

# La cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptos, importancia y relación con la responsabilidad social

## *Organizational culture in higher education institutions: concepts, importance and relationship with social responsibility*

 Franklin M. Osorio-Galindo

franklinosorio1977@gmail.com 

Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología. Ciudad de Panamá, Panamá

Recibido: 19/10/2022

Revisado: 27/10/2022

Aceptado: 15/11/2022

Publicado: 06/01/2023

### RESUMEN

El presente artículo de revisión surge desde el encuentro académico del seminario organización y dirección de instituciones de educación superior del doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología (UMECIT). En su análisis, se exponen las posturas conceptuales del desarrollo y la cultura organizacional desde el campo de la educación superior, se hace relevancia en la relación con los sistemas de gestión, su importancia con la responsabilidad social y la conjugación de tres aspectos: la ciencia, tecnología, sociedad y la relación éstas con el sector productivo. La información recogida se da a través de la consulta y rastreo bibliográfico en revistas electrónicas y repositorios. De este modo se tiene acceso a investigaciones, que aportan elementos importantes para la relación conceptual. El análisis de la información, se desarrolla por medio de una matriz de fichaje, el cual facilita la interpretación, la relación y la comprensión teórica de los documentos, dentro de los hallazgos se establece un marco referencial sobre las creencias, valores y percepciones organizacionales de los agentes que participan en las acciones, y los elementos que caracterizan y direccionan la cultura de las instituciones, es decir, posibilitan la capacidad transformacional y de adaptación frente a las necesidades del entorno. **Palabras claves:** Desarrollo organizacional, docencia, investigación, direccionamiento estratégico.

### ABSTRACT

His review article arises from the academic meeting of the seminar organization and management of higher education institutions of the doctorate in Educational Sciences of the Metropolitan University of Education, Science and Technology (UMECIT). In its analysis, the conceptual positions of development and organizational culture are exposed from the field of higher



education, relevance is made in the relationship with management systems, its importance with social responsibility and the conjugation of three aspects: science, technology, society and their relationship with the productive sector. The information collected is given through bibliographic consultation and tracking in electronic journals and repositories. In this way, there is access to research, which provides important elements for the conceptual relationship. The analysis of the information is developed through a signing matrix, which facilitates the interpretation, relationship and theoretical understanding of the documents, within the findings a referential framework is established on the beliefs, values and organizational perceptions of the agents that participate in the actions, and the elements that characterize and direct the culture of the institutions, that is, they enable the transformational capacity and adaptation to the needs of the environment.

**Keywords:** Organizational development, teaching, research, strategic direction.

## INTRODUCCIÓN

La educación superior, tiene como papel estratégico, el proyecto de desarrollo social, económico y político del contexto al que pertenece, así mismo, la necesidad de su transformación para asumir de manera competente el compromiso para formar las nuevas generaciones. En el protagonismo social de las Instituciones de Educación Superior (IES), se plantea las siguientes preguntas ¿qué universidad necesitamos? ¿qué educación superior requiere el país? ¿Cuáles son las nuevas exigencias de la educación superior? Para ello, es importante que las IES perfilen desde los sistemas de gestiones que la estructuran o describan su desarrollo organizacional, permitan la conjugación de tres aspectos: la ciencia, tecnología, sociedad y la relación con el sector productivo, centrada en los analistas simbólicos, la formación fundamentada y la relación existente entre la calidad, la pertinencia y equidad.

El compromiso y función social, requiere una IES fortalecida desde los valores, creencias y acciones de los grupos de interés, que confluyen en cada proceso o gestión, es decir, una construcción de identidad desde su desarrollo y cultura organizacional. Entonces, para

ahondar en el papel estratégico de la Educación Superior (ES) y la influencia de la cultura organizativa en sus gestiones, se dio el proceso de análisis y revisión documental sobre la cultura organizacional en las IES, el cual permite crear un marco referencial sobre las creencias, valores y percepciones organizacionales de los agentes que participan en las acciones, y los elementos que caracterizan y direccionan la cultura de las instituciones, es decir, posibilitan la capacidad transformacional y de adaptación frente a las necesidades del entorno. Este marco referencial, contribuye al conocimiento de experiencias sistematizadas y reconocidas en otros contextos, puntos de encuentros y divergencias sobre acciones que inciden en el desarrollo de la cultura organizacional y su proyección en la eficacia de la ES con su responsabilidad social.

