

Construcción de una cultura organizacional eficiente en la Universidad Técnica del Norte para mejorar la gestión académica

Alexandra del Carmen Mina Páez

Universidad Técnica del Norte
acmina@utn.edu.ec

RESUMEN

El presente artículo está orientado a establecer el nivel de relación de la cultura organizacional con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte (UTN). Su objetivo es conocer la capacidad de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y cumplimiento de la misión de la UTN, así como también identificar la formación de posgrado, dedicación y carrera de los docentes; esto con el fin de determinar estrategias para construir una cultura organizacional eficiente en esta universidad, la que permita mejorar su gestión académica. Se aplicó un estudio de tipo teórico, básico, explicativo, que analizó la problemática mediante la aplicación de encuestas y fichas de observación, las mismas que permitieron definir si la cultura organizacional de la UTN se relaciona con la gestión académica. Se investigó con una muestra de 234 docentes y 366 estudiantes, 600 sujetos en total. La tabulación de los resultados obtenidos se procesó mediante el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) cuyas respuestas evidenciaron que en la mayoría de las preguntas no existió una diferencia significativa entre el criterio de docentes y estudiantes; excepto en algunas preguntas que se detallan en la discusión. Finalmente, se demostró la relación existente entre la cultura organizacional y la gestión académica.

Palabras Clave: CULTURA ORGANIZACIONAL, GESTIÓN ACADÉMICA, UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

ABSTRACT

Building an Efficient Organizational Culture at Técnica del Norte University to Improve the Academic Process

This work is aimed at determining the relationship level between the organizational culture and the academic process at Técnica del Norte University (UTN). Its objective is to know the level of involvement, consistency, adaptability and fulfillment of UTN mission, as well as, to identify the postgraduate training, dedication and teachers performance. All of this, to determine strategies to building an efficient organizational culture in this university and improve its academic process. A theoretical, basic, explanatory study was carried out to analyze the research problem by applying surveys and observation sheets, which allowed defining whether the organizational culture of UTN is related to academic process. A sample of 234 teachers and 366 students, 600 people in total were part of this research. The tabulation of results was processed through the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program whose answers showed that in most of the questions there was no significant difference between teachers and students criteria; except for some questions detailed in the discussion. Finally, the relationship between organizational culture and academic management was demonstrated.

Keywords: ORGANIZATIONAL CULTURE, ACADEMIC PROCESS, TÉCNICA DEL NORTE UNIVERSITY

Introducción

Investigar sobre la cultura organizacional puede ser considerado un trabajo complejo 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.

Schein (1998) menciona que la cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir descubriendo sus problemas de adaptación externa e integración interna; y que éstas han ejercido la suficiente influencia para ser consideradas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. A través de la cultura organizacional se logra 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.

Las instituciones de educación superior no son ajenas a estos conceptos, ya que como toda entidad se organizan en base a fines y metas, para satisfacer una necesidad, en torno a una organización formal, única y 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 Rivera (2015) 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 organizacio-

nal, uno de estos caminos se hace a través de los aportes sobre la cultura.

Por su parte, 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. Específicamente, en relación a las instituciones de educación superior, la cultura se refleja en qué se hace, cómo se hace y en quién está involucrado en hacerlo; además, 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 (William y Tierney, 1998).

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 conocer 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, 2004).

La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las organizaciones; según Blanco (2012) ésta 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.

Este estudio es relevante porque da a conocer cómo la cultura organizacio-

nal puede motivar, orientar e impulsar el trabajo colaborativo y sobre todo permite analizar cómo debe funcionar y cómo se debe gestionar el cumplimiento de los propósitos de la universidad para alcanzar su 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), demuestran que la gestión académica, es el criterio clave para la calidad de la gestión de las instituciones de educación superior.

Por lo referenciado, la importancia de este trabajo radica en que su análisis se enfoca en realizar un estudio descriptivo de la cultura organizacional de la Universidad Técnica del Norte y su relación con la gestión académica de esta institución de educación superior; es decir, profundizar en dimensiones que 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.

Materiales y métodos

El tipo de investigación que se desarrolló fue teórico, básico, explicativo; mientras el diseño corresponde a un estudio no experimental, ex post facto, transversal. La metodología empleada fue de tipo analítico-descriptiva ya que se realizó un análisis sobre la relación entre la cultura organizacional y la gestión académica en la Universidad Técnica del Norte.

Se utilizó 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. Del mismo modo, se complementó con una investigación documental bibliográfica, la cual permitió construir la

fundamentación teórica del proyecto que consistió en describir la relación de la cultura organizacional con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte.

