

---

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**

---



## **EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL**

© Alvaro Renzo Chavez Rosero, © David Valdiviezo Arista, © Raymundo Colquehuanca Achulli, © Michael Alberto Valverde Zacarias, © Carlos Alberto Pulido Cavero, © Rosa Judith Weigl Machare

ISBN 978-612-4386-41-1

Este documento fue elaborado por la empresa consultora Athanor, en ejecución del respectivo contrato, por encargo de PROCALIDAD

### **DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL PROYECTO**

Dr. Reynaldo Bringas Delgado

### **OFICINAS DE ASESORAMIENTO Y APOYO:**

Oficina de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación

(e) C.P.C. Eduardo Poma Buendía

Oficina de Administración y Finanzas

(e) Econ. Luz Cayetano Fernández

### **UNIDADES DE LÍNEA:**

Componente 1

Ps. Julio Sancho Abregú

Componente 2

Mg. Luis La Matta Castro

Componente 3 – Secretaría Técnica del FEC

Lic. Facundo Pérez Romero

Tiraje: 200 ejemplares

Primera edición: enero 2018

Diseño de portada: Christian E. Sáenz Policarpo

Maquetación: Christian E. Sáenz Policarpo

impresión:

Anghelo Manuel Rodríguez Paredes

R.U.C. 10452947973

Jr. Nicolás de Piérola N° 161 Lima-7

editaimprimetulibro@gmail.com

© Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior PROCALIDAD

Jr. Rousseau 465 San Borja (01) 605 8960

procalidad@procalidad.gob.pe

Se autoriza la reproducción total o parcial siempre y cuando se mencione la fuente.

Primera edición, 2018

Publicación electrónica disponible en [www.procalidad.gob.pe](http://www.procalidad.gob.pe)

# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>Plan de trabajo</b>	<b>PAG. 04</b>
	Introducción	
	1. Marco teórico de clima organizacional y cultura organizacional	
	1.1. La institución educativa superior como complemento de la sociedad	
	1.2. Perfil de las instituciones educativas superiores	
<b>2</b>	<b>Experiencias exitosas en materia de cultura organizacional</b>	<b>PAG. 13</b>
	Recopilación de 03 experiencias exitosas en materia de cultura organizacional	
	2.1. Primera experiencia exitosa	
	2.1.1. Descripción detallada	
	2.1.2. Razones del éxito	
	2.1.3. Aporte a los cumplimientos de los objetivos de la consultoría	
	2.2. Segunda Experiencia Exitosa	
	2.2.1. Descripción detallada	
	2.2.2. Razones del éxito	
	2.2.3. Aporte a los cumplimientos de los objetivos de la consultoría	
	2.3. Tercera Experiencia Exitosa	
	2.3.1. Descripción detallada	
	2.3.2. Razones del éxito	
	2.3.3. Aporte a los cumplimientos de los objetivos de la consultoría	
	Conclusiones	
<b>3</b>	<b>Diseño metodológico del diagnóstico de Clima Organizacional</b>	<b>PAG. 27</b>
	1. Marco conceptual	
	2. Objetivos	
	2.1. Objetivo general	
	3. Diseño metodológico del diagnóstico de clima organizacional	
	3.1. Metodología	
	3.1.1. Beneficios del Clima Organizacional	
	3.1.2. Normas de aplicación.	
	3.2. Instrumentos de investigación.	
	3.2.1. Fecha técnica resumen.	
	4. Actores involucrados.	
	4.1. Participantes.	
	4.2. Equipos de apoyo.	
	4.2.1. Equipo de Alta Dirección.	
	4.2.2. Equipo de Poder de Cambio.	
	4.2.3. Representantes de Facultad.	
	4.2.4. Equipo de Apoyo Operativo.	
	5. Estructura preliminar del Informe	
	6. Anexos	
	6.1. Comunicación al personal de la empresa.	

<b>4</b>	Diseño metodológico del Diagnóstico de Cultura Organizacional	PAG. 35
	1. Marco conceptual	
	2. Objetivos	
	3. Metodología del diagnóstico de cultura organizacional	
	3.1. Metodología	
	3.2. Instrumentos de investigación.	
	4. Metodología para el procesamiento de la información y plan de análisis	
	5. Actores involucrados	
	6. Estructura preliminar de informe	
	Anexos	
<b>5</b>	Política sobre Cultura Organizacional	PAG. 49
	Documento de política sobre cultura organizacional	
	1. Introducción	
	2. Objetivo	
	3. Políticas	
<b>6</b>	Diseño de la nueva cultura organizacional y estrategias para su implementación para la carrera de Agronomía	PAG. 55
	2. Aporte de la carrera de agronomía a la misión de la universidad	
	3. El compromiso docente y su aporte de la carrera de Agronomía	
<b>7</b>	Guía metodológica de Cultura Organizacional	PAG. 61
	1. Marco conceptual sobre clima y cultura organizacional e incidencia en el desarrollo de la universidad o la carrera	
	2. Roles y funciones de cada uno de los actores institucionales	
	3. Procesos, procedimientos e instrumentos a utilizar para implementar la nueva cultura organizacional, incluyendo instrumentos de monitoreo y evaluación	
<b>8</b>	Actividades desarrolladas por la Consultoría	PAG. 75
	1.2. Fase 2 - Obtención de Insumos y Diagnóstico	
	1.3. Fase 3 – Diseño de la Nueva Cultura Organizacional	
	1.4. Fase 4 – Difusión de la Nueva Cultura Organizacional	
	2. Apreciaciones críticas del desarrollo de la consultoría (aspectos positivos y negativos) Conclusiones y recomendaciones	
	3. Anexos:	
	Productos y Registro Fotográfico	
	Evidencias del Seguimiento del Servicio de Consultoría	

# Servicio de consultoría para la evaluación del clima organizacional y el diseño e implementación de una nueva cultura organizacional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán

## 1. Introducción

El Proyecto Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior – ProCalidad, es un Proyecto de Inversión (SNIP 140673), que tiene como objetivo central el mejoramiento de la calidad en la educación superior en el Perú. En este sentido, busca modificar la calidad del servicio, entendida en términos de la eficacia que deben mostrar las Instituciones de Educación Superior - IES para desarrollar en sus estudiantes un conjunto de conocimientos y herramientas que les permitan desempeñar con solvencia tareas valoradas en el mercado de trabajo.

Este proyecto es financiado por la República del Perú y por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), a través del Contrato de Préstamo N° 8212-PE, el cual es ejecutado por la Unidad Ejecutora 02: "Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior", del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Superior- SINEACE.

El proyecto a través de su Componente N° 3 "Fondo de Mejoramiento de la Calidad - FEC", otorga incentivos financieros a las instituciones públicas de educación superior (institutos y universidades) que ofrecen carreras de formación docente, ciencias de la salud y, ciencia y tecnología (incentivos a las carreras); así como, para las instituciones propiamente dichas (incentivos a la institución) que se encuentran realizando esfuerzos por lograr su acreditación o su excelencia (segunda acreditación).

Como resultado del proceso de convocatoria para financiamiento de planes de mejora, han sido favorecidos con el financiamiento del Plan de Mejora Institucional y el Plan de Mejora de la Carrera de Agronomía - Iniciación al Cambio - de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. Dichos planes, proponen, entre otros, la contratación de una firma que brinde servicios de consultoría, con experiencia comprobable en evaluación e implementación de una cultura organizacional. Esta consultoría está dirigida a la universidad y las carreras profesionales antes mencionadas, a fin que alcancen los objetivos propuestos en los mencionados planes de mejora.

## 2. Objetivo

Contar con una firma consultora que realice el servicio de evaluación del clima organizacional y diseñe e implemente una nueva cultura organizacional para las Universidades y carreras beneficiarias en alineación con su visión, misión y valores, así como diseñar estrategias y mecanismos que contribuyan a generar los cambios culturales esperados en el corto y mediano plazo.

## 3. Alcances

La presente consultoría abarca a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco que ha sido favorecida con el financiamiento de su Plan de Mejora Institucional y el Plan de Mejora de la Carrera de Agronomía, en el marco de la Cuarta Convocatoria de Financiamiento de ProCalidad.

## 4. Plan de Trabajo - Facilitar la puesta en marcha, de manera que el efecto del cambio no genere rechazos y sea progresivo y efectivo.

### 4.1 Actividades

Para el cumplimiento de los objetivos del proyecto se proponen 4 fases las cuales contienen actividades específicas, que se describen a continuación:

4.1.1 **Fase plan de trabajo.** En esta primera fase, se modela el desarrollo de las actividades, cronograma, instrumentos de recolección de datos, metodología, etc., para un entendimiento claro del servicio a ejecutar.

4.1.2 **Fase obtención de insumos y diagnóstico.** Esta segunda fase, trata de la obtención de información clave para entender la situación actual de la universidad.

4.1.3 **Fase de modelado de la cultura de calidad.** Para esta tercera fase, se diseña la nueva cultura organizacional, a través de la dinámica de los sistemas actuales y que forman parte de ésta, buscando alinearlos para una correcta adaptación al cambio cultural.

4.1.4 **Fase de implementación de la nueva cultura organizacional.** Para esta cuarta fase se instituye en la organización un nuevo modelo de la cultura organizacional, para que pueda ser parte de un todo orgánico con la actual forma de gestión en la UNHEVAL.

## 4.2 Cronograma

Fases	PERÍODO																																							
	ENERO							FEBRERO														MARZO																		
	D	L	M	J	V	S	D	D	L	M	J	V	S	D	L	M	J	V	S	D	L	M	J	V	S	D	L	M	J	V	S	D	L	M	J	V	S	D	L	M
<b>Herramientas/acciones</b>	<b>Plazos de Entregables</b>																																							
<b>Entregables</b>	<b>Entregables</b>																																							
Suscripción del Contrato	*Estos plazos están descritos según requerimiento de los términos de referencia																																							
Reunión Kick Off entre alta Dirección UNHEVAL y equipo Athanor.	Dentro de los 05 días posteriores a la suscripción del contrato																																							
Búsqueda de información referente a Implementación de Cambios de Clima y Cultura Organizacional.	A los 15 días de aprobado el Plan de trabajo																																							
Entrevistas y sesiones de trabajo para la determinación de presunciones culturales con el Rector, directivos y autoridades de la institución y con grupos específicos existentes en la universidad. Asistencia a reuniones de trabajo de los grupos establecidos o comités, en calidad de observadores de los comportamientos in situ.	Dentro de los 25 días de aprobado el Plan de trabajo																																							
Revisión de documentos de gestión de la universidad (actualizados): Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional, TUPA, MOF, ROF; estructura organizacional.	Dentro de los 25 días de aprobado el Plan de trabajo																																							
Aplicación de encuestas de Clima Organizacional.	Dentro de los 50 días de aprobado el Plan de trabajo																																							
Aplicación de encuestas para el diagnóstico de la Cultura organizacional.	Dentro de los 50 días de aprobado el Plan de trabajo																																							

Fase 3: Modelo de la nueva cultura organizacional	<p><i>a. Análisis de la información y Determinación de los factores de la cultura organizacional.</i></p> <p>Se analizará toda la información recopilada, tanto cuantitativa como cualitativa, mediante la cual se podrá determinar las alternativas para el diseño de la nueva cultura organizacional y que políticas, procesos y procedimientos deberían o no variar según los hallazgos.</p> <p><i>b. Diseño del nuevo modelo cultural.</i></p> <p>Se determina los criterios para determinar cuál es el modelo de cultura más adecuado a implementar en la UNHEVAL, en función a los procedimientos, normas y demás normas que involucrarían dicho cambio.</p> <p><i>c. Plan de acción.</i></p> <p>Se elabora los pasos a seguir para la implementación del nuevo modelo cultural.</p>	<p>G. Documento de Política sobre cultura organizacional.</p>	<p>A los 55 días de aprobado el plan de trabajo</p>	<p>x</p>
Fase 4: Implementación de la nueva cultura organizacional	<p><i>a. Elaboración de guía metodológica para la implementación de la cultura organizacional</i></p> <p>Documento que contienen los ejes para la institucionalidad del nuevo modelo cultural.</p> <p><i>b. Maratón - Capacitación para el fortalecimiento de las capacidades orientadas a la implementación de la nueva cultura organizacional a integrantes de la comunidad educativa. El tiempo que se realizará esta capacitación será de dos horas.</i></p> <p>Presentando los productos de la consultoría, se presentará el marco conceptual sobre clima organizacional y su incidencia en el desarrollo de la universidad o la carrera de Agronomía, poniendo énfasis en el proyecto de cambio. Actividades de coaching grupal con autoridades y directivos de la universidad y carrera de Agronomía.</p>	<p>H. Documentos de diseño de la nueva cultura organizacional y estrategias para su implementación</p> <p>I. Guía metodológica para la implementación de la nueva cultura organizacional.</p>	<p>Dentro de los 70 días de aprobado los diagnósticos</p> <p>A los 90 días de aprobado el diseño de la nueva cultura organizacional</p>	<p>x</p>
	<p><i>c. Elaboración del informe final de ejecución de la consultoría realizada y de los resultados</i></p> <p>Cuyo contenido contendrá las actividades desarrolladas, apreciaciones críticas, conclusiones y recomendaciones.</p>	<p>J. Informe final de la consultoría</p>	<p>Dentro de los 05 días de aprobado el último entregable</p>	<p>x</p>



## 4.3 Metodología

### 4.3.1 Metodología - Fase 1

*Kick off* con la finalidad de compartir información significativa entre el cliente y el equipo de consultores, en esta reunión se plantean los problemas más importantes de la organización en forma holística y multi-enfoque, siempre alineados con los ejecutivos con capacidad de decisión o del más alto nivel organizacional. Su esencia radica en generar en la organización una dinámica de cambio con creatividad que module el conflicto, la incertidumbre, el caos y la confrontación intensa pero desde un punto de vista asertivo (agendas abiertas); que ayude a entender, que toda mejora o cambio siempre es beneficioso para la organización.

La metodología incluye además la participación del rector y ejecutivos decisores, con los que se tendrá un Diálogo genuino y constructivo, buscando analizar la actualidad estratégica de la institución, abordando, por ejemplo temas como:

Necesidad del hoy  
Capacidad actual  
Competencia del hoy  
Recursos y soporte actual

### 4.3.2 Metodología - Fase 2

Las actividades a realizar, tienen como finalidad recabar información que permita formular las primeras hipótesis culturales; las mismas que serán investigadas y analizadas en el trabajo con los integrantes de la UNHEVAL. Es importante recalcar la importancia de trabajar en conjunto con la organización en su diagnóstico.

*Coordinación entre los responsables del proyecto* de parte de la UNHEVAL y de Athanor Consultoría Organizacional: coordinación permanente a lo largo del proyecto, entre la institución cliente y la consultora para la correcta ejecución de las actividades (entrevistas, sesiones de trabajo, diagnóstico de clima, cultura).

*Entrevistas y sesiones de trabajo*, para la determinación de presunciones culturales con el Rector, directivos y autoridades de la institución y con grupos específicos existentes en la universidad.

*Asistencia a reuniones de trabajo* de los grupos establecidos o comités, para observar los comportamientos in situ.

*Revisión de documentos de gestión de la universidad* (actualizados): Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional, TUPA, MOF, ROF, Organigrama.

*Búsqueda de Información*. referente a implementación de cambios en el clima y cultura organizacional en instituciones de educación superior en América Latina.

*Aplicación de encuesta de clima organizacional*. El estudio del diagnóstico del clima laboral considera las siguientes etapas:

- a. Exploración e identificación de las dimensiones relevantes del clima laboral

En esta etapa se genera la información para enfocar y realizar el diseño de los instrumentos de medición.

Se comprende, entre otros, la revisión de estudios anteriores y otros documentos pertinentes de la entidad.

Ejecución: Fase 2 según cronograma

b. Convocatoria y sensibilización

i. En esta etapa se comunica e invita a los integrantes de la UNHEVAL para que participen en el estudio de clima organizacional, precisando sus objetivos y fines, mediante una Carta del Rectorado dirigida al personal definido.

ii. Adicionalmente, se formará un equipo de trabajo para sostener reuniones a fin de explicarles los objetivos, alcances y la metodología, incidiendo en la confidencialidad de los datos del participante.

Ejecución: Fase 2 según cronograma

c. Trabajo de campo de medición del clima.

Aplicación de encuesta escrita. Con base en el trabajo conjunto del equipo de Athanor y el equipo de apoyo operativo de cada carrera, se ejecutará la aplicación de las encuestas de cultura organizacional

Ejecución: Fase 2 según cronograma

*Aplicación de la Encuesta de Cultura Organizacional.* El estudio del diagnóstico del cultura organizacional considera las siguientes etapas:

a. Convocatoria y sensibilización

i. En esta etapa el rector de la UNHEVAL comunica la realización del estudio precisando sus objetivos, fines y equipo de trabajo.

Medio: carta del rector a los integrantes de organización

Ejecución: Fase 2 según cronograma.

ii. Una charla previa al diagnóstico en el tema relacionado a diagnóstico de la cultura organizacional.

Ejecución: Fase 2 según cronograma

b. Trabajo de campo

iii. Aplicación de encuesta escrita. Con base en el trabajo conjunto del equipo de Athanor y el equipo de apoyo operativo de cada carrera, se ejecutará la aplicación de las encuestas de cultura organizacional

Ejecución: Fase 2 según cronograma

### 4.3.3 Metodología - Fase 3

Se esquematiza a continuación, las herramientas para el correcto modelado de la nueva cultura:

a. *Análisis de la información y determinación de los factores de la cultura organizacional*

Se analizará toda la información recopilada, tanto cuantitativa como cualitativa, mediante la cual se podrá determinar las alternativas para el diseño de la nueva cultura organizacional y qué políticas, procesos y procedimientos deberían o no variar según los hallazgos.

b. *Diseño del nuevo modelo cultural*

Se determinarán los criterios para definir cuál es el modelo de cultura más adecuado a implementar en la UNHEVAL, en función a los procedimientos, políticas y demás normas que involucrarían dicho cambio

c. *Plan de acción*

Se elaborarán los pasos a seguir para la implementación del nuevo modelo cultural.

Se validará en reunión con el rector, el diseño de la nueva cultura organizacional.

#### **4.3.4 La Metodología para la Fase 4**

Para efectuar la implementación de la nueva cultura organizacional, se emplearán las siguientes herramientas:

a. *Elaboración de Guía Metodológica para la implementación de la nueva cultura organizacional.*

Documento que contiene los ejes para la institucionalización del nuevo modelo cultural.

b. *Marathanor- Capacitación para el fortalecimiento de competencias orientadas a la implementación de la nueva cultura organizacional a integrantes de la comunidad educativa,* presentando los productos de la consultoría, se expondrá el marco conceptual sobre clima y cultural organizacional y su incidencia en el desarrollo de la universidad o la carrera de Agronomía, poniendo énfasis en el proyecto de cambio. Actividades de *coaching* grupal con autoridades y directivos de la universidad y la carrera de Agronomía.

El tiempo de duración de la capacitación durará dos (2) horas.

c. *Elaboración del Informe final de ejecución de la consultoría realizada y de los resultados,* cuyo contenido abordará las actividades desarrolladas, Apreciaciones críticas, Conclusiones y recomendaciones.

## **4.4 Documentación fuente**

La consultora solicitará a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, los documentos internos para tener la información institucional necesaria que sirva de base para la realización de la consultoría. Entre ellas tenemos las memorias, artículos, ponencias, informes de asambleas, entre otros documentos pertinentes.

#### 4.5 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos que se utiliza son los siguientes en clima y cultura organizacional.

##### **Aplicación de encuesta de clima organizacional**

- La evaluación de clima organizacional que realiza ATHANOR está basada en la "Encuesta de clima organizacional de Pulido. ECOP"<sup>®</sup>. Dicha encuesta cubre el estudio desde las variables del modelo jerárquico de transformación organizacional lo que quiere decir que la prueba de clima de Pulido mide efectivamente el clima de las organizaciones, y sus resultados poseen criterios científicos y metodológicos adecuadamente estructurados.

Esta Encuesta, por su construcción teórica y metodológica, es adaptable a las necesidades de la UNHEVAL, mediante un proceso de validación teórico y de adaptación a las necesidades de aplicación y eficiencia. Consta de 88 ítems, 31 indicadores, 10 dimensiones y 4 variables. También se incluye, la escala de mentiras que sirve para la detección de personas con alta "deseabilidad social" en la organización. Es decir, se aplicará una escala de filtro "L", para detectar indicios de deshonestidad al contestar.

Variables de medición. El instrumento a aplicar es la Encuesta de Clima Organizacional de Pulido – ECOP, la cual consta de las siguientes variables:

- a. Cultura *Ad Hoc*
- b. Estrategia
- c. Diseño
- d. Procesos (sistema de conocimiento)

##### **Aplicación de encuesta para el diagnóstico de la cultura organizacional**

- Para el diagnóstico de cultura organizacional se utilizará el modelo de valores de competencia de Cameron y Quinn, para explicar las características principales de la cultura organizacional.

El modelo tiene como propósito el diagnóstico de la cultura organizacional dominante, con base en cuatro clases de culturas genéricas: a) clan; b) jerárquica c) *ad hoc* y; d) mercado. Para el estudio se usarán conceptos similares que se explicarán posteriormente.

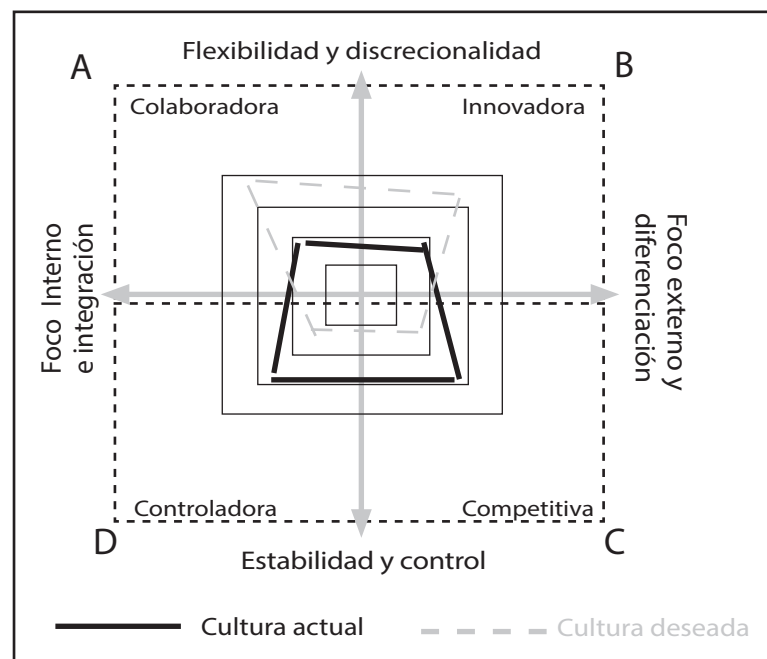
El modelo muestra además si la organización, tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros; o por el contrario si la organización está predominantemente orientada a la estabilidad y control frente a los cambios. Usando estos principios, Cameron y Quinn generan un instrumento al que dominan Organizational Culture Assessment Instrument - (OCAI), que permite, entre otros aspectos medir la cultura percibida y la cultura deseada entre los administrados.