La revisión crítica e interpretativa de los artículos analizados, tiende al abordaje de la pregunta de investigación ¿Cuál es la importancia de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior y su relación con la responsabilidad social universitaria? Se desarrolla a través de una matriz de fichaje, donde se analizan los artículos de las revistas electrónicas:

**Tabla 1.** Relación de revistas científicas electrónicas consultadas.

Revista	Indexada en
Docencia Universitaria	IRESIE, CLASE, EBSCO-Fuente Académica Premier y Google Scholar
Antropología Iberoamericana	ISI Web of Knowledge (SSCI)
Espacios	Latindex, REDIB, Google Scholar, LatinRev.
Criterio Libre	Latindex, REDIB, Google Scholar, LatinRev, Dialnet, Publindex

Igualmente se consultó la base de datos del repositorio de la universidad UMECIT y Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

## DESARROLLO

Del análisis documental a través de la matriz de fichaje sobre el tema de estudio, se desarrollaron las siguientes categorías: posturas conceptuales entre el desarrollo organizacional y la cultura organizacional, relación entre la cultura organizacional los sistemas de gestión y las funciones sustantivas, la cultura de la calidad o la calidad como cultura. Éstas engloban las posturas conceptuales en común y las divergencias de los autores.

### Posturas conceptuales entre el desarrollo organizacional y la cultura organizacional

En el fortalecimiento de la cultura organizacional de las IES, es importante tener claro y adoptar el concepto de Desarrollo Organizacional (DO) que direcciona los procesos de cambio y transformación de la entidad. Cada miembro del talento humano se considera como un agente dinamizador y facilitador de los procesos de mejora, en la medida que se apropie e interiorice el concepto y el enfoque del DO.

En esta primera categoría de análisis, Rivas (2009) y Torres (2009), conceptualizan

el desarrollo organizacional como un esfuerzo planeado y libre, que requiere del esfuerzo de todos sus miembros, con el fin de ser creíble, sostenible y funcional a lo largo del tiempo. Acudiendo a las definiciones de Ben- nis (1969), Blake y Mouton (1969), Gordon Lippitt (1969), Hornstein, Burke y sus coeditores (1971), Friedlander y Brown (1974), Schumuck y Miles (1971) sobre desarrollo organizacional, Torres (2009) conjuga todos los elementos comunes y tiene en cuenta sus características, perfilando la definición hacia la integración de ciertas premisas y valores, entonces el DO responde a los aspectos: el deber ser, requiere, implica y ante todo no es.

Es un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios, requiere visión global de la empresa enfoque de sistemas abiertos compatible con las condiciones de medio externo, implica valores realísticamente humanísticos adaptación, evolución y/o renovación, no es un curso o capacitación (p. 6).

El desarrollo organizacional se concentra especialmente en el talento humano, es aquí donde radica el éxito empresarial o institucio-

nal. Entonces, son las personas los que catalizan de manera positiva o negativa las acciones estratégicas. Es importante que las instituciones organicen su estructura interna (organigrama), consoliden los grupos de trabajos cooperativos acorde a sus capacidades y talentos, y desarrollen relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente a través de la comunicación oportuna. En este sentido, Torres (2009) determina el DO como “el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual ” (p. 1).

Por lo tanto, para que se conforme una cultura fuerte según (Sánchez y de la Garza, 2013) , es importante que “la organización tenga una misión clara, objetivos alineados a la misión, estructuras organizacionales que permitan el cumplimiento de objetivos, un sistema de información, además de un sentido crítico para mejorar los procesos y estructuras que no concuerden con los objetivos” ( p. 9).

Las acciones, creencias, valores, relaciones y percepciones del talento humano serán correspondientes al tipo de dirección estratégica, es decir de ella dependerá la consolidación o no de una cultura organizacional. Desde el contexto educativo, la cultura organizacional se constituye en una herramienta fundamental para los directivos de las IES, ya que facilita la eficiencia organizacional.

Son varias las posturas que describen el concepto de cultura organizacional, autores como Rivas (2009) establecen que la cultura puede abordarse desde dos aspectos, “una cultura objetiva y una cultura subjetiva” (p. 10). La primera hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y reco-

nocimientos, ritos. En la otra respectivamente, se promueve por supuestos compartidos: como pensamos aquí, valores compartidos: en que creemos aquí, significados compartidos: como interpretamos las cosas y entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.

