo, de manera que garanticen crecientes niveles de calidad. (CEAACES, 2015b)

**Tipo de Indicador:** Cuantitativo

**Estándar:** La institución cuenta con el 55% de profesores con formación de PhD a tiempo completo, los que, a su vez, deberían ser el 60% del total de profesores.

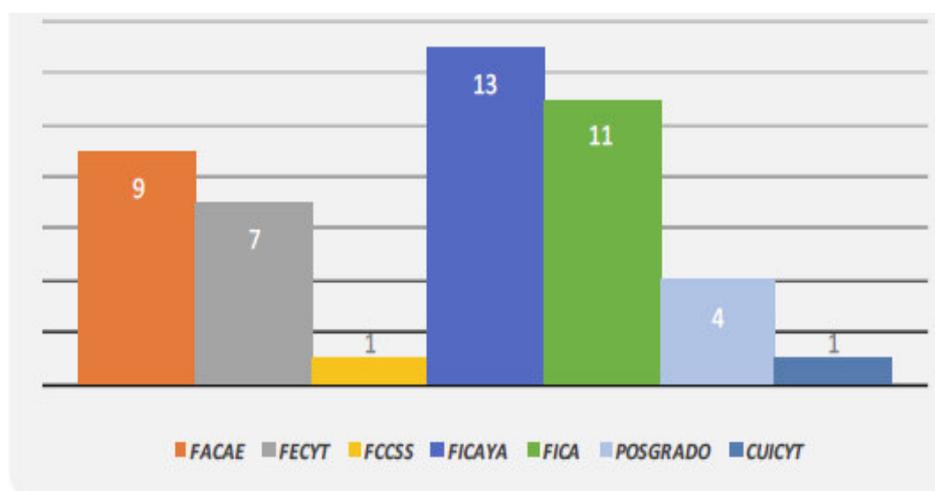
En cumplimiento de la LOES la UTN, en el transcurso del año 2016, incorporó 46 docentes con título de PhD, distribuidos de acuerdo al área de conocimiento en las diferentes unidades académicas, equivale al 6,8% total de docentes:

**Tabla 5: Doctorados - PhD por unidad académica, país de procedencia y especialización**

N°	Facultad	Procedencia	Doctorado
1	FACAE	Cuba	Ciencias Pedagógicas. Ciencias Pedagógicas
2	FACAE	Bolivia	Derecho
3	FACAE	España	Seguridad Internacional
4	FACAE	Venezuela	Ciencias Sociales: Gerencia
5	FACAE	Bolivia	Economía
6	FACAE	Cuba	Ciencias Económicas
7	FACAE	Ecuador	Sustentabilidad, Tecnología y Humanismo
8	FACAE	Cuba	Ciencias Económicas
9	FACAE	España	Derecho
10	FECYT	España	Geografía e Historia
11	FECYT	España	Construcción y Tecnología Arquitectónica
12	FECYT	Cuba	Ciencias de la Cultura Física
13	FECYT	Ecuador	Grabado y Estampación
14	FECYT	España	Filosofía
15	FECYT	Ecuador	Turismo Integral, Interculturalidad y Desarrollo Sostenible
16	FECYT	Argentina	Política Pública Internacional
17	FICA	Cuba	Ciencias Especialidad Óptica
18	FICA	Ecuador	Informática
19	FICA	Venezuela	Ingeniería
20	FICA	Ecuador	Ingeniería Energética
21	FICA	España	Física Fundamental y Matemáticas
22	FICA	Venezuela	Ciencias Mención Física
23	FICA	Colombia	Ingeniería Línea en Automática
24	FICA	Ecuador	Ciencias Técnicas – Biotecnología
25	FICA	Venezuela	Física Fundamental
26	FICA	Italia	Ciencias Computacionales / Bioinformática
27	FICA	Colombia	Energías Renovables
28	FICAYA	Venezuela	Educación Ambiental
29	FICAYA	Ecuador	Biotecnología
30	FICAYA	Venezuela	Biología evolucionaria y ecología

31	FICAYA	Ecuador	Ciencia de la producción vegetal
32	FICAYA	España	Geología
33	FICAYA	Venezuela	Desarrollo Sostenible
34	FICAYA	Cuba	Ciencias Agrícolas
35	FICAYA	Bolivia	Ciencias Animales
36	FICAYA	Cuba	Ciencias Técnicas
37	FICAYA	Ecuador	Entomología
38	FICAYA	Colombia	Ciencias Forestales
39	FICAYA	Chile	Ciencias Multidisciplinarias
40	FICAYA	Ecuador	Agrobiotecnología
41	FCCSS	Ecuador	Genómica evolutiva
42	POSGRADO	Ecuador	Ciencias Naturales
43	POSGRADO	Ecuador	Tecnología de Procesos Productivos
44	POSGRADO	Ecuador	Comunicación y Cultura
45	POSGRADO	Japón	Suelos
46	CUICYT	Ecuador	Filosofía de Ingeniería

Fuente. Rendición de cuentas UTN (2016)



**Ilustración 6: Docentes con doctorado y PhD - Unidades Académicas (2016)**  
Rendición de cuentas UTN (2016)

**Tabla 6: Estado Actual Doctores TC**

<b>Situación actual 2016</b>	<b>Valor indicador</b>
Indicador: Doctores TC Variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>• TC Ph.D</li> <li>• Total docentes</li> </ul>	24,24%  48 600

*Fuente.* (PMI\_UTN\_Informe, 2016)

La UTN, ha trabajado para poder mejorar este indicador, logrando al 2016 mantener incorporados a 44 docentes PhD a TC, evidenciándose el 24,24% de cumplimiento del estándar del indicador, valor que significa un incremento del 18,38%, pasando de 4 a 48 docentes PhD a TC, reclutando profesionales de otros países ya que en Ecuador existe mayor demanda que oferta de este tipo de profesionales.

### **2.3.2.5.1.3. Posgrado en Formación**

Este indicador es una proporción entre la suma ponderada del número de profesores que se encuentran cursando programas de Ph.D., o equivalentes y el número de profesores que se encuentran cursando programas de MSc., Especialización médica u odontológica, y el número de profesores de la institución que no poseen ninguno de estos grados académicos. Para el efecto se consideran únicamente los profesores que hayan recibido licencia y/o auspiciados por la institución de educación superior.. (CEAACES, 2015b)

**Tipo de Indicador:** Cuantitativo

**Estándar:** La institución cuenta con estrategias de formación de maestros y doctores que se reflejan en acciones concretas y efectivas, obteniendo como mínimo 0,8 en el valor del indicador.

El Reglamento de Carrera y Escalafón del Docente e Investigador del Sistema de Educación Superior señala que uno de los requisitos del personal académico titular

principal de las universidades y escuelas politécnicas es contar con un PhD. El mismo requisito se exige para ser investigador titular en centros de educación superior; por lo tanto, la UTN como parte de su responsabilidad con el personal académico y con la sociedad, cuenta con 15 docentes titulares cursando sus estudios para obtener el título de PhD, en el área de su formación profesional, corresponde al 2,5%.

**Tabla 7: Docentes que se encuentran cursando estudios de PhD**

Modalidad	FACAE	FECYT	FICA	Instituto de posgrado	Total
Nombramientos	1	6	2	2	11
Contrato - nómina	0	2	1	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

*Fuente.* Sistema Informático Integrado UTN, diciembre 2016

**Tabla 8: Docentes cursando estudios de PhD por unidad académica**

N°	Unidad académica	Universidad	País	Doctorado
1	FACAE	Universidad Santiago de Compostela	España	Desarrollo e integración económica Regional
2	FECYT	Universidad La Habana (CEPES)	Cuba	Ciencias pedagógicas
3	FECYT	Univ. Extremadura-Cáceres España	España	Geografía y ordenación del territorio
4	FECYT	Kingsbridge University	E.E.U.U	In Tesol (teaching english to speakers of other languages)
5	FECYT	Universidad La Habana (CEPES)	Cuba	Ciencias pedagógicas
6	FECYT	Universidad Nacional Venezuela	Venezuela	Ciencias pedagógicas
7	FECYT	Universidad La Habana (CEPES)	Cuba	Ciencias pedagógicas
8	FECYT	Universidad La Habana (CEPES)	Cuba	Ciencias pedagógicas
9	FECYT	Universidad La Habana (CEPES)	Cuba	Ciencias pedagógicas
10	FICA	Cuba- U. Camaguey	Cuba	Ciencias técnicas

11	FICA	Universidad Midnaun	Portugal	Tecnología en sistema de información
12	FICA	Cuba- U. Camaguey	Cuba	Eficiencia energética
13	POSGRADO	Universidad La Habana (CEPES)	Cuba	Ciencias pedagógicas
14	POSGRADO	Universidad De La Habana	Cuba	Ciencia biológicas mención fisiología Vegetal
15	POSGRADO	Universidad De La Habana	Cuba	Ciencia biológicas mención fisiología vegetal

*Fuente.* Rendición de Cuentas UTN (2016)

**Tabla 9: Estado Actual Posgrado en Formación**

Situación actual 2016	Valor indicador
Indicador: Posgrado en formación	0,05%
Variables:	
▪ Formación Ph.D.	16
▪ Formación MSc.	0
▪ Total MSc	458
▪ Sin PhD ni Mgs.	93

*Fuente.* (PMI\_UTN\_Informe, 2016)

Es uno de los indicadores con escaso incremento, para el 2016 se tiene 16 docentes estudiando que representan el 0,05%, logrando una mejora de 0,04%; esta situación se debe a varios factores como:

- La jubilación y retiro de 87 docentes titulares desde el año 2013 al 2016,
- La edad promedio de los docentes titulares es alrededor de 50 años.

### **2.3.2.5.2. Dedicación**

Este sub-criterio analiza la relación existente entre las actividades de docencia, investigación y gestión académica con la distribución horaria asignada a los profesores e investigadores de la Institución. La dedicación horaria, definida como el conjunto de actividades realizadas, durante un horizonte temporal, está relacionada directamente con las condiciones que establece la Institución, para garantizar la ejecución de procesos académicos considerando la calidad en términos de la disponibilidad de profesores e investigadores, sus respectivos perfiles necesarios para las actividades académicas con base en la planificación del trabajo, observando la eficiencia y la asignación de recursos humanos académicos (CEAACES, 2015b)

Este subcriterio se analiza a través de los indicadores:

- Estudiantes por docente a TC.
- Titularidad TC.
- Horas clase TC.
- Horas clase MT-TP.

#### **2.3.2.5.2.1. Estudiantes por docente a TC**

Este indicador es la relación entre la suma ponderada por modalidad del total de estudiantes, y el número total de profesores a tiempo completo de la institución. La ponderación de los estudiantes y los profesores responde a su dedicación horaria. Para el caso de los estudiantes, en las modalidades semipresencial y a distancia, la ponderación de la suma de ambos equivale al cincuenta por ciento del total de estudiantes presenciales, mientras que para los profesores a tiempo completo, la ponderación considera los días que cada profesor laboró con dedicación a tiempo completo durante el periodo de evaluación. (CEAACES, 2015b)

**Tipo de Indicador:** Cuantitativo

**Estándar:** La institución tiene un máximo de 30 estudiantes por cada profesor con dedicación exclusiva.

*Tabla 10: Estado Actual Estudiantes por Docente TC*

Situación actual 2016	Valor indicador
Indicador: Estudiantes por docentes TC	100%
Variables:	21,46 est/TC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes presenciales</li> <li>• Estudiantes semipresenciales</li> <li>• Estudiantes a distancia</li> <li>• Docentes TC</li> </ul>	<p>6.869</p> <p>1.758</p> <p>0</p> <p>361</p>

*Fuente.* (PMI\_UTN\_Informe, 2016)

En este indicador es importante resaltar que existe un importante incremento en su cumplimiento, ya que se presenta con una tasa de 21,46 estudiantes por docente TC al mes de julio 2016, equivalente al 100% de cumplimiento del estándar (máximo 30 estudiantes por docente TC) del indicador. Esta mejora se debe al incremento de docentes TC en el 2016 (361) con respecto a una tasa de 52,52 estudiantes por docente TC en el año 2013 que representó el 6,5% de cumplimiento del indicador.

#### **2.3.2.5.2.2. Titularidad TC**

La adecuada planificación y ejecución de los procesos de docencia, investigación y vinculación con la sociedad depende en gran medida de profesores que dedicándose a tiempo completo a actividades académicas, cuenten con estabilidad dentro de la Institución y hayan accedido a la carrera de profesores e investigador o a cargos directivos, con base en los méritos académicos, la calidad demostrada en la enseñanza y en la producción investigativa. (CEAACES, 2015b)

Para el efecto, las Instituciones de Educación Superior garantizará una proporción adecuada de profesores e investigadores, titulares a tiempo completo del total de profesores, a tiempo completo de su planta de profesores e investigadores.

**Tipo de Indicador:** Cuantitativo

**Estándar:** El 75% de los profesores con dedicación exclusiva esperados (al menos 60% de profesores) son titulares.

*Tabla 11: Estado Actual Titularidad TC*

Situación actual 2016	Valor indicador
Indicador: Titularidad TC	4,63%
Variables:	
▪ TC titulares	185
▪ Total docentes	600

*Fuente.* (PMI\_UTN\_Informe, 2016)

No se ha logrado evidenciar un incremento significativo a pesar del cambio de dedicación docente realizado a 103 profesores a inicios del año 2013 y el ingreso en los años 2014 y 2016 de 115 nuevos docentes TC, ya que desde el año 2013 al 2016 se han jubilado y retirado voluntariamente un total de 87 docentes y 2 docentes titulares a TC se encuentran en Comisión de Servicios sin Remuneración, puesto que en el 2013 se obtuvo el 0% de cumplimiento considerando que, al 31 de diciembre de 2012, existían 56 docentes titulares TC y en el año 2016 la UTN cuenta con 185 docentes que representan el 4,63% de cumplimiento del estándar del indicador.

### **2.3.2.5.2.3. Horas clase TC**

Las horas clase son las horas de 60 minutos, que el profesor dedica exclusivamente a dictar sus asignaturas; considerando que para el efecto estipula el Reglamento de

Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. (CEAACES, 2015b)

Para el cálculo se considera 32 semanas hábiles al año, o la proporción anual del respectivo registro. Para efectos de la evaluación externa se consideran los profesores cuya última dedicación durante el período de evaluación, conste registrada a tiempo completo. (Ley Orgánica de Educación Superior, 2015)

**Tipo de Indicador:** Cuantitativo

**Estándar:** En promedio, los profesores a tiempo completo de la institución imparten entre 3 y 16 horas de clase por semana.

*Tabla 12: Estado Actual Horas Clase TC*

Situación actual 2016	Valor indicador
Indicador: Horas clase TC	100%
Variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promedio horas clase semanales por docente TC</li> </ul>	13,05

*Fuente.* (PMI\_UTN\_Informe, 2016)

Este indicador para el 2016 presenta un promedio de 13,05 horas clase/semana por docente TC, situación parecida a lo que se presentaba en el 2013 con un porcentaje de cumplimiento del 100% y un promedio de 10,54 horas clase/semana por docente TC.

#### **2.3.2.5.2.4. Horas clase MT/TP**

Las horas – clase son las horas de 60 minutos, que el profesor dedica exclusivamente a dictar sus asignaturas; considerando que para el efecto estipula el Reglamento de

Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. (CEAACES, 2015b)

Para el cálculo se considera 32 semanas hábiles al año, o la proporción anual del respectivo registro. Para efectos de la evaluación externa se consideran los profesores cuya última dedicación durante el período de evaluación hayan tenido una dedicación a MT o TP (Ley Orgánica de Educación Superior, 2015)

**Tipo de Indicador:** Cuantitativo

**Estándar:** En promedio, los profesores con dedicación a medio tiempo o tiempo parcial imparten entre 2 y 9 horas de clase a la semana.

*Tabla 13: Estado Actual Horas Clase MT/TP*

Situación actual 2016	Valor indicador
Indicador: Horas clase MT/TP	100%
Variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>Promedio horas clase semanales por docente MT/TP</li> </ul>	10,78

*Fuente.* (PMI\_UTN\_Informe, 2016)

En el 2016 este indicador mantiene el 100% de cumplimiento con un valor promedio de 10,78 horas clase/semana por docente MT/TP, ya que en el 2013 se mantuvo de igual manera con un valor promedio de 11,07 horas clase/semana por docente MT/TP.

### **2.3.2.5.3. Carrera Docente**

Este subcriterio analiza las consideraciones necesarias para garantizar el mejoramiento permanente de la planta docente, así como su estabilidad y permanencia. Se considera

que las condiciones laborales y contractuales de profesores e investigadores deben propender al mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo y de formación de los mismos, conservando los principios de equidad, igualdad de oportunidades y calidad. (CEAACES, 2015b)

Para la evaluación del subcriterio se consideran los indicadores:

- Titularidad.
- Evaluación docente.
- Dirección mujeres.
- Docencia mujeres.
- Remuneración TC.
- Remuneración MT/TP.

#### ***2.3.2.5.3.1. Titularidad***

De acuerdo al marco normativo del sistema de educación superior se reconocen tres tipos de titularidad: principal, agregado y auxiliar. La titularidad es la condición laboral y contractual de los profesores e investigadores con la institución que permite garantizar su estabilidad y permanencia; además constituye una de las consideraciones necesarias para garantizar el mejoramiento permanente de la planta docente. (CEAACES, 2015b)

**Tipo de Indicador:** Cuantitativo

**Estándar:** El 60% de los profesores de la institución son titulares.

**Tabla 14: Estado Actual Titularidad**

Situación actual 2016	Valor indicador
Indicador: Titularidad	26,67%
Variables:	
▪ Total titulares	228
▪ Total docentes	600

*Fuente.* (PMI\_UTN\_Informe, 2016)

Existen actualmente 228 docentes titulares que representa el 26,67% del total de docentes (600). En el año 2013 se contaba con 234 docentes titulares que representaban el 35,42% frente al total de docentes (576), a pesar de que en los años 2014 y 2015 a través de concursos de méritos y oposición se logró el ingreso de 115 nuevos docentes a tiempo completo para ocupar 334 vacantes, aún no se cubre las necesidades institucionales ni el requerimiento de ley.

### **2.3.2.5.3.2. Evaluación docente**

Con el objetivo de garantizar la calidad de la planta de profesores e investigadores, las instituciones de educación superior deben contar con un sistema de evaluación docente que se aplica a todos los profesores de todas las unidades académicas, considerando los aspectos específicos de cada una de ellas y las actividades asignadas a los mismos.

Un sistema de evaluación docente está constituido por las políticas, normativas, procedimientos, una unidad encargada y recursos tecnológicos que garanticen la ejecución periódica de evaluación, considerando la participación de autoridades, pares académicos y estudiantes, la unidad encargada provee de los resultados a las unidades académicas y monitoriza la aplicación de la evaluación y la toma de decisiones. (Ley Orgánica de Educación Superior, 2015)

**Tipo de Indicador:** Cualitativo

**Estándar:** La institución de educación superior cuenta con un sistema de evaluación docente integral que se aplica al menos una vez en cada período académico ordinario, a todos los profesores de todas las unidades académicas, enmarcado en una normativa interna que guía la toma de decisiones por parte de cada carrera, programa, escuela, facultad o departamento de acuerdo a la información obtenida, y que se vincula con la planificación institucional de capacitación docente.

*Tabla 15: Estado Actual Evaluación Docente*

Situación actual 2016	Valor indicador
Indicador: Evaluación Docente	87,5%
Variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento parcial</li> </ul>	2,63

*Fuente.* (PMI\_UTN\_Informe, 2016)

En el año 2016, se obtiene un cumplimiento parcial con el 87,5%, lo que equivale a un crecimiento de 20,5%, debido a que la Universidad ha actualizado el Reglamento de Evaluación Integral al Desempeño del Personal Académico y adicionalmente incorporó el proceso de evaluación al Sistema Informático para la Evaluación Integral con todas sus cuatro fases, contrario a lo que sucedió en el 2013 donde el nivel de cumplimiento fue parcial con un porcentaje de 67% en este indicador.

#### **2.3.2.5.3.2.1. Diseño y aplicación de la evaluación integral del desempeño**

En la aplicación de la evaluación integral del desempeño para el personal académico de las instituciones de educación superior públicas y privadas, se abarca las actividades de docencia, investigación y dirección o gestión académica; siendo sus componentes:

- a. Autoevaluación: Es la evaluación que el personal académico realiza periódicamente sobre su trabajo y desempeño académico.
- b. Coevaluación: Es la evaluación que realizan pares académicos y directivos de la institución de educación superior.

1. Para las actividades de docencia e investigación

- a. Una Comisión de Evaluación conformada por pares académicos, los cuales deberán tener al menos la misma categoría, nivel escalafonario superior y titulación que el evaluado.
- b. La Comisión de Evaluación Interna de cada unidad académica, designada para el proceso de evaluación.

2. Para las actividades de dirección o gestión académica, una comisión de evaluación conformada por personal académico cuyos integrantes deberán tener al menos un nivel escalafonario superior al de evaluado con excepción de quienes posean el máximo nivel escalafonario de la Institución de Educación Superior.

- c. Heteroevaluación: Es la evaluación que realizan los estudiantes sobre el proceso de aprendizaje impartido por el personal académico.

**2.3.2.5.3.2.2. Resultados obtenidos de la evaluación docente integral**

La evaluación docente integral se realiza obligatoriamente cada semestre dos semanas antes de los exámenes del segundo parcial. La evaluación será responsabilidad de la Comisión de Evaluación Interna de la Universidad.

Para los docentes contratados si su calificación final de acuerdo al Art. 14 de este Reglamento fuere mayor o igual de 70 puntos, se renovará su contrato en base a lo normado si la calificación final está entre (60 – 69 puntos) su contratación será

condicionado hasta el resultado de su próxima evaluación, y si el resultado persistiere dentro de este rango, no se lo considerará en la siguiente planificación académica.

Para los docentes con nombramiento si su calificación final de acuerdo al Art. 14 del Reglamento de Evaluación al Desempeño del Personal Académico de la UTN, el Vicerrector Académico en conjunto con el directivo de la unidad, procederá a revisar su carga académica y carga universitaria para establecer una propuesta de mejoramiento. Deberá realizar por lo menos un curso de perfeccionamiento docente (Docencia, Investigación o especialización).

Para los docentes que dentro del período de evaluación, solo hayan sido planificados en un semestre académico, se considerará como calificación anual la obtenida en ese semestre. (Ley Orgánica de Educación Superior, 2015)

#### ***2.3.2.5.3.2.3. Resoluciones sobre estímulos y sanciones fundamentados en resultados de evaluación***

Las resoluciones sobre estímulos y sanciones serán aplicadas luego de los resultados de las evaluaciones de los profesores/as que obtengan un puntaje en el rango. Destacado” hasta “Satisfactorio”, como grados de reconocimiento e importancia a la labor académica, como lo establece el Art. 20 de esta normativa para ser tomados en cuenta como prioridad en correspondencia con la Ley de Educación Superior y el Reglamento de Carrera y Escalafón del profesor e investigador del Sistema de Educación Superior, expedido por el Consejo de Educación Superior. (Consejo de Educación Superior, 2015)

#### ***2.3.2.5.3.3. Dirección mujeres***

Las Instituciones de Educación Superior deben contar con políticas y mecanismos que promuevan y garanticen la participación equitativa de mujeres, encargos de dirección académica en todos sus niveles e instancias. La aplicación y el cumplimiento de estas normativas y mecanismos se reflejan en la participación de mujeres en cargo de

dirección académica, en particular en: rectorado, vicerrectorado, decanatos, vicedecanatos, jefaturas departamentales académicas (de docencia o de investigación) y coordinadores de carrera.

**Tipo de Indicador:** Cuantitativo

**Estándar:** La participación femenina en los cargos de dirección es estadísticamente equitativa con relación a la participación masculina. El porcentaje de mujeres en cargos de dirección se encuentra entre 30% y 70 %.

*Tabla 16: Estado Actual Dirección Mujeres*

Situación actual 2016	Valor indicador
Indicador: Dirección mujeres	86,36%
Variables:	34,55% (40%)
▪ Mujeres dirección	19
▪ Cargos de Dirección	55

*Fuente.* (PMI\_UTN\_Informe, 2016)

Para el 2016 la UTN dispone de 55 cargos de dirección académica de los cuales 19 son ocupados por mujeres, equivalente al 86,36% de cumplimiento, contrario a lo que sucedía en el 2013 donde la UTN contaba con 46 cargos de dirección académica de los cuales 4 estaban ocupados por mujeres, alcanzando un porcentaje de cumplimiento de 28,75%.

#### 2.3.2.5.3.4. Docencia mujeres

Las Instituciones de Educación Superior deben contar con políticas y mecanismos que promuevan y garanticen la participación equitativa de mujeres en la planta docente; en particular deben garantizar la proporción de profesoras e investigadoras que han accedido a la carrera de profesoras e investigadoras de la Institución. La aplicación y el cumplimiento de estas normativas y mecanismos se reflejan en la proporción de mujeres titulares del total de profesores e investigadores titulares de la Institución.

**Tipo de Indicador:** Cuantitativo

**Estándar:** El número de profesoras titulares se encuentra entre el 40% y 60% del total de profesores titulares.

*Tabla 17: Estado Actual Docencia Mujeres*

Situación actual 2016	Valor indicador
Indicador: Docencia mujeres	99,78%
Variables:	39,91% (40%)
• Mujeres titulares	91
• Total titulares	228

*Fuente.* (PMI\_UTN\_Informe, 2016)

Al 2016 este indicador presenta un 99,78% de cumplimiento, esto equivale a un incremento del 22,78% con respecto al 2013 donde el cumplimiento fue de un 77%; pues se ha logrado incrementar de 54 docentes titulares mujeres a 91, cumpliendo con los principios de la educación superior de Paridad de Género, Igualdad de oportunidades, y Equidad, según el Art. 56 de la LOES.

### 2.3.2.5.3.5. Remuneración TC

Considerando que los profesores investigadores a tiempo completo constituyen el eje transversal alrededor del cual se articulan los procesos académicos y su planificación a mediano y largo plazo, es fundamental que estos procesos se sustenten garantizando la permanencia de los profesores de la institución, con una institución adecuada. Para efecto de la evaluación, la medición de la remuneración de los profesores e investigadores a tiempo completo considera el indicador remuneración mensual, promedio de los profesores e investigadores a tiempo completo.

**Tipo de Indicador:** Cuantitativo

**Estándar:** La remuneración mensual promedio de los profesores con dedicación exclusiva es de \$ 3700.

*Tabla 18: Estado Actual Remuneración TC*

Situación actual 2016	Valor indicador
Indicador: Remuneración TC	72,36%
Variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Remuneración mensual promedio TC</li> </ul>	2.447,29

*Fuente.* (PMI\_UTN\_Informe, 2016)

Al momento en el 2016 se tiene un cumplimiento del 72,36%, esto equivale a un decrecimiento del 8,64%, pasando de una remuneración mensual promedio de los docentes TC de USD 2.448,05 del año 2013 a un valor de USD 2.447,29 en el año 2016, esto difiere con el 2013 donde el cumplimiento fue del 81%.

### 2.3.2.5.3.6. Remuneración MT/TP

Para ciertas asignaturas, carreras y programas es necesaria la permanente retroalimentación entre el sector productivo, el mercado laboral y el quehacer profesional externo con la academia, a través de la presencia de profesores e investigadores con dedicación media o parcial. En este sentido es necesario garantizar remuneraciones competitivas que le permitan a las instituciones captar profesionales con vasta experiencia y trayectoria profesional de tal manera que los esfuerzos de ellos se comprometan con los objetivos docentes y académicos de las instituciones, facultades, programas y carreras.

**Tipo de Indicador:** Cuantitativo

**Estándar:** La remuneración promedio por hora de los profesores con dedicación horaria a medio tiempo y tiempo parcial es de \$40.

*Tabla 19: Estado Actual Remuneración MT/TP*

Situación actual 2016	Valor indicador
Indicador: Remuneración MT/TP	18,73%
Variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor promedio por hora docentes MT/TP</li> </ul>	15,62

*Fuente.* (PMI\_UTN\_Informe, 2016)

Se alcanza en el 2016 el 18,73% de cumplimiento que representa el valor promedio de USD 15,62/hora según el estándar de USD 40/hora del indicador; que en términos porcentuales representa un incremento de 15,73%, para los docentes MT y TP, en el año 2013 el cumplimiento fue del 3% con un valor promedio de USD 10,91/ hora por docente MT/TP.