El OCAI es una técnica que mide la situación de la entidad desde cuatro tipos de cultura. Estas cuatro culturas quedan definidas a partir de dos dimensiones: por una parte, la orientación de la entidad hacia el interior o el exterior a la misma, por otra la orientación hacia la flexibilidad o hacia el control.

La gráfica siguiente incluye ejemplos de estas dimensiones:

#### 4.6 Entregables

- 4.6.1 Plan de trabajo
- 4.6.2 Informe de recopilación de tres experiencias exitosas en materia de implementación de cambios en el clima y la cultura organizacional
- 4.6.3 Diseño metodológico del diagnóstico de clima organizacional
- 4.6.4 Diseño metodológico del diagnóstico de la cultura organizacional
- 4.6.5 Informe del diagnóstico del clima organizacional



- 4.6.6 Informe del diagnóstico de la cultura organizacional
- 4.6.7 Documento de política sobre cultura organizacional
- 4.6.8 Documento de diseño de la nueva cultura organizacional y estrategias para su implementación
- 4.6.9 Guía metodológica para la implementación de la nueva cultura organizacional
- 4.6.10 Informe final de la consultoría

---

# EXPERIENCIAS EXITOSAS EN MATERIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

---



## INTRODUCCIÓN

La importancia de la implementación de la cultura organizacional a través de la evaluación del clima organizacional es la ruta que permite a las instituciones educativas superiores orientar el rumbo de los objetivos que persigue a corto, mediano y largo plazo, así como alinear los esfuerzos de los trabajadores involucrados con el propósito de ir alcanzando las metas que se proponen. Debido a ello, conforme ocurren los cambios que se van dando en el medio, la ciencia, la tecnología y la sociedad esta se irá modulando o adaptando a estos nuevos escenarios con el objetivo de mantener su vigencia y expectativa de desarrollo al servicio de la comunidad educativa.

Si bien los cambios que se generan exigen capacidad de adaptación y hostilidad para responder a la gestión de lo complejo, es en el caso de las instituciones educativas superiores un doble esfuerzo ya que están comprometidas con la formación de los alumnos, y con la sociedad, conscientes además de que los alumnos serán luego quienes tomen la posta en la enseñanza como futuros profesores o como líderes en alguna organización, es por ello la importancia que tienen estas instituciones de comprometerse con esta importante misión.

Por ello sí las personas con vocación de servicio que laboran en el ámbito educativo se comprometen y son responsables, y si se encaminan a lograr que estas instituciones dirijan sus esfuerzos hacia la excelencia, y hacia el éxito, el resultado obtenido será el reconocimiento como una institución educativa superior de alto nivel en el rubro académico, a nivel regional, en el país y hasta, por que no, lograr trascender a ámbitos internacionales con una enseñanza de calidad y siendo además líderes en la investigación.

Finalmente, como parte de nuestra metodología de trabajo antes de presentar el informe de recopilación de tres experiencias exitosas en materia de diseño e implementación de cambios en el clima y cultura organizacional desarrollados por instituciones de educación superior en América Latina, realizaremos a continuación la descripción del marco teórico que grafique los ámbitos que abarcan tanto el clima como la cultura en las instituciones educativas superiores.



## 1. Marco teórico de clima organizacional y cultura organizacional

### **Clima organizacional** orientado al ámbito de las instituciones educativas superiores

El clima organizacional en el caso de una institución educativa superior como en cualquier institución también está determinado por la percepción del entorno que tienen los trabajadores de la misma respecto a la infraestructura, soporte administrativo, logístico, económico, estilo de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, etc., y en general frente al ambiente que la institución les brinda y que aprecian cada uno desde su perceptiva, siendo para algunos de calidad satisfactoria para sus intereses y adecuada para las actividades que realizan, mientras que para otro grupo no.

*“La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto”* (García M. 2009)

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral percibida por los trabajadores de una institución educativa superior influyen y repercuten en el estado de ánimo de estos en el día a día y se pueden manifestar en el nivel de motivación que evidencian para cumplir con las tareas que se le asignan (Enseñanza, investigación, tareas administrativas, logísticas, etc), por ello en las instituciones educativas superiores no es ajeno se afecte este aspecto, y en consecuencia perturbe a su vez al core institucional reflejado en el nivel académico que podrían manifestar “por ejemplo” algunos profesores, ya que aprecian que no se les brinda los medios necesario para poder hacer bien su trabajo.

*“El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la Psico - Sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social”.* (Méndez C. 2006)

### **Cultura organizacional** orientado al ámbito de las instituciones educativas superiores

*“La cultura organizacional es el sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros”.* (Schermerhorn, Hunt, y Osborn, 2004)

Es el espacio donde se manifiestan un conjunto de creencias, los valores, los deberes y derechos, las tradiciones, los compromisos y obtención de los resultados. En el caso de las instituciones educativas superiores poseen también “como es obvio” una cultura que les es propia: como un sistema de normas, principios e instrumentos compartidos a través de su filosofía y conocimientos al que se integra el elemento humano (autoridades, profesores, administrativos y alumnos) que la conforman y que la representan de la forma como se relacionan, comunican y trabajan cada uno en su rol al interior de la institución.

*“La cultura organizacional está formada por tres (03) niveles de conocimientos: Supuestos inconscientes; se refiere a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana, Valores; forma parte de los principios, normas*

*y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa Artefactos; identifica a los resultados obtenidos de la acción de una empresa. Y prácticas; la ejecución de lo aprendido"; (Shein Edgar 1988)*

Ahora, si todo este conjunto de elementos se encuentran debidamente consolidados en el conocimiento de las personas que trabajan en una institución educativa superior, permitirá hacer de esta una institución capaz para hacer frente a los cambios y/o problemas que puedan surgir, en el caso de estas tenemos a aquellas que mantienen los mismos principios desde su fundación habiendo estado afectas al medio social, político, religioso, científico, pero que han sabido innovar con la adquisición y uso de nueva tecnología, con inversión o financiamiento para la investigación, con la capacitación permanente a sus profesores con el objetivo de obtener los mejores resultados, y conservar todo lo que les ha permitido mantener sus principios y valores compartidos a lo largo del tiempo.

*"La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Existen siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:*

- (a) innovación y correr riesgos;*
- (b) minuciosidad;*
- (c) orientación a los resultados;*
- (d) orientación a las personas;*
- (e) orientación a los equipos;*
- (f) agresividad; y*
- (g) estabilidad".*

*(Robbins, S. 2004)*

Es importante también reconocer que forma parte de su existencia y permanencia en la sociedad, en la medida que la laxitud, flexibilidad y fortaleza han sido manejadas por las autoridades de estas instituciones como corresponde, frente a la coyuntura o situaciones en la que se han tenido que tomar decisiones trascendentales, y unas más que otras han podido mantenerse en el medio con una imagen incólume debido a la fortaleza que como institución las caracteriza.

*"La cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio, una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas". (Robbins. 1987)*

### 1.1. La institución educativa superior como complemento de la sociedad

Toda institución educativa superior tiene una fase de inicio, desarrollo, posicionamiento y su permanencia se da en parte porque representa un fragmento de la sociedad, de la religión, del Estado, de otras empresas e instituciones, de los medios de comunicación y otras relativas a la conformación de las opiniones y creencias que juegan un importantísimo papel en este complemento. En tal sentido la interrelación de esta con la sociedad y los miembros que la integran solo será posible en la medida que los patrones de la cultura organizacional de esta se integren a la sociedad, así como en la medida que esta mejore y desarrolle le permita ampliar su horizonte y convertirse en un mejor complemento de la sociedad al cumplir con prolijidad el rol para la que han sido creadas.

Por ello, en el caso de las instituciones educativas superiores, para poder cumplir el rol de la enseñanza, dependen de una serie de personas que son los profesionales (autoridades, profesores y administrativos) identificados con la institución, y al mismo tiempo dispuestos, a brindar un buen servicio ya que cuentan con los medios, soporte, infraestructura, tecnología, e información que les permite cumplir con la misión y es ello a lo que se le denomina el clima organizacional que cuando es adecuado es porque el soporte que brinda para lograr satisfacer las necesidades de los clientes, que son los alumnos en general, es percibido como satisfactorio por parte de los trabajadores en quienes recae la responsabilidad de brindarlo.

Por ello es importante para las instituciones educativas superiores no perder el enfoque; Los alumnos son los clientes de los servicios que prestan, cualquiera fuera el nivel del beneficiario, es decir, puede ser indistintamente alumnos de pregrado y posgrado, no hay distinción este servicio debe cumplir con las políticas y principios institucionales, ser en general el espacio donde se brinde el principal servicio que es la enseñanza superior

## 1.2. Perfil de las instituciones educativas superiores

Las instituciones educativas superiores son en general entidades donde se genera la transformación sociocultural de las personas y ello ha sido posible debido al reconocimiento social que cada país a través de las entidades correspondientes les ha asignado, a partir de los valores de servicio que reafirma en cada una de las actividades que realiza, convirtiéndose en algunos momentos de la historia en reductos de los valores sociales.

*“Esto permitió que, poco a poco, se fuera aislando en una “torre de marfil” (Coraggio, 2002) en relación a la totalidad de la sociedad. Al mismo tiempo, esa situación la ubicó en una posición de rigidez y de indiferencia a todo cambio generado por problemáticas extrauniversitarias”.*

Que sin embargo se ha revertido conforme ha ido ganando espacio en la sociedad y logrando tener más voz e injerencia sobre el desarrollo de los programas educativos de gobierno de cada país, así como mejorando su metodología de la enseñanza y la investigación para adecuarse a las nuevas políticas de gobierno en materia educativa y responder a la exigencia de los alumnos que buscan una formación de calidad.

La fuerte demanda por una educación superior de calidad y las nuevas políticas de los países de América Latina en materia educativa motivó a estas a la búsqueda de reconocimiento académico, a través de las certificaciones y/o acreditaciones (Sistemas de Calidad) como instrumento para ir generando cambios en la metodología de la enseñanza, del conocimiento e investigación con el propósito de generar profesores e instituciones educativas de calidad. Y en consecuencia tener un mejor posicionamiento en comparación a las otras instituciones.

## 2. Recopilación de 3 experiencias exitosas en materia de cultura organizacional

### 2.1. Primera experiencia exitosa

#### 2.1.1. Descripción detallada

- Nombre de la universidad o Facultad: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote
- Título del trabajo: Aplicación de un programa de cultura organizacional referido a la identidad institucional
- País y ciudad a la que pertenece: Perú – Chimbote
- Nombre completo del autor: Teresa del Pilar García García
- Grado y título profesional: No fue el motivo de la investigación
- Año de presentado el informe: Perú 2015
- Metodología: (Extraído de la investigación)

“Según Hernández, Fernández y Baptista (1995) el presente trabajo pertenece al tipo de investigación cuantitativo y el nivel explicativo, el diseño de investigación es pre-experimental y pertenece a la categoría de pre y posttest. La población, objeto de estudio, estuvo compuesta por las estudiantes de las carreras profesionales de Enfermería y Obstetricia, las cuales se encontraban en proceso de autoevaluación interna a través de los estándares propuestos por el Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Profesionales (CONEAU). Se tomó como criterio para la selección de la muestra estudiantes regulares de las carreras de Enfermería y Obstetricia y cuya edad se encuentre entre los 17 a 25 años de edad. Ambos grupos quedaron conformados por 30 estudiantes participantes, quienes dieron su consentimiento informado para participar en la investigación.

Para el presente estudio se elaboró una escala actitudinal para medir la interiorización de la visión y misión institucional, y que contemple las variables que las componen. Las que forman parte de la visión son líderes universitarios, capital humano y bien común. La misión presenta las siguientes variables: calidad, tecnologías de la información y bajos costos. La validación de las escalas actitudinales se realizó por criterio de jueces y los resultados fueron validados por el índice de Ayken, la confiabilidad se hizo por análisis de ítems y se calculó el Alfa de Cronbach, aplicándose a una muestra piloto a fines del 2010.

El Programa de Cultura Organizacional, cuya finalidad fue contribuir al desarrollo del perfil cultural institucional, está fundamentado en la metodología de la investigación acción. En cada una de las sesiones, los contenidos desarrollados estuvieron relacionados a la visión, misión, identidad católica, valores, principios rectores y el modelo educativo institucional, tomando en cuenta las variables que mide la escala actitudinal referida a la interiorización de la visión y misión institucional.

Las sesiones se desarrollaron semanalmente y cada una duró aproximadamente 2,30 horas y se usó una metodología participativa y activa, basada en actividades de psicoeducación y talleres interactivos. Las técnicas metodológicas utilizadas fueron: role play, audiovisuales, dinámicas de presentación y animación, trabajos grupales e individuales, dinámicos de reflexión y exposición temática. Los grupos seleccionados fueron estudiantes de la carrera profesional de Enfermería y Obstetricia. Con las estudiantes de la carrera de Enfermería se trabajó con el primer ciclo de estudios y con las de Obstetricia se trabajó con el tercer ciclo. Ambos grupos estuvieron conformados por una muestra de 30 integrantes. En base al diseño de la investigación, pre y posttest, el pre test se aplicó en la sesión de apertura y el posttest se aplicó en las sesiones 3, 6, 9 y 12, respectivamente. Para la realización de la presente investigación, se procedió de la siguiente manera:

- Se tomó como base de estudio el Modelo de Calidad para la acreditación de carreras universitarias propuestas por el CONEAU. Del Modelo de Calidad, se eligió el estándar 9, que hace referencia a la cultura organizacional.
- Se elaboró el Proyecto de Cultura Organizacional, acorde a los formatos propuestos por el CONEAU. En base al proyecto, se diseñó el Programa en Cultura Organizacional.
- Se seleccionó a las carreras Profesionales de Enfermería y Obstetricia para la aplicación del Programa en Cultura Organizacional.
- Se diseñó el instrumento que permita medir la interiorización de la visión y misión institucional.
- Para la validación del instrumento, se procedió de la siguiente manera:
  - » Los ítems se validaron por Criterio de Jueces y los resultados se evaluaron con el índice de Ayken.
  - » La confiabilidad se hizo por análisis de ítems y se calculó el Alfa de Cronbach.
- La escala actitudinal, pre test, fue aplicada en la sesión de apertura de la implemen-

tación del programa. El posttest fue aplicado en las sesiones 3, 6, 9 y 12, posterior a la realización de la sesión referida a la visión y misión institucional y a sus elementos que la componen.

- Al culminar las sesiones del programa, se analizó los datos con el programa SPSS 17. (Teresa del Pilar García García 38 In Crescendo. Institucional. 2015; 6(2): 33-44)

#### 2.1.2. Razones del éxito (Extraído de la investigación)

“Se contó con la participación de las estudiantes de las carreras profesionales de Enfermería y Obstetricia, las cuales se encontraban en proceso de autoevaluación interna a través de los estándares propuestos por el Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Profesionales (CONEAU) y debido a que se elaboró una escala actitudinal para medir la interiorización de la visión y misión institucional y cuya validación de las escalas actitudinales se realizó por criterio de jueces. El uso de las técnicas metodológicas utilizadas que fueron: *role play*, audiovisuales, dinámicas de presentación y animación, trabajos grupales e individuales, dinámicos de reflexión y exposición temática y la fiabilidad de la escala Actitudinal. El Programa de Cultura Organizacional contribuyó a la interiorización de la visión y misión institucional y de las variables que las componían, así como al desarrollo del perfil cultural institucional deseado en las estudiantes de las carreras profesionales estudiadas. Generar una percepción positiva de la visión y misión universitaria”.

#### 2.1.3. Aporte a los cumplimientos de los objetivos de la consultoría

“Este trabajo pretende hacer un aporte sobre las nuevas tendencias académicas por las cuales la universidad debe transitar actualmente y que está relacionada con la diversidad y velocidad con la que se crean nuevos conocimientos, que es lo que impulsa a la actualización de los contenidos de sus programas académicos para que proporcionen a los estudiantes oportunidades novedosas de aprendizaje. El aprendizaje organizacional incrementa los resultados económicos y no económicos, y está determinado por los stocks de conocimientos que residen en el individuo, grupo y la propia organización, así como por los flujos de creación, asimilación, uso y difusión de conocimientos”.

## 2.2. Segunda experiencia exitosa

### 2.2.1. Descripción detallada

- Nombre de la universidad o Facultad: Tecnológico de Monterrey y Escuela Normal Superior Oficial de Guanajuato
- Título del trabajo: Cultura de evaluación en instituciones educativas. Comprensión de indicadores, competencias y valores subyacentes
- País y ciudad a la que pertenece: México
- Nombre completo del autor o autores: Jaime Ricardo Valenzuela González, María Soledad Ramírez Montoya y Jorge Antonio Alfaro Rivera
- Grado y título profesional: No figura
- Año de presentado el informe: México 2010
- Metodología: (Extraído de la investigación)

Esta investigación fue realizada con un enfoque de estudio de casos instrumental (Stake, 1998). Por lo general, la investigación con estudio de casos consiste en referir una situación real tomada en su contexto y analizarla para ver cómo se manifiestan y evolucionan los fenómenos de un sistema social que tiene sus propias dinámicas. Yin (2002) la define como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo en su contexto de vida real, en el que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en el que se utilizan múltiples fuentes



de información. Por su parte, Stake (1998) hace una distinción entre dos tipos de investigación de estudio de casos: intrínsecos e instrumentales. En un estudio intrínseco "El caso viene dado. No nos interesa porque con su estudio aprendamos sobre otros casos o sobre algún problema general, sino porque necesitamos aprender sobre ese caso particular. Tenemos un interés intrínseco en el caso" (Stake, 1998: 16). En un estudio instrumental nos encontramos con una cuestión que se debe investigar, una situación paradójica, una necesidad de comprensión general, y consideramos que podemos entender la cuestión mediante el estudio de un caso particular... Aquí el estudio de casos es un instrumento para conseguir algo diferente a la comprensión [de un caso] concreto (Stake, 1998: 16-17)

Para el estudio que aquí se presenta, el fenómeno por estudiar fue el de cultura de evaluación, y para ello se tomaron cinco casos de instituciones educativas, en forma instrumental. Participantes. En este estudio podemos hablar de tres niveles de participantes. En un primer nivel se encuentran cinco instituciones educativas participantes en el curso de formación de evaluadores que se diseñó como parte de la Etapa 3 del proyecto. La selección de estas instituciones corresponde a un muestreo intencional hecho a partir del contacto que los investigadores tuvieron, en etapas previas, con 31 instituciones educativas del estado de Guanajuato. La elección de las cinco instituciones para la Etapa 3 se llevó a cabo con base en los criterios siguientes: diversidad geográfica, representación de los dos niveles educativos (educación media-superior y superior), interés de las instituciones por participar en cada una de las tres etapas del proyecto, y que tuvieran un tamaño superior a los 500 estudiantes. En un segundo nivel se encuentran los representantes de las instituciones educativas que participaron en el curso al que se les convocó. Fueron seis personas invitadas por cada institución: un director y cinco personas clave dentro de la institución educativa. La designación de esas personas clave no estuvo bajo el control de los investigadores, sino que dependió de los directores.

La sugerencia que se le hizo a estos últimos fue que eligieran a personas comprometidas con sus instituciones, que actualmente realizaran procesos de evaluación (o potencialmente los fueran a realizar) y que tuvieran disponibilidad para llevar a cabo las 40 horas de capacitación que duraba el curso. En un tercer nivel se encuentran las contribuciones que fueron generadas en las actividades de socialización de vivencias mediante tres foros de discusión sobre el tema de cultura de evaluación. En este punto, los "participantes" no son instituciones o personas, sino todos aquellos mensajes que fueron colocados en los foros de discusión, y que constituyen la unidad de análisis del presente proyecto. Instrumentos. El proceso de colección de datos estuvo alineado con las actividades del curso de capacitación, en particular aquellas vinculadas a los foros de discusión que se abrieron en torno a la cultura de evaluación. Cada foro sirvió para que los participantes compartieran sus experiencias en procesos de evaluación, a la vez que permitieron que los facilitadores del curso (e investigadores en este estudio) intervinieran solicitando explicaciones adicionales que clarificaran cada vivencia y que permitieran recabar información rica para su análisis posterior. Congruente con los objetivos de investigación (y del curso de capacitación mismo), fueron tres los temas que se abordaron:

1. Comprensión de los indicadores: su propósito fue discutir sobre las dificultades que los evaluadores encontraron en las instituciones educativas respecto a la forma en que los directivos encuestados comprendían los indicadores. Las preguntas detonadoras para este foro fueron: a) ¿qué dificultades tienen las personas entrevistadas para comprender los indicadores?; ¿ustedes, como evaluadores, tratan de clarificar el significado de los indicadores?; y ¿creen que las personas a cargo de la institución tienen claridad al momento de definir los indicadores?

2. Competencias del evaluador: su propósito fue hacer una autoevaluación sobre el tipo de competencias que esta tarea requiere y sobre el grado en que los evaluadores (los alumnos participantes en el curso) poseían esas competencias. Las preguntas detonadoras para este foro fueron: ¿cuáles competencias se ponen en juego para el trabajo de campo que están realizando?; ¿cómo se siente usted en esas competencias?; ¿en cuáles se siente fuerte y en cuáles cree que no está capacitado?; y ¿qué capacitación cree que les hace falta a los responsables de la evaluación en la institución para que, como parte de su diario quehacer, puedan ellos cumplir con este tipo de funciones?
3. Valores subyacentes en los procesos de evaluación: muchas veces se observa en las instituciones educativas que la evaluación es, para algunos, algo “secundario”, al mismo tiempo que otras personas desconfían sobre el uso que se le pueda dar a los resultados de la evaluación; por ello, el propósito de este foro fue hacer una reflexión sobre los valores subyacentes en la cultura de evaluación existente (o inexistente) en las instituciones que los participantes estaban evaluando. Las preguntas detonadoras para este foro fueron: ¿por qué cree que hay, o no, una cultura de evaluación en la institución que está evaluando?; ¿qué valor se le da a las acciones de evaluación dentro de la institución?; ¿estos valores se hacen explícitos o están implícitos en las acciones del personal dentro de la institución?; en la determinación de los indicadores ¿se ha enfrentado a algún dilema ético o a un conflicto de intereses?; y ¿cree que hay algún indicador que por su naturaleza puede llegar a tener implicaciones “polémicas” en cuanto a su uso y/o interpretación?

Los instrumentos, entendidos como los medios que usa un investigador para coleccionar datos, fueron en este caso los foros de discusión asincrónica descritos previamente. Aunque las preguntas detonadoras sirvieron de base para motivar la discusión inicial, conviene señalar que la discusión que se dio en cada foro sucedió de manera natural y espontánea. Congruente con una metodología cualitativa, los investigadores tomaron la decisión de que esto ocurriera así con el fin de que los datos fueran fluyendo libremente sin mayor influencia por parte de los investigadores. Solo en aquellos casos en que alguna participación ameritaba una mejor explicación, los investigadores, en su papel de facilitadores del curso, recurrieron a un conjunto de preguntas que sirvieran para validar la información recabada y asegurar que realmente se estaba entendiendo el pensar y sentir de los participantes en su papel de evaluadores.