Misas (2004) establece que “la cultura organizacional comprende, entre otros elementos, las reglas formales e informales que regulan sus prácticas, el imaginario compartido y los compromisos adquiridos” (p. 168). Desde esta perspectiva (Pereira *et. al*, 2016) acuña el término de "Supra estructura" 'para referirse a concepción, funcionamiento, evolución o transformación desde los elementos formales e informales de la cultura organizacional y el orden e institucionalidad de la organización.

Al interior de la Institución u organización, se generan culturas y subculturas, culturas dominantes y subjetivadas, ya sea en un departamento o a nivel global. Según Gonzalez (2019) “una cultura puede existir abarcando toda la organización o también parte de ella, esta concepción se denomina subcultura. La mayor parte de las organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas” (p. 117). Con esta postura conceptual concuerda Van Maanen y Barley (1985), citado por Sanchez et al (2006), quienes describen que dentro de una organización confluyen más de una cultura, y esta se fortalecerá en la medida que se desarrolle un ambiente de aprendizaje del grupo. De allí que puedan existir una cultura dominante y varias subculturas. En este sentido, la construcción social y simbólica, se centra en el sistema de creencias y significados que comparten sus miembros, en este caso, los pertenecientes a las subculturas. Para los autores "es más adecuado hablar de organización cultural que de cultura organiza-

cional” (p. 13). Por ejemplo, en el estudio de Misas (2004) se encontró que en la Universidad Nacional de Colombia se puede hablar de una cultura organizacional conformada por tres subconjuntos claramente diferenciados: la cultura interna de los profesores, la cultura organizacional del personal administrativo y la cultura interna de los estudiantes.

La cultura organizacional puede ser conceptualizada desde una postura positivista, es decir como una variable interna o externa que interactúa con el ambiente y desde el constructivismo como la organización en sí (Sanchez *et al*, 2006). Desde la primera visión, la cultura representa un organismo dentro del ecosistema de la organización, así como los otros elementos del sistema. Para Alonso (1997), citado por Sanchez *et al* (2006), la cultura, desde la perspectiva constructivista, es vista como la conjugación e interpretación de los significados que se construyen entre los miembros, aquí para Sanchez *et al*. (2006) la "organización no es la cultura, sino la cultura" "Toda organización como tal es una cultura" (p. 14).

Cada organización tiene una impronta que la distingue de las demás y en especial a las IES. La gestión institucional y su organización interna, permite determinar los procesos y procedimientos de hacer, evaluar y generar mejoramientos a partir de la cultura que la orienta, aquello que la identifica y el comportamiento que asume el talento humano. En este sentido, Bravo y Cabanilla (2021) reconocen que "la cultura identifica, distingue y orienta a las organizaciones en sus modos de hacer, condicionando la toma de decisiones y la productividad" (p. 508).

### **Relación entre la cultura organizacional, los sistemas de gestión y las funciones sustantivas**

La universidad como una institución, surgió con un carácter clasista, tenía acceso la clase élite de la sociedad (Wasserman, 2021). La educación superior, no siempre ha sido contemplada desde la equidad y la formación avanzada, para el desarrollo y la investigación, es decir, se puede determinar como una estructura organizativa rígida y vertical. Inicialmente se entendió como el espacio de la conservación de los ideales de la clase élite de ese contexto histórico, en palabras de Wasserman (2021) "de un círculo cerrado" (p.1), no solamente desde lo estructural, sino desde las oportunidades de conservación del poder.

Los organismos evolucionan, adaptándose al medio y a los factores que lo rodean, la universidad con el tiempo ha ido cambiando, evolucionando en sus procesos, objetos y propósitos, en la medida que contempla los nuevos retos de la sociedad. Moises Wasserman, en su texto la educación superior en Colombia, representa desde una mirada transversal y clara, los cambios que tuvieron la Universidad y sus propósitos hasta nuestros días. En las IES, ha sido la consolidación de la cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión. Para Vesga (2013) "el éxito de los sistemas de gestión en las organizaciones se debe partir siempre de la caracterización o análisis de la cultura; esto es, hacer un estudio para conocer y comprender los aspectos que la definen" (p. 10).