A continuación se presenta una matriz de resultados del estado actual de los indicadores sobre el criterio Gestión Académica en la UTN:

**Tabla 20: Matriz de Resultados Criterio Gestión Académica**

<b>Indicador</b>	<b>Tipo</b>	<b>Estándar</b>	<b>Valoración</b>	<b>Sustentación y/u observaciones</b>
Formación de posgrado	Cuantitativo	El estándar mínimo de calidad se fija considerando un mínimo de 40% de doctores y por tanto 60% de maestros, es decir, el estándar toma el valor de 64%.	38	La IES se encuentra por debajo del estándar de calidad. (64)
Doctores a TC	Cuantitativo	La Institución debe contar con un adecuado porcentaje de doctores a tiempo completo. El mínimo esperado es de 55% de doctores en el universo de profesores con dedicación a tiempo completo esperado (60% de los profesores).	14,64	La IES se encuentra por debajo del estándar de calidad. (60)
Posgrado en formación	Cuantitativo	La estrategia de formación de maestros y doctores debe ser reflejada en acciones concretas, el mínimo esperado es de 0,8 en este indicador.	0,02%	La IES se encuentra por debajo del estándar de calidad. (0,8)
Estudiantes por docentes a TC	Cuantitativo	La cantidad de profesores a TC debe ser la adecuada para dedicarse a las actividades académicas con los estudiantes. El mínimo de calidad establece una relación máxima de 30 estudiantes por cada profesor a TC.	21,46	El valor está en conformidad con el estándar (30)
Titularidad TC	Cuantitativo	La estabilidad de los profesores que dedican su tiempo completo a las actividades de la IES debe garantizarse, en este sentido, se espera que un mínimo de 75% de los docentes a tiempo completo sean titulares.	42,58%	La IES se encuentra por debajo del estándar de calidad (75)

Horas clase TC	Cuantitativo	Los profesores a TC necesitan dedicar tiempo a todas las actividades relacionadas con los procesos sustantivos, y para lograrlo se requiere una adecuada asignación de horas clase. De 3 horas a 16 horas promedio es el estándar del rango definido.	19,2	No se cumple con el indicador (de 3 a 16 horas)
Horas clase MT/TP	Cuantitativo	Para los profesores a TP el estándar del rango definido es de 2 a 9 horas de clase como promedio. Para los profesores a MT el estándar del rango definido es de 10 horas clase como promedio.	14	No se cumple con el indicador. (10 horas promedio)
Titularidad	Cuantitativo	La estabilidad de todos los profesores es indispensable para el funcionamiento de la IES. El 60% de los profesores debe ser titular.	25,55%	La IES se encuentra por debajo del estándar de calidad (60)
Evaluación docente	Cualitativo	La institución de educación superior cuenta con un sistema de evaluación docente integral que se aplica al menos una vez en cada período académico ordinario, a todos los profesores de todas las unidades académicas, enmarcado en una normativa interna que guía la toma de decisiones por parte de cada carrera, programa, escuela, facultad o departamento de acuerdo a la información obtenida, y que se vincula con la planificación institucional de capacitación docente.	Satisfactorio	La IES cuenta con la base legal adecuada, e implementación planificada de la evaluación docente.
Dirección Mujeres	Cuantitativo	La IES debe garantizar excelencia en el marco de la equidad, y específicamente en la equidad de la participación de hombres y mujeres. Se espera que la institución cuente con participación	35,19%	El valor obtenido se encuentra dentro del estándar precisado por el indicador.

		femenina en número estadísticamente equilibrada con la participación masculina. El valor porcentual debe estar entre 30% y 70%.		(entre 30 a 70 por ciento)
--	--	---	--	----------------------------

*Fuente.* (Informe\_Autoevaluación, 2016)

## 2.4. Definición de términos básicos

**Cultura:** conjunto de ideas, comportamientos, símbolos y prácticas sociales, aprendidos de generación en generación a través de la vida en sociedad.

**Cultura Organizacional:** un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

**Gestión:** Administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

**Gestión del Conocimiento:** Transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre los miembros de las organizaciones.

**Gestión Académica:** Proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan.

**Involucramiento:** actitudes que tienen los integrantes de la organización y su disposición para cumplir con los objetivos y metas.

**Consistencia:** Comportamiento guiado por valores, institucionales, negociación y logro de un acuerdo que permite que distintas unidades estén dispuestas a trabajar juntas.

**Adaptabilidad:** Habilidad de traducir las demandas del ambiente empresarial en acciones positivas reflejando el grado en el cual la organización logra introducir cambios, asumir riesgos y aprender.

**Misión:** La misión es el propósito, esencia y motivo de una organización convirtiéndose en su razón de ser debe de ser adaptable y responder a las necesidades del contexto.

**Posgrado:** Ciclo de estudios de especialización que se cursa tras la graduación o licenciatura, es la última fase de la educación formal e incluye los estudios de especialización, maestría y doctorado.

**Dedicación:** Conjunto de actividades realizadas, durante un horizonte temporal, para garantizar la ejecución de procesos académicos considerando la disponibilidad de profesores e investigadores, sus respectivos perfiles necesarios para las actividades académicas con base en la planificación del trabajo, observando la eficiencia y la asignación de recursos humanos académicos.

**Carrera Docente:** Forma de mejorar la formación y práctica docente a través de políticas de exigencia y selectividad fundamentadas en el fortalecimiento de las capacidades docentes y la estimulación de la trayectoria profesional en busca de la calidad.

**Consejo de Educación Superior:** Es uno de los dos organismos que rigen el sistema, tiene como misión la planificación, regulación y coordinación interna del Sistema de Educación Superior del Ecuador, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana.

**Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior:** Organismo del sistema de educación superior del Ecuador responsable de evaluar, acreditar y categorizar a las universidades y carreras del sistema con el fin de lograr la transformación del sistema de educación superior.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se utilizó en el presente estudio es teórico, básico, correlacional; mientras el diseño corresponde a un estudio no experimental, exposfacto, transversal.

La metodología empleada en el presente estudio es de tipo analítico-descriptiva ya que se realizará un análisis sobre la Relación de la Cultura Organizacional con la Gestión Académica de la Universidad Técnica del Norte.

Una investigación descriptiva consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

### **3.2. Diseño Descriptivo Correlacional**

Esta investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo, en razón del problema y los objetivos a alcanzar y además, porque en el proceso se utilizaron técnicas cualitativas para la comprensión y descripción de los hechos, orientándolos básicamente al conocimiento de una realidad como es la relación de la cultura organizacional con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte.

También se apoyó en una investigación de campo de carácter descriptivo, por cuanto se realiza un diagnóstico del personal docente y estudiantes de la Universidad Técnica del Norte, donde se llevará a cabo la investigación.

Finalmente con una investigación documental bibliográfica, la cual permitió construir la fundamentación teórica del proyecto que consiste en describir la relación de la cultura organizacional con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte, también se realizará una investigación de campo, descriptiva, a través de la observación y aplicación de instrumentos con el propósito de elaborar un diagnóstico real y analizar técnicamente el fenómeno planteado en el problema mencionado

### **3.3. Operacionalización de variables**

Tabla 21: Operacionalización variable: Cultura Organizacional

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE				
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ALTERNATIVAS	ÍNDICE
CULTURA ORGANIZACIONAL	Involucramiento	Empoderamiento	Completamente en desacuerdo - CD	1
		Trabajo en equipo	En desacuerdo - ED	2
		Desarrollo de capacidades	Indiferente - IN	3
	Consistencia	Valores	De acuerdo - DA	4
		Negociación	Completamente de desacuerdo - CD	5
		Coordinación e Integración		
	Adaptabilidad	Orientación al cambio		
		Enfoque al cliente		
		Aprendizaje organizacional		
	Misión	Dirección e intención estratégica		
		Metas y objetivos		
		Visión		

Elaborado por: Alexandra Mina Páez

Tabla 22: Operacionalización Variable: Gestión Académica

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADORES	ALTERNATIVAS	ÍNDICE
<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>	Posgrado	Formación de posgrado	Información de la formación de posgrado y el registro en la Senescyt	Disponible y satisfactorio	3
		Doctores a TC	Contratos, nombramientos, acciones de personal	Parcialmente disponible y/o en construcción	2
			Reporte patronal de aportes al IESS	No disponible	1
	Posgrado en formación	Documentos que acrediten la postulación, aceptación y matrícula al programa de posgrado			
		Documento legalizado que certifique el apoyo institucional			
	Dedicación	Estudiantes por docente a TC			Contrato, nombramiento o acción de personal de los docentes investigadores a TC
					Listado de estudiantes matriculados durante los dos periodos académicos
		Titularidad TC			Nombramiento o acción de personal de los profesores titulares a TC
		Horas clase TC			Contratos, nombramientos, acciones de personal
					Reporte patronal de aportes al IESS
					Facturas emitidas por la IES
		Horas clase MT/TP			Contratos, nombramientos, acciones de personal
					Reporte patronal de aportes al IESS
					Facturas emitidas por la IES
		Titularidad			Profesores e investigadores titulares

<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>	Carrera Docente		Profesores e investigadores no titulares		
		Evaluación docente	Políticas o reglamentos sobre evaluación integral docente		
			Diseño y aplicación de la evaluación docente integral		
			Resultados obtenidos de la evaluación docente integral		
			Resoluciones sobre estímulos y sanciones fundamentados en resultados de evaluación		
		Dirección mujeres	Orgánico funcional de la IES		
			Contrato, nombramiento o acción de personal de los docentes que desempeñen funciones de dirección o gestión académica		
		Docencia mujeres	Nombramiento o acciones de personal de las profesoras e investigadoras de la IES		
		Remuneración TC	Contratos o nombramientos de los profesores e investigadores a TC vigentes		
			Reporte patronal de aportes al IESS		
			Facturas emitidas por la IES		
		Remuneración MT/TP	Contratos o nombramientos de los profesores e investigadores a MT/TP vigentes		
			Reporte patronal de aportes al IESS		
Facturas emitidas por la IES					

Elaborado por: Alexandra Mina Páez

### 3.4. Estrategia para la prueba de hipótesis

- a. Definir la Hipótesis estadística.-** Las hipótesis nulas y las alternativas se han planteado desde el inicio del estudio, se van a realizar los análisis respectivos utilizando el modelo estadístico más adecuado a fin de rechazar o aceptar la hipótesis nula. Si se rechazan la hipótesis nula se aceptará la hipótesis alternativa
- b. Establecer el modelo estadístico apropiado.-** Según la bibliografía revisada, y en vista de que lo que persigue la tesis es establecer la relación entre las dos variables de estudio, el modelo recomendado para la presente investigación es el de Coeficiente de Spearman, que es una estadística que permite medir la relación entre dos variables cuando sus datos se encuentran en escala ordinal o no existe distribución normal

El coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene rangos desde -1 a +1, los valores cercanos a +1, indican que existe una fuerte asociación entre las variables, es decir a medida que aumenta el rango en una variable también aumenta para la otra variable; los valores cercanos a -1 señalan que hay una fuerte asociación negativa entre las variables es decir si aumenta los rangos para una variable, para la otra variable decrecen. Cuando el valor es 0, no hay correlación.

*Tabla 23: Grado de relación según coeficiente de correlación*

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

*Fuente.* Hernández Sampieri & Fernández Collado, 1998.

- c. **Definir el nivel de significancia y la zona de rechazo.-** El nivel de significancia más utilizado es el de 5%, es decir aquel que acepta que se rechazará la hipótesis nula si los valores de significancia obtenidos están debajo de 0,05
- d. **Calcular la estadística de prueba a partir de los datos muestrales.-** Se utiliza el SPSS 21
- e. **Decidir si  $H_0$  se acepta o se rechaza.-** Los resultados que arroje el SPSS 21, nos permitirán aceptar o rechazar la hipótesis nula.
- f. **Sacar las conclusiones a partir del análisis de los resultados.-** Se resumen las conclusiones en base a una interpretación de los resultados obtenidos en el SPSS.

Una vez aplicado los instrumentos, las respuestas se digitaran en una hoja de cálculo Microsoft Excel 2010 y luego se exportara al paquete estadístico SPSS 21 para realizar el respectivo análisis descriptivo y la prueba de hipótesis.

La explicación de un coeficiente de correlación como medida de la intensidad de la relación lineal entre dos variables es puramente matemática y libre de cualquier implicación de causa-efecto. El hecho de que las dos variables tiendan a crecer o decrecer juntas no indica que la una tenga un efecto directo o indirecto sobre la otra. Ambas pueden estar influidas por otras variables de modo que se origine una fuerte relación matemática. La interpretación de rho depende principalmente de los detalles de la investigación y la experiencia propia en el tema de estudio. La experiencia previa sirve generalmente como base de comparación para determinar si un coeficiente de correlación es digno de ser mencionado.

En la interpretación de la prueba de correlación de rangos de Spearman se debe tener en cuenta que:

- La interpretación del coeficiente rho de Spearman concuerda en valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal. Puede que exista otro tipo de correlación, pero no lineal. Los signos positivos o negativos solo indican

la dirección de la relación; un signo negativo indica que una variable aumenta a medida que la otra disminuye o viceversa, y uno positivo que una variable aumenta conforme la otra también lo haga disminuye, si la otra también lo hace.

- La estimación del coeficiente de determinación ( $r^2$ ) nos muestra el porcentaje de la variabilidad de los datos que se explica por la asociación entre las dos variables.

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población

La encuesta se la realizó a los docentes y estudiantes de la Universidad Técnica del Norte, los cuales se señalan a continuación.

Población para la investigación:

*Tabla 24: Población para la investigación*

POBLACIÓN	N	%
Docentes	600	6,98
Estudiantes	8.000	93,02
<b>TOTAL</b>	<b>8.600</b>	<b>100,00 %</b>

*Fuente.* UTN - Elaborado por el autor

#### 3.5.2. Muestra

Para la selección de la muestra se aplicó la siguiente fórmula

Formula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2 Z^2}$$

Donde:

$n$  = el tamaño de la muestra.

$N$  = tamaño de la población.

$\sigma$ : Desviación estándar de la población, que generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

$Z$ : Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del encuestador.

$e$  = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

$Z$  (intervalo de confianza del 95%) 1,96

$e$  (nivel de error del 5%) 0,05

$\sigma$  (Desviación estándar) 0,5

$N$  (total de la muestra) Docentes = 600

Estudiantes = 8000

**Docentes:**

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{600(0,5)^2 (1,96)^2}{0,05^2(600-1) + (0,5)^2 (1,96)^2}$$

$$n = 234$$

La muestra de docentes es de 234

**Estudiantes:**

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{8000(0,5)^2 (1,96)^2}{0,05^2(8000-1) + (0,5)^2 (1,96)^2}$$

$$n = 366$$

La muestra de estudiantes es de 366

*Tabla 25: Muestra Total para el Estudio*

<b>POBLACIÓN</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
<b>Docentes</b>	234	28.64%
<b>Estudiantes</b>	366	44.80%
<b>TOTAL</b>	<b>817</b>	<b>100.00 %</b>

*Fuente.* UTN - Elaborado por el autor

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la presente investigación se ha escogido la técnica de la encuesta, con su instrumento el cuestionario.

#### **3.6.1. Técnicas – Encuesta**

La encuesta es una técnica de observación que mide variables de una determinada realidad por medio de preguntas, utilizando para ello formatos impresos o digitales.

Luego de plantear las bases teóricas del método se ha procedido a la aplicación de la encuesta la misma que fue realizada a cada uno de los informantes con la finalidad de obtener datos reales, precisos, valederos que permitan su respectivo procesamiento y donde se pueda recopilar el sentir y las ideas de cada uno de los encuestados que aporten para la investigación la encuesta sirvió para conocer la opinión de los docentes y estudiantes de la Universidad Técnica del Norte.

Paralelamente se diseñó una ficha de observación que sirvió para validar la encuesta de la variable de gestión académica, donde se indicaba el soporte documental y nivel de conocimiento sobre la disponibilidad de los documentos.

### 3.6.2. Instrumentos – Cuestionario

De acuerdo a la técnica seleccionada se ha escogido y adaptado el instrumento denominado: Cuestionario para evaluar la Cultura Organizacional (Anexo 2), el mismo que se ha tomado del estudio de adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison utilizado en la investigación titulada: “Influencia de la cultura organizativa y el flujo de conocimiento sobre el rendimiento científico de los grupos de I+D tecnológicos. Aplicación en la Universidad Politécnica de Valencia”; adaptación realizada por un equipo de docentes de la Universidad de Valencia en el año 2010.

Este cuestionario sirve para medir las características significativas o niveles de la cultura organizacional en el ámbito institucional, considerando cuatro dimensiones, tres indicadores en cada dimensión y cinco ítems para cada indicador; cada ítem es evaluado mediante la escala ordinal que originalmente posee cinco niveles.

Como señala (Lacherre, 2017) El instrumento en su proceso de adaptación al español ha sido aplicado a diversos grupos de ciencias básicas y ciencias técnicas de la Universidad Politécnica de Valencia, así como consultado a especialistas, incluido el mismo Denison, con el propósito de no desnaturalizar o deformar el sentido de las ideas del instrumento original. El instrumento conformado por 60 ítems, 5 ítems para cada indicador y 3 indicadores que conforman cada dimensión; en total 4 dimensiones tuvo las siguientes adaptaciones: - La dimensión involucramiento fue reemplazada por implicación en la fase de adaptación al español, la escala original de 5 niveles es: 1, Completamente en desacuerdo; 2, En desacuerdo; 3, Indiferente; 4, De acuerdo; 5, Completamente de acuerdo.

Par evaluar la gestión académica también se elaboró una encuesta de 29 preguntas, que permite recopilar información del posgrado, dedicación y carrera docente.

Luego con la finalidad de facilitar la tabulación de los resultados de los cuestionarios se diseñó un ficha técnica para cada variable, donde se describe la cantidad de ítems

por dimensión y por indicador con sus respectivos pesos (Tabla N° 26) y (Tabla N° 27) respectivamente.

Tabla 26: Ficha técnica de la variable independiente: Cultura Organizacional

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	TOTAL DE ITEMS POR INDICADOR	TOTAL DE ITEMS POR DIMENSIÓN	PESO MÁXIMO DE CADA ITEM	PESO MÁXIMO DE CADA DIMENSIÓN (item x peso)	TOTAL PESO DEL CUESTIONARIO
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Involucramiento	Empoderamiento	1,2,3,4,5	5	15	5	75	300
		Trabajo en equipo	6,7,8,9,10	5				
		Desarrollo de capacidades	11,12,13,14,15	5				
	Consistencia	Valores	16,17,28,19,20	5	15	5	75	
		Negociación	21,22,23,24,25	5				
		Coordinación e Integración	26,27,28,29,30	5				
	Adaptabilidad	Orientación al cambio	31,32,33,34,35	5	15	5	75	
		Enfoque al cliente	36,37,38,39,40	5				
		Aprendizaje organizacional	41,42,43,44,45	5				
	Misión	Dirección e intención estratégica	46,47,48,49,50	5	15	5	75	
		Metas y objetivos	51,52,53,54,55	5				
		Visión	56,57,58,59,60	5				

Elaborado por Alexandra Mina Páez

Tabla 27: Ficha técnica de la variable dependiente: Gestión Académica

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADORES	ÍTEMS	TOTAL DE ÍTEMS POR INDICADOR	TOTAL DE ÍTEMS POR DIMENSIÓN	PESO MÁXIMO DE CADA ÍTEM	PESO MÁXIMO DE CADA DIMENSIÓN (ítem x peso)	TOTAL PESO DEL CUESTIONARIO
<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>	Posgrado	Formación de posgrado	Información de la formación de posgrado y el registro en la Senescyt	1	1	3	3	9	78
		Doctores a TC	Contratos, nombramientos, acciones de personal	1	1				
			Reporte patronal de aportes al IESS	1	1				
		Posgrado en formación	Documentos que acrediten la postulación, aceptación y matrícula al programa de posgrado	1	1	4	3	12	
	Documento legalizado que certifique el apoyo institucional		1	1					
	Dedicación	Estudiantes por docente a TC	Contrato, nombramiento o acción de personal	1	1				

			de los docentes investigadores a TC						
			Listado de estudiantes matriculados durante los dos periodos académicos	1	1				
		Titularidad TC	Nombramiento o acción de personal de los profesores titulares a TC	1	1				
		Horas clase TC	Contratos, nombramientos, acciones de personal	1	1	6	3	18	
			Reporte patronal de aportes al IESS	1	1				
			Facturas emitidas por la IES	1	1				
		Horas clase MT/TP	Contratos, nombramientos, acciones de personal	1	1	7	3	21	
			Reporte patronal de aportes al IESS	1	1				
			Facturas emitidas por la IES	1	1				
<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>	Carrera Docente	Titularidad	Profesores e investigadores titulares	1	1				

			Profesores e investigadores no titulares	1	1				
		Evaluación docente	Políticas o reglamentos sobre evaluación integral docente	1	1				
			Diseño y aplicación de la evaluación docente integral	1	1				
			Resultados obtenidos de la evaluación docente integral	1	1				
			Resoluciones sobre estímulos y sanciones fundamentados en resultados de evaluación	1	1				
		Dirección mujeres	Orgánico funcional de la IES	1	1	9	3	27	
			Contrato, nombramiento o acción de personal de los docentes que desempeñen funciones de dirección o gestión académica	1	1				

		Docencia mujeres	Nombramiento o acciones de personal de las profesoras e investigadoras de la IES	1	1				
		Remuneración TC	Contratos o nombramientos de los profesores e investigadores a TC vigentes	1	1				
			Reporte patronal de aportes al IESS	1	1				
			Facturas emitidas por la IES	1	1				
		Remuneración MT/TP	Contratos o nombramientos de los profesores e investigadores a MT/TP vigentes	1	1				
			Reporte patronal de aportes al IESS	1	1				
			Facturas emitidas por la IES	1	1				

Elaborado por Alexandra Mina Páez

Finalmente para medir el nivel de cultura organizacional y de gestión académica se sumaron los ítems de cada cuestionario y se categorizó de acuerdo a las escalas de la de la Tabla 28 y Tabla 29 respectivamente; de acuerdo a la metodología del Modelo de Denison.

*Tabla 28: Escala de Medición Cultura Organizacional*

DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA		
		INADECUADO	POCO ADECUADO	ADECUADO
<b>IMPLICACIÓN</b>	15	15 - 35	36 - 55	56 - 75
<b>CONSISTENCIA</b>	15	15 - 35	36 - 55	56 - 75
<b>ADAPTABILIDAD</b>	15	15 - 35	36 - 55	56 - 75
<b>MISIÓN</b>	15	15 - 35	36 - 55	56 - 75
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>60</b>	<b>60 -140</b>	<b>141 - 220</b>	<b>221 - 300</b>

*Fuente.* (Lacherre, 2017)

*Tabla 29: Escala de Medición de Gestión Académica*

DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA		
		INADECUADO	POCO ADECUADO	ADECUADO
<b>POSGRADO</b>	5	05 - 08	09 - 11	12 - 15
<b>DEDICACIÓN</b>	9	09 - 15	16 - 21	22 - 27
<b>CARRERA DOCENTE</b>	15	15 - 25	26 - 35	36 - 45
<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>	<b>29</b>	<b>29 - 47</b>	<b>48 - 66</b>	<b>67 - 87</b>

Elaborado por Alexandra Mina Páez

### 3.7. Validación del Instrumento

El instrumento para evaluar la cultura organizacional fue validado a través de validación de contenido mediante juicio de expertos, donde se evaluaron cuatro aspectos como: intencionalidad, suficiencia, consistencia y coherencia. Cabe destacar que se usaron estos instrumentos porque son muy conocidos, de fácil aplicación y permiten obtener información concreta y eficaz del personal docente y estudiantes que aporten para la investigación.

Se buscó la opinión de cuatro docentes especialistas en la materia de reconocida trayectoria en la cátedra de posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, quienes fueron los que determinaron el nivel de pertinencia y relación de los ítems con la matriz de consistencia.

Durante el proceso a cada profesional se le entregó: una carta de presentación, la matriz de consistencia, los cuestionarios, la ficha de validación, un instructivo y formulario para anotar la pertinencia de cada ítem con los objetivos de la investigación, la calidad técnica, la representatividad el lenguaje utilizado, siempre considerando los formatos existentes para la misma.

Los resultados obtenidos en la evaluación cualitativa fueron los siguientes:

*Tabla 30: Resultados validación cualitativa del instrumento*

<b>EXPERTOS</b>	<b>Cuestionario Cultura Organizacional</b>	<b>Cuestionario Gestión Académica</b>
<b>Dr. José Antonio Salazar Mejía</b>	Muy adecuado	Muy adecuado
<b>Dr. Edgar Damián Núñez</b>	Muy adecuado	Muy adecuado
<b>Dra. Campana Concha Abelardo R.</b>	Muy adecuado	Muy adecuado
<b>Dra. Tamara Tatiana Pando Ezcurra</b>	Muy adecuado	Muy adecuado

*Fuente.* Datos obtenidos fichas de validación

En consecuencia de acuerdo a la validación cualitativa de Muy Adecuado por parte de todos los expertos que evaluaron el contenido de los instrumentos, se determina que el cuestionario para evaluar la Relación de la Cultura Organizacional con la Gestión Académica de la Universidad Técnica del Norte tiene una validez muy adecuada, por lo que es válido para medir dicha variable.

### 3.8. Confiabilidad del instrumento

Para comparar la operatividad de los cuestionarios, la importancia de cada ítem, el nivel de comprensión y la relación que guardan entre si los ítems, y ver si responden a los objetivos planteado, y corregir ciertos inconvenientes presentados al momento de aplicar los cuestionarios, se aplicó una prueba piloto a 15 docentes y 15 estudiantes, luego sus resultados se analizaron mediante el estadístico Alfa de Cronbach.

El coeficiente Alfa de Cronbach, sirve para determinar cuan confiable o coherente está diseñado el instrumento de recolección de datos que se ha elaborado, sus valores de medición produce valores que oscilan entre 0 y 1, donde 0 significa confiabilidad nula y 1 confiabilidad total. El Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems, si éstos están estandarizados con una desviación estándar de uno, o en la covarianza promedio entre los ítems de una escala si los ítems no están correlacionados.

Entre las ventajas del alfa de Cronbach se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad del instrumento si se excluyera un determinado ítem.

Para el análisis de la consistencia Alfa de Cronbach se ha aplicado la siguiente formula

$$\alpha = \frac{k \left( 1 - \sum \left[ \frac{S_i^2}{S_t^2} \right] \right)}{k - 1}$$

Dónde:

$k$  = Número de ítems

$S_i^2$  = Varianza de las calificaciones en los ítems

$S_T^2$  = calificaciones totales de la encuesta

### Escala de valores que determina la confiabilidad de alfa de Cronbach

No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.90 a 1

### Resultados del análisis de confiabilidad de los cuestionarios:

Tabla 31: Estadísticos de fiabilidad

Cuestionario	Alfa de Cronbach	No. de elementos
Cultura organizacional	0.868	60
Gestión académica	0.843	29

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta

De los resultados de la prueba piloto, el coeficiente Alfa de Cronbach, nos da los siguientes resultados:

- El coeficiente Alfa de Cronbach para el cuestionario de la cultura organizacional de la Universidad Técnica del Norte, es de 0.868 lo que indica fuerte confiabilidad y relación entre sus ítems del instrumento que está conformado por 60 preguntas que permite conocer el nivel de: Involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión de los docentes y estudiantes de la universidad.
- Para el cuestionario Gestión académica, se encontró un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.843, lo que indica fuerte confiabilidad para el instrumento, es decir existe coherencia y relación entre los ítems del cuestionario que está conformado por 29 preguntas que miden los niveles de satisfacción para el posgrado, dedicación y carrera docente de los docentes y estudiantes de la universidad.

De los resultados “estadísticas elemento por elemento” (Anexo N° 7), que permite determinar cómo mejoraría los coeficientes Alfa de Cronbach si se elimina alguna pregunta con bajo coeficiente.

En ambos cuestionarios se ha encontrado que los coeficientes Alfa de Cronbach para los ítems son similares al coeficiente Alfa de Cronbach general, lo que indica que existe buena consistencia interna ítem por ítem, por lo que no conviene eliminar ningún ítem ya que el coeficiente no mejoraría, y se recomienda aplicar el cuestionario con todos los ítems establecidos.

### **3.8.1. Procedimiento de análisis de datos**

El análisis de datos se realizó a través del software estadístico SPSS, v.21 considerando las acciones que se describen a continuación:

- a) **Elaboración de base de datos:** Se procedió a elaborar una vista de variables y una vista de datos para registrar las respuestas recogidas a través del

cuestionario y para agruparlas y reorganizarlas de acuerdo a lo que demanda la investigación y teniendo en cuenta la escala de evaluación definida.

- b) Tabulación:** Se diseñó tablas de distribución de frecuencias (absolutas y relativas) de acuerdo a la estructura establecida para las dimensiones de la variable y a lo requerido por los objetivos de investigación.
- c) Graficación:** Se diseñó gráficos de columnas, para representar las frecuencias relativas (%) de cada una de las tablas elaboradas según los objetivos de la investigación.
- d) Análisis estadístico:** Se realizó el cálculo de frecuencias y la elaboración de tablas personalizadas, a partir de procesos de recodificación de variables y cálculo de nuevos valores con el propósito de identificar el “completamente de acuerdo” o “completamente en desacuerdo” (situación favorable o positiva y situación desfavorable o negativa) respecto de los indicadores y dimensiones estudiadas.
- e) Interpretación:** Se procedió a interpretar cada uno de los resultados, exponiendo el significado de los valores estadísticos que se muestran en las tablas y gráficos.

## **CAPÍTULO IV**

### **TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS**

Los resultados de las encuestas aplicadas a las docentes y estudiantes se presentan en dos partes:

- La primera parte consta de un análisis descriptivo, donde se evalúa cada variable con sus respectivos indicadores.
- En la segunda parte se demuestran las hipótesis mediante un análisis estadístico no paramétrico con la correlación de Spearman.

#### **4.1. Análisis descriptivo de los datos.**

Con la finalidad de tener una idea clara del estado en el que se encuentran las variables objeto del estudio, en primer lugar se va a realizar el análisis descriptivo de los datos consignados en las encuestas, con el propósito de determinar los niveles en que se encuentran la Cultura Organizacional y la Gestión Académica respectivamente.

### 4.1.1. Cultura Organizacional

Para determinar la cultura organizacional de los docentes y estudiantes de la Universidad Técnica del Norte, se trabajó con un cuestionario de 60 preguntas, distribuidas equitativamente para sus cuatro dimensiones: Involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Los entrevistados de acuerdo a su percepción, en cada pregunta tenían que marcar en una escala de 1 a 5 donde: 1 indica Completamente en desacuerdo y 5 Completamente de acuerdo, una vez concluido el cuestionario se sumaron las respuestas de cada pregunta y se determinó el nivel de cultura organizacional de acuerdo al siguiente cuadro:

*Tabla 32: Escala de Medición Cultura organizacional*

<b>Dimensiones</b>	<b>Inadecuado</b>	<b>Poco adecuado</b>	<b>Adecuado</b>
<b>Involucramiento</b>	15 - 35	36 - 55	56 – 75
<b>Consistencia</b>	15 - 35	36 - 55	56 – 75
<b>Adaptabilidad</b>	15 - 35	36 - 55	56 – 75
<b>Misión</b>	15 - 35	36 - 55	56 – 75
<b>Cultura organizacional</b>	<b>60 -140</b>	<b>141 - 220</b>	<b>221 – 300</b>

Elaborado por Alexandra Mina Páez

#### **4.1.1.1. Nivel de cultura organizacional en la Universidad Técnica del Norte**

Para evaluar la cultura organizacional se han tomado en cuenta cuatro dimensiones: el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión.