Se operaron dos variables; la cultura organizacional con cuatro dimensiones a considerar: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión; y la gestión académica con tres dimensiones: posgrado, dedicación y carrera docente. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta, entrevista y guía de observación.

Población

La encuesta se aplicó a los docentes y estudiantes de la Universidad Técnica del Norte, como constan en la tabla siguiente.

Tabla 1
Población para la Investigación

Población	N	%
Docentes	600	6,98
Estudiantes	8.000	93,02
Total	8.600	100,00%

Fuente: UTN - Elaborado por la autora

Muestra

Para la selección de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

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

Z (intervalo de confianza del 95%) 1,96
 e (nivel de error del 5%) 0,05
 σ (Desviación estándar) 0,5
 N (total de la muestra)
 Docentes = 600
 Estudiantes = 8000

Tabla 2
Muestra Total para el Estudio

Población	Número	%
Docentes	234	28.64%
Estudiantes	366	44.80%
Total	817	100.00%

Fuente: UTN - Elaborado por la autora

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Luego de plantear las bases teóricas del método se procedió a la aplicación de la encuesta la misma que fue realizada por cada uno de los informantes con la finalidad de obtener datos reales, precisos, valerosos que permitan su respectivo procesamiento y donde se pueda recopilar el sentir y las ideas de cada uno de los encuestados como aporte para la investigación.

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

Instrumentos – Cuestionario

De acuerdo a la técnica seleccionada se escogió y adaptó el instrumento denominado cuestionario para evaluar la cultura organizacional, el mismo que se tomó del estudio de adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. Este cuestionario sirvió 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 se evaluó mediante la escala ordinal que originalmente posee cinco niveles.

Con la finalidad de facilitar la tabulación de los resultados de los cuestionarios se diseñó una ficha técnica para cada variable, donde se describió la cantidad de ítems por dimensión y por indicador con sus respectivos pesos. 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 establecidas respectivamente, de acuerdo a la metodología del Modelo de Denison.

Tabla 3
Escala de Medición Cultura Organizacional

Dimensiones	Ítems	Escala		
		Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado
Implicación	15	15 - 35	36 - 55	56 - 75
Consistencia	15	15 - 35	36 - 55	56 - 75
Adaptabilidad	15	15 - 35	36 - 55	56 - 75
Misión	15	15 - 35	36 - 55	56 - 75
Cultura organizacional	60	60 - 140	141 - 220	221 - 300

Fuente: Lacherre (2017)

Tabla 4
Escala de Medición de Gestión Académica

Tabla 4
Escala de Medición de Gestión Académica

Dimensiones	Ítems	Escala		
		Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado
Posgrado	5	05 - 08	09 - 11	12 - 15
Dedicación	9	09 - 15	16 - 21	22 - 27
Carrera docente	15	15 - 25	26 - 35	36 - 45
Gestión académica	29	29 - 47	48 - 66	67 - 87

Fuente: La autora

Resultados

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

- Un análisis descriptivo, donde se evalúa cada variable con sus respectivos indicadores
- Un análisis estadístico no paramétrico con la correlación de Spearman, donde se demuestran las hipótesis

Nivel de Cultura Organizacional en la UTN

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

Tabla 5
Nivel de Cultura Organizacional

	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Total
Estudiantes	51 14%	290 79%	25 7%	366 100%
Docentes	38 16%	170 73%	26 11%	234 100%
Total	89 15%	460 77%	51 8%	600 100%

Fuente: La autora



Figura 1: Nivel Cultura Organizacional UTN

Figura 1. Nivel Cultural Organica UTN

Para la cultura organizacional la mayor proporción de estudiantes y docentes manifestaron 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.

Nivel de Gestión Académica en la UTN

Para evaluar los niveles de gestión académica se tomaron 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.

Tabla 6
Nivel de Gestión Académica

	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Total
Estudiantes	110 30%	207 57%	49 13%	366 100%
Docentes	89 38%	103 44%	42 18%	234 100%
Total	199 33%	310 52%	91 15%	600 100%

Fuente: La autora

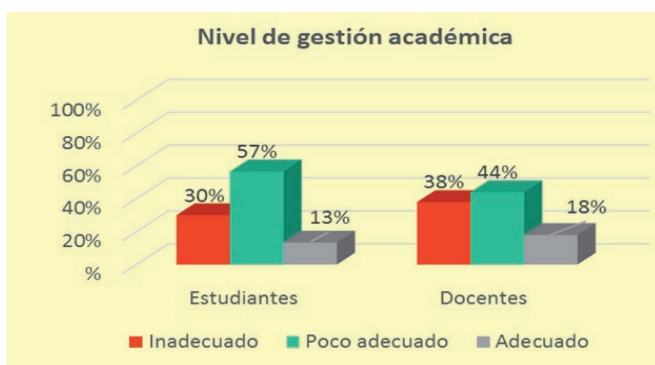


Figura 2. Nivel de Gestión Académica UTN

De acuerdo a los resultados, se observó 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.