La implementación de un nuevo sistema de gestión en la organización, puede generar resistencia y dificultad al proceso entre sus miembros, este cambio trae el establecimiento de nuevas relaciones en el trabajo. Se hace importante, hacer un análisis de la cultura organizacional y establecer comparaciones con el sistema de gestión, esto permite identificar las luces y sombras que se dan, así como su coherencia. Vesga (2013), identifica dos perspectivas teóricas que adoptan las organizaciones: desde las racionales o desde las emergentes. Si en el estudio comparativo, se vislumbra una perspectiva emergente en la organización, se hace necesario adaptar el sistema de gestión a la cultura. Si por el contrario, la organización adopta una perspectiva teórica racional, en este caso se debe intervenir la cultura, para modificar elementos desde la gestión del talento. Para intervenir la cultura organizacional, se requiere de una planeación estratégica desde el desarrollo organizacional, ya que es un proceso de cambio planeado. En este sentido, la cultura organizacional es una variable que se puede modificar.

Los sistemas de gestión brindan escenarios donde se mueve la IES a través de la cultura organizacional, atendiendo su responsabilidad social y generacional. En este aspecto, Ferrer, Hernández y Planes (2020) plantean que las instituciones educativas, y en especial las de educación superior, se desarrollan en un proceso organizacional caracterizado por los elementos contentivos de su cultura:

Actúan como escenarios que aseguran orden y reproducción de los sistemas sociales en que están inmersas: en el espacio de la socialización que trabaja con el conocimiento para consolidarse en el tiempo. Es una construcción his-

tórica orientada a resolver el problema de la transmisión cultural. Es reproductora y a su vez productora de cultura, formadora por excelencia de los miembros de cualquier sociedad. (p. 9).

Uno de los facilitadores de los sistemas de gestión, es el talento humano, responsable de la dinámica institucional a partir de la concepción, mitos y creencias que se vinculen. Para Sánchez *et al.* (2006) "la importancia de la cultura se pone de manifiesto en la relación positiva existente entre el contenido de la cultura de las organizaciones y los resultados afectivos de los individuos" (p. 20). Es decir, cobra relevancia, una cultura organizacional en función al talento humano enmarcado en una relación de afecto, desde sus funciones y responsabilidades. Los cargos se definen desde el direccionamiento estratégico y los planes de cualificación del personal, la motivación a partir de un programa de estímulos y el reconocimiento de sus logros y capacidades. Para Báez *et al.* (2018) "las prácticas permiten al empleado trabajar en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, y estas generan ventaja competitiva; de tal forma que deben verse desde una óptica acorde con la estrategia y la cultura del grupo" (p. 159).

Así como las distintas organizaciones, las universidades van construyendo y asumiendo su responsabilidad con la sociedad, en el caso de las IES corresponde a las funciones de docencia, investigación y extensión (las tres funciones sustantivas), correlacionado con el contexto histórico y social, desde un comportamiento particular, reflejadas en la actividad básica de educar, es decir, se construyen los procedimientos, la didáctica, las metodologías y las formas que la direccionan. Las universidades han sufrido modificaciones desde sus

estructuras organizativas, han incorporado la ciencia, las tecnologías y las maneras de concebir entre todos sus miembros las interacciones en el proceso educativo. Una de ellas es la relación entre el estudiante y el profesor, antes visto como una educación traducional, hoy en día es contemplada como una relación cooperativa y constructivista. Por lo tanto, la cultura organizacional, desde sus estructura organizativa y la relación entre el talento humano, generan una relación simbiótica con las funciones sustantivas de las IES. Las organizaciones de educación superior, las universidades, comparten básicamente la misión que resulta distintiva de las organizaciones educativas; ellas deben: "preservar, desarrollar y promover, a través de sus funciones sustantivas y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad" (Horruiter, 2006, citado por Ferrer *et al.*, 2020, p. 8).

Una de las relaciones de la cultura organizacional con las funciones sustantivas corresponde a los roles y dinámicas, según Franco (2021) guían a la generación de una "cultura académica de renovación y actualización permanente, estableciendo metas conjuntas que articulan prácticas docentes con nuevas actitudes hacia el conocimiento, la investigación, la vinculación con la sociedad y la cultura, anclando proyectos para el desarrollo académico que buscan soluciones a problemas del entorno" (p. 11). Desde la docencia se consideran las habilidades y competencias del desarrollo profesional del recurso humano, la oferta formativa correlacionada con la pertinencia de los programas y carreras, habilidades para la investigación y la solución de problemas latentes con el contexto y la integración de los saberes que genera compromisos y valor a la otredad. La IES desde su direccionamiento estratégico,

se convierte en la ruta que vincule las funciones sustantivas a la vida institucional, se considera la investigación como el hilo conductor e integrador entre la docencia y la proyección a la comunidad o la vinculación externa.