#### Análisis de datos.

Para llevar a cabo el análisis de los datos que aportaron los participantes en los foros de discusión, se empleó la técnica de análisis de contenido, con dos tipos de elementos estructurales: referencias y rasgos (Bardín, 2004). Las referencias se dieron a partir de las opiniones, respuestas y relatos que los participantes hicieron sobre el sentido que ha tenido y tiene para ellos la cultura de evaluación; en tanto que, como rasgos, se consideraron las incidencias o frecuencias que resultaron significativas en dichos relatos. Por otra parte, el análisis de contenido establece un vínculo entre tres tipos de lenguaje: descriptivo, analítico e interpretativo (Krippendorff, 1990). En este estudio, el nivel descriptivo incluyó la información aportada por los informantes en los tres foros de discusión; el nivel analítico ordenó dichos aportes a partir de criterios de afinidad o diferenciación, constituyendo categorías para clasificar y organizar la información; y el nivel interpretativo generó juicios de valor sobre el fenómeno de interés para su mejor comprensión. Perfiles Educativos | vol. XXXIII, núm. 131, 2011 | IISUE-UNAM Jaime Ricardo Valenzuela, Ma. Soledad Ramírez y Jorge A. Alfaro | Cultura de evaluación en instituciones educativas Páginas 51 a 53)

### 2.2.2. Razones de su éxito (Extraído de la investigación)

“Debido a la selección y evaluación previa de las 31 instituciones educativas del estado de Guanajuato que participaron, luego la muestra conformada por 500 estudiantes y su evaluación previa y la participación de sus respectivas autoridades, también debido a la realización de los foros de discusión y el análisis de los datos recogidos en cada uno de los foros. Y porque esto tuvo dos grandes grupos de actividades: uno orientado a ejecutar un proyecto de evaluación en la propia institución educativa a través de un conjunto de indicadores; y otro orientado a socializar las experiencias o vivencias que, como evaluadores institucionales, tuvieron en el proceso de evaluación. Para fines de la investigación, toda la discusión giró en torno al tema de cultura de Evaluación”.

### 2.2.3. Aporte a los cumplimientos de los objetivos de la consultoría

“Este trabajo presenta los resultados de una investigación orientada a estudiar la cultura de evaluación en cinco instituciones públicas de educación media superior y superior. Se empleó un método de estudio de casos instrumental con información de 30 representantes de dichas instituciones. Los resultados obtenidos se presentan alrededor de tres componentes de una cultura de evaluación: 1) la forma en que los distintos actores educativos comprenden la evaluación y, en particular, el empleo de indicadores institucionales; 2) las competencias que tienen ciertas personas clave dentro de cada institución para realizar procesos de evaluación, así como la capacitación que deben recibir para que la evaluación se lleve a cabo de una forma adecuada; y 3) los valores subyacentes que determinan el uso que se le da a los resultados de la evaluación, la manera de manejar posibles conflictos éticos y el valor que se le da a la evaluación misma”.

“La evaluación institucional es una condición necesaria, no suficiente, para mejorar la calidad de nuestras instituciones educativas. Desde una perspectiva técnica se dan muchas recomendaciones valiosas para promover prácticas de evaluación cuyos resultados arrojen información válida, confiable y útil para la mejora educativa; pero la evaluación institucional va más allá de cuestiones técnicas. De nada sirve contar sólo con la información que arroje un estudio de evaluación, si no se promueven otras condiciones que aseguren la suficiencia en la consecución de la calidad educativa”.

## 2.3. Tercera experiencia exitosa

### 2.3.1. Descripción detallada

- Nombre de la universidad o Facultad: Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, Chile
- Título del trabajo: La tríada cultural-contextual: Una oportunidad para asegurar la pertinencia cultural en la implementación de la educación intercultural.
- País y ciudad a la que pertenece: Chile
- Nombre completo del autor: Nolfia Ibáñez Salgado
- Grado y título profesional: No figura
- Año de presentado el informe: Chile 2015
- Metodología (Extraído de la investigación)

Los resultados del Censo 2012 fueron publicados por el Ministerio de Desarrollo Social y luego retirados. Actualmente se encuentran en revisión.

Al Taller de co-construcción de una dimensión intercultural para el currículo nacional, realizado en el marco de nuestra investigación en enero de 2013 en Afu-



nahue, asistieron más de 70 personas mapuche de La Araucanía y de Los Ríos (aprox. un 70% de las personas mapuche que participan en el estudio), entre ellos Lonkos, Dirigentes Territoriales, Profesores y Educadores Tradicionales que habían integrado previamente las conversaciones individuales, familiares y los encuentros por comunidad y por región realizados en los dos primeros años del estudio. Transcripción Grupo Conversación Nueva Imperial, Octubre 2012. (Proyectos Fondecyt N° 100078, 1020496 y 1060230 y Proyectos Fonide N° 274 y N° 55.)

### 2.3.2. Razones de su éxito (extraído de la investigación)

“Porque se planteó desde un nuevo escenario que permite visualizar al grupo de actores que conforman lo que hemos llamado «tríada culturalcontextual» -profesores, educadores tradicionales y apoderados mapuche. Si bien la implementación de la EIB no es el foco del estudio, los resultados preliminares en torno a este ámbito y que consideran las opiniones y propuestas de nuestros colaboradores mapuche, podrían orientar modificaciones relativas a su pertinencia cultural desde la perspectiva de quienes son sus destinatarios, en un momento en el cual se han establecido nuevas acciones para mejorar dicha implementación, específicamente la instauración de las duplas pedagógicas, lo que configura un nuevo escenario que constituye una oportunidad para identificar, definir y priorizar aspectos principales de pertinencia cultural que sean percibidos como tales por quienes pertenecen al pueblo mapuche”.

“Consecuentemente, en esa región se ha instalado el mayor número de duplas pedagógicas (Acuña, 2012). Si la participación de educadores tradicionales se concreta en 2014 para todas las escuelas del sur del país que tengan más del 20% de estudiantes mapuche, y se cumple la contratación paulatina de profesores mapuche de Educación Básica para impartir docencia en el SLL, estarían dadas las condiciones para generar nuevos espacios educativos realmente interculturales, al menos en lo concerniente a las comunidades escolares de esos establecimientos, principalmente por tres razones:

Doble validación de los educadores tradicionales. Los educadores y educadoras tradicionales poseen una doble validación: la primera corresponde a la de sus propias comunidades, ya que para ejercer como tales deben ser validados por sus comunidades de referencia como poseedores de los valores y conocimientos ancestrales de su pueblo, así como de las habilidades necesarias para transmitirlos en la escuela, además de existir un reconocimiento a sus capacidades de liderazgo. La segunda corresponde a una mayor validación de estas personas mapuche en la cultura escolar, precisamente por el hecho de haber sido seleccionados/as por sus comunidades, ya que esto implicaría también que tienen estudios en el sistema educacional y que han participado en capacitaciones, es decir, que poseen conocimientos formales que son valorados por la cultura dominante”.

“Configuración de un espacio inédito de convivencia intercultural.

Educadores tradicionales y profesores mentores establecerían un sistema de trabajo conjunto que, con independencia de su mayor o menor efectividad en cuanto a resultados de aprendizaje de contenidos de sus estudiantes, implica necesariamente una convivencia prolongada de dos personas que, según las cifras disponibles (Acuña, 2012), hoy pertenecen mayoritariamente a culturas distintas. Esto genera un nuevo espacio de trabajo conjunto intercultural, en el cual dos personas que provienen de distintas tradiciones culturales, con una experiencia de vida cotidiana guiada por las lógicas de convivencia propias de sus culturas, se encuentran en la escuela en función del cumplimiento de un objetivo común; cuestión que abriría mayores y mejores posibilidades para que estas personas

conozcan, comprendan y puedan articular sus respectivas concepciones sobre interculturalidad y educación”.

“Posible nuevo escenario para la participación de la familia y la comunidad mapuche en la escuela. Por el promedio de edad de las y los educadores tradicionales, levemente superior a los 40 años y con una mayoría alrededor de los 30 (Acuña, 2012), es posible suponer que, muy probablemente, ellos/as son también apoderados/as de sus hijos e hijas en las mismas escuelas en las cuales se desempeñan, o en escuelas cercanas o de la misma región, lo que sería similar en el caso de los profesores mentores que pertenezcan al pueblo mapuche y que irán siendo contratados paulatinamente por el PEIB para hacerse cargo del SLI. Este nuevo escenario donde los/as apoderados/as que son al mismo tiempo docentes o educadores tradicionales podría modificar la situación de poca participación que tiene la familia y la comunidad mapuche en la escuela, y que ha sido reportada por la investigación”.

### 2.3.3 Aporte a los cumplimientos de los objetivos de la consultoría

“El trabajo pretende relevar esta cuestión para contribuir, por un lado, al aseguramiento de una adecuada pertinencia de los programas de educación intercultural impulsados por la política pública chilena y, por otro lado, a evidenciar aspectos que parecen no haber sido suficientemente considerados en ella, los que surgen reiteradamente como necesidades sentidas en los discursos y propuestas de cambio de las personas mapuche”.

Este trabajo presenta además con base en resultados de investigación, que pretende contribuir a mejorar la implementación de la Educación Intercultural en Chile en lo relativo a su pertinencia cultural, cuestión que ha sido criticada como insuficiente por sus beneficiarios, especialmente por el pueblo Mapuche, así como por informes nacionales e internacionales y otros resultados de investigación.

En el nuevo escenario que se configura en las escuelas rurales del sur de Chile con la incorporación al currículo del Sector de Aprendizaje de Lengua Indígena, obligatorio para las escuelas con alta matrícula indígena, esto releva el potencial rol de quienes conforman lo que llamamos tríada cultural contextual –profesores, educadores tradicionales y apoderados mapuche que podría convertirse en un eje principal para generar cambios que permitan disminuir las brechas de implementación, asegurando la participación efectiva de quienes son, al mismo tiempo, destinatarios de la política pública de educación intercultural y encargados de llevarla a la práctica”.

“Los resultados preliminares de nuestra investigación en relación con las prioridades y las valoraciones sobre los modos de enseñar y aprender desde la perspectiva de las numerosas personas mapuche que nos colaboran, permiten establecer orientaciones en torno a las formas de implementación del currículo que, más allá de contenidos programáticos, consideran las lógicas propias de la convivencia de las personas mapuche en sus familias y sus comunidades. Entre otros aspectos, las personas mapuche con quienes hemos trabajado valoran la enseñanza y el aprendizaje del respeto al otro, el respeto a la opinión de las personas mayores, a la naturaleza y a las cosas sagradas propias de su cultura que constituyen una ritualidad cotidiana.

Estas personas también valoran y priorizan la colaboración mutua, el trabajo cooperativo y las enseñanzas de otros cuya experiencia es mayor. Lo más importante: el aprendizaje se concibe como actuación, se aprende «haciendo».

Otro aspecto relevante es el espacio de autonomía permitido a los niños pequeños para que decidan la solución de algún problema, que es mucho mayor que en nuestra cultura; los adultos les dan el tiempo necesario, de acuerdo a cada niño

o niña y a cada acción; si los niños se dan cuenta de que se equivocaron, se les espera para que corrijan por sí solos, intenten nuevamente y se les ayuda cuando lo solicitan, siendo notorio para nosotros, observadores de otra cultura, la poca presencia de instrucciones de los adultos en esas situaciones. Esto es, las personas mapuches valoran el aprendizaje de distintos caminos para llegar a la solución de un problema y actúan en consecuencia, demostrando gran respeto por los intereses de sus menores y por el propósito de sus acciones.”

### 3. Conclusiones

Las referencias respecto a la implementación de cultura en los centros de educación superior está más enfocada en temas específicos que generan impacto en la cultura, es decir, la implementación de la cultura organizacional como experiencia exitosa surge más de la necesidad de conocimiento de aspectos particulares sobre esta, como por ejemplo impacto en la cultura organizacional con la implementación de un sistema tecnológico, o en el ámbito social referidos a aspectos humanos de cambio a partir de valores o en el ámbito de la gestión con la implementación de procesos logísticos o administrativos.

Otro aspecto que hemos encontrado es que la mayoría de investigaciones de cultura organizacional en el ámbito de las instituciones educativas superiores desarrollan un trabajo solo en el ámbito descriptivo, es decir realizan un levantamiento del diagnóstico, plantean el problema, el plan de intervención y un proyecto de implementación que se esgrime como acciones futuras, no habiendo encontrado información ni fuentes consultadas que nos brinden la experiencia de la implementación.

Finalmente estamos seguros que la búsqueda realizada y las investigaciones presentadas cumplen con los requisitos requeridos en el presente informe

### Referencias bibliográficas

García Solarte M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. 2009;(42):43-61.

Méndez C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario; 2006

Schermerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Limusa Wiley. Mexico.

Schein E. La cultura empresarial y EL liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes; 1988.

Robbins, S.P. (2004). Comportamiento organizacional (10a Ed.). México, D.F., México:Pearson/Prentice Hall.

Coraggio, 2002, “Universidad y desarrollo local” (Webgrafia)\_\_\_

---

# **DISEÑO METODOLÓGICO DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

---



# Diseño metodológico del diagnóstico de clima organizacional

## 1. Marco conceptual

El clima organizacional puede ser sentido por un individuo sin que sea consciente del papel y de los factores que componen el mismo, las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, lo que hace difícil el proceso de medición del clima dentro de las organizaciones. Esto ha ocasionado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel del clima en el desarrollo de la organización y en su vinculación con el medio externo. El concepto de clima organizacional se ha desarrollado recientemente, ya que fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960 en su libro *People, problem and profits*. No obstante, de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan a ciencia cierta elaborar una clara definición y distinción.

Dessler<sup>1</sup> (1976) basado en Halpin y Crofts dice, por ejemplo, que un aspecto importante del clima es el *esprit*, término que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describe es la consideración, término que refleja hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante. Considera que otras dimensiones subjetivas del clima son la intimidad, el alejamiento y la obstaculización.

Investigaciones más reciente nos indican que el clima organizacional se define, como, un “microentorno” que surge como resultado de la práctica de valores personales en cada pauta de comportamiento cotidianas y diferenciadas, mezcla de factores tangibles e intangibles que posee una empresa, que influyen y afectan la productividad de las personas involucradas en ella.

Esta definición se basa en conceptos que preceden a la noción de clima organizacional, y uno de ellos es el concepto de clima social. Dorsch (1985) lo entiende como una ecopsicología que caracteriza globalmente a una institución, de un entorno social (denominado también *social atmosphere, organizational o environmental*), las cuales pueden favorecer o contradecir más o menos las necesidades de las personas que viven en ellas (estilos de dirección). Tal adaptación *environmental fit* se puede medir desde diversas perspectivas y con ayuda de las escalas estimativas.

Otros autores como Weinert (1985), que analizan las tendencias del enfoque que se ha tenido para conceptualizar el concepto de clima organizacional. Él señala tres aspectos: el primero se refiere a las características objetivas de la organización, circunscribiéndose a la realidad y a las dimensiones principalmente estructurales; el segundo aspecto que se observa es la concepción del clima organizacional desde el punto de vista de la percepción individual de los atributos subjetivos y de la descripción, por ello el clima es una suma de variables que se

<sup>1</sup> DESSLER, Gary. *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional. 1976.

constituyen como una descripción de todos los estímulos que influyen en el individuo y; en tercer lugar encontramos el clima organizacional entendido como un clima psicológico lo que sería una cuestión puramente individual; es decir, personalista. Por lo tanto, el clima es una suma de percepciones con posibles secuelas comportamentales (Kolb, Rubin, McIntyre, 1977) y es descriptivo de la organización global o de sus subsistemas.

En general, se concluye que el análisis del clima organizacional se percibe desde estas perspectivas:

- a. Como una suma de percepciones de los miembros de la organización.
- b. Como un estudio de tipo descriptivo, más no evaluativo, debido a que esta última caracteriza a las pruebas que tienen que ver con la satisfacción laboral.
- c. Como un análisis de los niveles de descripción del constructo y que refieren a la organización global o a sus sistemas parciales o subsistemas y
- d. Como un conjunto de percepciones que tienen posibles consecuencias y secuelas para la conducta.

Con un enfoque pragmático, sin dejar de vista el profesionalismo y los niveles altos de calidad, la presente consultoría está orientada a en un modelo de trabajo el cual busca la construcción de forma ágil y clara del clima organizacional. El doctor Carlos A. Pulido Cavero<sup>2</sup> menciona que el aporte científico radica en proponer una prueba validada científicamente (Prueba de clima organizacional de Pulido) y la posibilidad de extrapolar los datos hacia una explicación de carácter organizacional desde el ámbito de la psicología de la salud.

Es útil fundar un lazo entre estas áreas (psicología organizacional y psicología de la salud) y su posibilidad de aportar diferentes enfoques para contribuir a la excelencia de la organización.

Por último, las conclusiones y recomendaciones tratan de esbozar no solo lo encontrado en el ámbito de la investigación, sino una real ayuda al incremento del capital cultural en las empresas.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

- Realizar el diagnóstico para conocer y evaluar el clima organizacional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

## 3. Diseño metodológico del diagnóstico del clima organizacional

### 3.1. Metodología

La información será levantada a través de la aplicación de la encuesta a la muestra, la cual la definimos como participantes objeto del estudio que en este caso son las autoridades, docentes, personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán para establecer sus percepciones y experiencias. Asimismo, se determinará el alcance que tienen las políticas de la alta dirección en la institución y evaluar las dimensiones, que la prueba discrimina, tales como:

<sup>2</sup> Clima Organizacional: Una medida del Éxito - Dr (c) . Carlos Pulido Cavero Lima, 2003

<i>Dimensiones evaluadas por la ECOP®</i>
Filosofía de la organización
Valores compartidos
Diseño organizacional
Estilo de gestión
Desarrollo del liderazgo organizacional
Comunicaciones
Decisiones para la eficiencia de la organización
Bienestar de los colaboradores
Habilidades de Interacción

<i>Dimensiones recomendadas en el TdR</i>	
Filosofía y valores	Compromiso organizacional Filosofía institucional y de la carrera Responsabilidad Innovación Trabajo colectivo
Estructura organizacional	Claridad funcional Ambiente de trabajo Normatividad y reglamento Flujos de información Decisión
Liderazgo	Liderazgo compartido Liderazgo descendente Consistencia del liderazgo Credibilidad del líder
Comunicación	Comunicación horizontal Comunicación descendente y ascendente
Toma de decisiones	Retroalimentación Delegación para la toma de decisiones Participación en la toma de decisiones
Compensaciones y reconocimientos	Remuneración justo Remuneración equitativa Sistemas de reconocimientos sociales
Condiciones de trabajo	Capacitación y desarrollo de la carrera Ambiente Interno y herramientas de apoyo Horarios
Relaciones interpersonales	Relaciones con pares Relaciones con subalternos Relaciones con superiores

### 3.1.1. Beneficios del clima organizacional

- Brindar un diagnóstico de coyuntura de la organización, de acuerdo a un modelo planteado donde existen variables jerarquizadas y dimensiones.
- Especificar cuáles son los puntos centrales donde debe direccionarse el enfoque y la mayor cantidad de acciones en la estrategia de cambio organizacional.
- Especificar cuáles son las áreas dentro de la organización que requieren un mayor énfasis de ayuda de una consultoría y/o apoyo psicolaboral.
- Proporcionar información válida y confiable que pueda ser utilizada para emprender las mejoras y ajustes que la organización requiera.
- Incentivar la participación de las personas en el desarrollo de la organización; así como, la crítica reflexiva hacia sí mismos y hacia la institución.

### 3.1.2. Normas de aplicación

El manejo de la situación de entrevista, individual o colectiva, deberá siempre estar supervisada por el consultor o aplicador quien deberá proporcionar la ayuda que los entrevistados deseen. Para tal fin se han detallado algunas consideraciones que deben tomarse en cuenta para que las evaluaciones sean de alguna forma estándares y que minimicen la influencia de “variables extrañas” en la aplicación.

- Para la aplicación de la prueba se recomienda estar en un ambiente cómodo, ventilado, con buena iluminación y sin ruidos, en donde cada persona del grupo a ser evaluado no pueda ser interrumpido.
- Es importante para la anterior recomendación que el ambiente de aplicación esté totalmente “ajeno” a la labor cotidiana (escritorios sin papeles, se sugiere que se empiece 30 minutos antes del horario normal), es recomendable aplicar la prueba en la primera hora de la mañana, cuando aún los colaboradores no han empezado a laborar.



- Adicionalmente, se sugiere que la comunicación e interrupciones en su lugar de trabajo también sea controlada (se debe evitar el uso de teléfonos directos, desvío de la central telefónica, correos electrónicos, celulares, etc.
- Se debe respetar totalmente la confidencialidad de la información y la privacidad de las respuestas, aun cuando la persona cuente con roles de influencia o no. El formato del cuestionario debe ser entregado en un sobre cerrado a los equipos y devuelto de la misma forma, para que el colaborador perciba una situación muy peculiar de confidencialidad.
- La prueba debe ser efectuada en forma continua e ininterrumpida; es decir, una vez que la persona inicie ésta, es recomendable que la termine, ya que desarrollarlo en diferentes días o ambientes podría influir en las respuestas de las secuencias posteriores, lo que no favorece a la confiabilidad de la prueba.
- El desarrollo de la prueba tiene que verse lo más amigable posible, en ese sentido, los errores que las personas cometan al contestar las preguntas son algo natural y esperable; por lo tanto, el hecho de que la persona conteste y luego borre sus respuestas debe ser permitido, ya que el objetivo de esta herramienta es, que las respuestas reflejen lo mejor posible —según su percepción personal— la situación de la empresa.
- El formato que posee la prueba describe la secuencia que ha de respetar el entrevistado para la resolución del mismo; sin embargo, las indicaciones deberán ser leídas por el consultor o aplicador frente a los colaboradores en el momento de la aplicación, ya que es muy importante cerciorarse si la persona ha entendido la forma de resolución de los reactivos y de la prueba en general.

### 3.2. Instrumentos de investigación

#### 3.2.1. Ficha técnica resumen

La evaluación de clima organizacional que realiza Athanor está basada en la encuesta de clima organizacional de Pulido. ECOP®. Dicha encuesta cubre el estudio del clima organizacional.

La confiabilidad de la prueba de Pulido es alta (Alfa de Cronbach =0,9480), así como su validez (95.58%), lo que quiere decir que la prueba de clima de Pulido mide efectivamente el clima de las organizaciones, y sus resultados poseen criterios científicos y metodológicos adecuadamente estructurados.

## 4. Actores involucrados

### 4.1. Participantes

La población objeto de estudio estará integrada por el rector, autoridades y directivos, así como los docentes de la comunidad educativa y personal del área administrativa de la institución, cuyos participantes se obtendrán mediante un muestreo de carácter intencional.