Ilustración 7: **Nivel Cultura Organizacional**. Datos obtenidos de la encuesta

Para la cultura organizacional la mayor proporción de estudiantes y docentes manifiestan que los procesos o mecanismos de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y forma de cumplimiento de la misión, son poco adecuados.

- Del total de estudiantes. El 14% indican que la cultura organizacional es inadecuada, el 79% indican que es poco adecuada y solo el 7% indican que es adecuada.
- Del total de docentes. El 16% indican que la cultura organizacional es inadecuada, el 73% indican que es poco adecuada y el 11% indican que es adecuada.

Tabla 33: **Nivel de Cultura Organizacional**

Nivel de Cultura Organizacional				
	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Total
<b>Estudiantes</b>	51	290	25	<b>366</b>
	14%	79%	7%	<b>100%</b>
<b>Docentes</b>	38	170	26	<b>234</b>
	16%	73%	11%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>460</b>	<b>51</b>	<b>600</b>
	<b>15%</b>	<b>77%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta

Tanto los estudiantes como los docentes manifiestan mayor inconformidad con los niveles de involucramiento, según se detalla los resultados a continuación:

#### 4.1.1.1.1. Niveles de Involucramiento

Para evaluar el involucramiento se han tomado en cuenta tres indicadores: El empoderamiento, trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades. A continuación se detallan los resultados:

Tabla 34: Nivel de Involucramiento

Nivel de involucramiento				
	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Total
Estudiantes	77	261	28	<b>366</b>
	21%	71%	8%	<b>100%</b>
Docentes	60	144	30	<b>234</b>
	26%	62%	13%	<b>100%</b>
Total	<b>137</b>	<b>405</b>	<b>58</b>	<b>600</b>
	<b>23%</b>	<b>67%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta

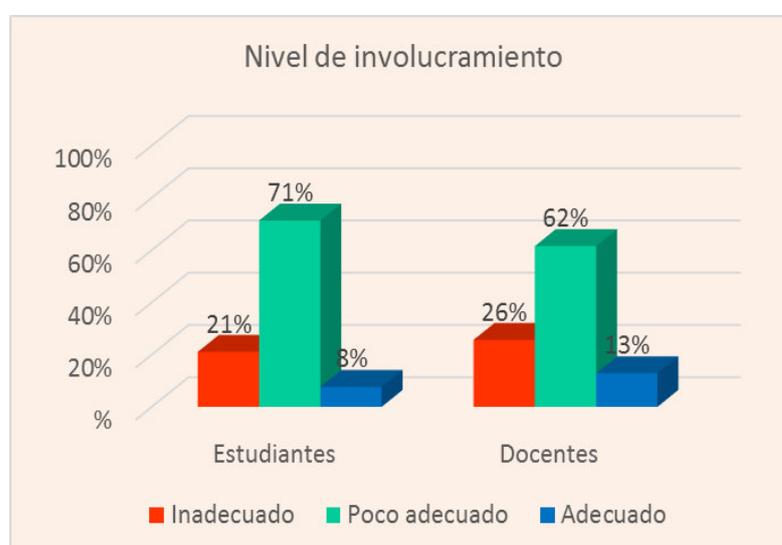
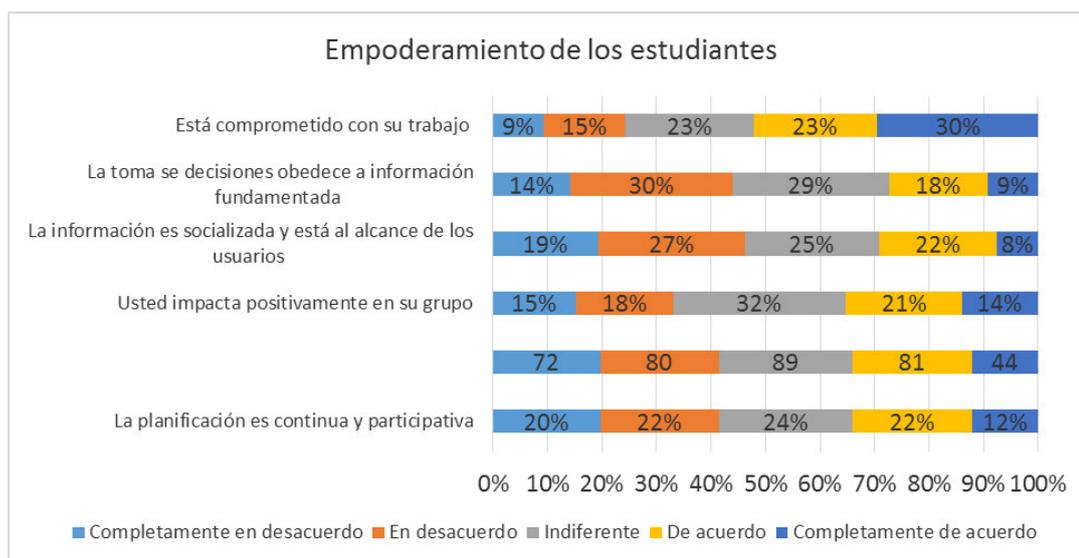


Ilustración 8: Nivel de involucramiento. Datos obtenidos de la encuesta

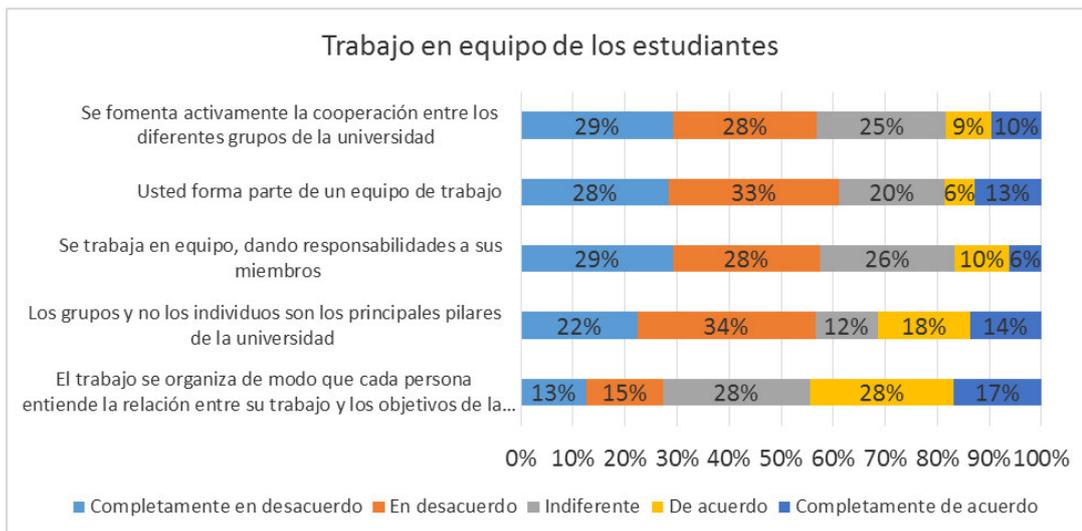
La mayor proporción de estudiantes como de docentes indican que los niveles de involucramiento son poco adecuados, ellos están en desacuerdo, completamente en desacuerdo o son indiferentes en la forma como se gestiona: El empoderamiento, trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades.

- Del total de estudiantes: El 21% indican que los niveles de involucramiento son inadecuados, el 71% indican que son poco adecuados y el 8% indican que son adecuados.
- Del total de docentes: El 26% indican que los niveles de involucramiento son inadecuados, el 62% indican que son poco adecuados y el %13 indican que son adecuados.

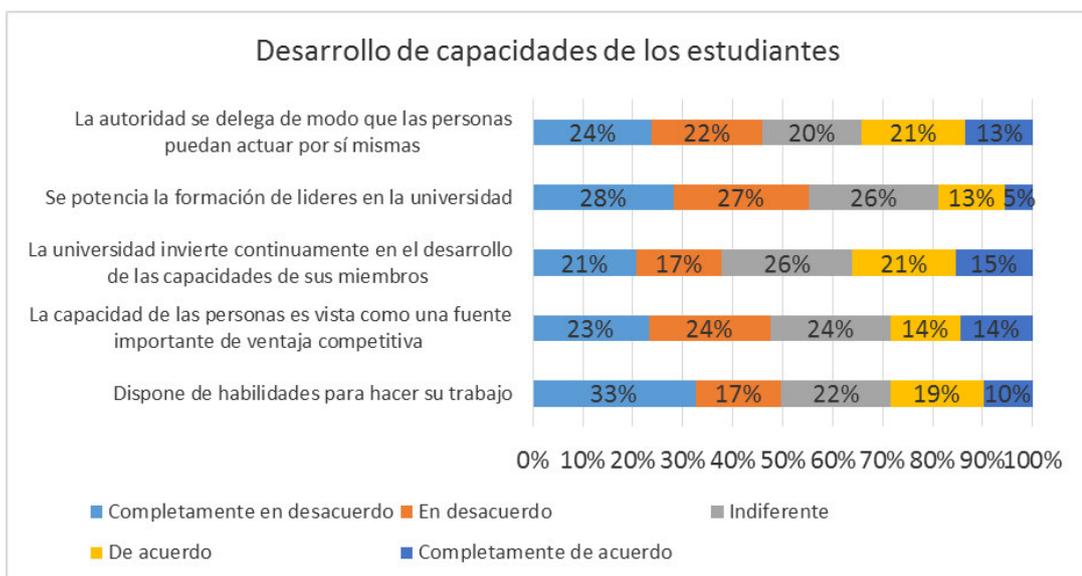
**4.1.1.1.1. Resultados de Estudiantes**



*Ilustración 9: Empoderamiento estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta*

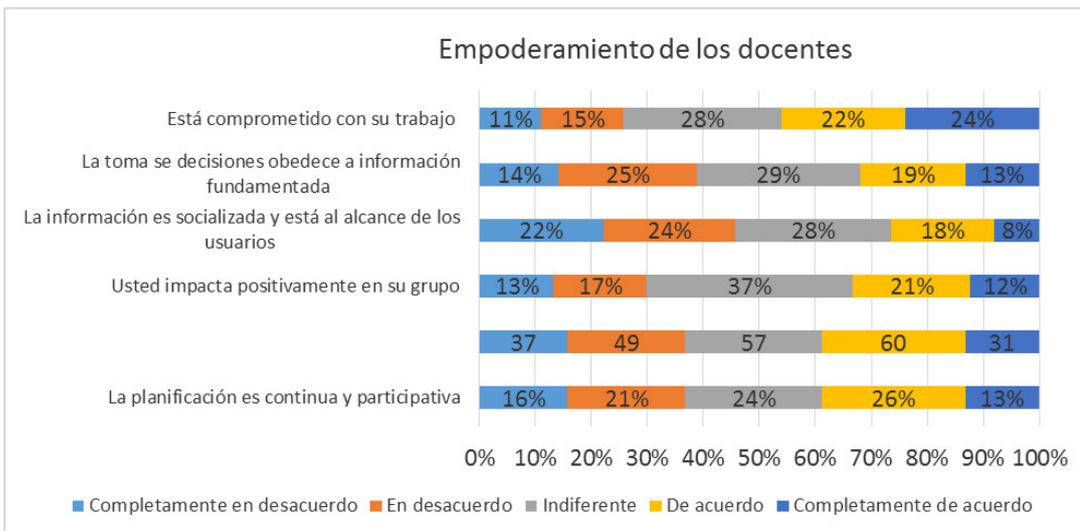


**Ilustración 10: Trabajo en equipo estudiantes.** Datos obtenidos de la encuesta

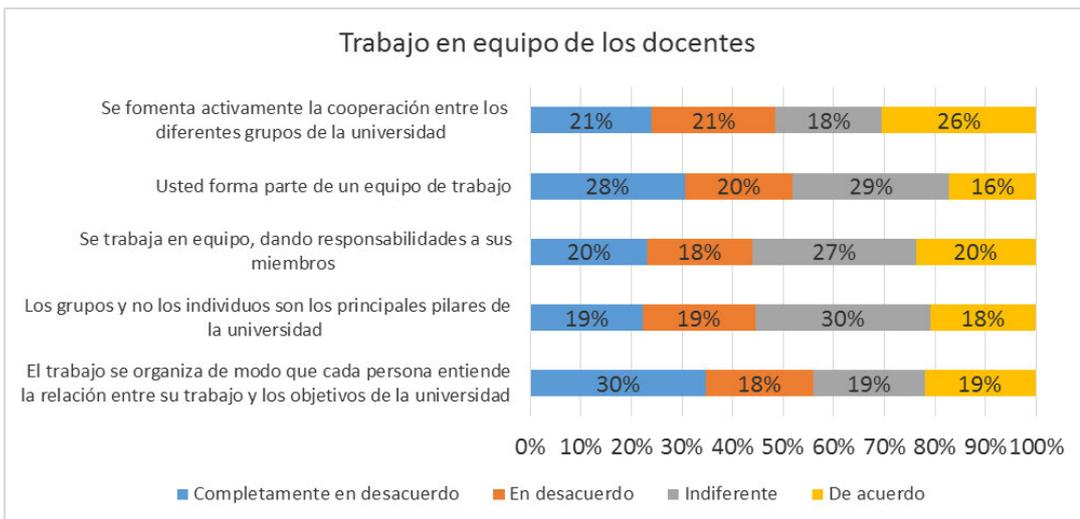


**Ilustración 11: Desarrollo de capacidades estudiantes.** Datos obtenidos de la encuesta

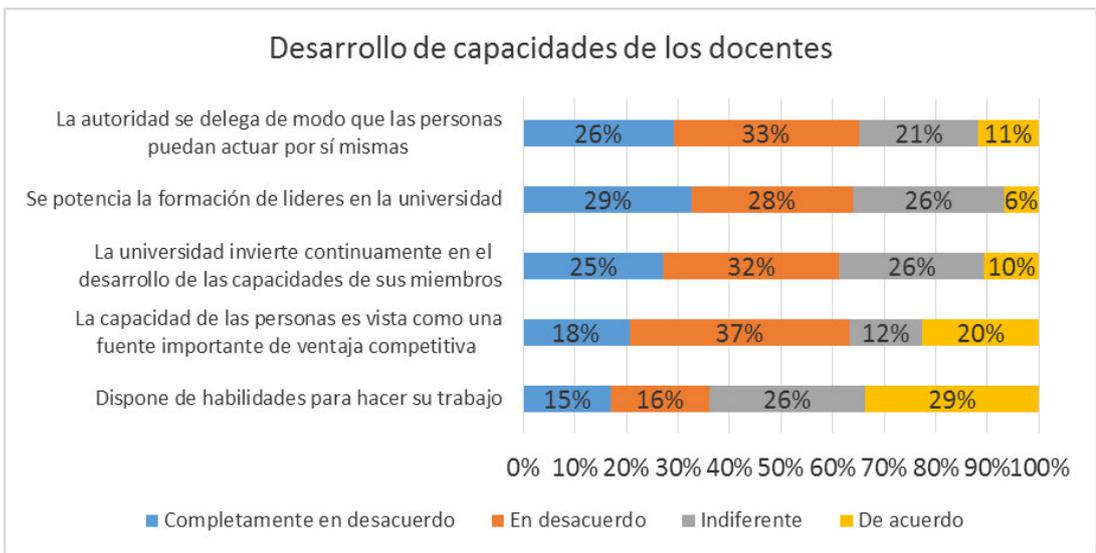
**4.1.1.1.2. Resultados de docentes**



**Ilustración 12: Empoderamiento docentes.** Datos obtenidos de la encuesta



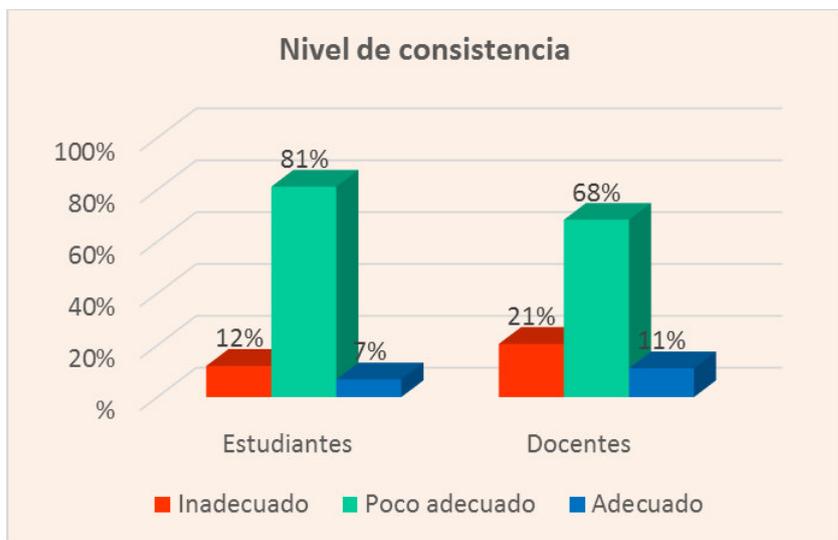
**Ilustración 13: Trabajo en equipo docentes.** Datos obtenidos de la encuesta



**Ilustración 14: Desarrollo de capacidades docentes.** Datos obtenidos de la encuesta

#### 4.1.1.1.2. Niveles de Consistencia

Para evaluar los niveles de consistencia de los estudiantes y docentes de la Universidad técnica del Norte se han tomado en cuenta tres indicadores; los valores, la negociación y la coordinación e integración.



**Ilustración 15: Nivel de consistencia.** Datos obtenidos de la encuesta

De acuerdo al gráfico anterior se observa que la mayor proporción de estudiantes y docentes tienen un nivel de consistencia poco adecuada, están en desacuerdo, completamente en desacuerdo o son indiferentes en la forma como se gestiona: los valores, la negociación y la coordinación e integración.

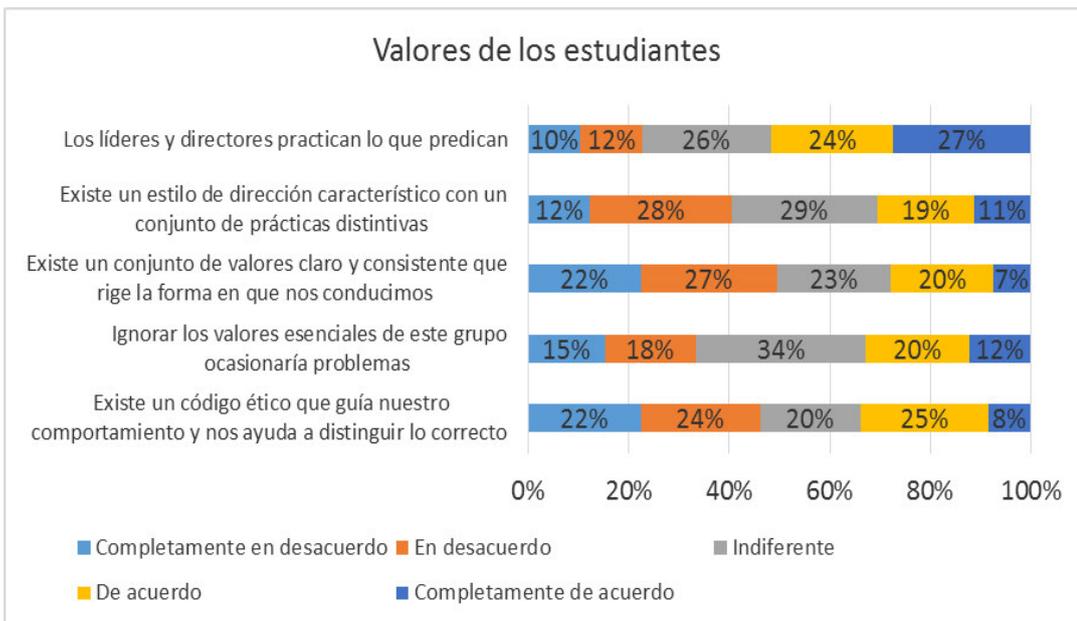
- Del total de estudiantes: El 12% indican que los niveles de consistencia son inadecuados, el 81% indican que son poco adecuados y el 7% indican que son adecuados.
- Del total de docentes: El 21% indican que los niveles de inconsistencia son inadecuados, el 68% indican que son poco adecuados y el 11% indican que son adecuados.

*Tabla 35: Nivel de consistencia*

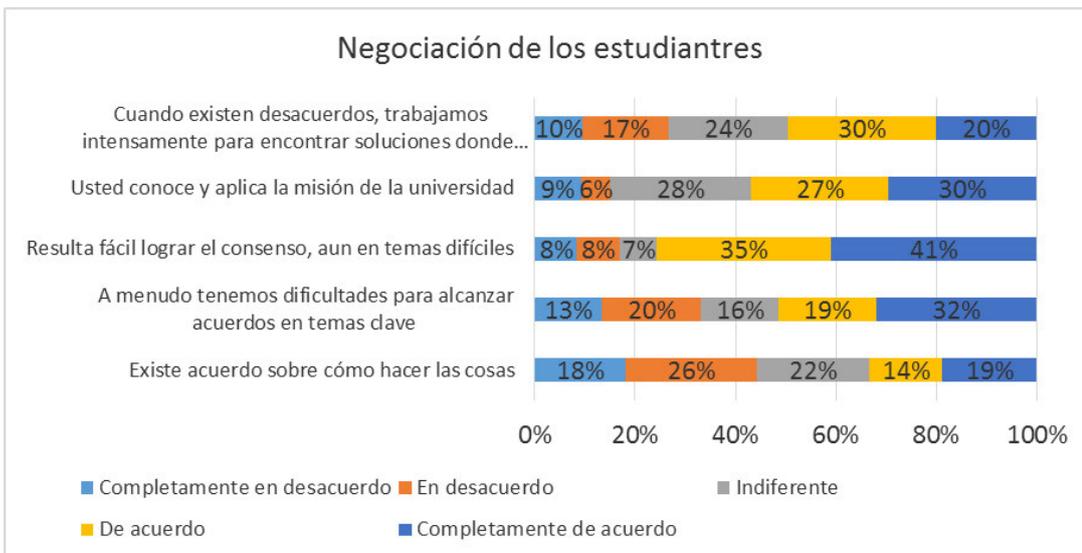
Nivel de consistencia				
	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	
<b>Estudiantes</b>	44	297	25	<b>366</b>
	12%	81%	7%	<b>100%</b>
<b>Docentes</b>	48	160	26	<b>234</b>
	21%	68%	11%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>457</b>	<b>51</b>	<b>600</b>
	<b>15%</b>	<b>76%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>

*Fuente.* Datos obtenidos de la encuesta

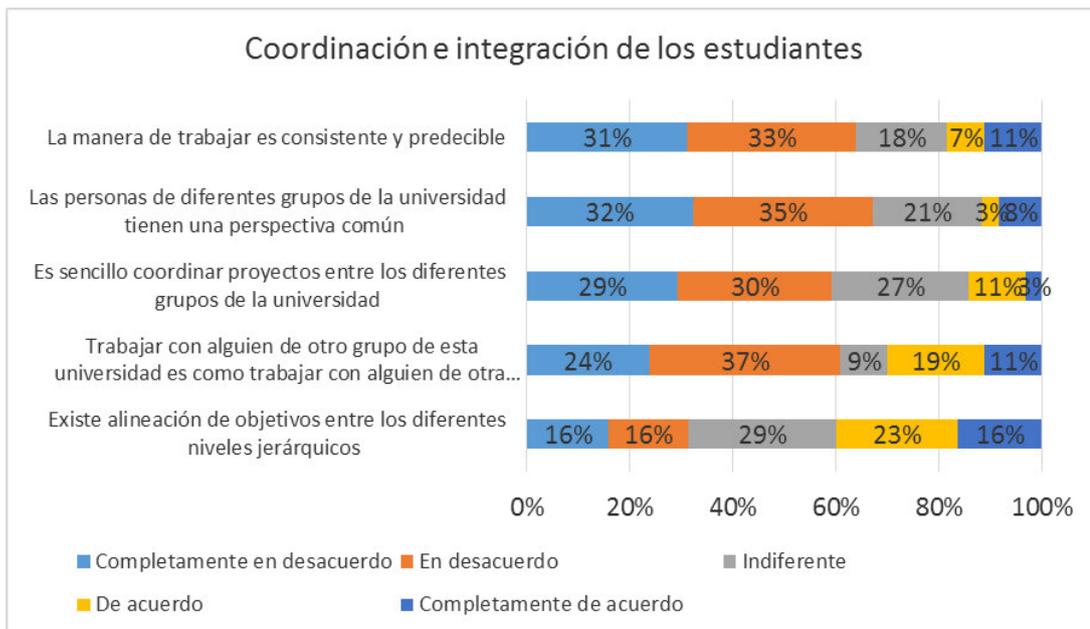
**4.1.1.1.2.1. Resultados de estudiantes**



*Ilustración 16: Valores estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta*

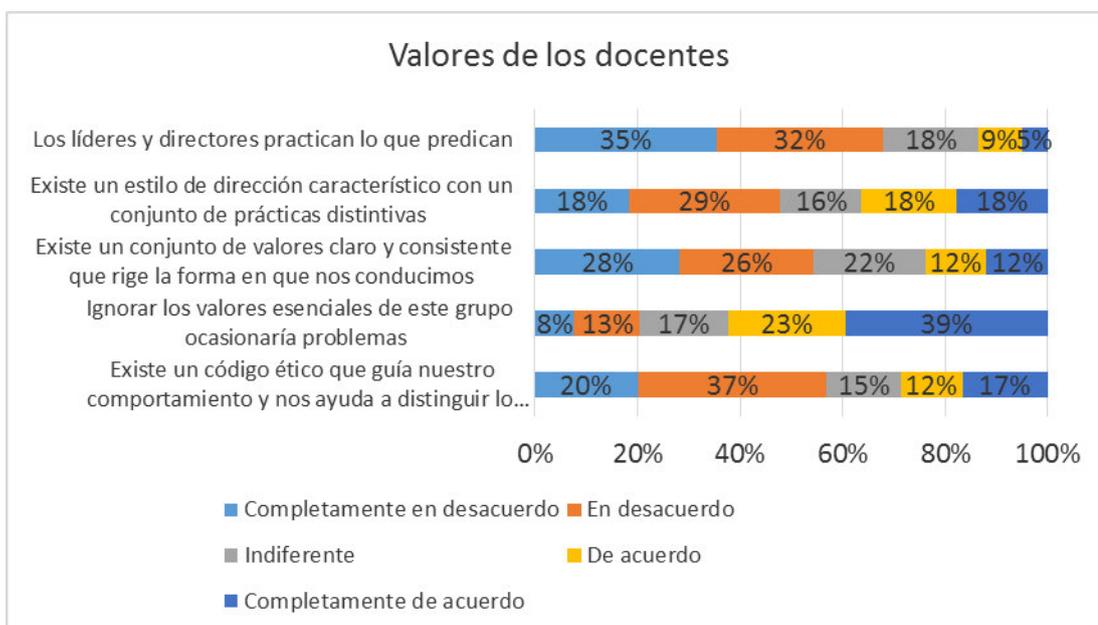


*Ilustración 17: Negociación estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta*

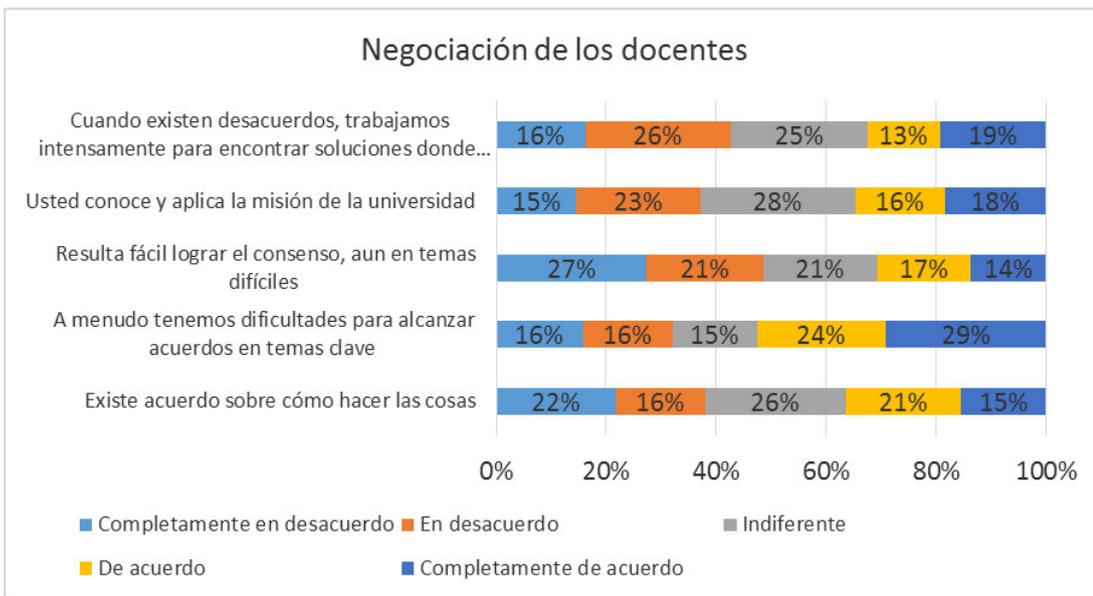


**Ilustración 18: Coordinación e Integración estudiantes.** Datos obtenidos de la encuesta

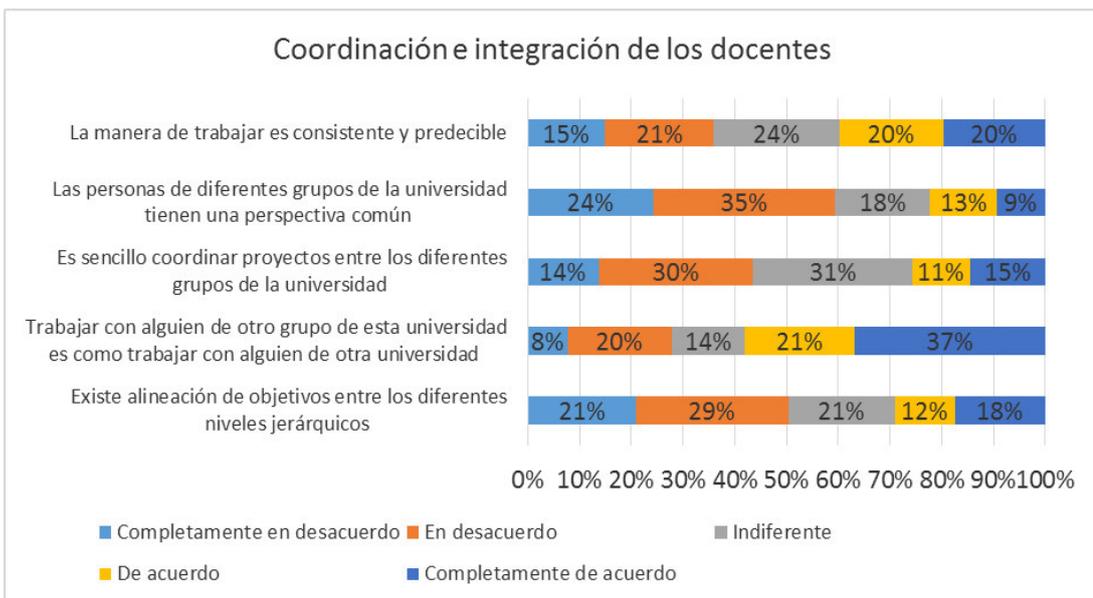
#### 4.1.1.1.2.2. Resultados de docentes



**Ilustración 19: Valores docentes.** Datos obtenidos de la encuesta



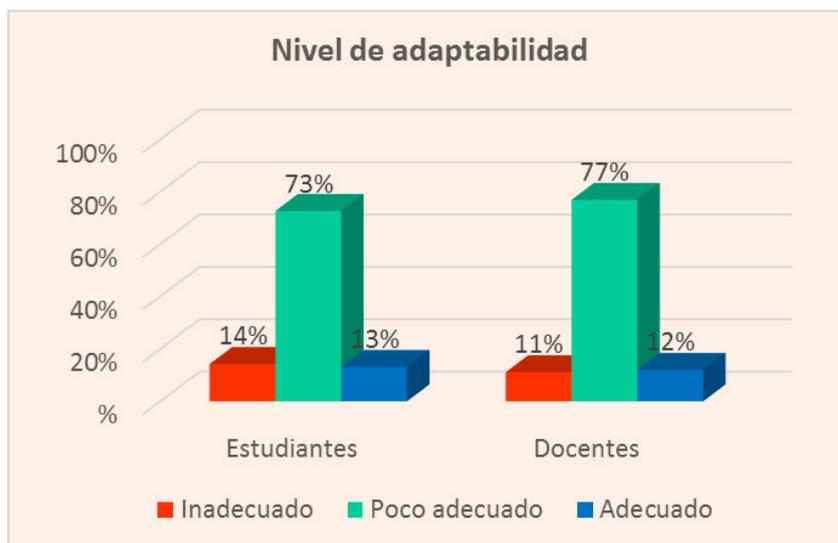
**Ilustración 20: Negociación docentes.** Datos obtenidos de la encuesta



**Ilustración 21: Coordinación e integración docentes.** Datos obtenidos de la encuesta

#### 4.1.1.1.3. Niveles de Adaptabilidad

Para evaluar los niveles de adaptabilidad de los estudiantes y docentes de la Universidad Técnica del Norte se han tomado en cuenta tres indicadores: Orientación al cambio, Enfoque al cliente y aprendizaje organizacional



*Ilustración 22: Nivel de adaptabilidad.* Datos obtenidos de la encuesta

Según lo que se evidencia en el gráfico anterior la mayor proporción de estudiantes y docentes tienen un nivel de adaptabilidad poco adecuada, ellos están en desacuerdo, completamente en desacuerdo o son indiferentes en la forma como se desarrolla: La orientación al cambio, el enfoque al cliente y aprendizaje organizacional.