Para González *et al.* (2020) la cultura académica en las IES se promueve a través de la investigación, puesto que esta es evaluada desde su producción, "la investigación es medida con frecuencia según la cantidad de publicaciones en revistas científicas, participación en proyectos de investigación, participación en eventos científicos, cantidad de patentes y de registros." (p. 6). Por lo tanto, la investigación en las IES se puede concebir como el eje articulador entre la docencia y la extensión. A través de esta integración sustantiva, se mejora en las prácticas educativas, se vincula al estudiante y se contemplan las necesidades y realidad de la comunidad como fuente de tópicos generativos de conocimiento. González *et al.* (2020) y Franco (2021) concuerdan que la articulación de las tres funciones sustantivas promueve una cultura académica en las IES.

La función sustantiva de extensión social, promueve actividades y proyectos al interior o fuera de las instituciones de tipo: investigativos, productos, procesos de formación y desarrollo de tecnologías. Se enfatiza en acciones, a la proyección y solución de problemas sociales, culturales, económicos, etc., enfocadas desde lo local, nacional o internacional. La extensión social le da el carácter a la verdadera responsabilidad de la IES. Aunque, poco se promueve o crece en las instituciones de razón técnica o tecnológica, según González *et al.* (2020) la proyección social de estos estamentos, después de un seguimiento estratégico, se da en un 7%.

Avilés (2009) en su reflexión difiere que las funciones sustantivas de las IES públicas sean tres, más bien, alude a la falta de integración y atención a la vinculación de la cultura entre la docencia y la investigación. Es indispensable revitalizar y darle sentido a la percepción de lo cultural. Las IES en su afán de promover la calidad y sobresalir desde la profesionalización, es decir, atender al mercado para lo laboral, poco aciertan en la promoción del valor cultural.

### **La cultura de la calidad o la calidad como cultura.**

Pérez (2019) asumen la calidad entre dos posturas, como una cultura organizacional o la calidad como cultura. La calidad ha representado para las IES una forma de procesos y procedimientos organizacionales para su construcción. La cultura de la calidad desde el sistema educativo se contempla como el cumplimiento de requisitos, la normalización de procesos, el estudiante como cliente. Si la variable que define la calidad es el conocimiento, se entenderá dependiendo de la pertinencia de los programas y proyectos educativos. Si la variable es en el ámbito laboral o productivo, serán las competencias la que lo define. Así, la variable que mayor permea el concepto de calidad que visiona la organización superior, puede generar en el talento humano sus concepciones y creencias de la misma.

Los procesos de evaluación y acreditación de la calidad, en este caso es un factor externo, que han movilizad o estrategias y estilos en el desarrollo y la cultura organizacional. El fenómeno de la acreditación ha incrementado el número de instituciones que aspiran a recibir reconocimiento en la idoneidad de sus procesos educativos, administrativos y

financieros (Martínez Iñiguez *et al.*, 2018, citado por Pérez, 2019), como también a mejorar el estatus y posicionamiento dentro de las comunidades. Esto ha motivado la transformación de sus políticas institucionales, la adaptación de sus planes curriculares y los programas formativos, la formación y actualización docente, y el fortalecimiento de la gestión e infraestructura educativa, todo esto, en dirección al cumplimiento de los indicadores exigidos para la acreditación en calidad. El ejercicio de la acreditación también promueve la cultura de la autoevaluación y el establecimiento de estrategias de mejora en la gestión universitaria. En conclusión, para Pérez (2019) han surgido en el contexto educativo diversas concepciones del término «calidad», desde aquellas que la asumen bajo las nociones difusas de perfección y excelencia, hasta otras que varían dependiendo del esquema que se toma como punto de partida para su definición" (p. 1903).

### **CONCLUSIONES**

Las instituciones de educación superior, asumen posturas conjuntivas y/o disyuntivas relacionadas a la conceptualización de desarrollo y cultura organizacional. Se establece el desarrollo organizacional como un proceso modificable si se desea transformar la razón de ser de la institución, es decir lo que debe ser, lo que requiere y lo que implica, se adapta el nuevo sistema de gestión a la cultura actual mientras que la cultura organizacional se mueve en función del direccionamiento estratégico y se puede ver como una variable que se puede modificar desde el talento humano.