### 4.2. Equipos de Apoyo

Como estrategia para la intervención, Athanor planteó la conformación de los siguiente equipos:

#### 4.2.1. Equipo de Alta Dirección.

- Rector
- Vicerrector Académico
- Vicerrector de Investigación
- Consejero de los Dirección
- Ejecutivo de Imagen Institucional

#### 4.2.2. Equipo de Poder de Cambio.

- Decano de la Facultad de Ciencias Agrarias
- Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo
- Decano de la Facultad de Enfermería
- Decano de la Facultad de Veterinaria y Zootecnia
- Director de la Escuela de Postgrado

4.2.3. Representantes de Facultad. A manera de estrategia se solicitará la designación de dos representantes por cada facultad, uno de los cuales será el decano y el otro será una persona que sea cercana a la gestión de la facultad del decano que corresponda.

4.2.4. Equipo de Apoyo Operativo. con la finalidad de contar con un apoyo operativo para el levantamiento de la información se contará con los técnicos de acreditación y licenciamiento de Unheval, los cuales actualmente son egresados y viene apoyando a las facultades, en los temas de calidad.

## 5. Estructura Preliminar del Informe

Informe de diagnóstico de clima organizacional para el servicio de consultoría para la evaluación del clima organizacional y el diseño e implementación de una nueva cultura organizacional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán



**UNHEVAL**  
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

### Índice

1. Antecedentes del estudio
2. Resultados
  - 2.1. Características del clima organizacional de la universidad o la carrera, según corresponda
  - 2.2. Determinación de las brechas entre el clima real y la deseado,
3. Tablas y gráficos
  - 3.1
  - 3.2
4. Conclusiones
5. Anexos

## Referencias bibliográficas

Dessler, Gary. (1976) organización y administración enfoque situacional.

PULIDO, Carlos. Clima Organizacional: Una medida del Éxito.

### Electrónico

- Clima Organizacional En La Universidad Del Valle / Documento de Trabajo –Diagnóstico 21 de Diciembre de 2012.

[http://gicuv.univalle.edu.co/03\\_revision\\_direccion/revisionNo5/documentos/4.%20Informe%20de%20Clima%20Organizacional%20-%20T%E9cnico.pdf](http://gicuv.univalle.edu.co/03_revision_direccion/revisionNo5/documentos/4.%20Informe%20de%20Clima%20Organizacional%20-%20T%E9cnico.pdf)

- Clima Organizacional En Las Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay

<http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

- REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2004, Vol. 2, No. 2

<http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

## Anexos

### Anexo 6.1: Comunicación al personal de la Empresa

COMUNICADO

Huánuco, Febrero 2017

Estimados Colaboradores:

A través de la presente quisiéramos comunicarles que en los próximos días llevaremos a cabo un Estudio de Clima Organizacional para el cual la participación de todos es lo más importante. En este sentido, queremos conocer su percepción sobre algunos aspectos de la cultura de nuestra casa de estudios.

Para llevar a cabo el Estudio de Clima Organizacional, profesionales que laboran en nuestra universidad, trabajarán en total colaboración para administrar la encuesta diseñada por la consultora encargada.

Reiteramos nuestra invitación, a aprovechar esta oportunidad para dar a conocer su opinión y participar del desarrollo de este estudio. Cuento con la colaboración de todos y les solicito abordar esta actividad en forma responsable para lograr las metas que nos hemos propuesto.

Les saluda atentamente,

\_\_\_\_\_  
*Rector*  
*Universidad Nacional Hermilio Valdizán*

---

# **DISEÑO METODOLÓGICO DEL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

---



# Diseño metodológico del diagnóstico de cultura organizacional

## 1. Marco conceptual

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.

En el desempeño organizacional, aunque las herramientas y técnicas pueden estar presentes y la estrategia de cambio implementada con vigor, muchos esfuerzos para mejorar el rendimiento de la organización fracasan porque la cultura fundamental de la organización (valores, modos de pensar, estilos directivos, paradigmas, enfoques para la solución de problemas), sigue siendo el mismo.

Desafortunadamente, la gente no es consciente de su cultura hasta que es desafiada, hasta que experimenta una nueva cultura, o hasta que se hace evidente y explícita a través, por ejemplo, de un marco o modelo.

Edgar Schein <sup>1</sup> (2004) propone una serie de ideas relacionadas con el concepto de organización. Así, menciona y explica cuatro propiedades o características comunes a toda organización:

- Esfuerzo coordinado, para la ayuda mutua.
- Logro de objetivos comunes, a través de la coordinación de actividades.
- División del trabajo, que facilita el logro de los objetivos de un modo más eficiente.
- Integración, que asegura que todos estén en la búsqueda del logro de los mismos objetivos.

Son muchos los atributos y dimensiones que, a lo largo del tiempo, se le han adjudicado a la cultura en las organizaciones y esto podría deberse a la amplitud que implica el concepto y la globalidad de factores interrelacionados que comprende, razón por la cual resultaría casi imposible considerar todos los factores que se consideran relevantes en un diagnóstico. Desde esta perspectiva, se destaca la importancia y la necesidad que tienen las organizaciones de conocerse a sí mismas, autodefinirse o redefinirse, identificar sus potencialidades, sin dejar de lado el aspecto humano de los individuos que las conforman y la comprensión de la cultura en su nivel más profundo.

<sup>1</sup> Edgar H. Schein es profesor de administración de la Escuela Sloan de Administración de empresas del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Es autor de *Organizational Culture and Leadership*, *The Clinical Perspective in Field Work*, *Organizational Psychology* y *Career Anchors*. Se le considera uno de los fundadores del campo de la psicología organizacional.

Un imponderable es que la cultura organizacional se perciba y se entienda como algo deseable para toda la organización, que sea el marco de referencia que guíe los esfuerzos coordinados de todos los que cumplen una misma misión, que todos los miembros se sientan identificados con ella y que la compartan, indistintamente de su posición en la estructura.

Nuestro enfoque para diagnosticar la cultura organizacional se sustenta en el modelo teórico de Cameron y Quinn, denominado Modelo de los Valores en Competencia, el cual ha sido utilizado en una gran variedad de sectores incluyendo la educación, en busca de la administración del entrenamiento y desarrollo del recurso humano, para evaluar los códigos de ética corporativa, ayudar a los líderes a ejecutar una estrategia de transformación, para enmarcar los sistemas de gestión de la información, así como para identificar los principales enfoques del diseño organizacional, etapas del desarrollo del ciclo vital de la empresa o institución, calidad, efectividad, roles del liderazgo, entre otros (Cameron y Quinn, 2006).

Según Sepúlveda (2004), Cameron y Quinn<sup>2</sup> señalan que, dentro de una organización, las subunidades como los departamentos, los niveles jerárquicos e incluso los equipos, pueden igualmente reflejar su propia cultura única. Según los autores, estas diferencias culturales, pueden representar un obstáculo cuando la integración y la coordinación de diferentes áreas funcionales son necesarias. Más aún estas diferencias culturales podrían fragmentar una cultura y hacer que los altos niveles de efectividad deseados por todas las organizaciones sean inalcanzables. Con base en este modelo, nuestro enfoque para diagnosticar la cultura organizacional ofrece ventajas como:

- *Sentido práctico*: identifica claramente las dimensiones clave de la cultura.
- *Sentido integracionista*: el procedimiento promueve la participación de todos los miembros de la organización o institución, pero en especial quienes tienen la responsabilidad de establecer la dirección y reforzar valores.
- *Sentido Dinámico*: El proceso es riguroso, cuidadoso y sistematizado, tiene dos enfoques el cuantitativo, pues se basa en la medición de las dimensiones culturales claves, y cualitativo, pues pretende obtener información relevante de la institución, a través de reuniones con los actores involucrados.  
Cabe señalar, que el modelo teórico de Cameron y Quinn, sugiere algunas observaciones sobre los hallazgos posibles de encontrar:
- El éxito organizacional depende en gran medida del grado en que la cultura organizacional es compatible con las demandas de ambiente externo.
- Conocer el perfil cultural de la organización facilita la determinación del tipo de liderazgo necesario, en referencia al tipo de comportamientos y el estilo gerencial o de dirección más apropiado.
- Otra fuente particularmente importante de información son las congruencias, es decir, que varios aspectos de la cultura de una organización estén alineados. En otras palabras, que los mismos tipos culturales sean enfatizados en diferentes áreas dentro de la institución.

2 Cameron, Kim y Quinn, Robert. Cofundadores del Centro de Organizaciones Positivas y coautores de diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework. Cameron, es profesor en la Escuela de Negocios Ross y la Universidad de Michigan, ha publicado 130 artículos académicos y 15 libros; recibió el premio al Educador Destacado de la Sociedad de Enseñanza de Comportamiento Organizacional. Actualmente consulta con una variedad de organizaciones empresariales, gubernamentales y educativas en América del Norte, América del Sur, Asia, África y Europa, siendo sus temas de *expertise*, el liderazgo positivo, diagnosticar y cambiar la cultura organizacional, desarrollo de habilidades de gestión, eficacia organizacional y energía relacional positiva. Por su parte el Dr. Quinn, también docente en las Universidades de Michigan y Ross, sus intereses de investigación y enseñanza de Quinn se centran en el liderazgo, el cambio organizacional y la eficacia. Ha publicado 18 libros sobre estos temas y tiene treinta y cinco años de experiencia en consultoría con grandes corporaciones y agencias gubernamentales. Es miembro de la Academy of Management y de la World Business Academy.

## 2. Objetivos

Los objetivos que se proponen para este diseño metodológico son:

- Caracterizar el perfil cultural de la organización en función de su legado, misión, visión y valores y procesos de trabajo
- Caracterización de los trabajadores: el perfil cultural de las autoridades y responsables académicos y administrativos
- Determinar las brechas culturales por tipo de personal.
- Determinar el mapa de impacto de las relaciones de la universidad o la carrera con los grupos de interés (*stakeholders*).

## 3. Diseño Metodológico del Diagnóstico de Cultura Organizacional

### 3.1. Metodología

La metodología que se aplicará, será fundamentalmente participativa y de análisis de la información, de tipo cualitativa y cuantitativa.

En el caso del análisis cualitativo, se obtendrá información a partir de *entrevistas* y sesiones de trabajo con el rector, directivos y autoridades y con grupos específicos existentes en la UNHEVAL, con la finalidad de obtener información sensible y particular sobre la institución y determinar el perfil cultural. Estas reuniones, tienen un enfoque estratégico y permitirán comprender la naturaleza de los eventos y fenómenos que ocurren en la institución, con la finalidad de analizar lo que se observa y obtiene como información desde las percepciones y perspectivas de los integrantes de la UNHEVAL. Asimismo, se propone asistir a las reuniones de trabajo de grupos específicos ya existentes, con la finalidad de Observar su comportamiento *in situ*, lo cual nos permitirá recoger información cualitativa importante, acerca de la dinámica laboral en la UNHEVAL.

Para llegar a apreciaciones objetivas en cuanto a la realidad cultural vigente en la Unheval, se realizará la *recopilación y análisis de la información relevante referida a cultura organizacional* con base en la revisión de documentos de gestión de la universidad (memorias, artículos, ponencias informes de asamblea, plan estratégico institucional, plan operativo institucional, TUPA, MOF, ROF, estructura organizacional), con la finalidad de obtener información relevante sobre los procedimientos, funciones y políticas que forman parte de la gestión institucional y a su vez, son también elementos de la cultura organizacional.

La determinación del Mapa de impacto de las relaciones de la universidad o la carrera con los grupos de interés (*stakeholders*), se elaborará dentro del análisis y posterior identificación de los actores o grupos de interés y de sus intereses con respecto a una iniciativa de reforma de la UNHEVAL. Existen grupos de interés con respecto a la gestión de la Unheval, que están directa o indirectamente relacionados con la misma, pues serán o podrían ser afectados positiva o negativamente.

La información obtenida permitirá contar con mayores elementos de modo que las propuestas de política y nuevo modelo cultural implementados por la UNHEVAL estén en condiciones de atender o responderá las expectativas de los grupos de interés, y de los ciudadanos en general.

El trabajo de análisis, de los grupos de interés tiene como finalidad identificar con precisión los actores políticos y sociales que podrían influir o incidir en las iniciativas de UNHEVAL, y a partir de esa capacidad, ajustar los fines iniciales de la institución a fin de legitimar sus acciones.

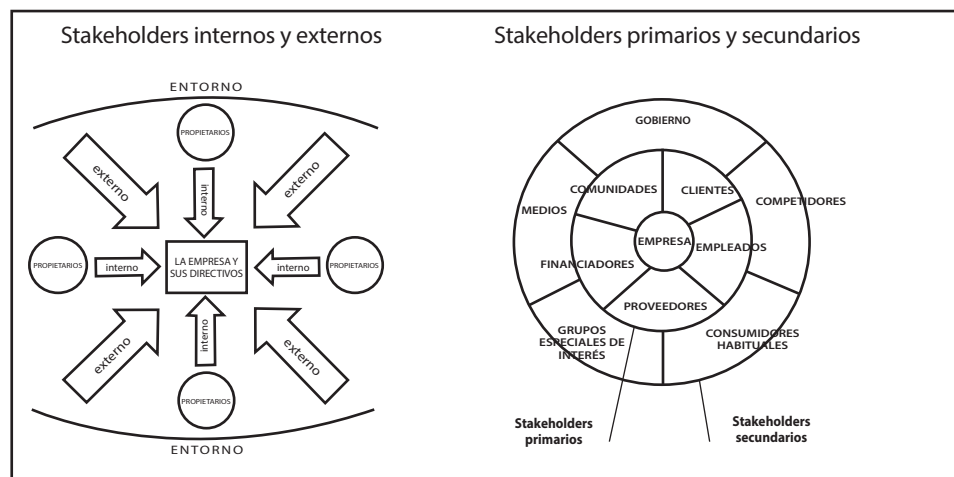


Para el análisis de los grupos de interés (stakeholders), se aplicará el modelo de Edward Freeman<sup>3</sup>, con el cual se identificarán las fuerzas que el (los) grupo (s) de interés tienen, así como sus limitaciones, poder y el potencial que tiene la cooperación entre estos. Como premisas para este análisis, tenemos que:

Existen Grupos de interés internos (trabajadores, por ejemplo) y grupos de interés externos (Gobierno por ejemplo)

Identificando los grupos de interés, se pueden deducir sus estrategias y predecir su comportamiento para lidiar correctamente con ellos. Asimismo, pueden denominarse como primarios: los que son fundamentales para el crecimiento continuo de la institución y; secundarios: los que pertenecen al entorno amplio de la empresa (directivo o accionistas, competidores, medios de comunicación, etc.)

Modelo de Edward Freeman	
Factores Análisis	Relación de cercanía / importancia Esta metodología presenta como principales factores a analizar la relación de cercanía de la organización y la importancia de los <i>stakeholders</i> .
Resultados	La clasificación en base a la relación de cercanía es la siguiente: - Internos - Externos El segundo nivel de clasificación en base a la importancia es: - Primarios - Secundarios
Alcance	Se realiza un análisis de importancia



En el caso de la evaluación cuantitativa, se realizará la aplicación de la prueba Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI), la cual será de forma escrita y en las instalaciones de la UNHEVAL.

Cabe resaltar que, para la aplicación de las encuestas, distinguimos dos tipos de actividades:

<sup>3</sup> Edward Freeman, nació en Georgia, Estados Unidos. Matemático y filósofo de la Universidad de Duke y Ph.D. en filosofía de la Universidad de Washington. Docente en la Universidad de Minnesota y en la Wharton School, actualmente es profesor de Administración de Empresas en la Escuela Darden de la Universidad de Virginia. En 1994, se desempeñó como presidente de la Sociedad de Ética Empresarial. Es particularmente conocido por su libro de 1984 *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, el cual se utiliza para comprender los factores que afectan en las empresas en la actualidad, en un mundo tan cambiante las organizaciones tienen que saber cómo actuar a tiempo. Además, ampliamente reconocido como líder mundial en ética empresarial y gestión estratégica, el trabajo fundamental de Freeman continúa inspirando a los académicos y estudiantes preocupados por una visión más práctica de cómo funcionan los negocios y el capitalismo.

- *Convocatoria y sensibilización* (difusión vía correo electrónico, afiches, etc.)  
En esta etapa el rector de la UNHEVAL informa a través de un comunicado (ver anexo 01), la realización del estudio precisando sus objetivos y fines. Asimismo, Athanor, realizará una charla a los integrantes de la Unheval, sobre el tema relacionado a la forma de hacer el estudio de la cultura organizacional.
- *Trabajo de campo*  
Aplicación de encuesta de cultura organizacional, con base en la coordinación del equipo de Athanor, los responsables del proyecto (Unheval) y el equipo de apoyo operativo, integrado por los técnicos de acreditación y licenciamiento de la Unheval y que será capacitado (ver Guía para el Equipo de Apoyo Operativo, anexo 2), para que apoye en la aplicación de las encuestas de cultura organizacional a nivel institucional.

El Estudio propuesto es de tipo descriptivo, puesto que se pretende describir los fenómenos investigados tal y como aparecen. Asimismo, en cuanto a su temporalización, es un estudio transversal, pues el estudio se hace en un tiempo corto y, según la naturaleza de la información que se recoge, se aplicarán dos técnicas: cuantitativa y cualitativa.

### 3.2. Instrumentos de investigación

El Instrumento a utilizar es el organizacional culture assessment instrument (OCAI), basado en el Modelo de Valores de Competencia de Cameron y Quinn, el cual tiene como propósito el diagnóstico de la cultura organizacional dominante en la institución.

#### FICHA TÉCNICA DESCRIPCIÓN GENERAL

NOMBRE	: Organizacional Culture Assessment Instrument - OCAI
AUTORES	: Cameron Kim S. y Quinn Robert E.
ADMINISTRACIÓN	: Individual / Colectivo.
DURACIÓN	: Aproximadamente 20 minutos.
APLICACIÓN	: Colaboradores de empresas privadas y/o estatales
SIGNIFICACIÓN	: Descripción del Cultura Organizacional en las empresas o instituciones
BAREMACIÓN	: Población general de hombres y mujeres, con nivel de instrucción no menor del primario completo, profesional universitario y/o desarrollo técnico.

Siguiendo este modelo, las culturas organizacionales se pueden tipificar en función del énfasis que den a unos valores u otros, estos valores se encuentran dentro de dos dimensiones que compiten en la organización:

- La primera dimensión: Estabilidad frente a flexibilidad  
Se refiere a si en la organización domina la creencia de que cuando se enfatiza el control hay una mayor eficacia, la estabilidad y el orden frente a la creencia de la flexibilidad cuando se favorece el dinamismo, la adaptabilidad y el cambio.
- La segunda dimensión: Orientación interna frente a externa  
Plantea dos valores contrapuestos; cuando la empresa prioriza las personas y procesos internos o da mayor relevancia a los clientes y competidores.

Estas dos dimensiones forjaron los cuatro cuadrantes, cada uno representando un conjunto distinto de indicadores de efectividad organizacional. Considerando la cultura en su estado actual y preferida.

A continuación, revisaremos los principales conceptos que intervienen en este estudio:

- **Cultura actual**  
Mezcla de suposiciones, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás que se reúnen para definir lo que lo que significa ser miembro de una sociedad en el presente.
- **Cultura deseada**  
Mezcla de suposiciones, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás que se reúnen para definir lo que lo que significa ser miembro de una sociedad que gusta más, la deseada.

Al combinar estas dimensiones surgen distintos tipos culturales, que determinan el perfil cultural de la institución:

- *Cultura ad hoc o innovadora (flexibilidad y orientación al exterior).*  
Es propia de empresas que buscan ser líderes en el mercado y que funcionan bajo la asunción del cambio continuo. Los valores principales que fomenta este tipo de cultura son la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos.  
También llamada cultura empresarial, representa el tipo de organizaciones que son altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI.  
Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.
- *Cultura orientada al mercado o competitiva (estabilidad y orientación al exterior).*  
Pone énfasis en lo externo, pero necesita del control y la estabilidad para lograr sus objetivos de rendimiento, este tipo de cultura potencia el logro de objetivos ambiciosos. El término mercado no guarda relación con la función de mercadeo, más bien el término se aplica a una organización que funciona como un mercado. Orientada hacia el entorno en lugar de a sus asuntos internos. A diferencia de la cultura jerarquizada, en donde el orden interno está garantizado por las normas y las decisiones centralizadas, la cultura de mercado opera principalmente a través del manejo de las transacciones con otros mercados (como grupos de interés) para generar ventajas competitivas.  
Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos.  
Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.
- *Cultura clan o colaboradora (flexibilidad y orientación al interior)*  
Es propia de empresas que enfatizan el desarrollo humano, la participación y el sentimiento de pertenencia a la organización a la que se considera como una gran familia. En este tipo de culturas el papel del líder como tutor y protector es crucial. Se le ha llamado clan debido al tipo de organización familiar que caracteriza a esta cultura. La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas

comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución.

La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

- *Cultura jerárquica o controladora (estabilidad y orientación al interior)*  
Donde se prioriza la estabilidad y el control y sus valores son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la estandarización. Este es el tipo de organización que mayormente existía cuando empezaron a realizarse investigaciones sobre las organizaciones, tales como aquellas llevadas a cabo por Max Weber (1947) sobre la organización burocrática. La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer.

El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

## Variables de medición

Asimismo, este modelo se centra en el análisis de 6 ejes temáticos, desde los cuales se modela el perfil cultural de la institución. Estos ejes, son descritos a continuación:

1. Características dominantes de la organización. Cualidades propias que imperan en una organización. Como características pueden ser un lugar personal, espacio emprendedor, hábitat competitivo y ambiente controlado.
2. El liderazgo organizacional. Proceso de influir en las personas para que participen dispuestas y con entusiasmo hacia el logro de las metas de la organización. El liderazgo puede ser facilitador, mentor, emprendedor, innovador, agresivo, orientado a resultados.
3. Gestión de personas. Dirigir, influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Administración orientada al trabajo en equipo, consenso, toma de riesgos, innovador, competitivo, orientado a la eficiencia.
4. Cohesión organizacional. Grupo de personas que trabajan juntas para generar utilidades o satisfacer necesidades. Para la unión de la organización se consideran la lealtad, confianza mutua, compromiso y reglas formales.
5. Énfasis estratégico. Resaltan los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. Se hace énfasis en desarrollo humano, confianza, apertura, adquisición de recursos y competitividad.
6. Criterios de éxito. Normas para juzgar, estimar o conocer el éxito en el desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, en tener los productos y servicios más novedosos.

Respecto a su confiabilidad y validez, el OCAI ha sido utilizado por numerosos investigadores en el diagnóstico de la cultura organizacional de muchos tipos diferentes de organizaciones (empresas, instituciones de educación, etc.). Estos estudios han probado la fiabilidad y validez del instrumento en el curso de sus análisis. Varios de estos estudios se resumen brevemente aquí para proporcionar evidencia de la fiabilidad y validez del instrumento y el enfoque. Un estudio que probó la fiabilidad de la OCAI fue realizado por Quinn y Spreitzer (1991); en este, 796 ejecutivos de ochenta y seis diferentes empresas de servicios públicos calificaron la cultura de su propia organización. Se calcularon los coeficientes alfa de Cronbach (una estadística de confiabilidad) para cada uno de los tipos culturales evaluados por el instrumento. Cada coeficiente fue estadísticamente significativo y muy satisfactorio en comparación con los estándares normales de fiabilidad. Los coeficientes fueron de 0,74 para el tipo cultural del clan, 0,79 para el tipo cultural de *ad hoc*, 0,73 para tipo cultural de la jerarquía, y 0,71 para el tipo cultural de mercado.