1. 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.

2. 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.

Prueba de Hipótesis

En la estrategia de la prueba de hipótesis para demostrar el cumplimiento de la misma, se analizó 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.

Tabla 7
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	

c. Basada en la aproximación normal.

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.

Discusión

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 mejorarán 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 necesita 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 ello 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 mejora, también mejorarán 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 de Questionnaire, Avolio et al. (1999), para la medición del Liderazgo y el Knowledge Management Processes, Becerra-Fernandez y Sabherwal (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.

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) 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 se mejora los niveles de gestión académica de posgrado, dedicación y carrera docente.

Respecto a la gestión académica en la UTN, 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 UTN 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

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 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 posgrado, dedicación y carrera docente.

2. 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 de involucramiento institucional: el 23% de la comunidad de la Universidad Técnica del Norte tiene un nivel de involucramiento inadecuado, el 66% poco adecuado y el 10% adecuado.

3. Capacidad de Consistencia: el 16%

de la comunidad de la Universidad Técnica del Norte tiene un nivel de capacidad de consistencia inadecuado, el 75% poco adecuado y el 9% adecuado.

4. Habilidad de Adaptabilidad: el 13% de la comunidad de la Universidad Técnica del Norte tiene un nivel de habilidades de adaptabilidad inadecuado, el 74% poco adecuado y el 13% adecuado.

5. 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.

6. 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:

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

b. 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.

c. 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. Se recomienda que el departamento de relaciones públicas y de planificación universitaria de la Universidad Técnica del Norte, fortalezcan las campañas de socialización de la misión, visión, valores, principios, objetivos institucionales, divulgar 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 llegar más con el mensaje institucional a todos los miembros de la comunidad universitaria, afianzar los conceptos ligados a su proyecto institucional, y sobre todo planear en conjunto la proyección de futuro.

3. Es recomendable poner énfasis en divulgar más los planes de capacitación y entrenamiento, de tal manera que los docentes evidencien el interés de la institución en el desarrollo de sus capacidades, es pertinente que también se ofrezca capacitaciones en áreas externas que puedan 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.

4. Las autoridades de la Universidad Técnica del Norte deben hacer más visible los resultados en la toma de decisiones conjuntas entre los docentes y los directivos de la institución, de manera que sea palpable el involucramiento de las mis-

mas, 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, sean más visibles.

5. Es importante que los docentes de la institución atiendan y respondan a sus estudiantes, anticipándose de sus futuras necesidades mediante un seguimiento y asesoramiento exhaustivo de los mismos, teniendo en cuenta la importancia y valor de cada uno de ellos.

6. 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.

7. Para la gestión académica se recomienda establecer políticas, diseñar regla-

mentos 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.

8. 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 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.

9. 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.

Referencias bibliográficas

- Alsop, R. y Heinsohn, N. (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>
- 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*.
- Canales, S. (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. (2015). *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.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos* (Quinta Edición ed.). Bogotá Colombia: Mc Graw Hill.
- 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. and Neale, W. S. (2016). *Denison organizational culture survey: facilitator guide*. Ann Arbor (MI): Aviat.
- Hellriegel, D., Slocum, J., y Woodman, R. (2014). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Informe_Autoevaluación. (2016). Universidad Técnica del Norte. Ibarra: Universitaria.
- Ingrid Blanco, V. Q. (s.f.). *La gestión académica, criterio clave de la calidad de la gestión de las instituciones de educación superior*. Universidad de Cartagena, 1-18.
- 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.
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2015). Ley Orgánica de Educación Superior.
- Martínez Avella, M. (2010). *Estudio: Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas, reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison*. Cuadernos de Administración, 23(40), 163-190
- Martínez, R. (2009). *El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman*. Revista habanera de ciencias médicas.
- PMI_UTN_Informe. (2016). Universidad Técnica del Norte. Ibarra: Universitaria.
- Rendición de cuentas UTN. (2016). Rendición de cuentas UTN. Ibarra.
- 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>
- 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. (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. (2012). *Influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica. Aplicación a grupos de investigación adscritos a universidades de Colombia*. Valencia, Valencia, España.
- Schein, E. (1998). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo: Una misión dinámica*. Barcelona: Pirámide.
- Tomás Bonavia, V. J. (2010). *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*. SUMMA Psicológica de la Universidad Santo Tomás de Chile, 15-32.
- 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