- Del total de estudiantes: El 14% indican que los niveles de adaptabilidad son inadecuados, el 73% indican que son poco adecuados y el 13% indican que son adecuados.
- Del total de docentes: El 11% indican que los niveles de adaptabilidad son inadecuados, el 77% indican que son poco adecuados y el 12% indican que son adecuados.

Tabla 36: Nivel de adaptabilidad

Nivel de adaptabilidad				
	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Total
Estudiantes	52	266	48	366
	14%	73%	13%	100%
Docentes	26	180	28	234
	11%	77%	12%	100%
Total	78	446	76	600
	13%	74%	13%	100%

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta

#### 4.1.1.1.3.1. Resultados de estudiantes

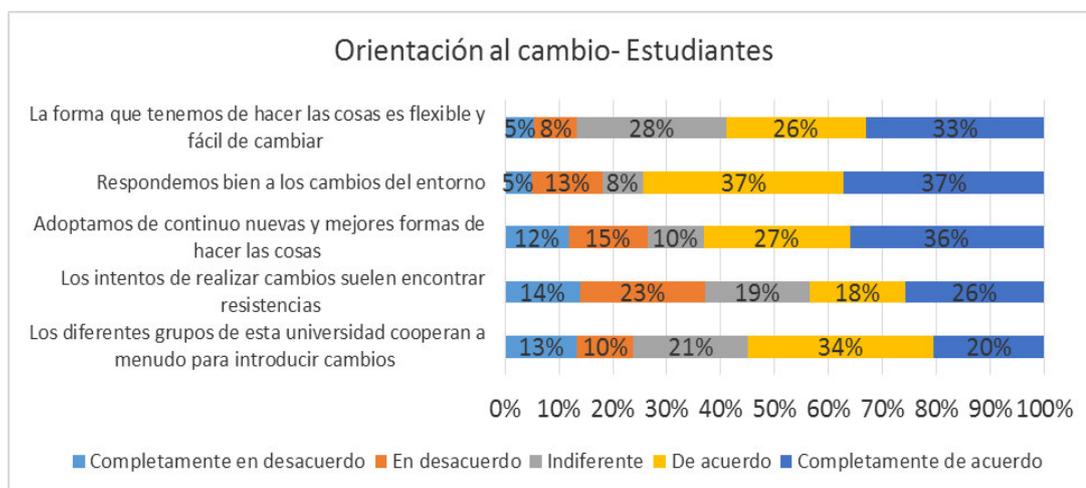
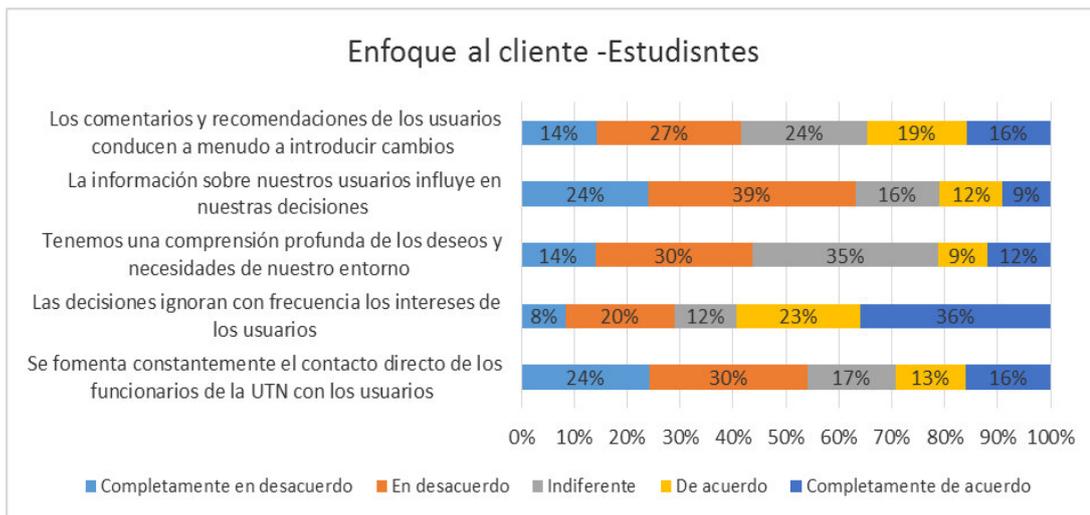


Ilustración 23: Orientación al cambio estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta

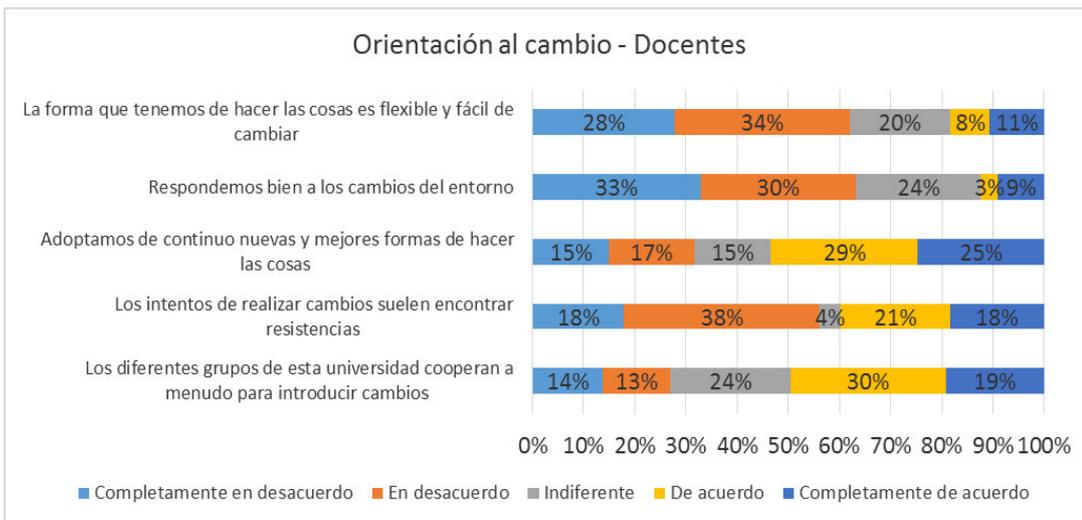


**Ilustración 24: Enfoque al cliente estudiantes.** Datos obtenidos de la encuesta

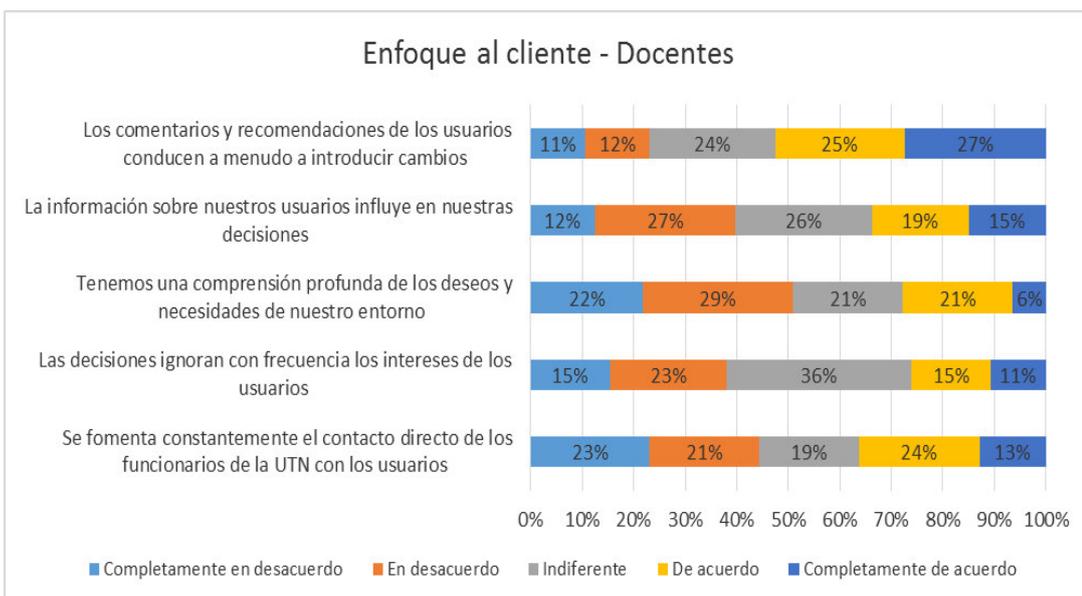


**Ilustración 25: Aprendizaje organizacional estudiantes.** Datos obtenidos de la encuesta

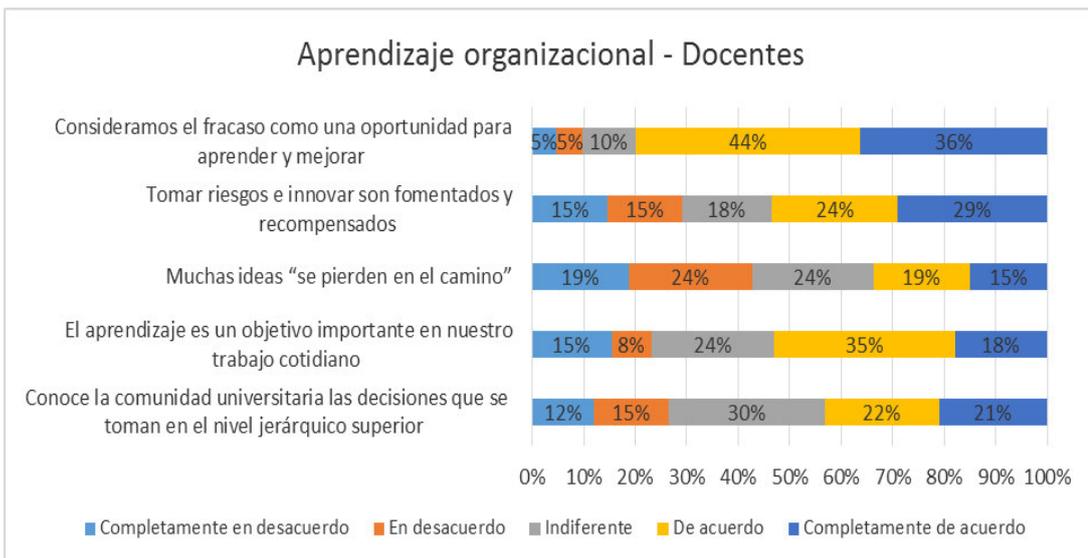
**4.1.1.1.3.2. Resultados de docentes**



**Ilustración 26: Orientación al cambio docentes.** Datos obtenidos de la encuesta



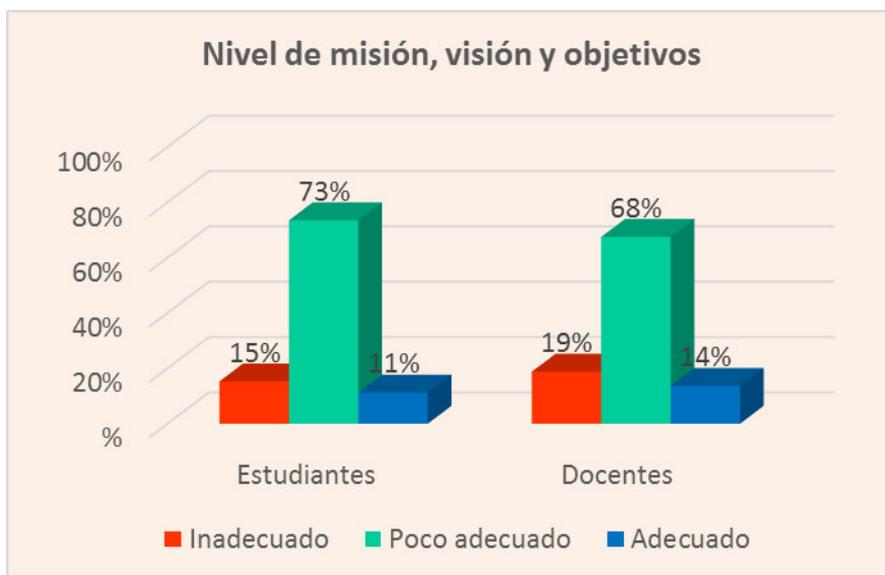
**Ilustración 27: Enfoque al cliente docentes.** Datos obtenidos de la encuesta



**Ilustración 28: Aprendizaje organizacional docentes.** Datos obtenidos de la encuesta

#### 4.1.1.1.4. Niveles de cumplimiento de la misión

El cumplimiento de la misión, visión y objetivos implica evaluar: la dirección e interacción estratégica, las metas y objetivos y la visión institucional.



**Ilustración 29: Nivel de cumplimiento misión.** Datos obtenidos de la encuesta

Del gráfico anterior se observa que la mayor proporción de estudiantes y docentes tienen un nivel de cumplimiento de la misión, visión y objetivos poco adecuados; ellos están en desacuerdo, completamente en desacuerdo o son indiferentes a las estrategias empleadas para evaluar la dirección e interacción estratégica, las metas y objetivos y la visión institucional.

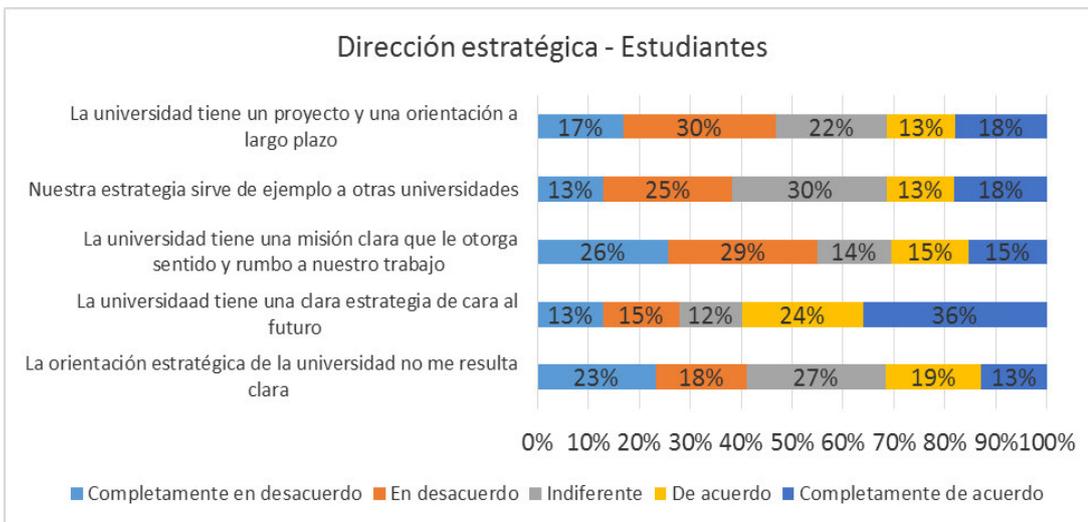
- Del total de estudiantes: El 15% indican que los niveles de cumplimiento de la misión, visión y objetivos son inadecuados, el 73% indican que son poco adecuados y el 11% indican que son adecuados.
- Del total de docentes: El 19% indican que los niveles de cumplimiento de la misión, visión y objetivos son inadecuados, el 68% indican que son poco adecuados y el 14% indican que son adecuados.

*Tabla 37: Nivel de cumplimiento misión*

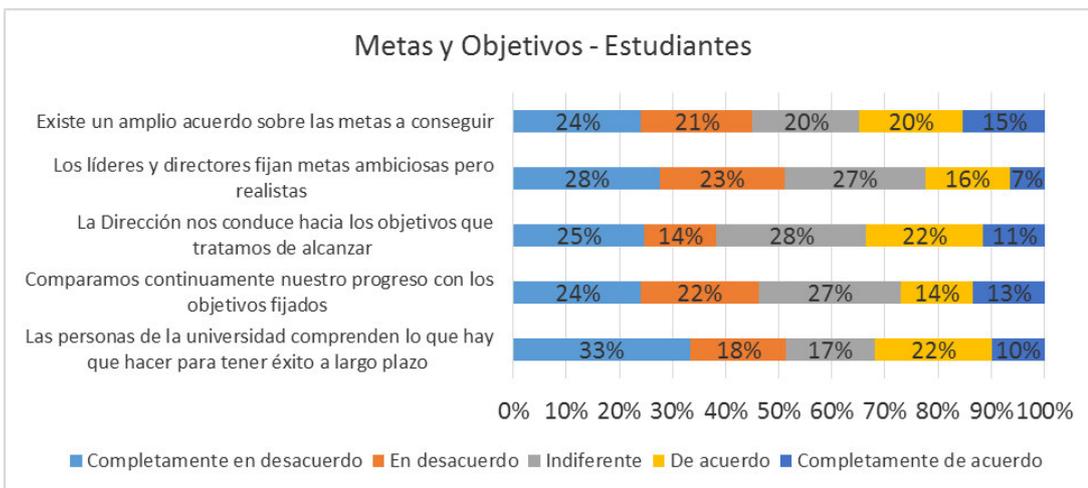
<b>Nivel de cumplimiento misión</b>				
	<b>Inadecuado</b>	<b>Poco adecuado</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Total</b>
<b>Estudiantes</b>	56	269	41	<b>366</b>
	15%	73%	11%	<b>100%</b>
<b>Docentes</b>	44	158	32	<b>234</b>
	19%	68%	14%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>427</b>	<b>73</b>	<b>600</b>
	<b>17%</b>	<b>71%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>

*Fuente.* Datos obtenidos de la encuesta

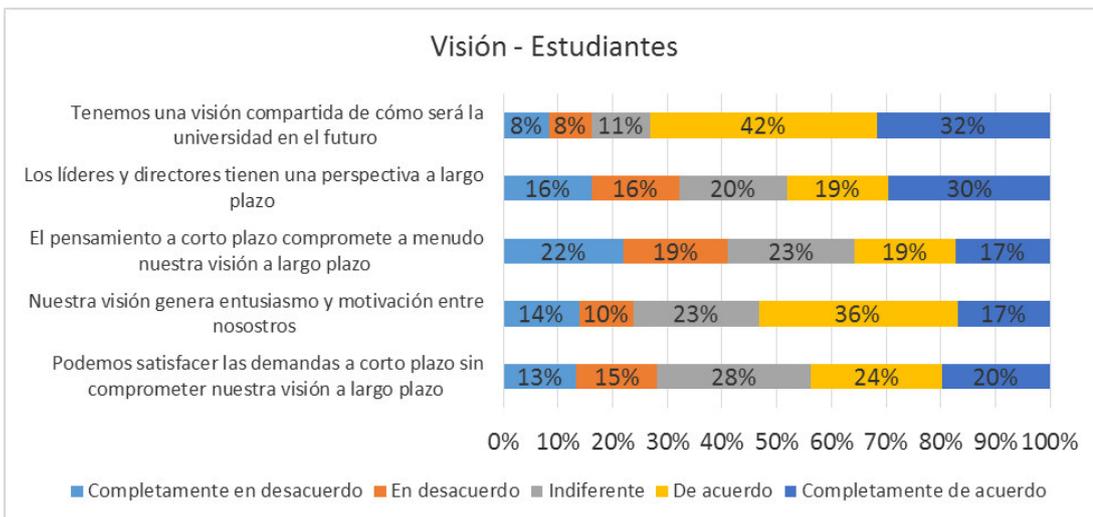
**4.1.1.1.4.1. Resultados de estudiantes**



*Ilustración 30: Dirección estratégica estudiantes.* Datos obtenidos de la encuesta

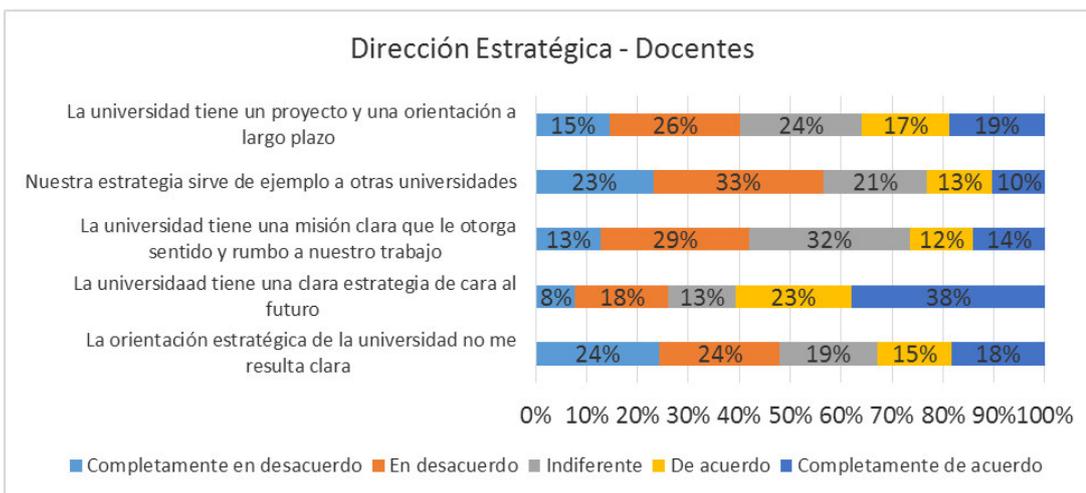


*Ilustración 31: Metas y objetivos estudiantes.* Datos obtenidos de la encuesta

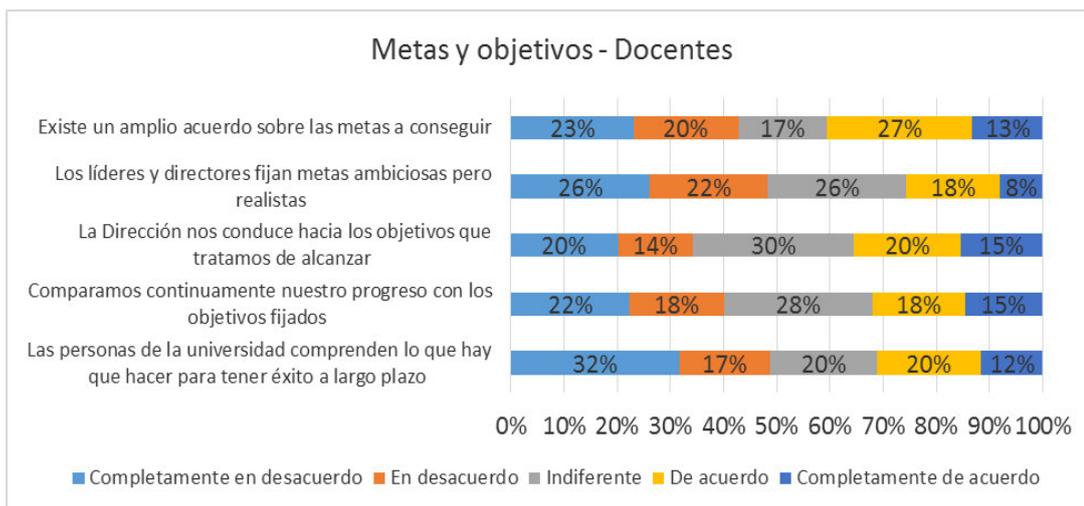


**Ilustración 32: Visión estudiantes.** Datos obtenidos de la encuesta

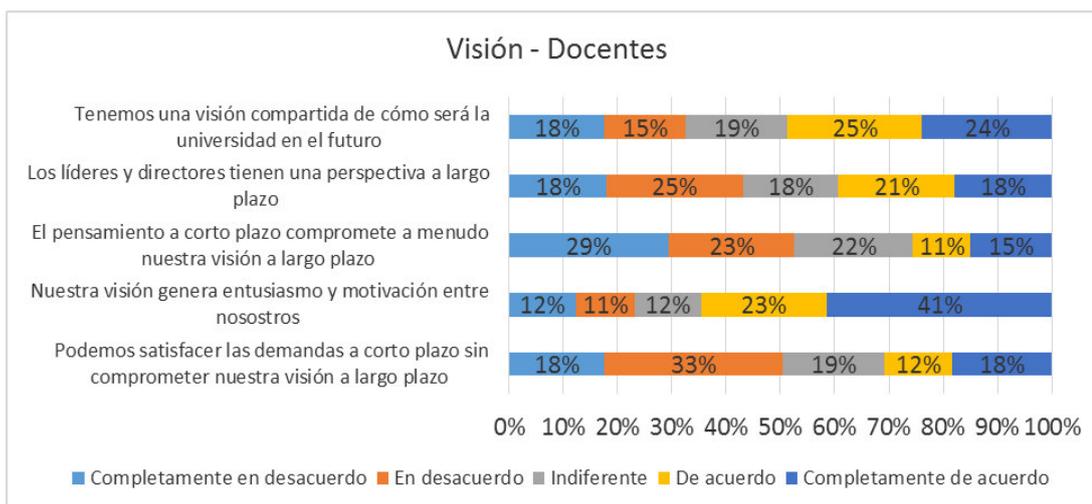
#### 4.1.1.1.4.2. Resultados de docentes



**Ilustración 33: Dirección estratégica docentes.** Datos obtenidos de la encuesta



*Ilustración 34: Metas y objetivos docentes.* Datos obtenidos de la encuesta



*Ilustración 35: Visión docentes.* Datos obtenidos de la encuesta

### 4.1.2 Gestión académica

Para evaluar las cualidades académicas de los docentes y estudiantes de la Universidad Técnica del Norte, se diseñó un cuestionario de 29 preguntas, distribuidas en las tres dimensiones de la gestión académica: 5 para posgrado, 9 para dedicación y 15 para carrera docente. Los entrevistados en cada pregunta debían marcar entre 1 y 3 donde: 1 = No disponible e insatisfactorio, 2 = Parcialmente disponible y poco satisfactorio y 3 = Disponible y satisfactorio, finalmente para determinar el nivel de Gestión académica de cada entrevistado, se sumó las puntuaciones de cada ítem y se clasificó según el siguiente rango.