Otro estudio, fue el hecho por Yeung, Brockbank y Ulrich (1991) también realizaron un estudio de 10.300 ejecutivos en 1.064 negocios. Al calcular los coeficientes de fiabilidad, los resultados mostraron que la confiabilidad del tipo cultural de clan fue de 0,79, la confiabilidad del tipo cultural Adhoc fue 0,80, la jerarquía la confiabilidad de la cultura fue 0,76, y la cultura de mercado de 0,77. En cada caso, los coeficientes de fiabilidad superaron los niveles satisfactorios.

Asimismo, Zammuto y Krakower (1991) utilizaron este instrumento para investigar la cultura de las instituciones de educación superior, más de mil trescientos encuestados, resultando en coeficientes de fiabilidad de 0,82 para la confiabilidad del clan, 0,83 para la confiabilidad *ad hoc*, 0,78 para la confiabilidad de mercado y 0,67 para la confiabilidad de la jerarquía.

Respecto a su validez, Cameron y Freeman (1991) produjeron evidencia para la validez del OCAI, en su estudio de la cultura organizacional en 334 instituciones de educación superior, con un total de 3.406 personas participantes. La evidencia para la validez del instrumento, fue descubierta cuando el tipo de la cultura se relacionó con los aspectos relevantes o sobresalientes de cada organización. Las instituciones que tenían una cultura tipo *ad hoc* eran más efectivas en aspectos de desempeño relacionados con la adaptación, la apertura del sistema, innovación y conocimiento de vanguardia-todos los atributos con valores *ad hoc*. Instituciones que tenían una cultura de mercado fueron más eficaces en los ámbitos de desempeño relacionados con su capacidad de adquirir los recursos necesarios tales como ingresos, buena facultad, visibilidad institucional, etc.). En resumen, estos análisis produjeron resultados que son altamente consistentes con los valores y los atributos organizativos que se defienden en cada tipo de cultura en el Marco de Valores Competentes del OCAI. En otras palabras, se ha producido una fuerte evidencia de validez.

El OCAI utiliza una escala de respuestas en la que los individuos dividen 100 puntos entre alternativas. Esto se conoce como una escala de clasificación ipsativa.

La principal ventaja es que destaca y diferencia la singularidad cultural que realmente existe en las organizaciones. Esto resulta en una mayor diferenciación en las calificaciones y, una segunda gran ventaja es que los encuestados se ven obligados a identificar los trade-offs (compensaciones o costo-beneficio) que en realidad existen en la organización. Por otro lado, las escalas de respuesta ipsativa no producen respuestas independientes, puesto que la respuesta a la alternativa A de la pregunta 1, por ejemplo, está relacionada con la respuesta a la alternativa B de la pregunta 1.

## 4. Actores involucrados

### 4.1. Participantes

La población objeto de estudio estará integrada por el rector, autoridades y directivos, así como los docentes de la comunidad educativa y personal del área administrativa de la institución.

### 4.2. Equipos de apoyo

Como estrategia para la intervención, Athanor planteó la conformación de los siguiente equipos:

#### 4.2.1. Equipo de Alta Dirección

- Rector
- Vicerrector Académico
- Vicerrector de Investigación
- Consejero de los Directivos
- Ejecutivo de Imagen Institucional

#### 4.2.2. Equipo de Poder de Cambio

- Decano de la Facultad de Ciencias Agrarias.
- Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo.
- Decano de la Facultad de Enfermería.
- Decano de la Facultad de Veterinaria y Zootecnia.
- Director de la Escuela de Postgrado.

#### 4.2.3. Representantes de Facultad

A manera de estrategia se solicitará la designación de dos representantes por cada Facultad, uno de los cuales será el Decano y el otro será una persona que sea cercana a la gestión de la facultad del Decano que corresponda.

#### 4.2.4. Equipo de Apoyo Operativo

Con la finalidad de contar con un apoyo operativo para el levantamiento de la información se contará con los técnicos de acreditación y licenciamiento de UNHEVAL, los cuales actualmente son egresados y viene apoyando a las facultades, en los temas de calidad.

## 5. Metodología para el procesamiento de la información y plan de análisis / Estructura preliminar del informe

### 5.1 *Metodologías para el procesamiento de la información y plan de análisis*

Una vez recogida la información en físico (encuestas en papel), se procederá a digitalizarlas en una base de datos diseñada en Excel, la cual contendrá en las columnas las variables y preguntas del cuestionario y en las filas la identificación del cuestionario aplicado (código o número). Cuando la base en Excel esté completa se procederá a exportarla al software estadístico SPSS<sup>4</sup> para su respectivo procesamiento, el cuál comprende desde la limpieza, validación y consistenciación de los datos hasta la obtención de resultados, los cuales serán consignados en los entregables finales.

### 5.2 *Estructura preliminar del informe*

A continuación, se presenta un modelo preliminar del Informe de diagnóstico:

<sup>4</sup> El SPSS son las siglas de Statistical Package for the Social Sciences. Es un programa estadístico informático usado en las ciencias exactas. Trabaja con grandes bases de datos y una interfaz para los análisis.

Informe de diagnóstico de cultura organizacional para el servicio de consultoría para la evaluación del clima organizacional y el diseño e implementación de una nueva cultura organizacional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán



**UNHEVAL**  
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
Índice

1. Antecedentes del estudio
2. Resultados
  - 2.1. Características de la cultura organizacional de la universidad o la carrera, según corresponda
  - 2.2. Determinación de las brechas entre la cultura real y la deseada, así como el impacto de la cultura organizacional en los resultados y el desarrollo de la universidad o la carrera.
  - 2.3. Brechas culturales por tipo de personal (trabajadores, autoridades, responsables académicos y administrativos).
3. Tablas y gráficos
  - 3.1. Resultado Estadístico General y Resultado Estadístico por distribución por Carreras
  - 3.2. Resultados estadísticos por distribución por cada una de las variables de medición y resultados por distribución por Items, por distribución de edad, por distribución de Sexo, por distribución tipo de cargo y por distribución de años de servicio.
4. Conclusiones
5. Anexos

## Referencias bibliográficas

Cameron, Kim S. & Quinn Robert E. (2006) Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework EUA: Jossey-Bas Publishing Company, Inc.

Schein, Edgar H. (2004) Organizational Culture and Leadership. EUA: Jossey-Bas Publishing Company, Inc.

Freeman Edward, Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan and De Colle Simone (2010). Stakeholders Theory – The state of the art. EUA: Cambridge University Press



Freeman Edward, Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan and De Colle Simone (2010). Strategic Management, a stakeholder approach EUA: Cambridge University Press

## Electrónico

Sepúlveda, F. (2004) El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. Revista de Economía y Administración. Diciembre 2004. Año XII. Número 63. Revisado el 7 de enero 2008. <http://www2.udec.cl/~rea/ingles/contenidos.htm>

## Anexos

### Anexo 1: Comunicación al personal de la Empresa

#### COMUNICADO

Huánuco, febrero 2017

Estimados colaboradores:

A través de la presente quisiéramos comunicarles que en los próximos días llevaremos a cabo un Estudio de Cultura Organizacional para el cual la participación de todos es lo más importante. En este sentido, queremos conocer su percepción sobre algunos aspectos de la cultura de nuestra casa de estudios.

Para llevar a cabo el Estudio de Cultura Organizacional, profesionales que laboran en nuestra universidad, trabajarán en total colaboración para administrar la encuesta diseñada por la consultora encargada.

Reiteramos nuestra invitación, a aprovechar esta oportunidad para dar a conocer su opinión y participar del desarrollo de este estudio. Cuento con la colaboración de todos y les solicito abordar esta actividad en forma responsable para lograr las metas que nos hemos propuesto.

Les saluda atentamente,

\_\_\_\_\_  
Rector  
Universidad Nacional Hermilio Valdizán



## Guía de pautas de la Encuesta de cultura organizacional para el Equipo de apoyo operativo

### *Fases para la Aplicación de la encuesta*

1. Planificación y logística de la aplicación y comunicación con los integrantes del equipo de apoyo operativo para cada carrera.
2. Capacitación al equipo de apoyo operativo y programación de los grupos para la aplicación de encuestas.
3. Registro y tabulación de data
  - Recolección de la data papel
  - Procesamiento de la data

### Consideraciones sobre la encuesta

#### Instrucciones para el encuestado

- La encuesta se debe responder sinceramente, expresando el punto de vista propio.
- Las respuestas son anónimas y confidenciales. Resalte que no debe colocarse el nombre en el cuestionario.
- Es una Encuesta de 6 preguntas a responder distribuyendo 100 puntos entre cuatro opciones de respuesta para cada pregunta, otorgándole mayor puntuación a aquella alternativa que se asemeja más a la institución y la menor puntuación a la opción que se parezca menos.
- La encuesta evalúa un momento específico de la cultura de la organización. En la columna "actual" se contestará pensando en la cultura de la institución tal y como es en este momento.
- La encuesta incluye una sección para datos demográficos, responder únicamente lo que se solicita.
- Indicar que en caso de dudas estaremos a su disposición para resolverlas. Al terminar, verifique sus respuestas.

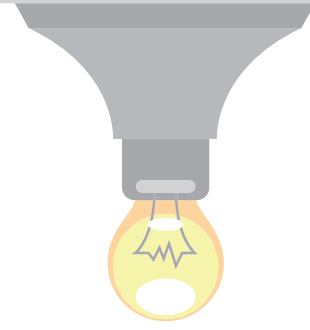
#### *Instrucciones para el aplicador*

- Mientras las personas contestan la encuesta manténgase a distancia de las mismas. Sólo acuda a ellas, en caso de que le soliciten su ayuda.
- Esté pendiente de que cada persona, al terminar, le entregue su encuesta. Cuando el grupo de participantes haya concluido, coloque las encuestas en un sobre, ciérrelo y entréguelo al consultor de Athanor responsable.

---

# **DOCUMENTO DE POLÍTICA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CARRERA DE AGRONOMÍA**

---



# DOCUMENTO DE POLÍTICA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

## 1. Introducción

Este documento describe las políticas sobre la cultura organizacional en la UNHEVAL; es un documento institucional que debería de impactar a las 14 facultades, transversal a las veintisiete (27) carreras profesionales de la universidad y está alineado con la información de los resultados del Estudio de Clima y Cultura.

Respecto a este proyecto podemos mencionar que el Proyecto Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior – ProCalidad, es un Proyecto de Inversión (SNIP 140673), que tiene como objetivo central el mejoramiento de la calidad en la educación superior en el Perú. En este sentido, busca modificar la calidad del servicio, entendida en términos de la eficacia que deben mostrar las instituciones de educación superior – IES para desarrollar en sus estudiantes un conjunto de conocimientos y herramientas que les permitan desempeñar con solvencia tareas valoradas en el mercado de trabajo.

Este proyecto es financiado por la República del Perú y por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), a través del Contrato de Préstamo N° 8212-PE, el cual es ejecutado por la Unidad Ejecutora 02: “Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior”, del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Superior- SINEACE.

El proyecto a través de su Componente N° 3 “Fondo de mejoramiento de la calidad - FEC”, otorga incentivos financieros a las Instituciones públicas de educación superior (institutos y universidades) que ofrecen carreras de formación docente, ciencias de la salud y, ciencia y tecnología (incentivos a las carreras); así como, para las instituciones propiamente dichas (incentivos a la institución) que se encuentran realizando esfuerzos por lograr su acreditación o su excelencia (segunda acreditación).

Como resultado del proceso de Convocatoria para financiamiento de planes de mejora, han sido favorecidos con el financiamiento del Plan de Mejora Institucional y el Plan de Mejora de la Carrera de Agronomía - Iniciación al Cambio - de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. Dichos planes, proponen, entre otros, la contratación de una firma que brinde servicios de consultoría, con experiencia comprobable en evaluación e implementación de una cultura organizacional. Esta consultoría está dirigida a la universidad y las carreras profesionales antes mencionadas, a fin que alcancen los objetivos propuestos en los mencionados planes de mejora.

## 2. Objetivo

Implementar una nueva cultura organizacional en base al servicio de evaluación del clima organizacional y diseñe e implemente una nueva cultura organizacional para la carrera de agronomía en alineación con su visión, misión y valores, así como diseñar estrategias y mecanismos que contribuyan a generar los cambios culturales esperados en el corto y mediano plazo.

Directivas del SINEACE, en el tema de la cultura organizacional.

Creemos que bajo el nuevo modelo del SINEACE documento expedido en octubre del 2016; los estándares que aplican para la mejora de la cultura organizacional son el estándar 14, 15 y 16.

## 3. Políticas

La Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco es una universidad pública, creada por Ley N° 14915; se rige y gobierna de acuerdo a la Constitución Política del Perú, la ley Universitaria 30220. Tiene como visión "Ser una universidad con acreditación nacional y de clase internacional, líder en la gestión del capital intelectual, generadora de profesionales de alta competitividad, identificados con la integración social y comprometida con una democracia participativa".

Como marco institucional, establecen como misión: "Somos una universidad que práctica el aseguramiento de la calidad institucional, formadora de profesionales de alto nivel, generadores de conocimiento, comprometidos con la búsqueda de la verdad y la práctica de valores que contribuye al desarrollo sostenible de la región y del país".

Acompañando a la visión y misión, tiene como valores la responsabilidad, equidad, transparencia, eficiencia, humanismo, ética profesional, honestidad e identidad.

Las políticas que establece Athanor Consultoria Organizacional para la UNHEVAL, se sostiene en el Plan Estratégico Institucional (2017 – 2019), Plan Operativo Institucional (2017), asimismo, se ha guardado relación con el Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria - SINEACE(octubre 2016).

En relación al Plan Estratégico Institucional (2017–2019)

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017 - 2019 DE LA UNHEVAL**

Ambiente, y como otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas. Asimismo, la responsabilidad social universitaria es fundamento de la vida universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad, la cual compromete a toda la comunidad universitaria.

Cuarto objetivo: “Mejorar la calidad de la gestión institucional en la universidad”, tiene un carácter prioritario y esencial porque impulsa la conducción de la institución hacia determinadas metas a partir de la planificación y capacidad de gestión se comprende la competencia para rediseñar la estructura interna basado en un enfoque por procesos, generar nuevos incentivos en el sistema de motivación y desarrollar el potencial del talento humano para potenciar la capacidad de innovación en respuestas que nuestros estudiantes, sociedad y que el país necesita.

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017 - 2019 DE LA UNHEVAL**

**IV. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES DE LA UNHEVAL**

Las acciones estratégicas institucionales están definidas en mérito a las competencias y funciones de la institución, que permitan concretar el logro de los objetivos estratégicos institucionales, tomando como referencia las acciones estratégicas establecidas por el sector.

Sobre la base de esta definición se determinaron aquellas que contribuirán al logro de los objetivos estratégicos institucionales de la UNHEVAL, las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

*Tabla 7: Acciones estratégicas institucionales de la UNHEVAL 2017 - 2019*

CÓD	OBJETIVO ESTRATÉGICO/ACCIÓN ESTRATÉGICA
OEI4	<b>MEJORAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA UNIVERSIDAD</b>
AEI4.1	Lograr el licenciamiento y la acreditación institucional.
AEI4.2	Mejorar las condiciones de infraestructura y equipamiento.
AEI3.3	Mejorar los programas de servicio de apoyo a la comunidad universitaria.
AEI3.4	Promover convenios interinstitucionales.
AEI3.5	Fortalecer las capacidades del personal universitario.
AEI3.6	Implementar el sistema integrado de gestión institucional con enfoque por procesos.

*Tabla 9: Ruta estratégicas de los objetivos y acciones estratégicas institucionales tipo B de la UNHEVAL 2017 - 2019*

P. OBJ.	CÓD OBJ.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	P. ACC.	CÓD_ ACC.	ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES	RESPONSABLE
1	OEI4	Mejorar la calidad de la gestión institucional en la universidad	1	AEI4.1	Lograr el licenciamiento y la acreditación institucional.	Dirección de Gestión de la calidad y Acreditación Universitaria
			2	AEI4.2	Mejorar las condiciones de infraestructura y equipamiento.	Dirección de Infraestructura y Mantenimiento
				AEI4.3	Mejorar los programas de servicio de apoyo a la comunidad universitaria.	Dirección de Bienestar Universitaria
				AEI4.5	Fortalecer las capacidades del personal universitario.	Oficina de Recursos Humanos
			3	AEI4.4	Promover convenios interinstitucionales.	Dirección de Cooperación Técnica Internacional
				AEI4.6	Implementar el sistema integrado de gestión institucional con enfoque por procesos	Dirección de Planificación y Presupuesto

Asimismo, en considerando el plan operativo se establecen las siguientes políticas:

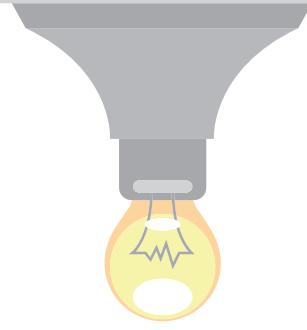
POLÍTICA CULTURA ORGANIZACIONAL – CARRERA DE AGRONOMÍA		POLÍTICA INSTITUCIONAL UNHEVAL	
Criterio	Política	Criterio	Política
Desarrollo de competencias	Facilitar capacitaciones para el aprendizaje continuo de competencias y habilidades sobre comunicación eficiente.	Enseñanza aprendizaje.	Apoyo efectivo para el cumplimiento de las actividades planificadas
Ambientes de trabajo	Brindar apoyo con la gestión de la implementación y modernización las instalaciones.	Ambiente y equipamiento.	Ambiente y equipamiento.
Identidad institucional	Fomentar el orgullo e identidad Institucional.	Imagen y relación externa institucional.	Fortalecimiento y promoción de la imagen y presencia de la UNHEVAL en el ámbito local, regional, nacional e internacional
Reconocimiento a la calidad y desarrollo académico	Apoyar a las actividades que buscan reconocer a las personas por la calidad de trabajo y compromiso con el desarrollo académico.	Labor de extensión y de proyección social.	Gestión prospectiva del capital intelectual y financiero de la UNHEVAL
Satisfacción del trabajo	Gestión de reconocimiento por el logro de objetivos y logros académicos.		

---

**DOCUMENTO DE DISEÑO  
DE LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL  
Y ESTRATEGIAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN  
PARA LA CARRERA DE AGRONOMÍA**

---





# Documento de diseño de la nueva cultura organizacional y estrategias para su implementación para la carrera de Agronomía.

## La visión y la misión como elementos para la creación de la nueva cultura organizacional

Un elemento formal necesario de analizar es la visión y misión de la carrera de Agronomía, encontrándose que para el caso de la visión de la facultad de agronomía, sus ejes temáticos refieren a la excelencia académica y la eficiencia en la producción de los bienes; aspecto que tipifican un encapsulamiento del concepto de la real capacidad de estas carreras con tantas posibilidades en los conceptos: como el aporte al medio ambiente, su valorización de la sostenibilidad del agro en la región o las capacidades para apoyar las ciencias de la alimentación, la preservación del banco genético o de la productividad agropecuaria regional.

Estos últimos aspectos, pueden ser muy certeros en la mirada de futuro de la facultad de Agronomía, porque no necesariamente se podría definir su importante rol como una carrera relevante de la institución universitaria, sino que hasta puede re-definir la misión de la universidad en forma transversal su conjunto.

Para el caso de la misión de la facultad de agronomía, si encontramos coherencia temática entre su enfoque en la responsabilidad social y el desarrollo integral de la región y el país; estos dos ejes son muy amplificadores del actuar de la facultad y sus carreras y fomentan una cultura organizacional mirando su realidad en forma clara y de acuerdo a su locación estratégica.

### 1. Aporte de la carrera de Agronomía a la misión de la universidad.

El aporte que vemos de la carrera de Agronomía es fundamental para la redefinición de la misión y visión de la Universidad como institución. Consideraciones para una nueva cultura Organizacional.

Los fundamentos son:

#### *Tenencia de las zonas de vida y ubicación estratégica en sierra central.*

La ubicación de la universidad en la sierra central equidistante de los pisos ecológicos costeros y de las zonas de ceja de selva, proporcionan una gran variedad de territorios para sus cultivos, climas y condiciones medioambientales muy diversos y la posibilidad de estudio de variedades genéticas en múltiples zonas de vida; todo ello, unido a su experiencia teniendo sedes descentralizadas, puede ser un elemento diferenciador muy significativo entre otras universidades, si desea ser y tener la reserva de genética del país.

#### *Competencias en equipos de calidad y posibilidad de ser un banco de proyectos de investigación científica en el futuro.*

Las actuales capacidades de acreditación (manejo documental ordenado y sistemático) y los círculos de mejora continua - CMC- (equipos de trabajo transversales e interdisciplinarios) pue-

den volver a la UNHEVAL como una institución con competencias organizacionales estratégicas de muy alto impacto como una futura universidad especialista en hacer investigación científica.

Las capacidades de los equipos que se están formando y que se proponen planes de desarrollo de temas de calidad y de mejora continua son embriones de futuras competencias organizacionales, la potencialidad está allí en el sostenimiento de esas competencias organizacionales si se aprovecha estas habilidades, no como un simple mecanismo para acreditarse, sino para hacer innovación y gestión de su prospectiva.

*Infraestructura universitaria y reenfoque de toda la diversidad de especialidades profesionales en la institución.*

Como institución universitaria líder en la región —considerando sus primacías como carreras acreditadas ante el SINEACE—, tiene la infraestructura necesaria para poder soportar muchas especialidades vinculadas una expertis medio ambiental o de sostenibilidad desde el enfoque agronómico.

La propuesta en específico es: redefinamos la misión de cada especialidad, hagamos la posibilidad de un enfoque novedoso, un reenfoque estratégico de revisar cada especialidad bajo un nuevo “lente”, imaginemos como serían las especialidades, tales como: derecho, veterinaria, todas las ingenierías, los educadores; en fin, todas las especialidades de la institución poniendo en “su plan de trabajo anual considerar como eje de estudio a los temas medio ambientales o de sostenibilidad”, no impidiendo que sigan con sus respetivos planes de estudios o sus enfoques; sin embargo, el solo hecho de alinearse para también incluir en todas las especialidades este vector (el enfoque medio ambiental/agronómico) puede brindar a la UNHEVAL una diferenciación estratégica esencial que modificaría su actual cultura y aportaría mucho a la nueva cultura organizacional institucional.

En resumen, podemos afirmar que la visión de la facultad debe ser alineada a mejores elementos temáticos que centren el actuar futuro de las carreras de ingeniería agronómica y la ingeniería agroindustrial.

En el caso de la misión, su despliegue temático si proporciona elementos para ambas carreras y puede brindar elementos para la nueva cultura organizacional que se quiere redefinir.