La relación de la cultura organizacional con las funciones sustantivas (docencia, investigación y proyección social) corresponde



a los roles y dinámicas, hacia la generación de una cultura académica de renovación y actualización permanente, estableciendo metas conjuntas que articulan prácticas docentes con nuevas actitudes hacia el conocimiento, la investigación, la vinculación con la sociedad y la cultura, anclando proyectos para el desarrollo académico que buscan soluciones a problemas del entorno. En este sentido, desde las funciones sustantivas IES, se promueven concepciones de cultura académica, cultura de la investigación, cultura de la calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avilés, R. (2009). ¿Las funciones sustantivas de la universidad pública son realmente tres? Intertexto con Laura Regil Vargas: Difusión cultural universitaria: entre el ocaso y el porvenir. *Revistas Encuentros*. (56),66-69.. ISSN: 0188-168X. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34011860012>
- Báez, E., Zambrano, S., y Márquez, O. (2018). Prácticas de gestión humana. Observación y análisis en las pequeñas empresas manufactureras del corredor industrial de Boyacá. *Revista Encuentros*. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/encuent.v16i02.1569>
- Bravo, O., y Cabanilla, M. (2021). Cultura organizacional desde el enfoque de valores en competencia: situación actual y deseada en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador. *Revista Conrado*, 17(S3), 508-513.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., y López, J. (2013) Cultura organizacional: evolución en la medición. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1720/HTML](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1720/HTML)
- Ferrer, A., Hernández, R., y Planes, P. (2020). La cultura organizacional en el perfeccionamiento del proceso de dirección de las instituciones de educación superior. *Rev. EduSol* 20(73), 2-10 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475765806001>
- Franco, M. (2021). Articulación de las funciones sustantivas en resultados de la gestión de la vinculación en la UCSG. Universidad católica de Santiago de Guayaquil. <https://www.ucsg.edu.ec/wp-content/uploads/pdf/vinculacion/normativas/articulacion.pdf>
- Gómez, V. (2012). MISAS, G. La Educación Superior en Colombia. Análisis y estrategias para su desarrollo. *Uni-Pluriversidad*, 5(3), 67–69. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/unip/article/view/12131>
- González, A (2019) Desarrollo organizacional de la A a la Z. Editorial: PAC-e libro. <https://elibro.net/es/ereader/umecit/40938?page=7>

- González, R., Ochoa, S., y Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior en las funciones sustantivas, investigación y extensión. *Universidad & Empresa 18* (30) 13-31. DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01>
- González, C., Vásquez, O., y Cifuentes, J. (2020). Efecto del Seguimiento a la Gestión Estratégica sobre las Funciones Sustantivas en las Instituciones de Educación Superior en Colombia. *Cuadernos De Administración*, 33. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao33.esge>
- Llanos, M. (2018). La Cultura Organizacional, principal propulsor de la calidad en IES: Caso universidad ecuatoriana. *Espacios 39* (23). 29-45 <https://www.revistaespacios.com/a18v39n23/a18v39n23p29.pdf>
- Pereira, M., Gómez, C., Pinto, M, y Ruiz, M. (2016). Transformación e innovación de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. Estado del arte y bases conceptuales. *Rev. Docencia. Universitaria*, 17, 43-54. file:///C:/Users/PC%202/Downloads/6774-Texto%20de%20art%C3%ADculo-34126-1-10-20171006.pdf
- Pérez, L. (2019). Análisis de la calidad de la educación superior de Colombia. *Rev. Criterio Libre 17* (31), 185-205 ISSN 1900-0642
- Rivas, J. (2009). Desarrollo organizacional. El Cid Editor/ Apuntes. [https://nanopdf.com/download/desarrollo-organizacional-5\\_pdf](https://nanopdf.com/download/desarrollo-organizacional-5_pdf)
- Sánchez, M., y de la Garza, M. (2013). Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior. *Educere*, 17(58),487-499. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35630404012>
- Sánchez, C., Tejero, B., Yurrebaso, A., y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana. 1* (3). 374-397.
- Santillán, R. (2021) De la teoría de la organización a la organización universitaria. Devenir histórico desde una visión documental. *FIPCAEC 6*(1) 938-961. DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.382>
- Torres, S. (2009). Desarrollo Organizacional. El CID Editor / Apuntes. <https://cursos.aiu.edu/DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL/Unidad%201/PDF/Lectura%201.pdf>

Vesga, J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Guillermo de Ockham*, 11(2).89-100. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105329737007>

Wasserman, M. (2021). La educación en Colombia. Editorial Debate. <https://www.uniandinos.org.co/enterate/educacion-colombia-mois-es-wasserman-nuevo-libro-uniandinos>