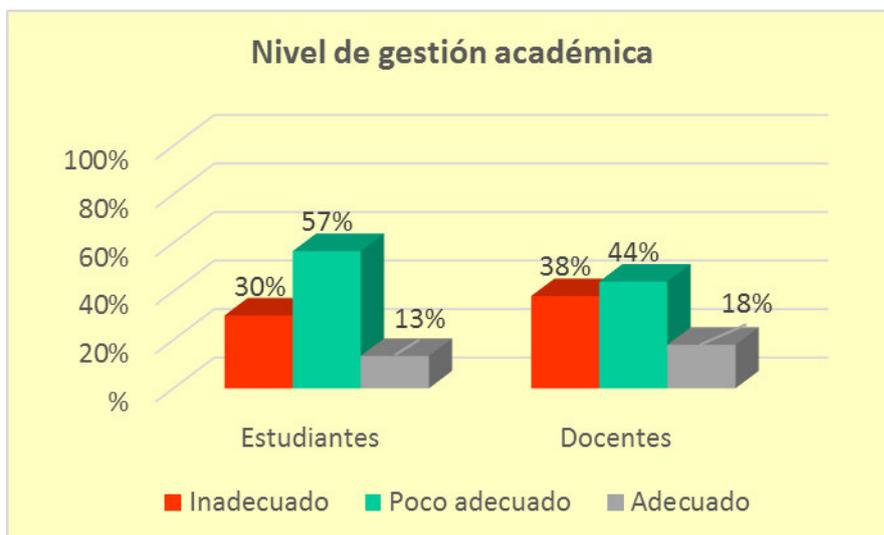
*Tabla 38: Escala de Medición Gestión Académica*

Dimensiones	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado
<b>Posgrado</b>	05 - 08	09 - 11	12 – 15
<b>Dedicación</b>	09 - 15	16 - 21	22 – 27
<b>Carrera Docente</b>	15 - 25	26 - 35	36 – 45
Gestión académica	29 - 47	48 - 66	67 – 87

Elaborado por Alexandra Mina Páez

#### **4.1.2.1. Nivel de Gestión Académica en la Universidad Técnica del Norte**

Para evaluar los niveles de gestión académica se han tomado en cuenta aspectos relacionados con la formación académica de los profesores, su tiempo de dedicación, las condiciones de contratación y prestaciones necesarias para asegurar su carrera profesional; basada en tres dimensiones: posgrado, dedicación y carrera docente.



*Ilustración 36: Nivel de Gestión Académica.* Datos obtenidos de la encuesta

De acuerdo a los resultados, se observa que son los estudiantes quienes muestran mayor insatisfacción con los niveles de gestión académica en la Universidad Técnica del Norte: el 87% indican que los aspectos relacionados con la formación académica de los profesores, su tiempo de dedicación, las condiciones de contratación y prestaciones de servicios son inadecuados o poco adecuados, frente a un 72% de docentes que manifiestan que estos procesos son inadecuados o poco adecuados.

- Del total de estudiantes: el 30% indican que la gestión académica es inadecuada, el 57% indican que es poco adecuada y solo el 13% indican que es adecuada.
- Del total de docentes: el 38% indican que la gestión académica es inadecuada, el 44% indican que es poco adecuada y el 18% indican que es adecuada.

Tabla 39: Nivel de Gestión Académica

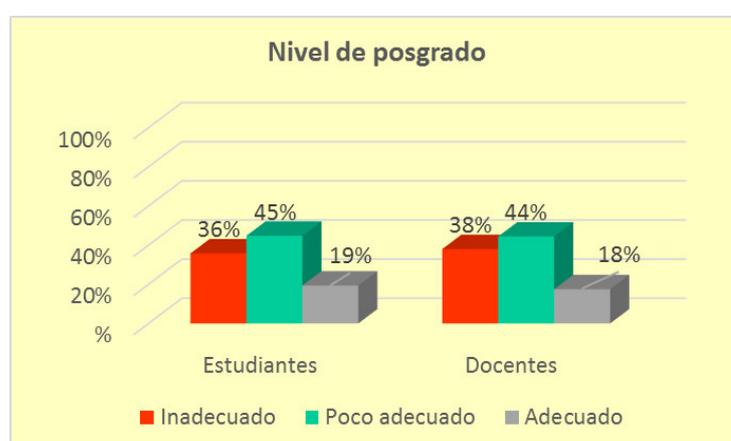
Niveles de gestión académica				
	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Total
Estudiantes	110	207	49	<b>366</b>
	30%	57%	13%	<b>100%</b>
Docentes	89	103	42	<b>234</b>
	38%	44%	18%	<b>100%</b>
Total	<b>199</b>	<b>310</b>	<b>91</b>	<b>600</b>
	<b>33%</b>	<b>52%</b>	<b>15%</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Datos obtenidos de la encuesta

Tanto los estudiantes como los docentes manifiestan mayor insatisfacción con la dimensión de dedicación y manifiestan mayor satisfacción con la dimensión de la carrera docente; según se detalla a continuación:

#### 4.1.2.1.1. Nivel de Posgrado

La dimensión de posgrado evalúa las condiciones de formación académica y las estrategias para tener docentes e investigadores con formación de doctorado, basado en tres indicadores: Formación de posgrado, doctores a tiempo completo y posgrado en formación.



*Ilustración 37: Nivel de Posgrado.* Datos obtenidos de la encuesta

Del gráfico se observa que los niveles de satisfacción de posgrado son similares tanto para los docentes como para los estudiantes:

- Del total de estudiantes: el 36% indican que los niveles de posgrado (las condiciones de formación académica y las estrategias para tener docentes e investigadores con formación de doctorado) son inadecuados, el 45% indican que son poco adecuados y solo el 19% indican que son adecuados.
- De la misma manera, del total de docentes el 38% indican que los niveles de posgrado (las condiciones de formación académica y las estrategias para tener docentes e investigadores con formación de doctorado) son inadecuados, el 44% indican que son poco adecuados y solo el 18% indican que son adecuados.

*Tabla 40: Nivel de Posgrado*

<b>Nivel de posgrado</b>				
	<b>Inadecuado</b>	<b>Poco adecuado</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Total</b>
<b>Estudiantes</b>	131	164	71	<b>366</b>
	36%	45%	19%	<b>100%</b>
<b>Docentes</b>	89	104	41	<b>234</b>
	38%	44%	18%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>268</b>	<b>112</b>	<b>600</b>
	<b>36%</b>	<b>45%</b>	<b>19%</b>	<b>100%</b>

*Fuente.* Datos obtenidos de la encuesta

#### **4.1.2.1.1. Resultados de estudiantes**

En cuanto a la **formación del posgrado**: el 41% de estudiantes se encuentran insatisfechos con la formación docente, indican que no tienen disponibilidad a la formación de posgrado de los docentes y a su registro en Senescyt, el 39% se encuentran poco satisfechos y solo el 20% están satisfechos.

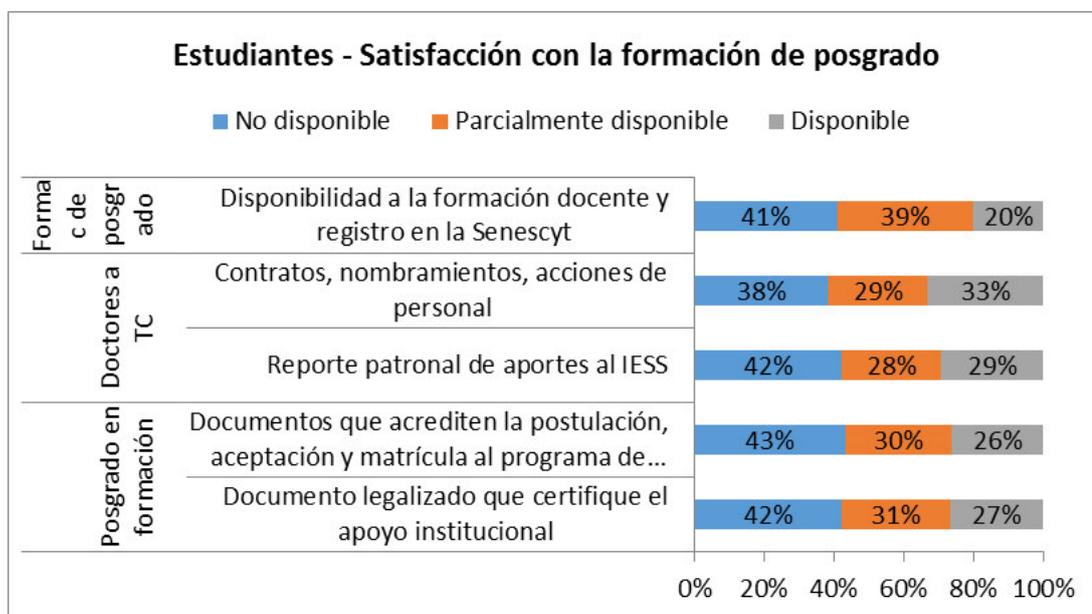
En cuanto a **doctores a tiempo completo**, la mayor proporción de estudiantes se encuentran insatisfechos con este indicador:

- El 38% de estudiantes están insatisfechos con los contratos, nombramientos y acciones de personal, el 29% están poco satisfechos y el 33% están satisfechos

- También el 42% de estudiantes están insatisfechos con los patronales de aportes IESS, el 28% están poco satisfechos y el 29% están satisfechos.

También la mayor proporción de estudiantes están insatisfechos con el indicador de **posgrado en formación**:

- El 43% de estudiantes indican que no se encuentran disponibles los documentos que acrediten la postulación, aceptación y matrícula a los programa de posgrado, el 30% indican que se encuentran parcialmente disponibles y el 26% indican que si se encuentran disponibles.
- También el 42% de estudiantes indican que no se encuentran disponibles los documentos legalizados que certifique el apoyo institucional, el 31% indican que parcialmente se encuentran disponibles y el 27% indican que si se encuentran disponibles.



*Ilustración 38: Satisfacción Formación Posgrado Estudiantes.* Datos obtenidos de la encuesta

#### **4.1.2.1.1.2. Resultados de docentes**

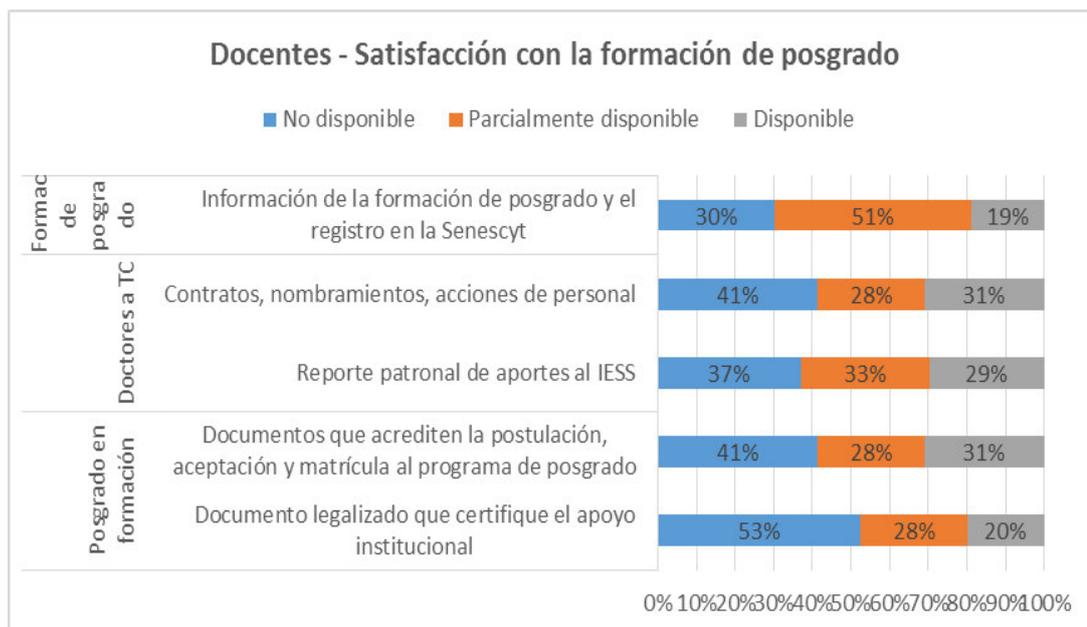
Respecto a la **formación del posgrado**: el 30% de docentes se encuentran insatisfechos con la formación docente, indican que no tienen disponibilidad a la formación de posgrado de los docentes y a su registro en Senescyt, el 51% se encuentran poco satisfechos y solo el 19% están satisfechos.

#### **Doctores a tiempo completo:**

- En cuanto a la satisfacción con los contratos, nombramientos y acciones de personal: El 41% de docentes están insatisfechos, el 28% poco satisfechos y el 31% están satisfechos
- Respecto a los reportes patronales de aportes IESS: el 37% están insatisfechos, el 33% están poco satisfechos y el 29% están satisfechos.

#### **Posgrado en formación:**

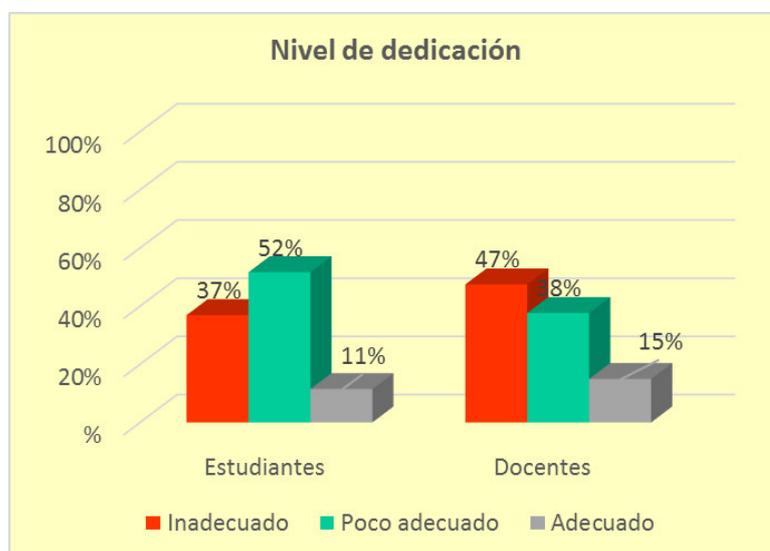
- En cuanto a los documentos que acrediten la postulación, aceptación y matrícula al programa de posgrado, el 41% de docentes indican que no se encuentran disponibles, el 28% indican que se encuentran parcialmente disponibles y el 31% indican que si se encuentran disponibles.
- En cuanto a los documentos legalizados que certifique el apoyo institucional; el disponibles, el 53% de docentes indican que no se encuentran disponibles, el 28% indican que parcialmente se encuentran disponibles y el 20% indican que si se encuentran disponibles.



**Ilustración 39: Satisfacción Formación Posgrado Docentes.** Datos obtenidos de la encuesta

#### 4.1.2.1.2. Niveles de dedicación

Para la dimensión dedicación se han considerado 4 indicadores: Estudiantes por docente a TC, Titularidad TC, Horas clase TC y Horas clase MT/TC.



**Ilustración 40: Nivel de Dedicación.** Datos obtenidos de la encuesta

Respecto a la dedicación a TC, ligeramente son los estudiantes quienes muestran mayor insatisfacción; el 89% indican que estos procesos son inadecuados o poco adecuados, mientras que los docentes el 85% manifiestan que estos procesos son inadecuados o poco adecuados:

- Del total de estudiantes: el 37% indican que los niveles de dedicación a TC son inadecuados, el 52% indican que son poco adecuados y solo el 11% indican que son adecuados.
- Del total de docentes: el 47% indican que los niveles de dedicación a TC son inadecuados, el 38% indican que son poco adecuados y el 15% indican que son adecuados.

*Tabla 41: Nivel de Dedicación*

<b>Nivel de dedicación</b>				
	<b>Inadecuado</b>	<b>Poco adecuado</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Total</b>
<b>Estudiantes</b>	135	189	42	<b>366</b>
	37%	52%	11%	<b>100%</b>
<b>Docentes</b>	111	88	35	<b>234</b>
	47%	38%	15%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>277</b>	<b>77</b>	<b>600</b>
	<b>41%</b>	<b>46%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>

*Fuente.* Datos obtenidos de la encuesta

### 4.1.2.1.2.1. Resultados de estudiantes

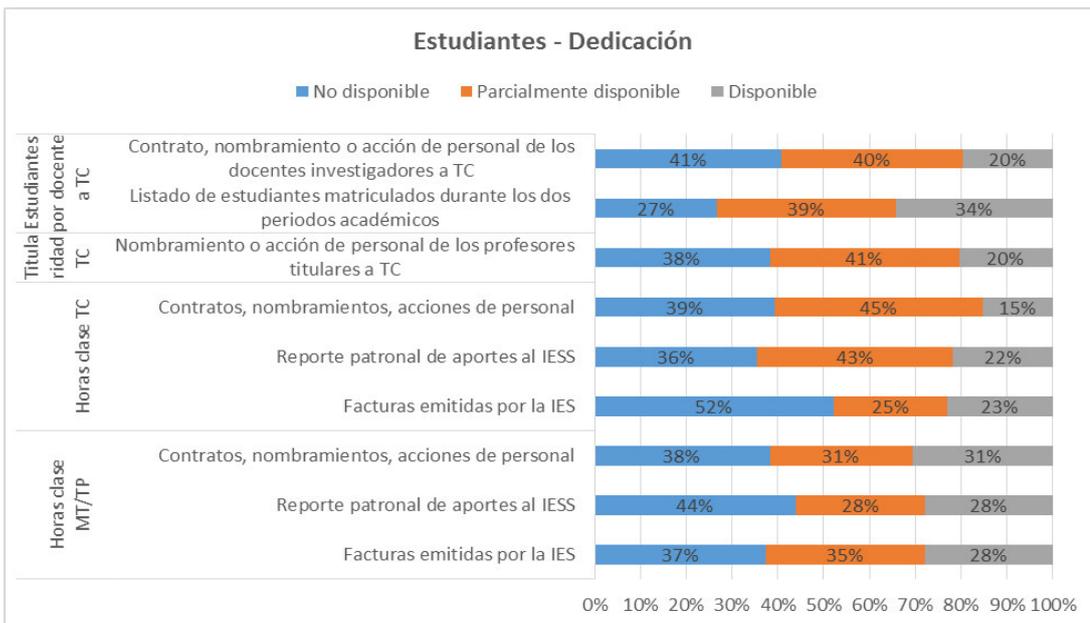


Ilustración 41: Dedicación estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta

### 4.1.2.1.2.2. Resultados de docentes

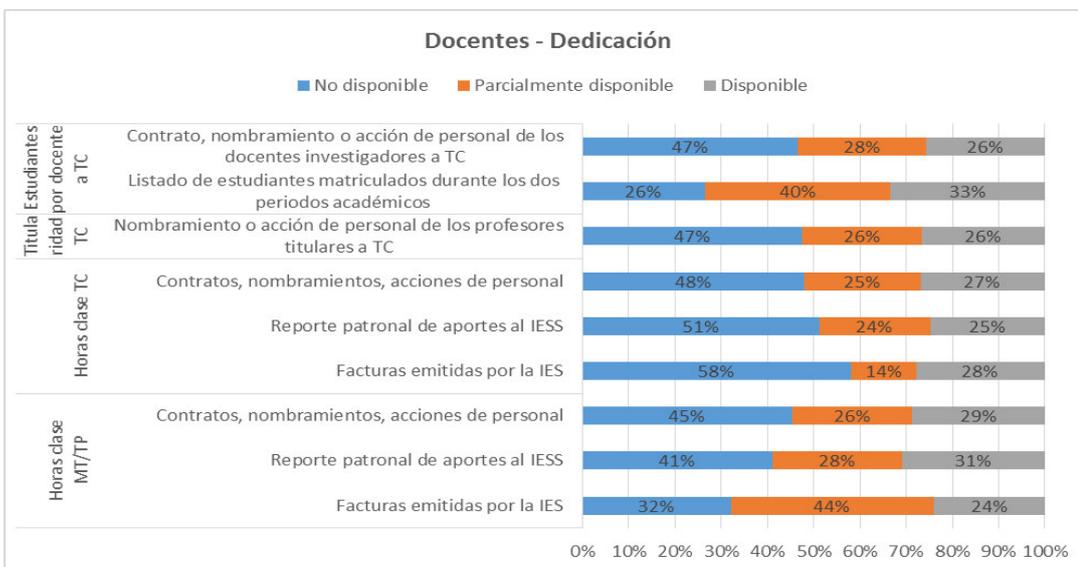
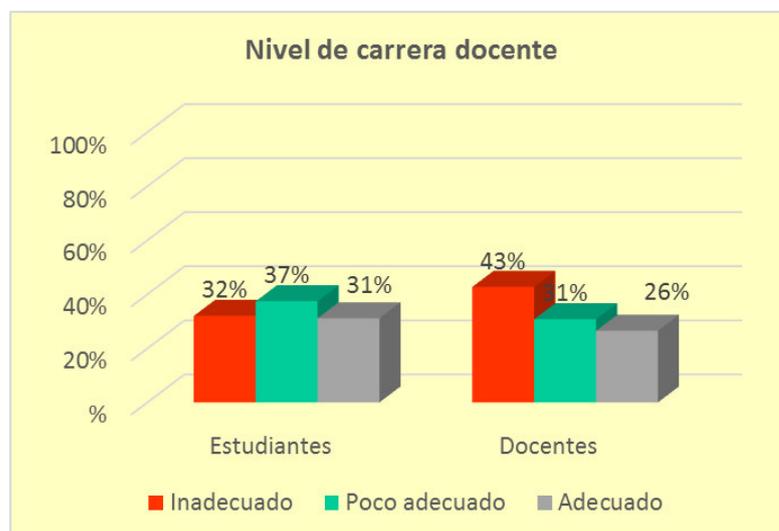


Ilustración 42: Dedicación docentes. Datos obtenidos de la encuesta

### 4.1.2.1.3. Niveles Carrera Docente

Para evaluar la carrera docente se han considerado 6 indicadores: Titularidad, evaluación docente, dirección mujeres, docencia mujeres, remuneración TC y remuneración a MT/TP



*Ilustración 43: Nivel Carrera Docente.* Datos obtenidos de la encuesta

Respecto a la carrera docente, ligeramente son los docentes quienes muestran mayor insatisfacción: el 74% indican que las condiciones que garantizan el mejoramiento permanente de la planta docente como su estabilidad y permanencia son inadecuados o poco adecuados, frente a un 69% de estudiantes que manifiestan que estos procesos son inadecuados o poco adecuados.

- Del total de docentes el 43% indican que los niveles de carrera docente son inadecuados, el 31% indican que son poco adecuados y el 26% indican que son adecuados.
- Del total de estudiantes: el 31% indican que los niveles de carrera docente son inadecuados, el 32% indican que son poco adecuados y el 31% indican que son adecuados.

Tabla 42: Nivel Carrera Docente

Nivel de carrera docente				
	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Total
Estudiantes	115	137	114	366
	32%	37%	31%	100%
Docentes	100	72	62	234
	43%	31%	26%	100%
Total	215	209	176	600
	36%	35%	29%	100%

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta

#### 4.1.2.1.3.1. Resultados de estudiantes

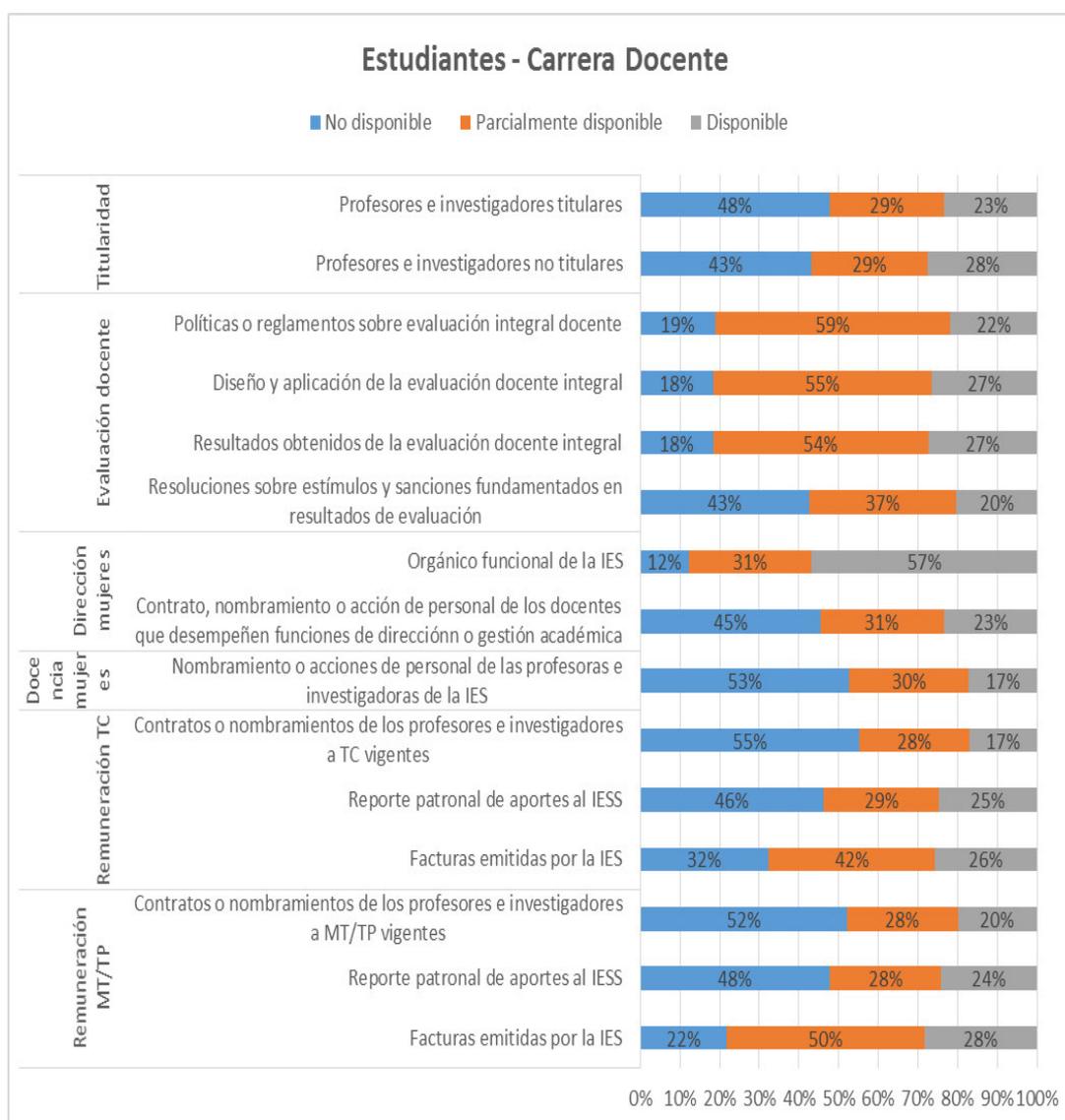


Ilustración 44: Carrera Docente Estudiantes. Datos obtenidos de la encuesta

### 4.1.2.1.3.2. Resultados de docentes

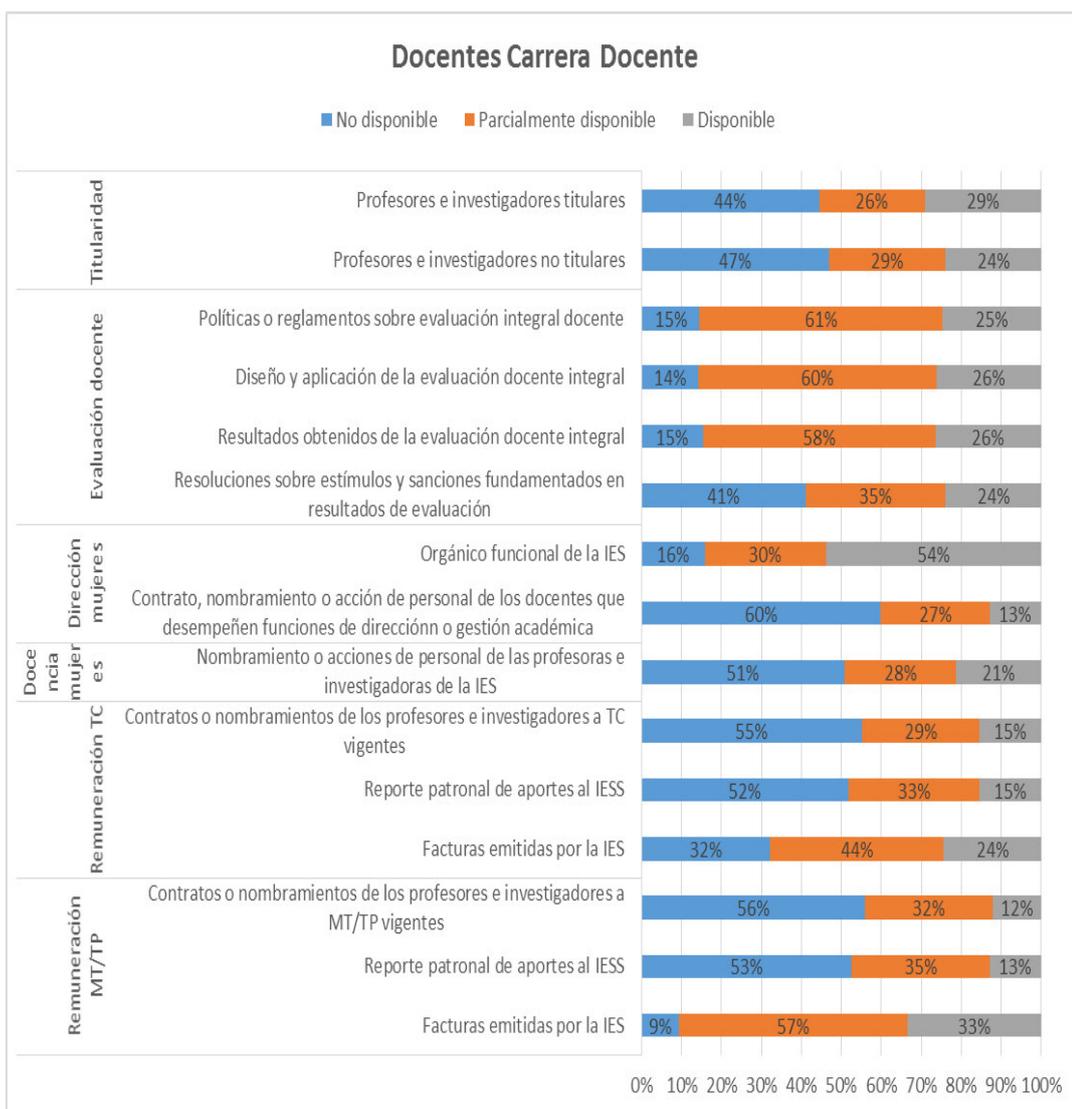


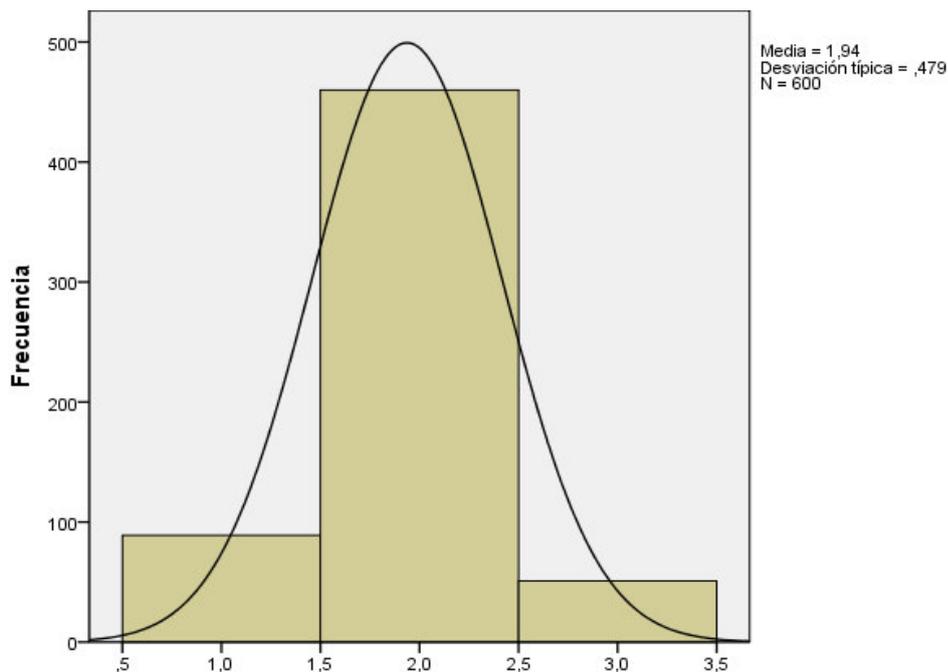
Ilustración 45: Carrera Docente Docentes. Datos obtenidos de la encuesta

### 4.1.3. Prueba de hipótesis.

Según lo señalado en la estrategia de la prueba de hipótesis (capítulo III, 3.3) para demostrar el cumplimiento de las hipótesis analizaremos la prueba no paramétrica de la correlación de Spearman.