## 2. El compromiso Docente y su Aporte de la carrera de Agronomía.

En general, las autoridades se hacen varias preguntas acerca de su nueva cultura y plantean que deben hacer respecto al sistema de reforzamiento de las conductas propositivas en la carrera de agronomía, encontrándose:

- a. ¿Cómo hacemos que los docentes sean un modelo de liderazgo?: En cuanto a la puntualidad. Ser modelo significa hora de llegada a clase y también de salida, de entrega de reportes corregidos, de fechas de exámenes y de entrega de sus resultados, entre otras.
- b. ¿Qué debe ocurrir cuando se incumple las normas?: Sabemos que las conductas inadecuadas son contagiosas, se diseminan rápido porque es más sencillo incumplir que cumplir; entonces, ¿qué sistema de sanciones y refuerzos enfatizamos en la facultad y en la carrera de agronomía para reducir la conducta inadecuada e incrementar las conductas esperadas y deseadas? .

- c. Esas exigencias de responsabilidad y cumplimiento de normas, cómo las trasladamos a los administrativos, al personal de soporte administrativo, alumnos e inclusive aquellas personas que trabajan con nosotros. ¿Cómo hacemos que las conductas instaladas que no cambian, se transformen en conductas de autocontrol que apoyen a todos a ser mejores en la facultad?
- d. ¿Cómo hacer que las firmas sean una forma de control de la asistencia?: Mediante la reducción la suplantación de las firmas de los alumnos en sus asistencias y su puntualidad. La tecnología puede ser un apoyo con las fotos y la comunicación instantánea de los asistentes y esa fuente irrefutable de constatación.

Por ello, creemos que el aporte de los docentes de Agronomía es una condición indispensable para el progreso de cada facultad y sus carreras, la identificación y el compromiso de cada uno de ellos en el proceso de cambio que implica la nueva cultura organizacional es clave para llegar a cumplir con esta meta.

Entre los temas más importantes que los docentes definen como clave para este cambio cultural están:

#### *La normativa en el trabajo. Rol del docente*

Lo básico a veces puede ser olvidado, cuando estamos vivenciando un modelo de trabajo cotidiano, cuando el día a día se nos vuelve un hábito y este hábito no implican exigencias, lo que ocurre es que se deteriora nuestra autoexigencia y proliferan conductas complacientes como: descuido en los horarios de trabajo, desfase en el cumplimiento de las fechas, un interés en no ponernos de acuerdo frente a diversos temas.

Estas conductas poco a poco van deteriorando el desarrollo de la gestión de la carrera y comienza a recaer en pocas personas la responsabilidad de la conducción de la facultad, de la respuesta de los principales exigencias administrativas o académicas y se van socavando las relaciones personales y deteriorando la confianza entre las personas.

En ese sentido, retomar el rol del docente en la carrera de la Agronomía es crucial; considerar las responsabilidades reales lo que se debe hacer; es decir, “el cumplimiento de los deberes y funciones”, esto enfocado con la “identificación y la planificación de acciones con el programa de investigación”. Para culminar este acápite los docentes mencionaron que cuentan con “capital humano”, “infraestructura”, “tecnología” y “conocimientos”.

#### *Las exigencias de lo profesional y el uso de recursos. Aptitud Académica del docente*

En general los docentes de la carrera de agronomía observan que la “investigación y transferencia tecnológica puede resolver problemas de la región y del país”; que deben tener la “posibilidad de conseguir mediante proyectos de inversión la movilidad docente y estudiantil nacional o internacional” y que la “acreditación de la escuela en el proceso y las exigencias que debemos de hacer para el trabajo en equipo”.

Respecto al uso de recursos ellos plantean: en el tema de las revistas especializadas no hay una cultura de la publicación, además que en las revistas indexadas no tienen los parámetros y exigencias para poder realizarlas tanto a nivel nacional como internacional, por último, ellos piensan que “creando laboratorios vivientes que pertenezcan a la carrera con bancos de germoplasma y diferentes cultivos y viveros todo ello que alcance a los estudiantes, tesis, docentes y exalumnos para poder desarrollar un perfil de egresados que puedan trabajar en las empresas”. Asimismo, ser un “modelo de universidad” donde vienen los productores, institutos o ingenieros agrónomos que encuentran la información relevante que necesitan “realizar las prácticas de campo”.

Un aspecto esencial del trabajo de investigación era el uso de las normas de investigación que como sabemos existen las normas APA (Asociación Psicológica de Norteamérica) las normas Vancouver y del IICA (Instituto Interamericano para la Cooperación Agraria), ésta última para ser el estándar más apropiado para ellos; sin embargo, recién en este mes estarán por decidir en forma definitiva el parámetro de las normas de investigación a asumir por todos los miembros de la carrera de agronomía.

Este debe ser considerado como hito en la nueva cultura organizacional en la carrera de Agronomía, en la medida que homologa los cursos de investigación, tesis de investigación, informes de prácticas profesionales y les brinda una "lenguaje común" para poder hacer sus informes de investigación y presentarlos tanto nacional como internacionalmente.

#### *La interacción social en el trabajo. Actitud del docente*

Los docentes se desafían con la posibilidad de "integrar a los egresados que ocupan cargos importantes a nivel regional o nacional". También señalan que deben ser más exigentes en obtener "procesos de aprendizaje que sean vivenciales para estar orientados al logro de los resultados".

Sin embargo, ellos aseveran como propósito conductual, generar un mayor compromiso con su labor docente, tener más identidad con la organización, de respetar y llegar a tiempo a clase de sus estudiantes.

En el plano de la investigación, este esfuerzo se asemeja al de las "islas" no hay un interés de innovar en los temas de investigación y se encuentran temas redundantes como la fertilización y los suelos, con lo cual no hay avance real.

Entre las actitudes exigidas a un docente de la carrera de agronomía debemos de considerar tres fundamentos: identidad institucional, responsabilidad y la calidad.

---

# GUÍA METODOLÓGICA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

---

## 1. Marco conceptual sobre clima y cultura organizacional e incidencia en el desarrollo de la universidad o la carrera.

La incidencia de los estudios de clima y cultura organizacional tienen varios impactos en las organizaciones privadas y estatales, entre ellos podemos referirnos a los temas vinculados a la productividad. Hay varios estudios que vinculan un clima armónico con una organización productiva y eficiente.

De otro lado, se afirma que las relaciones interpersonales mejoran sustancialmente cuando el clima y la cultura están alineadas a una noción de meta común y de haber difundido de una forma homogénea y correctamente direccionada la visión de la organización; en ese sentido, la comunicación institucional juega un papel estratégico.

Un impacto que no es muy reconocido, pero que consideramos importante aquellas especialidades vinculadas a las ciencias de la salud, es que el clima y la cultura favorece un ambiente saludable y que brinda posibilidades de desarrollo pleno a sus integrantes; cuando la organización se enfoca en factores más trascendentes y no solo los funcionales para delimitar que sus logros como organización y no sólo financieros o económicos.

Todos estos impactos en la productividad, en las relaciones interpersonales y la salud de las personas que están en las organizaciones son consecuencias de que los directivos, para el caso las autoridades universitarias, administrativos y docentes de la universidad, así como los alumnos tengan en cuenta la incidencia en la gestión y en su posicionamiento estratégico de gestionar correctamente su clima y cultura organizacional.

Haciendo un análisis más detallado de la incidencia en la UNHEVAL sobre los temas de clima y cultura organizacional encontramos que su incidencia específica debe enfocar y enfatizar en las capacidades ejecutivas que actualmente están desarrollando como organización y que tienen como características objetivas y demostrables:

1. Se refiere a sus posibilidades de sistematización documentaria,
2. La creación de estándares e indicadores para definir sus diversas temáticas de todo tipo: administrativas, de mejora continua, de acreditación, normativas, etc.
3. Liderazgos emergentes en miembros de la facultad, de la carrera o transversales que busquen el logro de sus acreditaciones.
4. Areas administrativas y cuerpo de autoridades que notan en estos esfuerzos un beneficio conjunto y lo patrocinan e incentivan.
5. Sus habilidades para clarificar un proyecto mediante un plan y definir sus acciones, metas y cronogramas.

Todos estos desarrollos podemos agruparlos en un concepto de productividad e innovación que podría definir y perfilar una competencia organizacional estratégica

## 2. Objetivos de la guía

- Describir la actuación de algunas posiciones, con la finalidad de facilitar la implementación de la nueva cultura organizacional.
- Definir la sistematización de los procesos y procedimientos Definir la sistematización de los procesos y procedimientos para la implementación de la nueva cultura organizacional.

## 3. Roles y funciones de cada uno de los actores institucionales

- Estructura paralela de Cambio Cultural.

	Política	Criterio
Comité de Alta Dirección UNHEVAL	Rector Vicerrector Académico Vicerrector de Investigación Director de Postgrado Directora de Imagen Institucional	Revisión y Difusión sistemática del contenido de los documentos estratégicos de la UNHEVAL (que incluyen la misión, visión, valores y los informes del clima y cultura organizacional) para alinear estos con los resultados deseados por los trabajadores.
Comité de Imagen Institucional y Comunicación	Rector Directora de Imagen Institucional	Propagar la misión, visión, valores y el clima y cultura organizacional a los trabajadores
Equipo de Decanos	Equipo de decanos (se debe considerar a los 14 decanos)	
Equipo de Acreditación y Calidad	Rector Director de Calidad y Acreditación Universitaria Coordinadora de la Dirección	Modelar un diseño organizativo como una estrategia clara de los equipos involucrados y comprometidos con el proyecto de cambio e involucrarlos en la creación de la Estructura Paralela de Cambio.
Consejo de Asesores	Sr. Jorge Hilario Cárdenas Sra. Cecilia Martínez Morales Sr. José Mandujano Rubín	
Miembros de cada facultad de la UNHEVAL(docentes y administrativos)	Autoridades y Administrativos de alto nivel jerárquico o decanos.	Aminorar las situaciones de conflicto interpersonal entre los miembros de las facultades de la UNHEVAL.
Docentes que gestionan los diversos proyectos de cambio para el sostenimiento de la nueva cultura organizacional	Decisión del Consejo Universitario Se debe considerar a todos los docentes de las facultades.	Modificación del horario de docencia universitaria (propuesta, los jueves 8:30 h2. a 14:00 h2) en toda la UNHEVAL. El sentido de esta modificación es liberar de responsabilidades académicas para poder gestionar con mayor flexibilidad los temas del cambio cultural (cursos formativos en liderazgo, diplomados, talleres o programas formativos para el cambio personal y organizacional, entre otros.)



Docentes expertos en la elaboración de proyectos, bajo el nuevo enfoque del MEF.	Selección de docentes con experiencia en proyectos, mediante concurso UNHEVAL.	Gestionar el aprovisionamiento para futuros proyectos, que en la actualidad están centrados en ProCalidad. Focalizar al INVIERTE.PE (reemplazo del SNIP) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) como la segunda fase de la provisión de recursos financieros, para el 2018 en adelante.
Nuevo estilo de liderazgo	Comité de Alta Dirección Equipo de decanos (se debe considerar a los 14 decanos)	Mejorar la cultura organizacional Institucional de la UNHEVAL, vincularlos los diversos estilos de liderazgo, a un estilo cultural de respeto de las opiniones de los docentes, democrático y de transparencia, de un liderazgo de intensa comunicación y motivador; por último, un estilo direccionado a la productividad, pero con equidad y cumpliendo las normas.
Docentes FIIS que tienen experiencia en el proceso de calidad, certificación en el UNHEVAL	Rector Decano de la Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas	En relación a temas de acreditación y la elaboración y gestión de proyectos, convocar una competencia organizacional útil para la UNHEVAL en su conjunto.
Decanos que semestralmente pueden observar la conducción de sus respectivas facultades. Generación de nuevas capacidades de aprendizaje con la inclusión del decano mediador.	Equipo de decanos (se debe considerar a los 14 decanos)	Generar Reunión Semestral para la sostenibilidad de la cultura organizacional - ReSSCO" - Este mecanismo servirá para el Sostentamiento de la cultura organizacional Institucional entre los Docentes de todas las facultades de la UNHEVAL. Consiste en tener reuniones donde se evalúen el desempeño, la calidad y los valores organizacionales y cómo podemos mejorar o incrementar la sostenibilidad del cambio cultural, teniendo como punto crítico los logros de los Círculos de Mejora Continua (CMC), el avance de los objetivos de la facultad y las mejoras de los indicadores del clima y cultura organizacional. La reunión ReSSCO, consiste en la reunión de todos los docentes de cada carrera de cada Facultad e invitan a un decano de una facultad complementaria con capacidades de mediación (mediador), todas estas reuniones se realizan en simultáneo en todas las facultades en un jueves cultural y se procede a desarrollar el diálogo entre la facilitación del mediador y el decano evaluado.
Directivos como gestores y verificadores permanentes del aseguramiento de la calidad en las actividades académicas Docentes interesados y orientados a la mejora continua, además de difusores de la noción "gestión de la calidad". Comité de Vicerrectorado Académico Imagen Institucional, responsable de promover las estrategias para una coherente difusión de las potencialidades y recursos institucionales al exterior	Comité de alta dirección y Jefes Administrativos  Vicerrector Académico y Directora de imagen Institucional.	Fortalecer las actividades de investigación, mediante el acceso a los concursos de investigación internos y externos. Mejorar la productividad del quehacer académico mediante el registro, análisis y evaluación permanente de las actividades docentes. Difundir potencialidades y recursos propios que generan valor, las actividades que realizan y los contenidos académicos, así como la difusión de asistencia técnica especializada y prestación de servicios avanzados con el sector productivo que desarrollan.

Procesos, Procedimientos e Instrumentos a utilizar para Implementar la nueva cultura organizacional, incluyendo instrumentos de monitoreo de evaluación

Procesos	Procedimientos	Instrumentos para la implementación	Herramientas de monitoreo y evaluación	
<i>Consultoría para la evaluación del clima organizacional y el diseño e implementación de una nueva</i>	Alineamiento	Compartir los resultados con los trabajadores UNHEVAL.	Sistema de reuniones segmentadas por áreas para tener claro el alcance de estas respecto a su propia realidad.	Sistema de control de asistencia y participación de los trabajadores.
		Recoger los puntos de vista de los trabajadores sobre los resultados obtenidos.	Mesas de trabajo es el espacio donde se intercambia opiniones, críticas respecto a la información vertida por la UNHEVAL.	Formatos estandarizados para recabar información para su posterior análisis
		Capacitar a los trabajadores sobre la importancia de la nueva cultura de Unheval.	Documentos validados conteniendo las políticas en materia de cultura organizacional.	Cuadernillos conteniendo información para orientar al trabajador en la capacitación y posterior evaluación.
	Difusión	Desplegar mediante la web e internet, o intranet la misión, visión y valores UNHEVAL.	Crear espacios virtuales o buzón para medir el impacto de la información a través de la opinión, crítica o aporte de los trabajadores respecto a la misión, visión y valores de UNHEVAL.	Sistema estadístico por frecuencia de comentarios de cada trabajador
		Pantallas o monitores interactivos para visualizar la misión, visión y valores de la Unheval.	Requiere de tótems interactivos virtuales con audio y video permanente al alcance de los trabajadores, en los que puedan ellos mismo leer la información referida por la UNHEVAL.	Sistema estadístico por frecuencia del uso del monitor o pantalla interactiva.
	La estructura paralela	Mediante comité de la alta dirección de la UNHEVAL. hará propuesta de los trabajadores que en grupos conformarán la estructura paralela.	Participación convocante a través del voto democrático una vez al año, y que el cargo este en ejercicio dentro de los semestres anuales.	Calificación de los trabajadores más votados y además con el perfil para el rol.
Presentación del equipo y participación de sus funciones a todos los trabajadores.		Los trabajadores tendrán acceso a la información transparente para conocer el ámbito de acción de la estructura paralela	La información transparente permitirá evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos	

	Procesos	Procedimientos	Instrumentos para la implementación	Herramientas de monitoreo y evaluación
Consultoría para la evaluación del clima organizacional y el diseño e implementación de una nueva	Gestión para el manejo de conflictos interpersonales.	Conocer luego de la implementación los indicadores de manejo de conflictos interpersonales	Sistema de registro de indicadores de manejo de conflicto (encuesta)	Reuniones periódicas haciendo uso de la herramienta lluvia de ideas para Identificar el conflicto en los grupos de trabajadores.
		Alinear a los trabajadores a la nueva cultura	Sistema de participación grupal (talleres)	Evaluar (Aplicación de encuesta) el nivel del indicador.
	Participación de los docentes en la gestión del cambio cultural.	La estructura paralela deberá activarse una vez al mes en reunión de dos horas la que convocará a los docentes (Uno por facultad) para conocer el balance de la gestión realizada.	Reuniones de trabajo una vez al mes dos horas en la que la estructura paralela y un docente representativo por Facultad emitan un reporte de la gestión de su respectiva facultad.	Evaluar el nivel de involucramiento y las acciones que cada docente está realizando para implantar el cambio, se recabara información escrita
	Recursos para la sostenibilidad del cambio cultural.	Acopiar información referente a la implementación para luego justificar su inversión o ampliación de la misma. gestión de la información sobre los proyectos a desarrollar que contribuya a justificar su inversión.	Reporte de avance para informar de forma permanente a las autoridades respecto al avance de la implementación con la edición de un documento y su sustento	Realizar un balance al final de cada periodo, desde la gestión de los actores, hasta el gasto generado
	Liderazgo de la Alta dirección y los estilos de las decanaturas.	Modelar los estilos de liderazgo luego de identificar las limitaciones entre los actores decisores respecto a la nueva cultura UNHEVAL	Revisar los documentos y la gestión realizada en materia de cultura generada por los actores principales a través de la realización de dos talleres uno por semestre para medir ambas e identificar las gestiones entre la realizada el primer semestre y el segundo semestre	Evaluar las gestiones de la gestión de cada uno de los actores decisores
		Coaching personalizado	Reunión de <i>feedback</i>	Editar un cuadro de control para poder evaluar y monitorear la gestión del líder de forma individual y su adecuación al cambio que se les propone en los <i>feedback</i> .

Procesos	Procedimientos	Instrumentos para la implementación	Herramientas de monitoreo y evaluación
Expertise de la facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas (FIIS) en temas de acreditación y gestión de proyecto	Recurrir a la información elaborada por la FIIS para aplicarla a la realidad de cada carrera de la Unheval.	Los expertos de la FIIS den clases modelo sobre los aspectos en temas de acreditación y gestión de proyectos como guía y adaptadas a los objetivos de la carrera, editando a partir de ello su propio modelo de acervo documentario.	Sistema de control documentario en base a códigos de registro para no perder el orden
	Hacer las consultas pertinentes con los actores de la acreditación para focalizar las acciones de cada carrera hacia el mismo objetivo.	Modelo de asesoramiento en que se pueda Invitar a las reuniones a los expertos FIIS para dar orientación respecto a la acreditación.	Al final de cada reunión levanta un acta donde se acopie toda la información, los temas y responsables
Reuniones complementarias para la sensibilidad de la cultura organizacional, y proyección social en la UNHEVAL	Publicar la información relativa a la nueva cultura organizacional UNHEVAL para que sea de público conocimiento de todos los trabajadores; se informara sobre el estatus de la misma y la necesidad de contar con la participación de nuevos actores para el cambio.	Medio escrito virtual o físico o cualquier sistema formal de fácil acceso por parte de los trabajadores de la Unheval en el que puedan registrar sus opiniones	Analizar el contenido de los comentarios o el número de estos, para saber si es efectivo el sistema de información
	Convocar e invitar a representantes autorizados de cada carrera para participar en la reunión de sensibilización con el fin que cada representante luego se convierta en un vocero legitimado para compartir información importante sobre la nueva cultura organizacional.	Convocar de manera formal e individual cada representante autorizado haciendo uso de su correo personal o institucional o por medio de una invitación física con una semana como mínimo de anticipación.	Evaluar el nivel de involucramiento por el número de asistente invitados y la calidad de las propuestas que refieran en cada reunión
Promover la cultura del aseguramiento de la calidad del quehacer universitario	Directivos, Docentes, Comité de Vicerrectorado Académico e Imagen Institucional de la UNHEVAL deben tener como una de sus actividades "permanentes" incentivar a los trabajadores a hacer todo bajo la premisa que debe tener un sentido de calidad todo lo que hagan, en el rol que estén.	Con el Sistema de control de aseguramiento de la Calidad, los Directivos, Docentes, Comité de Vicerrectorado Académico e Imagen Institucional realizaran la revisión periódica de las publicaciones internas y externas, así como actividades curriculares para observar si éstas se realizan con los estándares indicados por la institución.	Realizar la revisión de los protocolos utilizados por los trabajadores para realizar su trabajo, así como el contenido de lo que publiquen en el ámbito administrativo o académico
	La promoción debe incluir la búsqueda de actores "modelo" que se conviertan en ejemplo por la calidad en su desempeño, precedida no solo de un reconocimiento, sino también de inventivos (pecuniarios u honoríficos) dentro del ámbito universitario.	Representantes autorizados del Rector, Calidad, Recursos Humanos e Imagen una vez al año deberán seleccionar a trabajadores que se distingan por su permanente esfuerzo para cumplir con los estándares institucionales de la UNHEVAL.	Realizar entrevistas inopinadas a los trabajadores afines a quien esta como candidato a actor "modelo" de la calidad, para confirmarse si el desempeño del candidato cumple los requisitos para su nominación

Consultoría para la Evaluación del Clima Organizacional y el Diseño e implementación de una Nueva

Procesos	Procedimientos	Instrumentos para la Implementación	Herramientas de monitoreo y evaluación	
Consultoría para la evaluación del clima organizacional y el diseño e implementación de una nueva	Celebraciones e Integración	Con la anticipación debida (siete a quince días) auspiciar a través de medios de comunicación de la UNHEVAL y los medios de noticia privados de la ciudad la realización del evento anual conmemorando una fecha importante para la institución.	El área de Imagen Institucional debe en su agenda ya tener la fecha de la conmemoración, así como el nombre de las empresas de noticias, directores de prensa y periodistas con los que irá coordinando y editando la noticia antes de su publicación para que esta impacte en los lectores, o radio oyente o televidentes.	Tener como fuente las celebraciones anteriores para medir la magnitud de su impacto en su oportunidad, y evaluar luego al final de la celebración.
		Invitación a los trabajadores y estudiantes, así como a las personas distinguidas o notables de la ciudad que tengan una imagen positiva para la opinión pública.	Seleccionar entre las personalidades a notables o personas influyentes que durante su trayectoria, profesional o empresarial no hayan tenido problemas con la justicia o denuncias que afecten su imagen.	Tener acceso a medios públicos (Información sensible) para verificar que las personas invitadas tengan una trayectoria socialmente aceptable.
	Cultura de retroalimentación	Actividad que será guiada por un experto el mismo que debe presentar las experiencias de instituciones educativas superiores en las que esta instaurada la Retroalimentación como parte de la cultura.	Sensibilizar a través del ejemplo; las altas autoridades deben someterse a un <i>feedback</i> anual, ello reforzará la idea de su necesidad y generará el espacio para que los trabajadores acepten y valoren que es parte de la cultura hacerlo.	Evaluar el número de trabajadores distintos a las autoridades que una vez al año se someten a tener un espacio de retroalimentación.
Cultura orientada al estudiante	El rector, vicerrectores y el director de Administración deben tener una actitud explícita frente a la atención que se le debe brindar al usuario, además de exigirlo a los trabajadores.	Realizar una encuesta anónima desarrollada por los estudiantes y administrada por la alta dirección en la que se registre las opiniones de los usuarios respecto al servicio que brinda la UNHEVAL en cada una de sus áreas. El objetivo es identificar las áreas de conflicto para hacer las mejoras.	Analizar una vez identificadas las áreas de conflicto el cómo realizar las mejoras, en coordinación con el responsable de la misma.	

## Guía metodológica para la implementación de la nueva cultura organizacional y su relación con los estándares SINEACE 3, 8 y 32 elegidos por UNHEVAL

Tema de Implementación (Procesos)	Descripción del Proceso (Procedimientos)	Funciones de cada Actor	Frecuencia y Temporalidad	Estándar SINEACE
Alineamiento de la cultura organizacional Institucional	Revisión y difusión sistemática del contenido de los documentos estratégicos de la UNHEVAL (que incluyen la misión, visión, valores y los informes del clima y cultura organizacional) para alinear éstos con los resultados deseados por los trabajadores en las recomendaciones finales del clima y cultura organizacional (informe "I" de Athanor consultoría organizacional SAC)	Comité de la Alta Dirección UNHEVAL que recibe las sugerencias de acción de sus asesores del rectorado y del responsable del Equipo de Acreditación y Calidad.	Reuniones trimestrales de avance /dos reuniones en el trimestre una por quincena, la 10ª semana revisión /y la 12ª semana seguimiento de la difusión	Estándar 3. revisión periódica y participativa de las políticas y objetivos.
Difusión de la misión, visión, valores así como el clima y cultura organizacional de la UNHEVAL	Propagación de la misión, visión, valores y el clima y cultura organizacional a los trabajadores haciendo uso de medios de comunicación que generen impacto y que debe contar con la participación de todos los niveles sin excepción (autoridades, docentes, administrativos y alumnos)	Comité de Imagen Institucional y Comunicación propuesto por la Alta Dirección de la UNHEVAL	Reuniones Bianuales, una reunión en cada semestre, el inicio del ciclo académico, de un (1) día laboral, incluyendo cada Perfil Cultural (autoridades, docentes, administrativos y alumnos).	Estándar 32. recursos humanos para la gestión del programa de estudios.
La Estructura Paralela de cambio como elemento estratégico de la Implementación del Cambio Cultural Institucional	Se trata de modelar un diseño organizativo como una estrategia clara de los equipos involucrados y comprometidos con el proyecto de cambio e involucrarlos en la creación de la Estructura Paralela de Cambio.	Miembros de la universidad en sus prácticas de gestión habituales; el Comité de Alta de Dirección; Equipo de Decanos, Equipo de Acreditación y Calidad, Consejo de Asesores y la creación del Equipo de Jefes Administrativos que deben estar incluidos en la Estructura Paralela de Cambio.	Cada uno de estos grupos deben tener una frecuencia de reuniones por definir y el líder de cada grupo, que se reunirá e informará a la Alta Dirección de sus avances en sus roles que describen con claridad su responsabilidad en el impacto en el proceso de cambio	Estándar 3. revisión periódica y participativa de las políticas y objetivos.
Gestión de Conflictos	Existen diversas situaciones de conflicto interpersonal entre los miembros de las facultades de la UNHEVAL, eso está restringiendo sus capacidades de identificación y frenando las posibilidades de desarrollo de su Cultura Organizacional.	Todos los miembros de cada facultad de la UNHEVAL. (docentes y administrativos) Elección del Tercer Actor que es una persona con objetividad de la UNHEVAL o no y que puede facilitar la reunión en forma objetiva y productivamente.	Talleres de sensibilización, de confrontación o de inmersión por facultad, de uno o dos días, donde se incluya la participación voluntaria de un tercer actor que medie la interacción de los miembros de las diversas facultades de la UNHEVAL, según corresponda.	Estándar 32. recursos humanos para la gestión del programa de estudios.

Tema de Implementación(Procesos)	Descripción del Proceso (Procedimientos)	Funciones de cada Actor	Frecuencia y Temporalidad	Estándar SINEACE
Participación de los docentes en la gestión del cambio cultural	Modificación del horario de docencia universitaria el jueves 8:30hrs. a 14:00hrs., en toda la UNHEVAL. El sentido de esta modificación es liberar de responsabilidades académicas para poder gestionar con mayor flexibilidad los temas del cambio cultural (cursos formativos en liderazgo, diplomados, talleres o programas formativos para el cambio personal y organizacional, entre otros.)	Docentes que gestionan los diversos proyectos de cambio para el sostenimiento de la nueva cultura organizacional.	Su frecuencia es semanal. Se propone asegurar esta decisión en el plazo más breve.	Estándar 8. Planes de Mejora.
Recursos para la sostenibilidad del cambio cultural	Elegir al equipo de personas que gestione el aprovisionamiento para futuros proyectos, que en la actualidad están centrados en Procalidad. Este equipo debe focalizar al INVIERTE.PE (reemplazo del SNIP) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) como la segunda fase de la provisión de recursos financieros, para el 2018 en adelante.	Docentes expertos en la elaboración de proyectos, bajo el nuevo enfoque del MEF.	Elección del equipo y definición del líder durante todo el primer semestre 2017 y prepararía el Plan de trabajo durante el segundo semestre 2017 y empezaría sus funciones en el primer semestre 2018 hasta el final de la actuación al gestión.	Estándar 8. Planes de Mejora.
Liderazgo de la Alta Dirección y los estilos de las decanaturas	Existen muchos estilos de conducción de los equipos en cada carrera de cada facultad por cada decano, es necesario para mejorar la cultura organizacional institucional de la UNHEVAL, vincularlos a un estilo cultural de respeto de las opiniones de los docentes, democrático y de transparencia, de un liderazgo de intensa comunicación y motivador; por último, un estilo direccionado a la productividad, pero con equidad y cumpliendo las normas.	Equipo de Alta Dirección y el Equipo de Decanos de todas las facultades de la UNHEVAL.	Reuniones Semestrales de Evaluación Integral de la Gestión Institucional y alineamiento cultural de uno o dos días de duración.	Estándar 32. Recursos Humanos para la gestión del programa de estudios.
Expertise de la Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas (FIIS) en temas de acreditación y gestión de proyectos.	Existe muchas cualidades de los equipos docentes en diversas facultades en toda la UNHEVAL; sin embargo, para los temas de acreditación y la elaboración y gestión de proyectos, pueden ser un equipo que incorporados articuladamente a la actual gestión, pueden convocar una competencia organizacional que puede ser útil para la UNHEVAL en su conjunto	Docentes FIIS que tienen experiencia en el proceso de Calidad, certificación en el UNHEVAL. Reuniones de alineamiento entre la actual Alta Dirección y la actual decanatura de FIIS.	Reuniones de Alineamiento entre la actual Alta Dirección y la actual decanatura de FIIS.	Estándar 3. Revisión periódica y participativa de las políticas y objetivos.

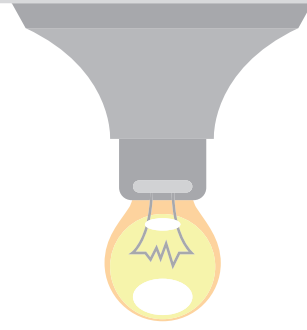


Tema de Implementación(Procesos)	Descripción del Proceso (Procedimientos)	Funciones de cada Actor	Frecuencia y Temporalidad	Estándar SINEACE
<p>Reuniones complementarias para la Sostenibilidad de la cultura organizacional y proyección social en la UNHEVAL</p>	<p>ReSSCO.  Reunión semestral para la sostenibilidad de la cultura organizacional. Este mecanismo servirá para el Sostentamiento de la Cultura organizacional institucional entre los docentes de todas las facultades de la UNHEVAL.  Consiste en tener reuniones donde se evalúan el desempeño, la calidad y los valores organizacionales y cómo podemos mejorar o incrementar la Sostenibilidad del Cambio Cultural, teniendo como punto crítico los logros de los Círculos de Mejora Continua (CMC), el avance de los objetivos de la Facultad y las mejoras de los indicadores del clima y cultura organizacional.  La reunión ReSSCO, consiste en la reunión de todos los docentes de cada carrera de cada facultad e invitan a un decano de una facultad complementaria con capacidades de mediación (mediador), todas estas reuniones se realizan en simultáneo en todas las facultades en un jueves cultural y se procede a desarrollar el diálogo entre la facilitación del mediador y el decano evaluado.</p>	<p>Decanos que semestralmente pueden observar la conducción de sus respectivas facultades.  Generación de nuevas capacidades de aprendizaje con la inclusión del decano mediador.</p>	<p>Una reunión semestral del ReSSCO, en cada facultad, El decano debe preparar su agenda de trabajo con un semestre de antelación para la invitación anticipada de la inclusión del decano mediador.</p>	<p>Estándar 8. Planes de Mejora.</p>
<p>Promover la cultura del aseguramiento de la calidad del quehacer universitario</p>	<p>Está relacionado con fortalecer las actividades de investigación, mediante el acceso a los concursos de investigación internos y externos.  Mejorar la productividad del quehacer académico mediante el registro, análisis y evaluación permanente de las actividades docentes.  Relacionarse con el medio y difundir potencialidades y recursos propios que generan valor, difundiendo las actividades que realizan y los contenidos académicos, así como la difusión de asistencia técnica especializada y prestación de servicios avanzados con el sector productivo que desarrollan.</p>	<p>Directivos son los gestores y verificadores permanentes del aseguramiento de la calidad en las actividades académicas.  Docentes interesados y orientados a la mejora continua, además de difusores de la noción "gestión de la calidad".  Comité de Vicerrectorado Académico e Imagen Institucional, responsable de promover las estrategias para una coherente difusión de las potencialidades y recursos institucionales al exterior.</p>	<p>Reuniones semestrales donde se revise el cronograma a mediano plazo. Lo sugerido para la implementación de estas mejoras es de 6 meses a un año.</p>	<p>Estándar 3. Revisión periódica y participativa de las políticas y objetivos.</p>



Tema de Implementación(Procesos)	Descripción del Proceso (Procedimientos)	Funciones de cada Actor	Frecuencia y Temporalidad	Estándar SINEACE
Celebraciones e Integración	Recordación y difusión de aspectos históricos, aniversarios, conmemoraciones de la UNHEVAL (que incluyen valores y los hitos desde su fundación).	Comité de la Alta Dirección, ser activo promotor de la historia y recordación cada vez que se aproxime la fecha de un evento de trascendencia. El rector, y vicerrectores UNHEVAL mantener esto vigente en cada discurso, en la editorial de la revista y la web institucional con memorando la actividad anual	Muy importante ocurra solo es las celebraciones anuales, y mientras dure la conmemoración, es importante reforzar esta información pero no cansar a los trabajadores ni estudiantes	Estándar 32. Recursos Humanos para la gestión del programa de estudios.
Cultura de retroalimentación	Sensibilizar un orientar a los trabajadores respecto de esta técnica de dialogo en un sentido apreciativo donde se genere el intercambio de información que permita a uno u otro mejorar sobre aquellos aspectos que requieren un cambio o su modulación.	El receptor; que puede ser cualquier trabajador debe tener una actitud pasiva, no se trata de responder o reaccionar frente a la información con carácter apreciativo brindada por otro trabajador el "emisor" El emisor o emisores; deben focalizar y ser muy claros y respetuosos con los temas de interés para que el trabajador "receptor" tome en cuenta la información brindada	Esta se debe dar una vez por año, programada al interior de las áreas o carreras o facultades entre los trabajadores de la misma, con un duración de no más de dos (02) horas, dependiendo del números de "emisores"	Planes de mejora
Cultura orientada al estudiante	Política de la UNHEVAL dentro del marco de "Atención a los usuarios" que consiste en mantener el flujo de atención al estudiante en óptimas condiciones que van desde la postulación hasta la culminación de los cursos de postgrado. Dichas condiciones deben facilitar al estudiante dedicar toda su atención a la formación que recibe por parte de los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rector, vicerrectores; facilitar la obtención de la documentación solicitada por los estudiantes y que requiere el VB de éstos</li> <li>- El director general de Administración facilitar al estudiante el trámite administrativo requerido para temas académicos, de salud o financieros</li> <li>- Los docentes; cumplir con la Curricula y horario de clases</li> <li>-Trabajadores administrativos de las facultades; brindar el soporte logístico.</li> </ul>	Esta está sujeta a la demanda de los estudiantes y tiene vigencia durante los dos semestres al año de preferencia. Además se trata solo de atención a los usuarios dentro del ámbito universitario	Planes de mejora

Tema de Implementación(Procesos)	Descripción del Proceso (Procedimientos)	Funciones de cada Actor	Frecuencia y Temporalidad	Estándar SINEACE
Celebraciones e Integración	Recordación y difusión de aspectos históricos, aniversarios, conmemoraciones de la UNHEVAL (que incluyen valores y los hitos desde su fundación)	Comité de la Alta Dirección, ser activo promotor de la historia y recordación cada vez que se aproxime la fecha de un evento de trascendencia. El rector, y vicerrectores UNHEVAL mantener esto vigente en cada discurso, en la editorial de la revista y la web institucional conmemorando la actividad anual	Muy importante ocurra solo es las celebraciones anuales, y mientras dure la conmemoración, es importante reforzar esta información pero no cansar a los trabajadores ni estudiantes	Recursos humanos para la gestión del programa de estudios
Cultura de retroalimentación	Sensibilizar un orientar a los trabajadores respecto de esta técnica de dialogo en un sentido apreciativo donde se genere el intercambio de información que permita a uno u otro mejorar sobre aquellos aspectos que requieren un cambio o su modificación	El receptor, que puede ser cualquier trabajador debe tener una actitud pasiva, no se trata de responder o reaccionar frente a la información con carácter apreciativo brindada por otro trabajador el "emisor" El emisor o emisores; deben focalizar y ser muy claros y respetuosos con los temas de interés para que el trabajador "receptor" tome en cuenta la información brindada	Esta se debe dar una vez por año, programada al interior de las áreas o carreras o facultades entre los trabajadores de la misma, con un duración de no más de dos (02) horas, dependiendo del números de "emisores"	Planes de mejora
Cultura orientada al estudiante	Política de la UNHEVAL dentro del marco de "Atención a los usuarios" que consiste en satisfacer las necesidades de los usuarios. Dichas condiciones deben facilitar al estudiante dedicar toda su atención a su proceso de formación que recibe por parte de los docentes	- El Director General de Administración facilitar al estudiante la mejora de trámite administrativo requerido para temas académicos, de salud o financieros	vigencia durante los dos semestres al año de preferencia. Además se trata solo de atención a los usuarios dentro del ámbito universitario	Planes de mejora



---

**CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DISEÑO E  
IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL— UNIVERSIDAD”**

**Y**

**“CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL  
BASADA EN LA CALIDAD - INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

---



# INFORME FINAL DE LA CONSULTORÍA

## 1. Actividades desarrolladas por la consultoría

### 1.1. Fase 1: Planificación del trabajo

En esta primera fase, se modeló el desarrollo de las actividades, cronograma, instrumentos para el Diagnóstico de Clima y Cultura organizacional, la metodología para la recolección de datos, etc., para un entendimiento claro del servicio a ejecutar.

#### *Descripción del Momento Cero*

Desde Lima, se realizó un Primer contacto con el Responsable Técnico durante el mes de junio 2017 para hacer las preguntas pertinentes respecto a cómo se realizaría el despliegue de las actividades, número de participantes, logística, etc, así como se llegaron a acuerdos para poder realizar la ejecución del plan y el posterior diseño de la implementación de la nueva Cultura, designando a los actores en cada una de las etapas del proceso, así como el involucramiento de estos durante el desarrollo del proyecto que motive al personal directivo, docente y administrativo a participar.

### 1.2. Fase 2: Obtención de Insumos y Diagnóstico

En esta segunda fase, los Consultores asignados, desarrollaron actividades para la obtención de información relevante sobre las Instituciones de Educación Superior, a través de la indagación de experiencias exitosas en materia de Diseño e implementación de Clima y Cultura organizacional; la revisión de documentos de gestión de las instituciones asignadas; entrevistas y sesiones de trabajo con los integrantes de las instituciones y; la obtención in situ de información relevante para entender la situación actual de la Institución de Educación Superior.

- Sobre la Recopilación de experiencias exitosas en materia de diseño e implementación de cambios en el Clima y Cultura Organizacional:  
Se analizaron cerca de un centenar de estudios e investigaciones, de las cuales se plasman seis (06) de ellas, 3 experiencias vinculadas a Universidades y tres (03) institutos de educación superior. Ambas, mantienen un vínculo demográfico, dado que pertenecen a autores y casas de estudios de América Latina, y son estudios vinculados a clima y cultura organizacional, con el propósito de generar un impacto favorable en las organizaciones, es decir, que las personas, quienes constituyen y desarrollan una organización, logren un cambio desde la funcionalidad hasta lo estratégico.  
Como criterios de búsqueda y alineados al requerimiento según los términos de referencia, se revisó literatura especializada, bajo esos criterios se indagó:
  - A través de redes de contacto de la consultora Athanor Consultoría Organizacional S.A.C

- Se realizó una revisión bibliográfica y documental sobre el tema en fuentes de datos digitales indexadas como Scielo, EBSCO, base de investigaciones como DINA de Concytec y otros repositorios digitales.
- Se consideró indagar en una institución de acreditación en calidad en América Latina, es el caso del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia. Asimismo, se consideró la comunicación con una universidad que ostenta un status de renovación en términos de acreditación de calidad.

Cabe resaltar que es un tanto limitada la información relacionada a Experiencias exitosas en materia Clima y Cultura organizacional en instituciones de educación superior en América Latina. Son pocas las referencias de programas, sistemas o buenas prácticas en este sentido. Una de las razones, es que es un campo recientemente abordado por los especialistas en el tema y más aún de manera sistematizada, lo cual limita en cierta medida, encontrar evidencias claras. Este proyecto puede contribuir a una investigación longitudinal del Clima y Cultura en IES en el Perú.

- ***Recopilación y análisis de la información relevante referida a la cultura organizacional***  
El consultor de Athanor para elaborar una caracterización del perfil cultural del Instituto o la Carrera, según corresponda, solicitó al Responsable Técnico los documentos que contienen la visión, misión, valores, creencias, antecedentes, experiencias y resultados alcanzados a lo largo de la existencia. Se realizó en base al estudio de los documentos internos como las memorias, artículos, ponencias, informes de asambleas, entre otros documentos pertinentes que sirvieron de base para que el Consultor desarrolle las siguientes actividades, aportando al desarrollo organizacional.
- ***Entrevistas y sesiones de trabajo***  
Respecto a la información cualitativa, se realizaron sesiones trabajo con los integrantes de las Instituciones de Educación Superior, para conocer la percepción sobre el clima y cultura organizacional, en términos de las variables como Cultura, enfocando los comportamientos, estilos de interacción, valores, actitudes, misión y visión; Estrategia, enfocando la gestión de los directivos en función a las políticas institucionales u objetivos; Sistemas de Información, enfocando el uso de sistemas informáticos, de control de supervisión y resultados y; Diseño, enfocando la estructura de la organización, sistematización de puestos de trabajo, las condiciones de trabajo y el ambiente físico.

Cabe mencionar, que se trabajó la concientización sobre el tema de clima organizacional, con un recurso didáctico, a través de fotografías tomadas en la propia carrera (de sus ambientes, espacios, mensajes, etc.) y luego presentadas a los integrantes de la carrera, con la posibilidad de comprender y analizar conceptos relacionados y, que permitió reflexionar en torno a ellos.

- ***Aplicación de la encuesta de Clima Laboral (ECOP) y Cultura Organizacional (OCAI)***  
La obtención de información cuantitativa, se realizó, a través de la aplicación de la Encuesta de Clima Organizacional de Pulido (ECOP) y la Encuesta de Cultura organizacional Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), para lo cual fueron necesarias acciones previas entre los Consultores a cargo del servicio de Athanor Consultoría Organizacional y la Responsable Técnico de la ejecución del Plan de Mejora Institucional de cada una de las IES, tales como la definición de cronogramas para el despliegue, la convocatoria interna a los miembros de la institución. En términos generales, esta actividad, se llevó a cabo sin mayor inconveniente, previa explicación detallada de la misma, cumpliendo en horario y tiempo especificado. Cabe señalar, además, que se realizó de manera grupal, siguiendo el cronograma establecido y en algunos casos, segmentando a los grupos de docentes y administrativos,

los cuáles incluyeron los directivos correspondientes a dichas instancias. Finalmente, se realizó el estudio del diagnóstico del Clima y Cultura en los meses de junio y julio, en las localidades correspondientes a las IES.

### 1.3 Fase 3 – Diseño de la Nueva Cultura Organizacional

En esta tercera fase y a partir de los resultados del Diagnóstico de Clima y Cultura organizacional, su procesamiento y el levantamiento de la información cualitativa, se realizó previo análisis, el diseño de la Nueva Cultura Organizacional de cada una de las Instituciones de Educación Superior.

- ***Análisis de la información y Determinación de los factores de la cultura organizacional de la Universidad.***

Se analizó toda la información recopilada, tanto cuantitativa como cualitativa. Esta tarea requirió del trabajo de gabinete del Consultor de Athanor, una digitadora y el Especialista Estadístico en Lima en las que se analizó la información cuantitativa y cualitativa recogida en ambas encuestas, así como la información obtenida en las entrevistas y sesiones de trabajo con directivos, docentes y administrativos de la Carrera o Instituto para alinear la información al objetivo del proyecto con las necesidades de la entidad

- ***Diseño de la Nueva Cultura Organizacional***

En esta etapa, en concordancia con la visión, misión, valores y la política de Cultura Organizacional, el Consultor de Athanor definió los factores clave a considerar para determinar el nuevo perfil Cultural del Instituto o la carrera, según corresponda; Formuló el proyecto de cambio de Cultura Organizacional (objetivos, resultados esperados, estrategias y acciones de cambio, rol de cada uno de los actores institucionales, los indicadores clave de desempeño (KPI), entre otros aspectos)

- ***Elaboración de la Guía Metodológica de la Nueva Cultura Organizacional.***

Documento que contiene los ejes para la institucionalización del nuevo modelo cultural.

Además, se realizaron actividades de fortalecimiento de capacidades orientadas a la implementación, así como el marco conceptual sobre Clima y Cultural Organizacional y su incidencia en la Universidad. Se realizarán actividades de coaching grupal, capacitaciones y reuniones con los directivos, docentes y administrativos.