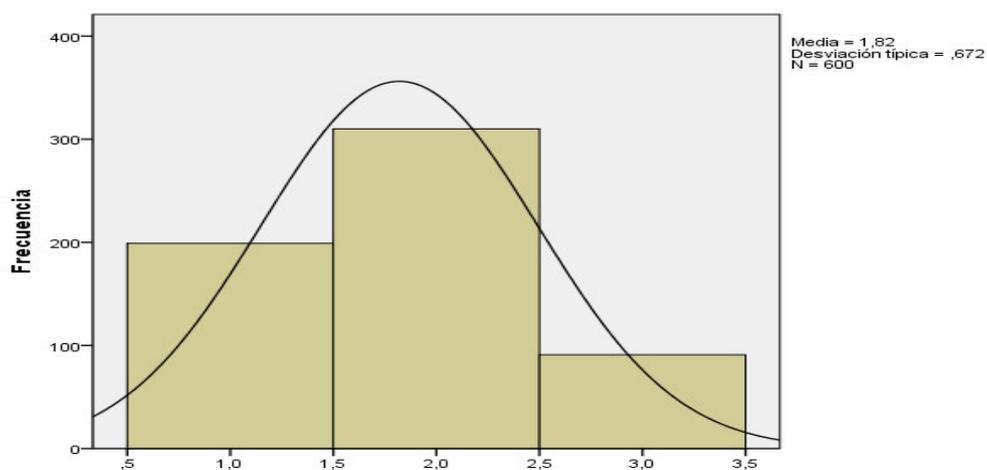
En la investigación tanto la variables *Cultura Organizacional* como *Gestión Académica* están medidas en escala ordinal: 1 = Inadecuada, 2= Poco adecuada y 3=

Adecuada. También en la variable gestión académica se observa que sus datos no muestran distribución normal.



**Ilustración 46: Distribución normal de la variable cultura organizacional. Modelo de Spearman**

En la gráfica se observa que existe distribución normal, la mayoría de sus datos se concentran alrededor del punto 2.



**Ilustración 47: Distribución normal de la variable gestión académica. Modelo de Spearman**

En la gráfica se observa que no existe distribución normal, la mayoría de sus datos se concentran alrededor del punto 1 y 2.

#### 4.1.4. Hipótesis General: La cultura organizacional se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

$H_0: \rho = 0$ .- La cultura organizacional no se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte.

$H_1: \rho \neq 0$ .- La cultura organizacional se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$  (si la sig. Es  $\leq 0.05$  se rechaza  $H_0$ )

*Tabla 43: Relación entre Cultura Organizacional y Gestión Académica*

TIPO		Valor	Sig. aproximada
Estudiantes	Correlación de Spearman	.580	.000
	N de casos válidos	366	
Docentes	Correlación de Spearman	.596	.000
	N de casos válidos	234	
<b>c. Basada en la aproximación normal.</b>			

*Fuente.* Modelo de Spearman

De la tabla se observa que la correlación, tanto, para los estudiantes como para los docentes se encuentra dentro del rango de 0.51 a 0.75 lo que indica una correlación positiva considerable, también se observa que la significancia es 0.00 menor a 0.05, entonces a un 95% de confianza se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la cultura organizacional de los miembros de la institución se relaciona de manera positiva y considerablemente con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte.

La Correlación de Rho de Spearman para los estudiantes es de 0.580 y el  $Rho^2$  de Spearman 0.3364, lo que indica que el 33.64% de la Gestión académica en la institución está siendo explicada por el nivel de cultura organizacional de sus estudiantes

La Correlación de Rho de Spearman para los docentes es de 0.596 y el  $Rho^2$  de Spearman 0.3552, lo que indica que el 35.52% de la Gestión académica en la institución está siendo explicada por el nivel de cultura organizacional de sus docentes.

En la Universidad Técnica del Norte si la cultura organizacional de los estudiantes y docentes mejora, tanto en su involucramiento, consistencia, adaptabilidad y en su misión, los niveles de gestión académica como el posgrado, la dedicación y la carrera docente también mejoraran.

#### 4.1.4.1. Hipótesis Específica 1: La capacidad de involucramiento se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

$H_0: \rho = 0$ .- La capacidad de involucramiento no se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte.

$H_1: \rho \neq 0$ .- La capacidad de involucramiento se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$  (si la sig. Es  $\leq 0.05$  se rechaza  $H_0$ )

*Tabla 44: Relación entre involucramiento y gestión académica*

		Valor	Sig. aproximada
<b>Estudiantes</b>	Correlación de Spearman	.514	,000 <sup>c</sup>
	N de casos válidos	366	
<b>Docentes</b>	Correlación de Spearman	.643	,000 <sup>c</sup>
	N de casos válidos	234	
<b>c. Basada en la aproximación normal.</b>			

*Fuente.* Modelo de Spearman

Respecto a la relación entre el involucramiento y la gestión académica que presentan, tanto los estudiantes como los docentes, en la tabla se observa que:

- La correlación se encuentra dentro del rango de 0.51 a 0.75 lo que indica una correlación positiva considerable.
- La significancia es 0.00 menor a 0.05. entonces a un 95% de confianza se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Entonces se concluye que el involucramiento de los miembros de la institución se relaciona de manera positiva y considerable con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte; es decir si los estudiantes y docentes mejoran en su involucramiento con la institución, tanto en su empoderamiento, trabajo en equipo y en su desarrollo de capacidades, también mejoraran los niveles de gestión académica tanto en su posgrado, dedicación y carrera docente.

La Correlación de Rho de Spearman para los estudiantes es de 0.514 y el Rho<sup>2</sup> de Spearman 0.2642, lo que indica que el 26.42% de la Gestión académica en la institución está siendo explicada por el involucramiento de sus estudiantes

La Correlación de Rho de Spearman para los docentes es de 0.643 y el Rho<sup>2</sup> de Spearman 0.4134, lo que indica que el 41.34% de la Gestión académica en la institución está siendo explicada por el involucramiento de sus docentes

#### **4.1.4.2. Hipótesis Específica 2: La capacidad de consistencia se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte**

$H_0: \rho = 0$ .- La capacidad de consistencia no se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte.

$H_1: \rho \neq 0$ .- La capacidad de consistencia se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$  (si la sig. Es  $\leq 0.05$  se rechaza  $H_0$ )

*Tabla 45: Relación entre consistencia y gestión académica*

		Valor	Sig. aproximada
<b>Estudiantes</b>	Correlación de Spearman	.517	,000 <sup>c</sup>
	N de casos válidos	366	
<b>Docentes</b>	Correlación de Spearman	.514	,000 <sup>c</sup>
	N de casos válidos	234	
<b>c. Basada en la aproximación normal.</b>			

*Fuente.* Modelo de Spearman

Respecto a la capacidad de consistencia y la gestión académica que presentan, tanto los estudiantes como los docentes, en la tabla se observa que:

- La correlación se encuentra dentro del rango de 0.51 a 0.75 lo que indica una correlación positiva considerable.
- La significancia es 0.00 menor a 0.05. entonces a un 95% de confianza se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Entonces se concluye que la capacidad de consistencia de los miembros de la institución se relaciona de manera positiva y considerable con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte, es decir si los estudiantes y docentes mejoran en su capacidad de consistencia, tanto en sus valores, negociación y coordinación e integración, también mejoraran los niveles de gestión académica tanto en su posgrado, dedicación y carrera docente.

La Correlación de Rho de Spearman para los estudiantes es de 0.517 y el  $Rho^2$  de Spearman 0.2673, lo que indica que el 26.73% de la Gestión académica en la institución está siendo explicada por la capacidad de consistencia de sus estudiantes

La Correlación de Rho de Spearman para los docentes es de 0.514 y el Rho<sup>2</sup> de Spearman 0.2641, lo que indica que el 26.41% de la Gestión Académica en la institución está siendo explicada por la capacidad de consistencia de sus docentes

#### 4.1.4.3. Hipótesis Específica 3: La capacidad de adaptación se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

$H_0: \rho = 0$ .- La capacidad de adaptación no se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

$H_1: \rho \neq 0$ .- La capacidad de adaptación se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$  (si la sig. Es  $\leq 0.05$  se rechaza  $H_0$ )

*Tabla 46: Relación entre adaptabilidad y gestión académica*

		Valor	Sig. aproximada
<b>Estudiantes</b>	Correlación de Spearman	.542	,000 <sup>c</sup>
	N de casos válidos	366	
<b>Docentes</b>	Correlación de Spearman	.535	,000 <sup>c</sup>
	N de casos válidos	234	
<b>c. Basada en la aproximación normal.</b>			

*Fuente.* Modelo de Spearman

Respecto a la capacidad de adaptación y la gestión académica que presentan, tanto los estudiantes como los docentes, en la tabla se observa que:

- La correlación se encuentra dentro del rango de 0.51 a 0.75 lo que indica una correlación positiva considerable.
- La significancia es 0.00 menor a 0.05. entonces a un 95% de confianza se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Entonces se concluye que la capacidad de adaptación de los miembros de la institución se relaciona de manera positiva y considerable con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte, es decir si los estudiantes y docentes mejoran la capacidad de adaptación como la orientación al cambio, el enfoque al cliente y el aprendizaje organizacional también mejora los niveles de gestión académica en su posgrado, dedicación y carrera docente.

La Correlación de Rho de Spearman para los estudiantes es de 0.542 y el Rho<sup>2</sup> de Spearman 0.2938, lo que indica que el 29.38% de la Gestión académica en la institución está siendo explicada por la capacidad de adaptación de sus estudiantes

La Correlación de Rho de Spearman para los docentes es de 0.535 y el Rho<sup>2</sup> de Spearman 0.2862, lo que indica que el 2.62% de la Gestión Académica en la institución está siendo explicada por la capacidad de adaptación de sus docentes.

#### 4.1.4.4. Hipótesis Específica 4: El conocimiento de la misión institucional se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

$H_0: \rho = 0$ .- El cumplimiento de la misión institucional no se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

$H_1: \rho \neq 0$ .- El cumplimiento de la misión institucional se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$  (si la sig. Es  $\leq 0.05$  se rechaza  $H_0$ )

**Tabla 47: Relación entre conocimiento de la misión institucional con la gestión académica**

		Valor	Sig. aproximada
<b>Estudiantes</b>	Correlación de Spearman	.511	,000 <sup>c</sup>
	N de casos válidos	366	
<b>Docentes</b>	Correlación de Spearman	.542	,000 <sup>c</sup>
	N de casos válidos	234	
<b>c. Basada en la aproximación normal.</b>			

Fuente: Modelo de Spearman

Respecto al conocimiento de la misión institucional y su relación con la gestión académica que presentan, tanto los estudiantes como los docentes, en la tabla se observa que:

- La correlación se encuentra dentro del rango de 0.51 a 0.75 lo que indica una correlación positiva considerable.
- La significancia es 0.00 menor a 0.05. entonces a un 95% de confianza se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Entonces se concluye que el conocimiento de la misión institucional se relaciona de manera positiva y considerable con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte, es decir si los estudiantes y docentes conocen y cumplen la misión, visión y objetivos institucionales también mejoraran los niveles de gestión académica en su posgrado, dedicación y la carrera docente.

La Correlación de Rho de Spearman para los estudiantes es de 0.511 y el  $Rho^2$  de Spearman 0.2611, lo que indica que el 26.11% de la Gestión académica en la institución está siendo explicada del conocimiento y cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales de sus estudiantes.

La Correlación de Rho de Spearman para los docentes es de 0.542 y el  $Rho^2$  de Spearman 0.2938, lo que indica que el 29.38% de la Gestión Académica en la institución está siendo explicada por el conocimiento y cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales de sus docentes.

## 4.2. Discusión de Resultados

Mediante el estadístico del coeficiente de correlación Rho de Spearman a un 95% de confianza se ha demostrado que la cultura organizacional se relaciona positivamente con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte. Para la cultura organizacional y la gestión académica tanto para los estudiantes como para los docentes se ha encontrado un coeficiente promedio  $r = 0.588$  y un  $r^2 = 0.3457$  lo que

indica que existe una correlación positiva considerable y que el 34.57% de la Gestión académica en la institución está siendo explicada por el nivel de cultura organizacional de sus estudiantes y docentes. Resultados que nos indican que si la cultura organizacional tanto en su involucramiento, consistencia, adaptabilidad y en su misión mejora, también mejoraran los niveles de gestión académica en posgrado, dedicación y carrera docente, resultados que son concordantes con lo manifestado por Huselid (1995) las prácticas de recursos humanos pueden ser una fuente de ventaja competitiva cuando la institución despliega sistemas efectivos que exploten las complementariedades o sinergias potenciales con el resto de los elementos organizativos.

Por lo que la Cultura Organizacional existente en una institución educativa ,marca la diferencia y garantiza conseguir resultados exitosos como lo corrobora en la tesis (Canales, 2013) *“Influencia de la Cultura Organizacional y la Gestión Académica en la Universidad Peruana de Integración Global S.A.C”*, la Cultura Organizacional en la institución universitaria estudiada es necesario fortalecer los aspectos vinculantes entre clima institucional y gestión educativa, así como crear vínculos laborales fuertes y solidarios, de tal manera que el proceso educativo cotidiano supere la correlación positiva débil hacia una convivencia más armónica construyendo espacios participativos, democráticos y finalmente el liderazgo de los directivos es fundamental para la gestión educativa y pedagógica, por lo que se sugiere fortalecerlo y mantenerlo ya que esto permitirá superar las limitaciones negativas en la universidad.

También se ha demostrado que el involucramiento institucional se relaciona positivamente con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte, tanto para los estudiantes como para los docentes se ha encontrado un coeficiente de correlación promedio  $r = 0.578$  y un  $r^2 = 0.3341$  lo que indica que existe una correlación positiva considerable y que el 33.41% de la Gestión académica en la institución está siendo explicada por el nivel de involucramiento de sus estudiantes y docentes.

Estos resultados nos indican que si el involucramiento institucional, tanto en su empoderamiento, trabajo en equipo y su desarrollo de capacidades mejoran, también

mejoraran los niveles de gestión académica tanto en su posgrado, dedicación y carrera docente

Así mismo se ha demostrado que la capacidad de consistencia se relaciona positivamente con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte, tanto para los estudiantes como para los docentes se ha encontrado un coeficiente de correlación promedio  $r = 0.516$  y un  $r^2 = 0.2663$  lo que indica que existe una correlación positiva considerable y que el 26.63% de la Gestión académica en la institución está siendo explicada por la capacidad de consistencia de sus estudiantes y docentes, coincidiendo con los autores Questionnaire (Avolio et al., 1999) para la medición del Liderazgo y el Knowledge Management Processes (Becerra-Fernandez, I., Sabherwal, R., 2001) para medir Gestión de Conocimiento manifiestan que de acuerdo a los resultados, los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional generan impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento. Se ha demostrado que la influencia de los comportamientos de liderazgo transaccional sobre la gestión del conocimiento depende de los tipos de cultura organizacional, siendo la conclusión final que la cultura organizacional no modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento; sin embargo, sí modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento.

Lo que nos indica que si se mejoran las capacidades de consistencia, tanto en valores, negociación y coordinación e integración, también mejoraran los niveles de gestión académica tanto en posgrado, dedicación y carrera docente.

De la misma forma se ha demostrado que la capacidad de adaptación se relaciona positivamente con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte, tanto para los estudiantes como para los docentes se ha encontrado un coeficiente de correlación promedio  $r = 0.539$  y un  $r^2 = 0.2905$  lo que indica que existe una correlación positiva considerable y que el 29.05% de la Gestión académica en la institución está siendo explicada por la capacidad de adaptación de sus estudiantes y docentes.

De igual manera se ha demostrado que el conocimiento de la misión institucional se relaciona positivamente con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte,

tanto para los estudiantes como para los docentes se ha encontrado un coeficiente de correlación promedio  $r = 0.523$  y un  $r^2 = 0.2735$  lo que indica que existe una correlación positiva considerable y que el 27.35% de la Gestión académica en la institución está siendo explicada por el conocimiento y cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales de sus estudiantes y docentes, al respecto (Schein, 1998) nos habla acerca de la cultura organizacional, como un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir descubriendo sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas apreciación que coincide con los resultados de esta investigación lo que indica que si se mejora la capacidad de adaptación, el conocimiento de la misión institucional, como orientación al cambio, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional, también mejora los niveles de gestión académica de posgrado, dedicación y carrera docente.

Respecto a la gestión académica en la Universidad Técnica del Norte, de la muestra en estudio, ligeramente se ha identificado que los estudiantes están más inconformes en la forma como se desarrolla la gestión académica: un 87% indican que las estrategias son inadecuadas o poco adecuadas, frente a un 82% de docentes.

En términos generales y en promedio se ha identificado que en la Universidad Técnica del Norte sus integrantes: El 34% indican que el nivel de gestión académica es inadecuada, el 50% indican es poco adecuada y solo el 16% indican que es adecuada, situación ésta que exige a la Universidad Técnica del Norte a encontrar soluciones, desde el diseño, socialización e implementación de un modelo de Cultura Organizacional que ayude a articular las diferentes actividades que se desarrollan en la Universidad y en particular la gestión Académica como se manifiesta en el documento de la (Universidad Estatal a Distancia, 2016) la gestión académica es el proceso orientado a mejorar los proyectos educativos institucionales y los procesos pedagógicos, con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales. La gestión académica “involucra la investigación, la planificación estratégica del quehacer académico, el planeamiento y la programación curricular, la producción de materiales didácticos, la articulación, ejecución y evaluación de los procesos de la enseñanza y del aprendizaje.

## CONCLUSIONES

Mediante el estadístico del coeficiente de correlación Rho de Spearman a un 95% de confianza se ha demostrado que:

1. La cultura organizacional se relaciona positivamente con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte. Para la cultura organizacional y la gestión académica tanto para los estudiantes como para los docentes se ha encontrado un coeficiente promedio  $r = 0.588$  y un  $r^2 = 0.3457$  lo que indica que existe una correlación positiva considerable y que el 34.57% de la Gestión académica en la institución está siendo explicada por el nivel de cultura organizacional de sus estudiantes y docentes. Resultados que nos indican que si la cultura organizacional tanto en su involucramiento, consistencia, adaptabilidad y en su misión mejora, también mejorarán los niveles de gestión académica en su posgrado, dedicación y carrera docente.
2. También se ha demostrado que el involucramiento institucional se relaciona positivamente con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte, tanto para los estudiantes como para los docentes se ha encontrado un coeficiente de correlación promedio  $r = 0.578$  y un  $r^2 = 0.3341$  lo que indica que existe una correlación positiva considerable y que el 33.41% de la Gestión académica en la institución está siendo explicada por el nivel de involucramiento de sus estudiantes y docentes.

Estos resultados nos indican que si el involucramiento institucional, tanto en su empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades mejoran, también mejorarán los niveles de gestión académica tanto en su posgrado, dedicación y carrera docente

3. Así mismo se ha demostrado que la capacidad de consistencia se relaciona positivamente con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte, tanto para los estudiantes como para los docentes se ha encontrado un coeficiente de correlación promedio  $r = 0.516$  y un  $r^2 = 0.2663$  lo que indica que existe una correlación positiva considerable y que el 26.63% de la Gestión académica en la institución está siendo explicada por la capacidad de consistencia de sus estudiantes y docentes.

Lo que nos indica que si se mejoran las capacidades de consistencia, tanto en valores, negociación y coordinación e integración, también mejoraran los niveles de gestión académica tanto en posgrado, dedicación y carrera docente

4. De la misma forma se ha demostrado que la capacidad de adaptación se relaciona positivamente con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte, tanto para los estudiantes como para los docentes se ha encontrado un coeficiente de correlación promedio  $r = 0.539$  y un  $r^2 = 0.2905$  lo que indica que existe una correlación positiva considerable y que el 29.05% de la Gestión académica en la institución está siendo explicada por la capacidad de adaptación de sus estudiantes y docentes.

Lo que indica que si se mejora la capacidad de adaptación como orientación al cambio, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional, también mejora los niveles de gestión académica de posgrado, dedicación y carrera docente

5. De igual manera se ha demostrado que el conocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales se relacionan positivamente con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte, tanto para los estudiantes como para los docentes se ha encontrado un coeficiente de correlación promedio  $r = 0.523$  y un  $r^2 = 0.2735$  lo que indica que existe una correlación positiva considerable y que el 27.35% de la Gestión académica en la institución está siendo explicada por el conocimiento y cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales de sus estudiantes y docentes.

Resultados que indican que se conoce y cumple la misión, visión y objetivos institucionales, los niveles de gestión académica en posgrado, dedicación y carrera docente también mejoraran.

6. También se ha identificado que los niveles de cultura organizacional de los docentes y estudiantes de la Universidad Técnica del Norte son similares, en promedio se ha identificado que 15% tienen un nivel de cultura organizacional inadecuada, el 76% poco adecuada solo el 9% adecuada. En cuanto a sus dimensiones:

- Involucramiento institucional: el 23% de la comunidad de la universidad Técnica del Norte tienen un nivel de involucramiento inadecuado, el 66% poco adecuado y el 10% adecuado.
- Capacidad de Consistencia: el 16% de la comunidad de la universidad Técnica del Norte tienen un nivel de capacidad de consistencia inadecuado, el 75% poco adecuado y el 9% adecuado.
- Habilidad de Adaptabilidad: el 13% de la comunidad de la universidad Técnica del Norte tienen un nivel de habilidades de adaptabilidad inadecuado, el 74% poco adecuado y el 13% adecuado.
- Conocimiento y cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales: el 17% de la comunidad de la Universidad Técnica del Norte tienen un nivel de conocimiento y cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales inadecuados, el 71% poco adecuados y el 12% adecuados.

7. Respecto a la gestión académica en la Universidad Técnica del Norte, de la muestra en estudio se ha identificado que los estudiantes están más inconformes en la forma como se desarrolla la gestión académica: un 87% indican que las estrategias son inadecuadas o poco adecuadas, frente a un 82% de docentes.

En términos generales, en promedio se ha identificado que en la Universidad Técnica del Norte sus integrantes: El 34% indican que el nivel de gestión académica es inadecuada, el 50% indican es poco adecuada y solo el 16% indican que es adecuada. En cuanto a sus dimensiones:

- Posgrado: el 37% de la comunidad universitaria indican que el nivel de posgrado es inadecuado, 45% es indican que es poco adecuado y el 18% es adecuado.

- Dedicación: el 42% de la comunidad universitaria indican que el nivel de dedicación es inadecuado, 45% indican que es poco adecuado y el 13% indican que es adecuado.
- Carrera docente: el 37% de la comunidad universitaria indican que el nivel de carrera docente inadecuado, 34% indican que es poco adecuado y el 29% indican que es adecuado

## RECOMENDACIONES

De los resultados producto de las encuestas aplicadas a los estudiantes y docentes se ha identificado que la mayor proporción; tanto de estudiantes como de docentes tienen niveles de cultura organizacional y de gestión académica poco adecuados, por lo que se recomienda:

1. Socializar con la alta dirección los resultados de la investigación con la finalidad que tome conocimiento de la situación actual respecto a los niveles de cultura organizacional y gestión académica que la universidad mantiene y que encargue a la dirección correspondiente implementar planes de mejora para lograr fortalecer estos indicadores, generando políticas, reglamentos específicos, y manuales de procesos.
2. En cuanto a la cultura organizacional; se recomienda desarrollar actividades que permitan mayor involucramiento, consistencia, adaptabilidad y estrategias para conocer la misión, visión y objetivos institucionales, donde participen todos los integrantes de la comunidad universitaria.
3. Se recomienda que el departamento de relaciones públicas y de planificación universitaria de la Universidad Técnica del Norte, continúen y fortalezcan las campañas de socialización de la misión, visión, valores, principios, objetivos institucionales, continuar divulgando las características de sus logos y marcas oficiales, himno de la institución, modelo educativo, historia, su forma de ser, sus planes para afianzar aún más la cultura de la organización, tratar de hacer llegar más su mensaje institucional a todos los miembros de la comunidad universitaria, afianzar los conceptos ligados a su proyecto institucional, y sobre todo planear en conjunto su proyección de futuro.

4. Los responsables de la planificación universitaria deben establecer estrategias institucionales claras y comunicar los propósitos de la Universidad Técnica del Norte a la comunidad universitaria de manera reiterada y por diferentes medios, además, explicar la manera en la que cada miembro de la institución puede contribuir para alcanzar las metas establecidas. Es necesario compartir de manera continua toda información posible por parte de la universidad para que todos los colaboradores tomen en cuenta que el trabajo que se viene realizando es coordinado y en equipo.
5. Es recomendable poner énfasis en divulgar más los planes ya establecidos de capacitación y entrenamiento de tal manera que los docentes comprueben el interés de la institución en el desarrollo de sus capacidades, es pertinente que también se ofrezca capacitaciones en áreas externas que pueden favorecer en un mayor grado el compromiso e intercambio de experiencias entre colegas, con el fin de superar la percepción poco adecuada de todos los indicadores de gestión académica. Contar con una planta docente mejor preparada y capacitada, redundará en compromiso de servicio de los mismos, identificación con la institución y mejoras en el desempeño de los docentes, de manera que se obtengan logros que proyecten y soporten la excelencia académica e institucional en general.
6. Las autoridades de la Universidad Técnica del Norte deben hacer más visible los resultados de la toma de decisiones conjuntas entre los docentes y los directivos de la institución, de manera que sea palpable el involucramiento de las mismas, poner más énfasis en la coordinación de objetivos, en la que los docentes y estudiantes participen y los que no pudieron hacerlo, sean invitados a tomar más acción en estas, de manera que el involucramiento de la comunidad universitaria en las mejoras, coordinaciones y acuerdos sean más visibles.
7. En cuanto a la adaptabilidad, en el indicador “orientación al cliente” es importante que los docentes de la institución atiendan, respondan a sus estudiantes y anticipen sus futuras necesidades mediante un seguimiento y asesoramiento exhaustivo de los mismos, teniendo en cuenta la importancia y valor de cada uno de ellos. Se considera indispensable implementar

herramientas que les permitan en cada contacto con los mismos, conocerlos, identificar sus necesidades y deseos, que al mismo tiempo se convierta en una oportunidad para la universidad el tener información que permita diagnosticar como se vienen desarrollando los servicios brindados por la misma, y que tanto satisfacen las expectativas de los estudiantes. Asimismo se puede promover e incentivar la innovación, a través de premios o recompensas que les permita a los docentes mejorar procesos, productos o servicios, de tal manera que estas mejoras beneficien a los alumnos. Con respecto a la orientación al cambio, se puede mejorar la percepción de los docentes mediante estrategias que realice la Universidad Técnica del Norte con el fin de adaptar las exigencias de las leyes y normas que nos rigen, tomando en cuenta las necesidades del contexto y que las mismas permitan obtener mejores beneficios en el desempeño de los docentes y en la mejora de ofertas académicas que a la larga beneficiaran a los mismos.

8. Se debe establecer un programa de diagnóstico periódico de la cultura organizacional en la Universidad Técnica del Norte, de tal manera que se determine el grado de compromiso con la institución para la obtención de las metas trazadas y de la misma manera poder hacer un seguimiento de cómo sigue influenciando la cultura organizacional en el desempeño general del personal actual y en el nuevo personal que pueda ingresar en la institución, sin descuidar el trabajo metódico y planificado que debe liderarse para todos los estudiantes de las carreras presenciales y semipresenciales de la UTN.
9. Para la gestión académica del total de estudiantes: el 30% indican que la gestión académica es inadecuada, el 57% indican que es poco adecuada el 87% indican que los aspectos relacionados con la formación académica de los profesores, su tiempo de dedicación, las condiciones de contratación y prestaciones de servicios son inadecuados o poco adecuados, frente a un 72% de docentes que manifiestan que estos procesos son inadecuados o poco adecuados y solo el 13% indican que es adecuada, se recomienda establecer políticas, diseñar reglamentos e instructivos en el área docente donde se establezcan claramente las condiciones laborales, de contratación y sobre todo aspectos que se relacionan con su formación académica, su dedicación y carrera docente.

10. De acuerdo con los datos obtenidos en esta investigación sobre la existencia de procesos, el resultado es bajo en los dos estamentos, razón por la cual en la Facultad de Ingeniería en Ciencias Agropecuarias y Ambientales de la Universidad Técnica del Norte, en la Carrera de Agroindustrias se realizó una tesis de grado sobre procesos para la ejecución de la Gestión Académica en la Universidad Técnica del Norte (Anexo 9) cuya autoría corresponde a la Srta. Yomira Yar y a la Ing. Jhoana Ayala, estudiante y docente de la carrera respectivamente, procesos que deben implementarse en la Universidad Técnica del Norte para garantizar resultados y mejorar los niveles de ejecución de la Gestión Académica.
  
11. La tendencia a reformar la Ley Orgánica de Educación Superior y sus Reglamentos por parte de los organismos legales competentes, obliga a la Universidad Técnica del Norte a mantenerse vigilante, por lo que se recomienda continuar con estudios posteriores por parte de otros investigadores interesados en este tema.

## BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía

- Aguilar Edwards, A. (2009). EL DIAGNÓSTICO DE "LA" CULTURA ORGANIZACIONAL O LAS CULTURAS DE LA CULTURA. *Global Media Journal*, 67 - 81.
- Alsop, & Heinsohn. (2015). *Measuring Empowerment: Structural Analysis and Framing Indicators'*. Ferber, Washington DC: Banco Mundial. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/6917/1/7709506.2012.pdf>
- Alvarez-Muñoz, P., & Pérez-Montoro, M. (2015). Análisis de la producción y visibilidad científica en Latinoamérica: el caso de Ecuador en el contexto andino (2000-2013). *El profesional de la información*, 577-586. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.sep.07>
- ARMENGOL C. (2001). *La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de calidad*. Madrid: La Muralla.
- Banegas Chavarrí, A. (2013). *El liderazgo en instituciones educativas superiores. El caso de UNITEC y su impacto en la práctica educativa, durante 2005-2010*. Madrid-España.
- Banegas Chavarrí, A. (2014). *El liderazgo en instituciones educativas superiores. El caso de UNITEC y su impacto en la práctica educativa*.
- Barreto, C. (2008). *Estadística Básica Aplicaciones*.
- Burgoa, L. (2014). *LA INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS SOCIALES DEL LENGUAJE EN LA PEDAGOGÍA Y COMPORTAMIENTO DEL NIÑO*.
- Buri García, M. E. (2016). *CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNIDAD EDUCATIVA EMANUEL*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16175/1/Tesis%20FINAL%20Ing.%20Buri%20UG%20100%25-.pdf>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture. (3a Ed.)*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.
- Canales. (2013). *Influencia de la Cultura Organizacional y la Gestión Educativa en la Universidad Peruana de Integración Global S.A.C. Tesis para optar Grado de Magíster en Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*. Lima, Perú.
- CEAACES. (2015). *Modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje de carreras presenciales y semipresenciales de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador*. Obtenido de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp>

- CEAACES. (2015b). *Proceso de Evaluación Acreditación y Recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas 2015*. Quito.
- CEAACES. (2016). *Adaptación del Modelo de Evaluación institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas*. Quito.
- Celi, D. M. (2015). *ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE DOCENTES DE LA PUCE SD. Tesis de Magister*. Quito: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ-FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.
- Chiavenato I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw - Hill Interamericana de México:S.A.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos* (Quinta Edición ed.). Bogotá Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavento, I. (2010b). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chung. (2017). *IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, EN LAS ESCUELAS PROFESIONALES DE LA UNIVERSIDAD TESIS DOCTORAL*. Lima: Universidad Peruana Unión, Escuela de Posgrado, Lima.
- Clark B. (1972). The Organizational Saga in Higher Education. . *Administrative Science Quarterly*, 178 - 184.
- Consejo de Educación Superior. (2015). *Reglamento de Carrera y Escalafón Docente*. Obtenido de [http://www.ulead.edu.ec/wp-content/uploads/2016/10/REGLAMENTO\\_CARRERA\\_Y\\_ESCALAFON\\_DOCENTE\\_MARZO%202016.pdf](http://www.ulead.edu.ec/wp-content/uploads/2016/10/REGLAMENTO_CARRERA_Y_ESCALAFON_DOCENTE_MARZO%202016.pdf)
- Córdova, M. (2003). *Estadística Descriptiva e Inferencial*. 5ta. Edición.
- Curay Villanueva, S. E. (2015). *La cultura organizacional en los directivos / jerárquicos docentes y administrativos del IESPP "Hno. Victorino Elorz Goicoechea" de Sullana. Tesis de Maestría*. Piura: Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación.
- Davis\_Newstrom. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo (10ª Ed.)*. México: McGraw-Hill / Interamericana.
- Deal T. y Kennedy A. (1985). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Denison, &. M. (1995). Hacia una teoría de la cultura organizacional y la eficacia. *Ciencias de la organización*, 6, doi: 10.1287 / orsc.6.2.204, 204-223.

- Denison, D., & Neale, W. S. (2016). *Denison organizational culture survey: facilitator guide*. Ann Arbor (MI): Aviat.
- Dirección Estratégica. (2015). *Dirección Estratégica: 1ra. Edición. Barcelona, Educación Continua On Line, S.L. p. 29*. Obtenido de [www.ecol.edu.es/pdf/136.pdf](http://www.ecol.edu.es/pdf/136.pdf)
- Domínguez Silva, I., Rodríguez Domínguez, B. B., & Navarro Domínguez, J. A. (2012). *La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud*. Matanzas-Argentina.
- Educación Superior. (2016). *Programas y Becas*. Obtenido de <http://programasbecas.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/REQUISITOS-Y-DOCUMENTOS-DE-RESPALDO-PARA-LA-POSTULACION.docx>
- Frías Castro, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Santiago-Chile.
- Gallegos Arias, T. P. (2012). *ESTUDIO DE LA INFLUENCIA QUE TIENE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE CUATRO ESCUELAS DEL VALLE DE LOS CHILLOS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO*. Tesis de grado. Quito PUCE: Red de Repositorios de Acceso Abierto del Ecuador CEDIA.
- García S y Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gómez, I. (2013). *Innovación y Cultura Organizacional*. Tesis doctoral, Universidad Nacional de Estudios a Distancia, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid.
- Gonzalez Ocaña, K. M. (2015). *Trabajo en equipo y satisfacción laboral*.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (2014). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Hernández-Ruiz y Garcia. (2008). USO ANTROPOCÉNTRICO DE ESPECIES VEGETALES EN LOS SOLARES DE SAN PEDRO. *Ra Ximhai*, vol. 9, núm. 1, 99 - 108.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la convivencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 635-672.

- Informe\_Autoevaluación. (2016). *Universidad Técnica del Norte*. Ibarra: Universitaria.
- Informe\_Gestión, C. (2016). *Universida Técnica del Norte*. Ibarra: Universitaria.
- Ingrid Blanco, V. Q. (2012). LA GESTIÓN ACADÉMICA, CRITERIO CLAVE DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *Universidad de Cartagena*, 1-18.
- Juárez, O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074381276.pdf>
- Lacherre, E. (2017). *CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DEL ZEGEL-IPAE PIURA, 2016*. Piura, Perú: Tesis de maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación.
- Lanas Castañeda, G. A. (2014). *La cultura organizacional en relación a la satisfacción laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores de la ciudad de Quito*.
- Lay, E. (2012). *Implicancias de la Comunicación Organizacional en la sostenibilidad de una organización de la Sociedad Civil. Una aproximación desde el caso de la Asociación Cultural Arena y Esteras 2008-2012*. Lima: Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión Social. Facultad de Gestión y Alta Dirección. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2015). *Ley Orgánica de Educación Superior*.
- Lidia Manzo Rodríguez, M., Rivera Michelena, N. C., & Rodríguez Orozco, C. A. (2016). *La educación de posgrado y su repercusión en la formación del profesional iberoamericano*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412006000300009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412006000300009)
- Linares J.L. (1996). *Identidad y narrativa. La terapia familiar en la práctica clínica*. Barcelona: Paidós.
- Luer, C. (2013). *5 consejos para un trabajo en equipo efectivo*. Obtenido de <http://www.merca20.com/5-consejos-para-un-trabajo-en-equipo-efectivo/>
- Luna Rodríguez, V. R., & Pezo Paredes, A. (2015). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia: Convenio Andrés Bello.

- Lupón, M., Torrents, A., & Quevedo, L. (2013). *Procesos Cognitivos Básicos*.  
Obtenido de  
[http://ocw.upc.edu/sites/all/modules/ocw/estadistiques/download.php?file=370508/2012/1/54662/tema\\_4.\\_\\_procesos\\_cognitivos\\_basicos-5313.pdf](http://ocw.upc.edu/sites/all/modules/ocw/estadistiques/download.php?file=370508/2012/1/54662/tema_4.__procesos_cognitivos_basicos-5313.pdf)
- Martínez Avella, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 163-190.
- Martínez, R. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman. *Revista habanera de ciencias médicas*.
- Méndez Álvarez, C. E. (2012). *Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia*. Universidad del Rosario. Colección de textos de Administración y negocios. Facultad de Administración.
- Molina, R. (2015). *Empowerment ¿Actitud mental?, ¿Técnica?, ¿Estrategia? O ¿Moda?* México: Trillas.
- Monsalve. (1989). *La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización*. Caracas: Monte Avila.
- Morin, E. (1992). *El Método IV: Las ideas. Su hábitat, su vida, sus costumbres, su organización*. Madrid: Cátedra.
- Naranjo, M. (2016). *Informe de rendición de cuentas anual*. Ibarra: Editorial UTN.
- Negrete Vargas Ma, A. B. (2001). Reseña de "Nuevos rumbos en la teoría de la organización" de Jeffrey Pfeffer. *Contaduría y Administración*, 70 - 73.
- O'Reilly C. A. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, , 9 - 25.
- Ortega Machaca, M. S. (2016). *LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE "ALTO DE LA ALIANZA" – TACNA, EN EL AÑO 2013*. Obtenido de [http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1009/TM167\\_Ortega\\_Machaca\\_MS%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1009/TM167_Ortega_Machaca_MS%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Palomo, M. (2011). *Liderazgo y motivacion de los equipos de trabajo 7ma. ed*. Mexico: Alfa Omega.
- Paredes Tarazona, M. T. (2015). *Las habilidades interpersonales para la negociación según el estilo de vida y el nivel ocupacional en empresas productoras del Perú*. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3218/1/paredes\\_tm.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3218/1/paredes_tm.pdf)

- Paredes, J. J. (2015). *“La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la empresa VAUD CONFECCIONES”*. Tesis para Psicólogo Industrial. Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR-FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS-CARRERA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.
- Parra Rodríguez, J. (2015). *Desarrollo de las capacidades docentes*. Obtenido de [http://www.idep.edu.co/sites/default/files/libros/Desarrollo\\_capacidades\\_docentes.pdf](http://www.idep.edu.co/sites/default/files/libros/Desarrollo_capacidades_docentes.pdf)
- Peterson y Spencer. (1990). *Understanding academic culture and climate*. San Francisco: Tierney W. G.
- PMI\_UTN\_Informe. (2016). *Universidad Técnica del Norte*. Ibarra: Universitaria.
- Rendición de cuentas UTN. (2016). *Rendición de cuentas UTN*. Ibarra.
- Reyes Ponce, A. (2015). *Universidad Autónoma de México*. . Obtenido de [https://apuntesadministracion.files.wordpress.com/2014/10/organizacion\\_final.pdf](https://apuntesadministracion.files.wordpress.com/2014/10/organizacion_final.pdf)
- Rivera, G. (2015). *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*. Obtenido de <http://cursoampliacion.una.edu.ve/desarrollorganizacional/paginas/lectura12nuevatendencia.pdf>
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, R. (2008). La cultura organizacional. Un potencial Activo estratégico desde la perspectiva de la Administración. *INVEVIO. Primeras Jornadas Nacionales de en Gestión de empresas*, 67-92.
- Rodríguez, Z. (Mayo de 2002). *El proceso académico y su administración en la educación superior*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-academico-y-su-administracion-en-la-educacion-superior/>
- Rueda, R. (01 de abril de 2012). Influencia de la cultura organizacioanal, la gedstión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica. Aplicación a grupos de investigación adscritos a universidades de Colombia. Valencia, Valencia, España.
- Sánchez, M. (2010). Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educacion superior del estado de Guanajuato (tesis doctoral). Queretaro, Guanajuato, Mexico.
- Schein, E. (1998). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo: Una misión dinámica*. Barcelona: Pirámide.
- Schein, E. (2004). *Cultura organizacional y liderazgo*. San Francisco: Jossey -Bass.

- Terán Varela, O. E., & Lorenzo Irlanda, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 96-110.
- Ticona Aguilar, E. (2013). *COMPETENCIAS DOCENTES EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DEL DÉCIMO SEMESTRE DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN - UNMSM - 2013*. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3987/1/Ticona\\_ae.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3987/1/Ticona_ae.pdf)
- TOMÁS BONAVIDA, V. J.-H. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica de la Universidad Santo Tomás de Chile*, 15-32.
- Trompenaars Alfons. (1994). *Montando las olas de la cultura: entendiendo la diversidad en los negocios globales*. Michigan: Irwin Professional Pub.
- Universidad Estatal a Distancia. (2016). *Pedagogía Universitaria para la Educación Universitaria*. Obtenido de [http://repositorio.uned.ac.cr/multimedias/pedagogia\\_universitaria/paginas\\_unidad3/concepto\\_gestion.html](http://repositorio.uned.ac.cr/multimedias/pedagogia_universitaria/paginas_unidad3/concepto_gestion.html)
- Universidad Técnica del Norte. (2016). *Estatuto Orgánico*. Obtenido de <http://www.utn.edu.ec/web/portal/images/doc-utn/estatuto-organico-utn.pdf>
- Valentín. (2015). *La construcción del conocimiento corporativo, insumo del proceso de inteligencia corporativa*, *Scire*, 14 (1), pp 15-29 . Obtenido de <https://hera.ugr.es/tesisugr/21922573.pdf>
- Vargas María, S. R. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el modelo de valores en competencias. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 9-29.
- Vasquez, A. (2013). *Diagnóstico de las cualidades de jugadores de equipos, estudio realizado en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas de la ciudad de Guatemala*. Guatemala: Tesis, Universidad Rafael Landívar.
- Víctor Augusto, G. N. (2017). *Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425951181004.pdf>
- Vidalina Mata, Y. (2013). INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA SABER. *Revista*

*Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente*, 449-462.

Wilkins AL y Ouchi WG. (1983). Culturas eficientes: explorando la relación entre cultura y desempeño organizacional. *Administrative Science Quarterly*, 468 - 481.

William G. Tierney. (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *The Journal of Higher Education*, 2 - 21.

Yambay, J. C., Basurto, L. A., Basurto, V. A., & Reyes, K. E. (2017). Análisis de la cultura organizacional entre los mandos altos, medios y bajos de una institución de educación superior, estudio de caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Guayaquil. *Revista Espacios Vol. 38 (Nº 45)*, Pág. 38.

**ANEXOS:**

**Anexo 1:**

MATRIZ DE CONSISTENCIA SOBRE LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.

**Anexo 2:**

CUESTIONARIO SOBRE LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.

**Anexo 3:**

FICHA DE OBSERVACIÓN SOBRE LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.

**Anexo 4:**

MATRIZ DE INSTRUMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

**Anexo 5:**

MATRIZ DE INSTRUMENTO DE GESTIÓN ACADÉMICA

**Anexo 6:**

INFORME DE LOS JURADOS PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO Y FICHA DE OBSERVACIÓN

**Anexo 7:**

PROPUESTA DE MANUAL DE PROCESOS PARA GESTIÓN ACADÉMICA

**ANEXO N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA SOBRE LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA SOBRE LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** Relación de la cultura organizacional con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte.

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cuál es el nivel de relación entre cultura organizacional y la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte?	<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Establecer, Determinar e Identificar el nivel de relación de la cultura organizacional y la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte	<b>HIPÓTESIS NULA:</b> La cultura organizacional no se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte	La población seleccionada para la investigación estará constituida por:  600 docentes 8 000 estudiantes	<b>Método</b> Descriptivo  <b>Diseño</b> Descriptivo Correlacional

		<p><b>HIPÓTESIS ALTERNA:</b> La cultura organizacional se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte</p>	<p>La muestra se tomará de manera aleatoria y estará conformada por el número de docentes estudiantes y administrativos, que resulte de la aplicación de la siguiente fórmula:</p> $m = \frac{E \cdot N \cdot P \cdot Q}{(E^2 (N-1) + E \cdot P \cdot Q)}$
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>¿La capacidad de involucramiento tiene relación con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte?</p>	<p><b>SUB-OBJETIVOS:</b></p> <p>Determinar la relación de la capacidad de involucramiento con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte</p>	<p><b>HIPÓTESIS NULA:</b> La capacidad de involucramiento no se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte</p> <p><b>HIPÓTESIS ALTERNA:</b> La capacidad de involucramiento se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte</p>	
<p>¿La capacidad de consistencia tiene relación con la gestión académica de la UTN?</p>	<p>Establecer la relación de la capacidad de consistencia con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte</p>	<p><b>HIPÓTESIS NULA:</b> La capacidad de consistencia no se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte</p>	

		<p><b>HIPÓTESIS ALTERNA:</b> La capacidad de consistencia se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte</p>		
¿La capacidad de adaptación tiene relación con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte?	Determinar la relación de la capacidad de adaptación con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte	<p><b>HIPÓTESIS NULA:</b> La capacidad de adaptación no se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte</p> <p><b>HIPÓTESIS ALTERNA:</b> La capacidad de adaptación se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte</p>		
¿El cumplimiento de la misión institucional tiene relación con la gestión académica de la UTN?	Identificar la relación del cumplimiento de la misión institucional con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte	<p><b>HIPÓTESIS NULA:</b> El cumplimiento de la misión institucional no se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte</p>		

		<b>HIPÓTESIS ALTERNA:</b> El cumplimiento de la misión institucional se relaciona con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte		
--	--	--	--	--

## ANEXO N° 2 CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZACIONAL UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



## UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADOCUESTIONARIO SOBRE LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA GESTIÓN ACADÉMICA  
DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.

**Instrucciones:** A continuación se presentan una serie de preguntas relacionadas con la Cultura Organizacional de la Universidad Técnica del Norte, se solicita marcar con una X la respuesta de su preferencia, de acuerdo a la siguiente escala:

1. Completamente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Completamente de acuerdo.

ÍTEMS	ESCALA				
	1	2	3	4	5
	CD	ED	IN	DA	CA
1. Está comprometido con su trabajo					
2. La toma de decisiones obedece a información fundamentada					
3. La información es socializada y está al alcance de los usuarios					
4. Usted impacta positivamente en su grupo					
5. La planificación es continua y participativa					
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la universidad					
7. Usted forma parte de un equipo de trabajo					
8. Se trabaja en equipo, dando responsabilidades a sus miembros					

9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de la universidad					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la universidad					
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
12. Se potencia la formación de líderes en la universidad					
13. La universidad invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
15. Dispone de habilidades para hacer su trabajo					
16. Los líderes y directores practican lo que predicán.					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo ocasionaría problemas					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22. Usted conoce y aplica la misión de la universidad					
23. Resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25. Existe acuerdo sobre cómo hacer las cosas					
26. La manera de trabajar es consistente y predecible.					
27. Las personas de diferentes grupos de la universidad tienen una perspectiva común					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la universidad					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta universidad es como trabajar con alguien de otra universidad					
30. Existe alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias					
35. Los diferentes grupos de esta universidad cooperan a menudo para introducir cambios					
36. Los comentarios y recomendaciones de los usuarios conducen a menudo a introducir cambios					
37. La información sobre nuestros usuarios influye en nuestras decisiones					
38. Tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					

39. Las decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los usuarios					
40. Se fomenta constantemente el contacto directo de los funcionarios de la UTN con los usuarios					
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43. Muchas ideas “se pierden en el camino”					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
45. Conoce la comunidad universitaria las decisiones que se toman en el nivel jerárquico superior					
46. La universidad tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras universidades.					
48. La universidad tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
49. La universidad tiene una clara estrategia de cara al futuro					
50. La orientación estratégica de la universidad no me resulta clara					
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
55. Las personas de la universidad comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
56. Tenemos una visión compartida de cómo será la universidad en el futuro					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO N° 3 CUESTIONARIO GESTIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO**

**CUESTIONARIO SOBRE LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**Instrucciones:** A continuación se presentan una serie de preguntas relacionadas con la Gestión Académica de la Universidad Técnica del Norte, se solicita marcar con una X la respuesta de su preferencia, de acuerdo a la siguiente escala:

1. Casi Nunca
2. A veces
3. Siempre

	ITEMS	ESCALA		
		1	2	3
		CASI NUNCA	A VECES	SIEMPRE
1	Conoce usted si los docentes de la Universidad Técnica del Norte tienen formación de posgrado con su respectivo registro en la Senescyt?			
2	Conoce usted si en la Universidad Técnica del Norte los docentes con título de Doctor TC que trabajan, con nombramiento o contrato tienen su respectiva acción de personal?			
3	Conoce usted si la Universidad Técnica del Norte realiza los reportes patronales de los docentes al IESS?			

4	Conoce usted si los docentes de la Universidad Técnica del Norte realizan el proceso legal para ingresar a un programa de posgrado?			
5	Conoce usted si la Universidad Técnica del Norte firma con los docentes documentos de apoyo institucional para estudios de posgrado?			
6	Conoce usted si en la Universidad Técnica del Norte los docentes investigadores TC que trabajan, con nombramiento o contrato tienen su respectiva acción de personal?			
7	Conoce usted si la Universidad Técnica del Norte dispone de información accesible de listas de estudiantes matriculados a cada semestre?			
8	Conoce usted si la Universidad Técnica del Norte extiende a sus docentes titulares a TC la acción de personal respectiva?			
9	Conoce usted si en la Universidad Técnica del Norte los docentes TC que trabajan, con nombramiento o contrato tienen su respectiva acción de personal?			
10	Conoce usted si la Universidad Técnica del Norte realiza los reportes patronales de los docentes TC al IESS?			
11	Conoce usted si la Universidad Técnica del Norte emite las facturas correspondientes para el pago a sus docentes ocasionales TC?			
12	Conoce usted si en la Universidad Técnica del Norte los docentes MT/TP que trabajan, con nombramiento o contrato tienen su respectiva acción de personal?			
13	Conoce usted si la Universidad Técnica del Norte realiza los reportes patronales de los docentes MT/TP al IESS?			
14	Conoce usted si la Universidad Técnica del Norte emite las facturas correspondientes para el pago a sus docentes ocasionales MT/TP?			
15	Conoce usted el número de docentes investigadores titulares de la Universidad Técnica del Norte?			
16	Conoce usted el número de docentes investigadores no titulares de la Universidad Técnica del Norte?			
17	Conoce usted si la Universidad Técnica del Norte dispone de políticas o reglamentos sobre evaluación integral docente?			
18	Conoce usted si la Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto de evaluación tiene establecido el diseño y aplicación de la evaluación docente integral?			
19	Conoce usted si la Universidad Técnica del Norte socializa los resultados obtenidos de la evaluación docente integral?			

20	Conoce usted si la Universidad Técnica del Norte emite resoluciones sobre estímulos o sanciones en base a los resultados de evaluación?			
21	Conoce usted si la Universidad Técnica del Norte dispone del Orgánico Funcional?			
22	Conoce usted si en la Universidad Técnica del Norte los docentes que desempeñan funciones de dirección o gestión académica, con nombramiento o contrato tienen su respectiva acción de personal?			
23	Conoce usted el número de profesoras e investigadoras de la Universidad Técnica del Norte?			
24	Conoce usted si en la Universidad Técnica del Norte los docentes investigadores TC que trabajan, con nombramiento o contrato tienen vigente su respectiva acción de personal?			
25	Conoce usted si la Universidad Técnica del Norte realiza los reportes patronales de los docentes TC al IESS?			
26	Conoce usted si la Universidad Técnica del Norte emite las facturas correspondientes para el pago a sus docentes ocasionales TC?			
27	Conoce usted si en la Universidad Técnica del Norte los docentes MT/TP que trabajan, con nombramiento o contrato tienen su respectiva acción de personal?			
28	Conoce usted si la Universidad Técnica del Norte realiza los reportes patronales de los docentes MT/TP al IESS?			
29	Conoce usted si la Universidad Técnica del Norte emite las facturas correspondientes para el pago a sus docentes ocasionales MT/TP?			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO N° 4 MATRIZ DE INSTRUMENTO CULTURA ORGANIZACIONAL



### UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

#### FACULTAD DE EDUCACIÓN UNIDAD DE POSGRADO

#### MATRIZ DE INSTRUMENTO SOBRE LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.

MATRIZ DE INSTRUMENTO								
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	TOTAL DE ITEMS POR INDICADOR	TOTAL DE ITEMS POR DIMENSIÓN	PESO MÁXIMO DE CADA ITEM	PESO MÁXIMO DE CADA DIMENSIÓN (item x peso)	TOTAL PESO DEL CUESTIONARIO
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Involucramiento	Empoderamiento	1,2,3,4,5	5	15	5	75	300
		Trabajo en equipo	6,7,8,9,10	5				
		Desarrollo de capacidades	11,12,13,14,15	5				
	Consistencia	Valores	16,17,28,19,20	5	15	5	75	
		Negociación	21,22,23,24,25	5				
		Coordinación e Integración	26,27,28,29,30	5				

	Adaptabilidad	Orientación al cambio	31,32,33,34,35	5	15	5	75	
		Enfoque al cliente	36,37,38,39,40	5				
		Aprendizaje organizacional	41,42,43,44,45	5				
	Misión	Dirección e intención estratégica	46,47,48,49,50	5	15	5	75	
		Metas y objetivos	51,52,53,54,55	5				
		Visión	56,57,58,59,60	5				

## ANEXO N° 5 MATRIZ DE INSTRUMENTO GESTIÓN ACADÉMICA



## UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO

## MATRIZ DE INSTRUMENTO SOBRE LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.

MATRIZ DE INSTRUMENTO									
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADORES	ÍTEMS	TOTAL DE ÍTEMS POR INDICADOR	TOTAL DE ÍTEMS POR DIMENSIÓN	PESO MÁXIMO DE CADA ÍTEM	PESO MÁXIMO DE CADA DIMENSIÓN (item x peso)	TOTAL PESO DEL CUESTIONARIO
GESTIÓN ACADÉMICA	Posgrado	Formación de posgrado	Información de la formación de posgrado y el registro en la Senescyt	1	1	3	3	9	78
		Doctores a TC	Contratos, nombramientos, acciones de personal	1	1				
			Reporte patronal de aportes al IESS	1	1				
		Posgrado en formación	Documentos que acrediten la postulación, aceptación y matrícula al programa de posgrado	1	1	4	3	12	

<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>			Documento legalizado que certifique el apoyo institucional	1	1				
	Dedicación	Estudiantes por docente a TC	Contrato, nombramiento o acción de personal de los docentes investigadores a TC	1	1				
			Listado de estudiantes matriculados durante los dos periodos académicos	1	1				
		Titularidad TC	Nombramiento o acción de personal de los profesores titulares a TC	1	1	6	3	18	
		Horas clase TC	Contratos, nombramientos, acciones de personal	1	1				
			Reporte patronal de aportes al IESS	1	1				
			Facturas emitidas por la IES	1	1				
		Horas clase MT/TP	Contratos, nombramientos, acciones de personal	1	1				
	Reporte patronal de aportes al IESS		1	1					
	Facturas emitidas por la IES		1	1					
	Carrera Docente	Titularidad	Profesores e investigadores titulares	1	1	7	3	21	
			Profesores e investigadores no titulares	1	1				

	Evaluación docente	Políticas o reglamentos sobre evaluación integral docente	1	1				
		Diseño y aplicación de la evaluación docente integral	1	1				
		Resultados obtenidos de la evaluación docente integral	1	1				
		Resoluciones sobre estímulos y sanciones fundamentados en resultados de evaluación	1	1				
	Dirección mujeres	Orgánico funcional de la IES	1	1				
		Contrato, nombramiento o acción de personal de los docentes que desempeñen funciones de dirección o gestión académica	1	1				
	Docencia mujeres	Nombramiento o acciones de personal de las profesoras e investigadoras de la IES	1	1	9	3	27	
	Remuneración TC	Contratos o nombramientos de los profesores e investigadores a TC vigentes	1	1				
		Reporte patronal de aportes al IEISS	1	1				
		Facturas emitidas por la IES	1	1				

		Remuneración MT/TP	Contratos o nombramientos de los profesores e investigadores a MT/TP vigentes	1	1				
			Reporte patronal de aportes al IESS	1	1				
			Facturas emitidas por la IES	1	1				

## ANEXO N° 6 INFORME DE LOS JURADOS PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS CUESTIONARIOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ACADÉMICA

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS



FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO

### INFORME DE VALIDEZ PARA DETERMINAR LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### INFORME DE VALIDEZ DEL CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

AUTOR DEL CUESTIONARIO: Alexandra del Carmen Mina Páez

JURADO EXAMINADOR: Dr. Elías Jesús Mejía Mejía

INSTITUCIÓN DONDE LABORA EL JURADO: UNMSM

ESPECIALIDAD DEL JURADO: Doctor en Educación

CUESTIONARIO:

CRITERIOS	POCO ADECUADO	ADECUADO	MUY ADECUADO
El cuestionario presenta <b>intencionalidad</b> ya que permite determinar el nivel de comprensión; por lo tanto, el instrumento es:			/
La cantidad de ítems del cuestionario es <b>suficiente</b> ; por lo tanto, el instrumento es:			/
El cuestionario tiene <b>consistencia</b> porque ha sido construido en base a aspectos científicos; por lo tanto, el instrumento es:			/
El cuestionario guarda <b>coherencia</b> entre las dimensiones, indicadores e ítems; por lo tanto, el instrumento es:			/

  
FIRMA DEL JURADO

## UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS



FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO

**INFORME DE VALIDEZ PARA DETERMINAR LA RELACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA GESTION ACADEMICA DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**

INFORME DE VALIDEZ DEL CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

AUTOR DEL CUESTIONARIO: Alexandra del Carmen Mina Páez

JURADO EXAMINADOR: Dra. Tamara Tatiana Paula Eguino

INSTITUCIÓN DONDE LABORA EL JURADO: UNMSM

ESPECIALIDAD DEL JURADO: Doctorado en Educación

CUESTIONARIO:

CRITERIOS	POCO ADECUADO	ADECUADO	MUY ADECUADO
El cuestionario presenta <b>intencionalidad</b> ya que permite determinar el nivel de comprensión; por lo tanto, el instrumento es:			✓
La cantidad de ítems del cuestionario es <b>suficiente</b> ; por lo tanto, el instrumento es:			✓
El cuestionario tiene <b>consistencia</b> porque ha sido construido en base a aspectos científicos; por lo tanto, el instrumento es:			✓
El cuestionario guarda <b>coherencia</b> entre las dimensiones, indicadores e ítems; por lo tanto, el instrumento es:			✓

  
FIRMA DEL JURADO

## UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS



FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO

INFORME DE VALIDEZ PARA DETERMINAR LA RELACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA GESTION ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## INFORME DE VALIDEZ DEL CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

AUTOR DEL CUESTIONARIO: Alexandra del Carmen Mina Pérez

JURADO EXAMINADOR: CAMPANA CONCEIA, ABELARDO ADOLFOINSTITUCIÓN DONDE LABORA EL JURADO: UNMSMESPECIALIDAD DEL JURADO: INVESTIGACION CIENTIFICA

CUESTIONARIO:

CRITERIOS	POCO ADECUADO	ADECUADO	MUY ADECUADO
El cuestionario presenta <b>intencionalidad</b> ya que permite determinar el nivel de comprensión; por lo tanto, el instrumento es:			✓
La cantidad de ítems del cuestionario es <b>suficiente</b> ; por lo tanto, el instrumento es:			✓
El cuestionario tiene <b>consistencia</b> porque ha sido construido en base a aspectos científicos; por lo tanto, el instrumento es:			✓
El cuestionario guarda <b>coherencia</b> entre las dimensiones, indicadores e ítems; por lo tanto, el instrumento es:			✓

  
FIRMA DEL JURADO

## UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS



FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO

**INFORME DE VALIDEZ PARA DETERMINAR LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

## INFORME DE VALIDEZ DEL CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

AUTOR DEL CUESTIONARIO: Alexandra del Carmen Mina Pérez

JURADO EXAMINADOR: Dr. EDGAR DAHIAN NUÑEZINSTITUCIÓN DONDE LABORA EL JURADO: UNMSMESPECIALIDAD DEL JURADO: DOCTOR EN EDUCACION

CUESTIONARIO:

CRITERIOS	POCO ADECUADO	ADECUADO	MUY ADECUADO
El cuestionario presenta <b>intencionalidad</b> ya que permite determinar el nivel de comprensión; por lo tanto, el instrumento es:			✓
La cantidad de ítems del cuestionario es <b>suficiente</b> ; por lo tanto, el instrumento es:			✓
El cuestionario tiene <b>consistencia</b> porque ha sido construido en base a aspectos científicos; por lo tanto, el instrumento es:			✓
El cuestionario guarda <b>coherencia</b> entre las dimensiones, indicadores e ítems; por lo tanto, el instrumento es:			✓



FIRMA DEL JURADO

## UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS



FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO

**INFORME DE VALIDEZ PARA DETERMINAR LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

## INFORME DE VALIDEZ DEL CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

AUTOR DEL CUESTIONARIO: Alexandra del Carmen Mina Páez

JURADO EXAMINADOR: Dr. José Antonio Salazar MejíaINSTITUCIÓN DONDE LABORA EL JURADO: Universidad Nacional Mayor de San MarcosESPECIALIDAD DEL JURADO: Doctor en Educación

CUESTIONARIO:

CRITERIOS	POCO ADECUADO	ADECUADO	MUY ADECUADO
El cuestionario presenta <b>intencionalidad</b> ya que permite determinar el nivel de comprensión; por lo tanto, el instrumento es:			✓
La cantidad de ítems del cuestionario es <b>suficiente</b> ; por lo tanto, el instrumento es:			✓
El cuestionario tiene <b>consistencia</b> porque ha sido construido en base a aspectos científicos; por lo tanto, el instrumento es:			✓
El cuestionario guarda <b>coherencia</b> entre las dimensiones, indicadores e ítems; por lo tanto, el instrumento es:			✓

  
FIRMA DEL JURADO

## UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS



FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO

**INFORME DE VALIDEZ PARA DETERMINAR LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

## INFORME DE VALIDEZ DEL CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

AUTOR DEL CUESTIONARIO: Alexandra del Carmen Mina Páez

JURADO EXAMINADOR: Dra. Francis Díaz FloresINSTITUCIÓN DONDE LABORA EL JURADO: Universidad Nacional Mayor de San MarcosESPECIALIDAD DEL JURADO: Doctora en educación

CUESTIONARIO:

CRITERIOS	POCO ADECUADO	ADECUADO	MUY ADECUADO
El cuestionario presenta <b>intencionalidad</b> ya que permite determinar el nivel de comprensión; por lo tanto, el instrumento es:			✓
La cantidad de ítems del cuestionario es <b>suficiente</b> ; por lo tanto, el instrumento es:			✓
El cuestionario tiene <b>consistencia</b> porque ha sido construido en base a aspectos científicos; por lo tanto, el instrumento es:			✓
El cuestionario guarda <b>coherencia</b> entre las dimensiones, indicadores e ítems; por lo tanto, el instrumento es:			✓



FIRMA DEL JURADO

## ANEXO N° 7 ESTADISTICAS ELEMENTO POR ELEMENTO DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

Estadísticos total-elemento				
Item	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	171.60	713.076	.221	.867
P2	172.47	717.706	.126	.869
P3	172.60	683.628	.522	.862
P4	172.13	704.533	.330	.866
P5	172.23	711.564	.206	.868
P6	173.20	693.200	.507	.863
P7	172.77	703.771	.400	.865
P8	172.90	706.921	.269	.867
P9	172.80	705.545	.290	.866
P10	172.67	708.782	.208	.868
P11	172.67	708.437	.204	.868
P12	173.03	690.585	.533	.863
P13	172.87	687.361	.552	.863
P14	172.33	702.092	.361	.865
P15	172.53	689.292	.488	.863
P16	172.33	703.747	.284	.866
P17	172.93	709.306	.234	.867
P18	172.83	726.144	-.013	.871
P19	171.73	712.133	.193	.868
P20	172.93	701.582	.349	.866
P21	171.90	696.852	.370	.865
P22	172.13	707.085	.215	.868
P23	171.80	704.303	.288	.866
P24	171.87	689.706	.442	.864
P25	172.57	707.495	.229	.867
P26	172.90	697.128	.397	.865
P27	172.97	694.309	.450	.864
P28	173.07	715.168	.187	.868
P29	172.40	691.421	.445	.864
P30	172.77	695.909	.426	.864
P31	172.43	715.495	.124	.869
P32	172.23	688.461	.451	.864
P33	171.83	714.764	.145	.869
P34	172.83	699.937	.342	.866
P35	172.17	688.489	.516	.863
P36	172.20	706.648	.237	.867
P37	172.47	728.395	-.046	.871
P38	172.83	692.971	.479	.864
P39	171.87	695.568	.403	.865
P40	172.27	704.892	.327	.866
P41	172.10	710.093	.192	.868
P42	172.40	698.386	.344	.866
P43	172.73	728.064	-.041	.871
P44	171.83	697.040	.375	.865
P45	172.07	705.099	.301	.866
P46	172.70	714.493	.159	.868
P47	172.53	710.878	.226	.867
P48	172.50	716.328	.126	.869
P49	171.80	715.959	.136	.869
P50	172.93	695.306	.364	.865
P51	172.70	705.390	.238	.867
P52	172.83	690.902	.535	.863
P53	172.70	702.355	.349	.866
P54	172.70	717.666	.105	.869
P55	172.70	710.769	.186	.868
P56	171.60	704.938	.342	.866
P57	172.27	699.926	.307	.866
P58	172.70	712.217	.193	.868
P59	171.67	709.126	.200	.868
P60	172.10	704.852	.314	.866

## ANEXO N° 8 ESTADISTICAS ELEMENTO POR ELEMENTO DE LA VARIABLE GESTIÓN ACADÉMICA

<b>Estadísticos total-elemento</b>				
<b>Items</b>	<b>Media de la escala si se elimina el elemento</b>	<b>Varianza de la escala si se elimina el elemento</b>	<b>Correlación elemento-total corregida</b>	<b>Alfa de Cronbach si se elimina el elemento</b>
G1	52.50	94.810	.174	.843
G2	52.50	87.914	.523	.832
G3	52.73	90.961	.399	.837
G4	52.47	92.740	.226	.843
G5	52.63	93.344	.234	.842
G6	52.57	89.495	.482	.834
G7	52.43	92.530	.319	.839
G8	52.53	93.430	.200	.844
G9	52.63	95.964	.065	.847
G10	52.60	93.834	.224	.842
G11	52.80	90.648	.387	.837
G12	52.37	88.033	.543	.831
G13	52.43	90.323	.356	.838
G14	52.67	90.299	.458	.835
G15	52.67	88.437	.555	.831
G16	52.57	91.357	.337	.839
G17	52.57	94.668	.237	.841
G18	52.47	97.085	.014	.847
G19	52.13	97.292	-.011	.848
G20	52.70	90.769	.485	.834
G21	51.80	97.752	-.045	.849
G22	52.77	86.323	.676	.827
G23	52.83	89.661	.506	.833
G24	52.90	89.403	.520	.833
G25	52.73	88.478	.537	.832
G26	52.50	90.397	.444	.835
G27	52.83	87.730	.692	.828
G28	52.77	89.289	.478	.834
G29	52.03	91.344	.417	.836

**ANEXO N° 9 EJEMPLO: MACROPROCESO: GESTIÓN ACADÉMICA**

**PROCESO: EVALUACIÓN CURRICULAR**

**SUBPROCESO: EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ACADÉMICO**

## SUBPROCESO: EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ACADÉMICO

	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE</b> <b>FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS AGROPECUARIAS Y AMBIENTALES</b> <b>CARRERA DE AGROINDUSTRIA</b>			<b>CÓDIGO:</b>	C.G.A.4.2
				<b>VERSIÓN:</b>	01
				<b>ELABORADO POR:</b>	Yomira Yar
<b>CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ACADÉMICO</b>				<b>REVISADO POR:</b>	
<b>MACROPROCESO:</b> GESTIÓN ACADÉMICA <b>PROCESO:</b> EVALUACIÓN CURRICULAR		<b>PARTICIPANTES</b>	HCU, Vicerrectorado académico, CIEDPA, HCD, Decano, Subdecano, Comité de Evaluación de Desempeño del Personal Académico FICAYA, Comisión de evaluación por pares, Secretario Jurídico, Coordinador de Carrera, Secretaria de Carrera, Docentes, Estudiantes.		
<b>RESPONSABLE DEL SUBPROCESO</b>	Comité de Evaluación de Desempeño del Personal Académico FICAYA				
<b>OBJETIVO</b>	Valorar el desempeño académico de los docentes para plantear acciones de mejoramiento y elevar el nivel académico de la carrera.				
<b>CONTROLES</b>					
<b>CÓDIGO</b>	<b>DOCUMENTOS Y REGISTROS</b>	<b>REGLAS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DOCUMENTOS Y REGISTROS</b>	
D.EXT02.G.A.A.2.1	Calendario académico	Los resultados de la evaluación se tomarán en cuenta y tendrá efecto para permanencia, promoción, becas y estímulos al desempeño académico.	D.INT03.G.A.4.2	Heteroevaluación	
D.INT01.G.A.4.2	Proyecto de EIDPA		D.INT04.G.A.4.2	Coevaluación de pares.	
D.EXT01.G.A.4.2	Resolución de aprobación del proyecto EIDPA		D.INT05.G.A.4.2	Coevaluación directiva	
D.EXT02.G.A.4.2	Resolución de designación del comité de evaluación del desempeño FICAYA		D.INT06.G.A.4.2	Matriz con la comisión de pares académicos	
			D.INT06.G.A.4.2	Matriz con la comisión de pares académicos	
			D.INT07.G.A.4.2	Informe de resultados de las evaluaciones	
D.INT02.G.A.4.2	Autoevaluación		D.INT08.G.A.4.2	Acta de compromiso	
D.INT03.G.A.4.2	Heteroevaluación				

NORMATIVA LEGAL			REQUISITOS DE LA NORMA	
NORMATIVA INTERNA		NORMATIVA EXTERNA		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.</li> <li>• Estatuto Orgánico de la UTN.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley Orgánica De Educación Superior.</li> </ul>		4.4, 5.1, 5.2.3, 6.1, 6.3, 7.1.6, 8.1, 8.2.2, 8.3, 8.5, 9.1.2, 9.1.3
ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS
Proceso anterior/ Parte interesada	Entradas		Salidas	PARTE INTERESADA Cliente/ Proceso Posterior
Todos los procesos	Calendario académico, distributivo docente	1. Planificación del proceso EIDPA	Proyecto de EIDPA aprobado	Proceso de evaluación y acreditación de carrera.
	Proyecto de EIDPA aprobado y encuesta de autoevaluación	2. Autoevaluación	Resultados de la Autoevaluación	
	Proyecto de EIDPA aprobado y encuesta de heteroevaluación.	3. Heteroevaluación	Resultados de la Heteroevaluación	
	Proyecto de EIDPA aprobado y encuesta de coevaluación	4. Coevaluación por los pares	Resultados de la coevaluación por los pares	
	Proyecto de EIDPA aprobado y encuesta de coevaluación	5. Coevaluación por el directivo de la carrera	Resultados de la coevaluación por el directivo	
	Resultados de los competentes de la evaluación.	6. Análisis y evaluación de resultados.	Informe de resultados de las evaluaciones, acta de compromiso.	

<b>RECURSOS</b>			
<b>MÁQUINAS Y EQUIPOS</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>FINANCIERO</b>
Computador, Impresora, Teléfono, proyector.	Papel, lápiz, esferos, cartulinas, pizarra, carteles	Aulas de la facultad	Establecido en el presupuesto institucional
<b>INDICADORES</b>			
Evaluación del proceso de enseñanza – aprendizaje (D.2.3)		Coordinación de procesos académicos (B.1.1)	
<b>RIESGOS</b>		<b>CONTROL DE LA SALIDA NO CONFORME</b>	
Deficientes resultados de evaluación del desempeño del docente.		Capacitar y dar a conocer sobre el proceso y criterios de evaluación del desempeño docente, para asegurar el cumplimiento de estos.	
Evaluación del docente por estudiantes o pares bajo consideraciones subjetivas e irrelevantes.		Concientizar a estudiantes y docentes sobre los criterios de evaluación para asegurar la veracidad y relevancia de la información proporcionada, al momento de la evaluación.	



**MACROPROCESO: GESTIÓN ACADÉMICA**  
**PROCESO: EVALUACIÓN CURRICULAR**  
**SUBPROCESO: EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO**  
**DEL PERSONAL ACADÉMICO**

**VERSIÓN: 01**

**FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN**

	<b>Nombre / Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	Yomira Yar / Estudiante		26-03-2018
<b>Revisado por:</b>	Ing. Holguer Pineda MBA. / Responsable del SGC		04-04-2018
<b>Aprobado por:</b>	Ing. Rosario Espín / Representante Comisión Asesora		

**CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS**

<b>Versión</b>	<b>Descripción del cambio</b>	<b>Fecha de Actualización</b>
01	Edición Original	

## CONTENIDO

1.	<a href="#"><u>OBJETIVO</u></a> .....
2.	<a href="#"><u>RESPONSABILIDAD</u></a> .....
3.	<a href="#"><u>GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS</u></a> .....
4.	<a href="#"><u>REFERENCIAS NORMATIVAS</u></a> .....
5.	<a href="#"><u>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO</u></a> .....
6.	<a href="#"><u>FLUJOGRAMA</u></a> .....
7.	<a href="#"><u>DOCUMENTOS Y REGISTROS</u></a> .....
8.	<a href="#"><u>ANEXOS</u></a> .....

## 1. OBJETIVO

Describir los criterios o métodos para evaluar el desempeño del personal académico en las actividades de Docencia, Investigación, y Dirección o Gestión académica en base a los resultados poder mejorar el proceso de enseñanza para mejorar la calidad en la formación de los nuevos profesionales. Además, detallar los documentos, registros, herramientas de control y requisitos que este subproceso debe cumplir.

## 2. RESPONSABILIDAD

- HCU
- Vicerrectorado académico
- CIEDPA
- HCD
- Decano
- Subdecano
- Comité de Evaluación de Desempeño del Personal Académico FICAYA
- Comisión de evaluación por pares
- Secretario Jurídico
- Coordinador de Carrera
- Secretaria de Carrera
- Docentes
- Estudiantes

## 3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

- **Comisión Institucional de Evaluación Interna de Desempeño del Personal Académico:** Integrada por tres miembros docentes titulares de grado superior por lo menos tres años de ejercicio docente con sus respectivos alternos, nombrados por el HCU.
- **Comité de Evaluación de Desempeño del Personal Académico FICAYA:** Integrada por dos docentes y un estudiante matriculado en uno de los cuatro últimos niveles de la carrera y tener un promedio de 8 en su rendimiento académico.
- **CIEDPA:** Comisión Institucional de Evaluación Interna del Desempeño del Personal Académico.
- **EIDPA:** Evaluación Integral del Desempeño del Personal Académico
- **HCD:** Honorable Consejo Directivo.
- **UTN:** Universidad Técnica del Norte.

#### 4. REFERENCIAS NORMATIVAS

- Ley Orgánica De Educación Superior.
- Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.
- Estatuto Orgánico de la UTN.

#### 5. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

##### 5.1. ACTIVIDAD 1: PLANIFICACIÓN DEL PROCESO EIDPA

Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
1	Vicerrectorado académico	Planifica fechas para la evaluación del desempeño del personal académico dentro del <b>calendario académico</b> institucional. Esta evaluación se debe hacer una vez por periodo académico.	Art. 9 del Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.
2	CIEIDPA	Elabora un <b>proyecto que contenga metodología e instrumentos necesarios para el proceso EIDPA</b> Y presenta al HCU.	Art. 12, literal (a) del Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.
3	Vicerrectorado académico	Revisa el proyecto y envía al HCU para su aprobación.	
4	HCU	Aprueba proyecto para la EIDPA mediante <b>resolución</b> .	
5	HCD	Designa al Comité de evaluación de desempeño del personal académico de la FICAYA mediante <b>resolución</b> redactada y legalizada por el Secretario Jurídico.	Art. 6 del Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.
6	Comité de evaluación de desempeño del personal académico de la FICAYA	Organiza el cronograma interno de evaluación para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoevaluación a cargo del docente</li> <li>• Heteroevaluación por los estudiantes</li> <li>• Coevaluación por los pares</li> <li>• Coevaluación por el directivo de la carrera</li> </ul>	Art. 6, numeral (1) y Art. 13 del Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.
7	Comité de evaluación de desempeño del personal académico de la FICAYA	Difunde en la Facultad el proceso de evaluación integral del personal académico.	Art. 6, numeral (2) del Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.
8	Departamento de Informática	Habilita el SIIU y sube las encuestas para cada uno de los componentes de evaluación.	N/A

- **Documento y/o Registro del proceso:** Proyecto de EIDPA
- **Documentos y/o Registros de otros procesos o entes externos:** calendario académico, Resolución de aprobación del proyecto EIDPA, Resolución de designación del comité de evaluación del desempeño FICAYA.

## 5.2. ACTIVIDAD 2: AUTOEVALUACIÓN

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
9	Coordinador de Carrera	Comunica a los docentes los plazos establecidos en el cronograma interno de evaluación para realizar la autoevaluación, mediante el correo institucional o circulares.	Art. 48 del Estatuto Orgánico de la UTN
10	Docente	Ingresa a su portafolio Docente con su usuario y clave.	N/A
11	Docente	Contesta la <b>encuesta de autoevaluación</b> de su desempeño con la mayor veracidad y guarda encuesta.	Art. 13 del Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.

- **Documento y/o Registro del proceso:** encuesta de autoevaluación.
- **Documentos y/o Registros de otros procesos o entes externos:** N/A
- 

## 5.3. ACTIVIDAD 3: HETEROEVALUACIÓN

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
12	Coordinador de Carrera	Comunica a los estudiantes los plazos establecidos en el cronograma interno de evaluación para realizar la heteroevaluación, mediante las redes sociales de la carrera.	Art. 48 del Estatuto Orgánico de la UTN
13	Estudiante	Ingresa al su portafolio estudiantil con su usuario y clave.	N/A
14	Estudiante	Contesta la <b>encuesta de heteroevaluación</b> del desempeño de los docentes con los que este cursando asignaturas con la mayor veracidad y guarda encuesta.	Art. 13 del Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.

- **Documento y/o Registro del proceso:** encuesta de heteroevaluación
- **Documentos y/o Registros de otros procesos o entes externos:** N/A

#### 5.4. ACTIVIDAD 4: COEVALUACIÓN POR LOS PARES

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
15	Comité de evaluación de desempeño del personal académico de la FICAYA	Conforma comisión de evaluación de pares académicos, los cuales deberán tener al menos la misma categoría, nivel escalafonario superior que el evaluado.	Disposición general tercera del Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.
16	Comité de evaluación de desempeño del personal académico de la FICAYA	Elabora <b>matriz con la comisión de pares académicos designados para la evaluación de cada docente</b> y publica en las redes sociales de la facultad y envía al correo de cada docente.	Disposición general tercera del Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.
17	Comisión de pares académicos	Coordina reunión con el docente a ser evaluado.	N/A
18	Comisión de pares académicos y Docente	Ingresa al SIIU para proceder con la coevaluación, mientras el docente ingresa a su portafolio Docente e indica las evidencias de cada ítem a ser evaluado.	N/A
19	Comisión de pares académicos	Guarda la coevaluación realizada	N/A

- **Documento y/o Registro del proceso:** coevaluación de pares, matriz con la comisión de pares académicos designados para la evaluación de cada docente.
- **Documentos y/o Registros de otros procesos o entes externos:** N/A

#### 5.5. ACTIVIDAD 5: COEVALUACIÓN POR EL DIRECTIVO DE LA CARRERA

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
20	Subdecano	Solicita al Coordinador de Carrera que evalúe el desempeño de los docentes tengan carga horaria en la carrera, en los plazos establecidos en el cronograma interno de evaluación	Art. 48 del Estatuto Orgánico de la UTN
21	Coordinador de carrera.	Ingresa al portafolio de autoridades con su usuario y contraseña.	N/A
22	Coordinador de carrera	Evalúa el desempeño de cada Docente respondiendo a cada ítem de la <b>encuesta</b> con la mayor veracidad y guarda encuesta.	Art. 13 del Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.

- **Documento y/o Registro del proceso:** coevaluación directiva.
- **Documentos y/o Registros de otros procesos o entes externos:** N/A

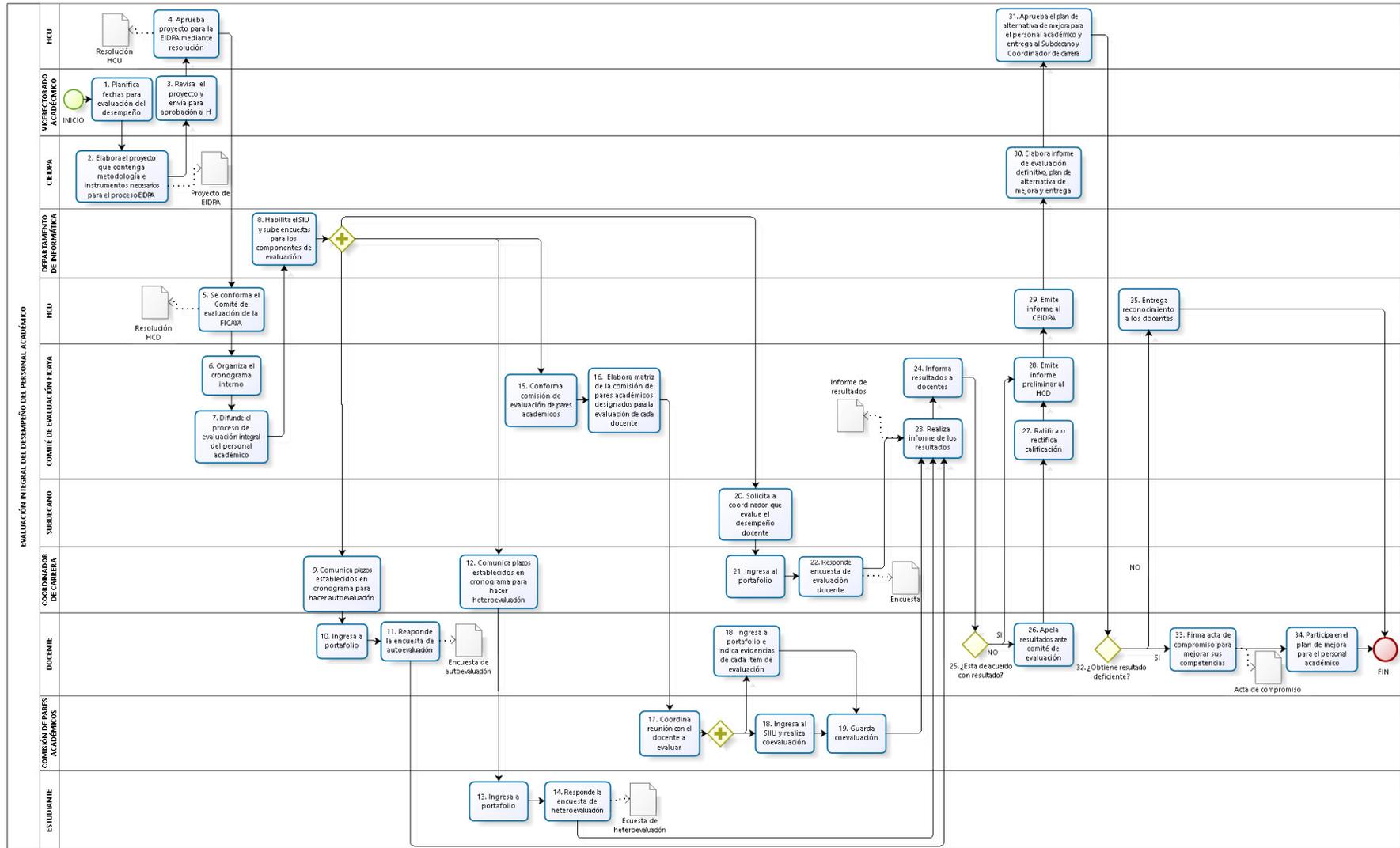
## 5.6. ACTIVIDAD 6: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
23	Comité de evaluación de desempeño del personal académico de la FICAYA	Al culminar el periodo de evaluación realiza <b>informe de los resultados</b> obtenidos y registrados en el SIIU con las ponderaciones respectivas en los diferentes componentes de la evaluación: Autoevaluación, Heteroevaluación, Coevaluación, Coevaluación por el directivo de la carrera.	Art. 14 y art. 16 del Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.
24	Comité de evaluación de desempeño del personal académico de la FICAYA	Informa a los Docentes los resultados de la evaluación.	Art. 6, numeral (4) del Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.
25	Docente	Si no está de acuerdo con los resultados de la evaluación continuar con el paso N°26, caso contrario ir al paso N°28.	Art. 19 del Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.
26	Docente	Apela resultados ante el Comité de evaluación de desempeño del personal académico de la FICAYA en el término de 10 días desde la notificación.	
27	Comité de evaluación de desempeño del personal académico de la FICAYA	En el término de 20 días emite una resolución definitiva, rectificando o ratificando los resultados.	
28	Comité de evaluación de desempeño del personal académico de la FICAYA	Emite informe preliminar de los resultados de la evaluación a el HCD	Art. 6, numeral (3) del Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.
29	HCD	Remite el informe de resultados a la CIEIDPA.	N/A
30	CEDIPA	Elabora informe de evaluación definitivo, un plan de alternativa de mejora para el personal académico.	Art. 20 y art. 22 del Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.
31	HCU	Aprueba el plan de alternativa de mejora para el personal académico y	N/A

		entrega al Subdecano y Coordinador de Carrera.	
32	Docente	Si obtiene un resultado deficiente en la evaluación ir al paso N°33, caso contrario ir al paso N°35.	N/A
33	Docente	Firma un <b>acta de compromiso</b> donde se compromete a mejorar sus competencias en los aspectos que sean necesarios.	Art. 23 del Reglamento de evaluación integral del desempeño del personal académico de la UTN.
34	Docente	Participa en el plan de mejora para el personal académico y finaliza el procedimiento.	N/A
35	HCD	Entrega reconocimiento a los docentes que obtuvieron resultados satisfactorios en el proceso de evaluación.	N/A
FIN			

- **Documento y/o Registro del proceso:** Informe de resultados de las evaluaciones, acta de compromiso.
- **Documentos y/o Registros de otros procesos o entes externos:** N/A

# FLUJOGRAMA



**DOCUMENTOS Y REGISTROS**

DOCUMENTOS Y REGISTROS						
NOMBRE	ORIGEN		TIPO		DISTRIBUCIÓN	
	INT	EXT	IMP	DIG	FUNCIONARIO	LUGAR ARCHIVO
Calendario académico		X	X	X	Subdecano	Portal web UTN.
Proyecto de EIDPA	X		X		Vicerrectorado académico	Oficina del Vicerrectorado académico
Resolución de aprobación del proyecto EIDPA		X	X		CEDIPA	Departamento de talento humano
Resolución de designación del comité de evaluación del desempeño FICAYA		X	X		Secretario Jurídico	Oficina del Secretario Jurídico
Autoevaluación	X			X	CEDIPA	SIIU
Heteroevaluación	X			X	CEDIPA	SIIU
Coevaluación de pares.	X			X	CEDIPA	SIIU
Coevaluación directiva	X			X	CEDIPA	SIIU
Matriz con la comisión de pares académicos	X		X	X	CEDIPA	SIIU
Informe de resultados de las evaluaciones	X		X		CEDIPA	SIIU
Acta de compromiso	X		X		CEDIPA	SIIU

**ANEXOS**

N/A