- ***Formulación de documento de política en materia de cultura organizacional de la universidad o de la carrera***

El Consultor de Athanor en alineación con los documentos entregados por el Responsable Técnico conteniendo la visión, misión y valores del Instituto o Carrera y, en base a los resultados de los diagnósticos de Clima y Cultura formuló los aspectos de política que se deberían incluirse para realizar la gestión de cambio propuesto, este incluyó el marco conceptual, enfoques, objetivos, estrategias, resultados esperados, el mismo que trabajado con el Personal Directivo en sesión de coaching grupal

### 1.4. Fase 4 – Difusión de la Nueva Cultura Organizacional

Para esta cuarta fase se socializan los resultados obtenidos del estudio de Clima y la Cultura, orientando a la Universidad a construir la Nueva Cultura Organizacional. Asimismo, a través de talleres, se capacitaron a los miembros de las instituciones, para el fortalecimiento de capacidades orientadas a la implementación de la nueva cultura organizacional a integrantes de la comunidad educativa.



## 2. Apreciaciones Críticas del Desarrollo de la Consultoría

### Aspectos positivos

- En la mayoría de las Instituciones de Educación Superior objeto de estudio, se encontró un alta Identificación de los trabajadores con la institución, demostrando interés y una participación activa en las actividades de la consultoría. Asimismo, es importante señalar, que se encontró, perfiles profesionales interesantes, en cuanto a habilidades de gestión y compromiso con la institución a la que representan. Si bien el común denominador, es que se trata de grupos pequeños de profesionales en cada una de las IES, estos funcionan como agentes de cambio y con el núcleo esencial que son capaces de dinamizar el desarrollo de cada una de sus instituciones.
- En general destacó la participación e interés de los Responsables Técnicos de las IES objeto de estudio. En algunos casos incluso evidenciaron cierto liderazgo, favoreciendo el cumplimiento del cronograma de las actividades y mostrándose comprometidos con el estudio realizado. Asimismo, es importante señalar, la participación de personas claves dentro de cada una de las IES, que contribuyeron con el desarrollo de la consultoría, brindando la información requerida a efectos del desarrollo de la misma.
- La comunicación permanente de Athanor con el beneficiario, también ha sido un aspecto esencial para el desarrollo de la consultoría, dado que la mayoría de las locaciones se encuentran en provincia, sumado a las actividades académicas propias de cada institución y el desarrollo de otras consultorías en paralelo, dificultaron en cierta medida, la coordinación efectiva para el despliegue de nuestras actividades. La comunicación permanente, contribuyó también en la relación Consultor-Responsable técnico, diada fundamental para el desarrollo de la consultoría.
- Un tema aparte identificado, es una adecuada infraestructura y mobiliario, que, en el caso de algunas IES, es importante destacar, dado que ha significado un logro tras una gestión pre y/o post acreditación y que, en ese sentido, impacta positivamente en la motivación del personal por seguir mejorando y en función a la consultoría, aportar y comprometerse con esta.
- Otro aspecto positivo hallado, en el caso de algunas IES, es la constante preocupación y actuar en función de valores, enraizados en las mejores prácticas para formar al estudiante no sólo a nivel académico, sino humano. Asimismo, se identificaron instituciones con un perfil orientado a la priorización del control de las normas y la estabilidad, y que se sostiene en valores como la eficiencia, excelencia e integridad. Estos rasgos favorecen el desarrollo de la consultoría, en función al entendimiento de las variables de la cultura organizacional y con ello la gestión de la misma.
- Se ha identificado también en algunas instituciones, un liderazgo en lo académico, así como profesionales de experiencia en la gestión de proyectos académicos y científicos, a nivel local y regional, destacando en planos y roles funcionales y estratégicos.

## Aspectos negativos – Oportunidades de Mejora

- En la mayoría de las IES, se encuentran liderazgos por consolidar y sin legitimar, lo cual redundaba en el poder de convocatoria y la participación de los trabajadores, dado que, si no reconocen el liderazgo en su institución, su motivación para participar de actividades convocadas por este, es limitada.
- Asimismo, en relación al reconocimiento de los liderazgos, se ha identificado, limitado compromiso en algunos directivos; en otros, poca capacidad para transmitir los objetivos a los trabajadores, lo cual generaba incierto en los trabajadores puesto que no tenían claro el objetivo y resultados que obtendrían de esta consultoría y; aunque en menor medida, ciertos prejuicios personales tales como el machismo o camaradería mal entendida, que puede afectar el buen desarrollo de algunas gestiones.
- En el desarrollo de la consultoría, se produjeron algunos retrasos y reprogramaciones, debido a cambios de la persona en que recaía la responsabilidad técnica del proyecto de parte de las IES. Ello sumado al contexto de huelgas que se realizaron en función a reclamos magisteriales, en los meses de junio y julio del presente año, afectaron en cierta medida, la ejecución de la consultoría, en los tiempos previstos y que, además, afectó su percepción sobre nuestra intervención, influyendo en el contenido de sus aportes al estar muy influenciados por la coyuntura política.
- Otro aspecto a mencionar, es la sobre expectativa de algunos beneficiarios, respecto a la consultoría que Athanor venía realizando frente a lo que ellos según mencionaban habían solicitado a Procalidad. Ello dificultó en algunos casos, el despliegue de las actividades, dado que su inconformidad hacía que se muestren rígidos para agendar las reuniones o actividades y en otros, produjo algún ajuste en lo planificado por Athanor, en cuanto a actividades adicionales.
- Un aspecto relevante a tratar, es el cambio en la Estructura organizacional en algunas IES, como el cambio de director en pleno desarrollo de la consultoría. Ello repercutió en cierta medida, en el despliegue efectivo de acciones enmarcadas en el diseño de la nueva cultura organizacional, más aún es necesario identificar las competencias para gestionar el cambio, de la nueva persona a cargo.
- Un tema aparte, es la baja motivación del personal, y que como factor argumentado es la baja remuneración que percibe el personal, esta información, se ha recogido a través de las sesiones de trabajo y el diálogo con las personas (directivos, docentes y administrativos). En relación al desarrollo de la consultoría, este tema tiene un impacto significativo, sobre la participación y compromiso de las personas en actividades que la institución realiza, a pesar de que sirven para la mejora y el bienestar de las personas.
- Se halló en la mayoría de las IES, la existencia de conflictos permanentes, que no logran resolver y son causa de inadecuadas coordinaciones, incumplimiento de funciones, falta total de compromiso con los que les compete y discuten porque no logran concretar lo que se proponen. Otro aspecto por mejorar hallado en el desarrollo de la consultoría, es que en general, el personal directivo y docente, tiene ciertas limitaciones en cuanto a sus competencias y preparación necesaria, para ejercer la docencia, dado que muchos de ellos, les cuesta expresarse en forma adecuada y en la comprensión de indicaciones de mediana y alta complejidad.

- En algunos casos (mínimos), fue difícil el acceso a la localidad donde se ubicaban las sedes IES, debido a las condiciones de la carretera y a las condiciones del traslado (viajes en la madrugada o caminos sinuosos).
- La mayoría de IES, presentaron limitaciones en el acceso a internet y redes que faciliten la comunicación, lo cual afectaba las coordinaciones virtuales (correos electrónicos) y/o telefónicas (poca o nula señal), esenciales en este tipo de consultoría con beneficiarios de diferentes localidades a nivel nacional.

A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de las instituciones objeto de estudio de esta consultoría:

❖ **IESPP José Santo Chocano**

**Colaboradores identificados con la institución**, muestran el interés por participar de las actividades que la institución realiza y las relaciones que se desarrollan entre colegas y compañeros, hacen que se mantengan comprometidos con sacar adelante la institución. A considerar como oportunidad de mejora, los colaboradores, no aprueban en su mayoría la actual gestión, se evidencia mala comunicación entre las áreas, problemas personales entre, debido a su forma de trato. Los trabajadores expresan la falta de liderazgo en sus autoridades.

❖ **Universidad Nacional del Centro - Facultad Ciencias Forestales y del Ambiente**

Como aspecto a destacar, encontramos orden en la gestión administrativa y documentaria. La actual gestión, evidencia estar comprometida con el desarrollo académico. A considerar como oportunidad de mejora, la falta de integración y participación de los colaboradores, no se evidencia una identificación clara por la facultad. Se constató que hay docentes ensimismados por los grados académicos que poseen. Asimismo, se identificó un problema de prejuicio (machismo), la dirección académica actualmente se le otorgó a una docente; sin embargo, la mayoría de docentes hombres no valida dicho cargo, dicha directora para evitar problemas no viene realizando las funciones correspondientes.

❖ **Universidad Nacional Alcides Carrión**

Destaca un grupo reducido que se muestra comprometido con lograr los procesos que la acreditación demanda. A considerar como aspecto de mejora, no cuenta con un compromiso evidente de la autoridad máxima, lo cual impacta en que la mitad de los docentes están ausentes, no tienden a participar con frecuencia de las reuniones, no se identifican con la gestión actual. Por otro lado, es limitado su nivel de comunicación interna.

❖ **Carrera de Educación Primaria - Universidad Nacional del Altiplano (Puno)**

La coordinación con el Responsable Técnico fue adecuada para el despliegue de la consultoría, en la parte inicial, siendo esta fluida y dinámica, además hubo la disposición para acceder a la comunicación por cualquier medio. A considerar como oportunidad de mejora, a la mitad del desarrollo de la consultoría, el Responsable Técnico de la Carrera solicitó licencia hasta el 30 de noviembre 2017, lo cual originó que la coordinación recaiga en el director de la Carrera y con el consiguiente retraso de las fechas para el despliegue correspondiente, así como brindar la conformidad de los documentos entregados dado que no estuvo previsto en su agenda ese rol. Vale destacar el apoyo significativo de algunos integrantes, tales como la Coordinadora de Cultura Organizacional, el director de la Carrera y la Asistente de Autoevaluación, que favorecieron el desarrollo de la consultoría, con el acceso a información relevante para efectos del estudio y facilitando agendar las

fechas para las actividades, reforzando la asistencia de los trabajadores. En ausencia del Responsable Técnico, estas personas fueron claves para que la continuidad se mantenga y se pueda cumplir con los objetivos. A considerar como aspecto de mejora, fue la logística, que con antelación debida fue solicitada y coordinada por el consultor de Athanor, no fue preparada con antelación y según lo requerido. En esa misma línea, fue notorio de los trabajadores en general, la falta de organización y manejo de sus propias agendas para poder asistir a la hora pactada. Otro aspecto a considerar, es que no se evidencia un reconocimiento de los esfuerzos del director de la carrera respecto a las actividades y proyectos que se vienen realizando en favor de la misma. Además, fue notorio a nivel directivo, la falta de pericia para analizar las estrategias, diseños que son indispensables conocer para poder dirigir una institución. Finalmente, en el caso de la carrera en proceso de re acreditación, fue notoria una sobre-expectativa respecto a la intervención del Consultor de Athanor, esperando que los aspectos no resueltos, sean atendidos a partir de una capacitación, un taller o una asesoría y no aceptando que la mejora, se genera más bien a partir de la propia voluntad de cambio, que cada trabajador pueda evidenciar en el desarrollo de sus actividades.

#### ❖ ISEP Ignacio Amadeo Ramos Olivera

La coordinación con el Responsable Técnico Institucional fue adecuada en el desarrollo de la consultoría. El Responsable Técnico del Instituto, conforme a sus prerrogativas ayudó a cumplir con el cronograma de las actividades, así como para realizar el trámite de los entregables en su momento. Es preciso destacar el apoyo significativo de la Encargada de Secretaría Académica, el Coordinador de Investigación y la secretaria del Director General, que facilitaron agendar las actividades de la consultoría, brindaron la información significativa a efectos de una intervención adecuada de la consultoría y motivaron la participación de los trabajadores. A considerar como oportunidad de mejora, no fue posible contar con la totalidad de los trabajadores del Instituto de forma permanente. En relación con ello vale mencionar, que la mayoría de los trabajadores no tenían claro el objetivo y resultados que obtendrían de esta consultoría antes de su ejecución, así como tampoco tenían información de las que de manera simultánea se venían realizando con otras firmas en el mismo Instituto. El desconocimiento sobre el tema de la consultoría, tuvo un efecto sensible en la intervención con preguntas y aportes en las sesiones de trabajo.

Otro aspecto a considerar, fue la percepción de los trabajadores respecto al Director General, debido a que este año se cumple su ciclo (20 años en el cargo) lo que genera incertidumbre sobre el nuevo Director General del Instituto.

#### ❖ Carrera de Obstetricia – Universidad Nacional de Huancavelica

La coordinación con la Responsable Técnico de la carrera fue al inicio difícil pero luego hubo una mayor predisposición con el proceso de la consultoría, permitiendo el desarrollo de las actividades para el diagnóstico del clima y la cultura Organizacional. Cabe reconocer el trabajo realizado por otros actores, como la decana que en todo momento colaboró con una actitud positiva y proactiva ante el cronograma de actividades que se iban desarrollando a lo largo del estudio. La participación de los trabajadores de la Carrera permitió con su presencia y actitudes, desarrollar cada una de las actividades pactadas, cumpliéndose a cabalidad. Cabe señalar, que la Universidad actualmente cuenta con una adecuada infraestructura y mobiliario, lo cual influye de forma directa en cómo se sienten los trabajadores respecto a su lugar de trabajo, coadyuvando a generar un clima de confort. Asimismo, otro aspecto es que el personal administrativo de la carrera, no cuenta

con las competencias y preparación necesaria para desempeñar sus funciones, por lo que existe la tendencia en la demora de los procesos administrativos, generando malestar y descontento por parte de los docentes y estudiantes de la carrera. Otro aspecto, es el estilo de liderazgo que debe imperar en la carrera, hay un efecto de camaradería mal entendida entre y con quienes “hacen más llevadera la gestión”, generando un clima de descontento y parcial rechazo de un segmento de los docentes.

❖ **Carrera de Enfermería Técnica - ISE Honorio Delgado Espinoza (Arequipa)**

El director de la carrera, favoreció con su participación y coordinación el poder cumplir con el cronograma de las actividades, se mostró comprometido con el estudio realizado.

Asimismo, vale resaltar la participación activa de los directivos de la carrera, lo cual permitió realizar una adecuada intervención para el diagnóstico de clima y cultura organizacional, así como realizar todas las actividades propias de la consultoría. Otro aspecto a mencionar, es que el Instituto se encuentra en proceso de mejorar su infraestructura, así como los equipos y mobiliario, necesario los cuales contribuirán con el desarrollo de los estudiantes y por ende con el desarrollo de la carrera. A considerar como aspecto de mejora, la predisposición del responsable técnico fue relativa, en ocasiones no coordinaba el desarrollo de actividades según cronograma, por lo que se tuvo que hacer un seguimiento exhaustivo vía correo y telefónico con él. Finalmente, se evidenciaron conflictos permanentes entre el personal directivo, a pesar de que es personal que trabajan juntas hace tiempo, no logran resolver los conflictos que tienen por malas coordinaciones, incumplimiento de funciones por parte de alguna de ellas, falta total de compromiso con los que les compete, la mayoría del tiempo discuten porque no logran concretar lo que se proponen. Cabe señalar, que, en las últimas reuniones, se comprometieron a dejar los conflictos de lado y a cambiar de actitud con la finalidad de contribuir con el desarrollo de la gestión.

❖ **Carrera de Enfermería Técnica – IEST Aurahua (Huancavelica)**

La coordinación con el Responsable Técnico del Instituto en cuanto a predisposición fue adecuada, ya que permitió el desarrollo de actividades según cronograma en su totalidad, cabe resaltar que el director del instituto colaboró también con el desarrollo de las actividades, así como el personal docente y administrativo, en todo momento se mostraron muy respetuosos y entusiasmados con las actividades que se iban desarrollando. La participación y liderazgo del Responsable Técnico de la carrera, conforme a sus prerrogativas, favoreció con el cumplimiento del cronograma de las actividades, mostrándose comprometido con el estudio realizado. Asimismo, otro actor que contribuyó con el desarrollo de la consultoría fue el director del Instituto quien también ayudó al convocar e invitar en las fechas ya pactadas a los trabajadores, es más, se puede detallar que cada vez que se terminaba alguna actividad se preocupaba al pie de la letra por seguir las recomendaciones que se le impartieron. A considerar como oportunidad de mejora, es el principio de autoridad que debe imperar en la carrera, dado que no reconocen un líder en el instituto. Otro elemento a considerar es el difícil acceso a la localidad de Aurahua, dado que, para trasladarse al lugar que queda ubicado a tres horas de Chíncha, existe una parte pequeña, que es carretera y la gran parte del camino es trocha, la cual incrementa altamente la posibilidad de que el medio de transporte terrestre utilizado pueda sufrir algún accidente. Finalmente, hay limitaciones en el acceso a internet y redes que faciliten la comunicación, la única manera de poder acceder al correo por parte de la Responsable Técnico, es trasladarse a Chíncha el fin de semana, dado que en el instituto no llega la señal fácilmente, ni de teléfono y mucho menos de internet.

❖ **Carrera de Farmacia y Bioquímica – Universidad Nacional de Trujillo**

Las coordinaciones con el Responsable Técnico, fueron amables y cordiales, ya fueran vía telefónica, correo y directamente en sus instalaciones, dispuestas a favorecer el desarrollo de la consultoría. La participación masiva de los actores en cada una de las actividades da cuenta de la importancia que le han dado a la consultoría en clima y cultura; dado la situación de tensión, por el manejo ideológico en la carrera y que impacta de forma permanente en la toma de decisiones y en las interacciones. En las actividades desplegadas, los participantes manifestaron, el deseo y la necesidad de cambio para lograr una mejor integración entre todos porque sienten mucha división, incluso en los departamentos y áreas, para concretar objetivos.

❖ **ISEP Santa Rosa - Cuzco**

La comunicación con el responsable técnico, estuvo marcada por la amabilidad y el deseo de apoyar en todo lo que fuera necesario, para que el proyecto se realizara en las mejores condiciones; sin embargo, el desarrollo de las actividades no se ajustó a los tiempos anteriormente definidos y coordinados por el responsable técnico. Esto ocurre, en gran medida, por la atención de otras consultorías que en paralelo se desarrollan en otros ámbitos.

❖ **Carrera de Enfermería Técnica - IEST Fernando León de Vivero (Ica)**

Destacar el interés y dinamismo por el proceso de acreditación, asimismo, el Interés y participación de la mayoría de los integrantes de la Institución en el desarrollo de la consultoría. Cabe resaltar la manifestación del deseo que la consultoría se aplique en otras carreras del Instituto, y que el modelo de nueva cultura se replique. A considerar, hubo sobre-expectativa porque se resuelva algunos problemas políticos y/o judiciales que presenta la Institución, ajenos a la consultoría. Existen varios tipos de liderazgo al interior de la Carrera, un liderazgo participativo que se esfuerza por tomar decisiones en conjunto y otro liderazgo más directivo que comunica las decisiones a su equipo cuando éstas ya han sido tomadas. En ese sentido, también se observa un perfil en cuanto a los Directivos hacedor, pragmático que decanta en el cumplimiento de las normas y directrices, orientado a resultados. Se observa en general, un deseo y una mayor expectativa del involucramiento de los directivos con la plana docente y administrativa. Pero existe también, la necesidad de un liderazgo más vinculante que además tienda puentes. Se observó una constante preocupación y actuar en función de valores, enraizados en las mejores prácticas para formar al estudiante no sólo a nivel académico, sino humano.

❖ **Carrera de Enfermería Técnica - IEST Manuel Seoane Corrales**

Institución preocupada en la labor docente. Asimismo, parte de la población docente y administrativa (que ocupan cargos medios) mostraron colaboración e interés en las labores de consultoría. A considerar como una oportunidad de mejora, hubo una mayor expectativa de que la consultoría se aplique a nivel institucional y no sólo en la Carrera de Enfermería (como corresponde), generándose un sentimiento de insatisfacción. También la falta de organización y coordinación en cuanto a los horarios fijados para la consultoría, hubo reuniones canceladas más de una vez, ausentismo, confusión de hora, cruce con otras actividades. Otro aspecto evidenciado, es un liderazgo por seguir consolidando, lo cual impactó en la capacidad de convocatoria sobre los trabajadores para las actividades de la consultoría.

❖ **Carrera de Medicina Humana – Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (Lambayeque)**

Dinamismo y colaboración del responsable técnico, (que a su vez es el director de la carrera) en las labores de Consultoría, destacar su apoyo, presencia e interés en las convocatorias y en la consultoría en sí misma. Institución con autoridades



y docentes que muestran liderazgo en lo académico. Algo importante observado, es la promoción de la participación en congresos científicos y que los alumnos recientemente han ganado dos premios. Asimismo, en los exámenes de residencia a nivel nacional, se encuentran bien posicionados, obteniendo los primeros puestos. Se hace mención que los alumnos de la UNPRG han ganado y obtenido buen puntaje en los exámenes del ENAN (Examen Nacional de Medicina) que se toma a todos los alumnos que han terminado el internado a nivel nacional. Se hace énfasis en la buena reputación de los alumnos y en lo esforzados que son a pesar del sistema universitario y servicio público precario. La carrera tiene una tendencia que se manifiesta en la priorización del control de las normas, y la estabilidad, lo que coincide con el perfil resolutivo de los integrantes de la carrera, lo que a su vez se sostiene en los valores de eficiencia, excelencia e integridad. Se hace necesario que ello, sea el punto de partida para el fortalecimiento y/o potenciación de habilidades que generen patrones diferenciados de innovación y éxito en el sector. A considerar como un aspecto de mejora, encontramos la relativa participación de los médicos docentes en las actividades de consultoría, vale decir, que se tuvo que buscar a los médicos en los hospitales, para la etapa del diagnóstico y aplicación de encuestas, ya que no acudían a las reuniones pactadas en las aulas. Finalmente, el liderazgo pragmático de sus autoridades, se debería fortalecer también los canales de comunicación, no sólo haciendo, sino transmitiendo qué es lo que se hace, cómo se hace y la importancia del papel de cada uno en la consecución de los objetivos, lo que generaría puentes de ayuda y fortalecimiento del trabajo en equipo, orientado hacia un liderazgo de consejería y formación.

❖ **IESP Generalísimo José de San Martín (San Martín)**

Interés del responsable técnico, por establecer mejoras en la institución y asegurarse de la mayor participación de los integrantes en el proyecto; asimismo, vale destacar el involucramiento de la mayoría de los docentes por mejoras. Otro aspecto resaltante, es que la institución cuenta con profesionales con experiencia de haber participado en proyectos a nivel local y regional, por ejemplo: con el Ministerio (EDUCAL), concursos, Nueva Secundaria, Programa Huascarán, Unidad de Capacitación Docente (UCAD). Programa Estratégico de aprendizaje. A considerar como oportunidad de mejora, inicialmente las coordinaciones no se dieron de forma efectiva, percibiéndose que nadie quería asumir la responsabilidad del proyecto, pero, tras diálogo, se fueron definiendo acciones y el responsable técnico, asumió mejor su rol. Otro aspecto de mejora a considerar, es la falta de liderazgo en el instituto, lo cual genera incertidumbre en los trabajadores.

❖ **Carrera de Ingeniería de Sistemas – Universidad Nacional del Centro del Perú (Junín)**

Interés del responsable técnico (que es también el Decano de la carrera), mostrando desde un inicio interés en brindar facilidades al consultor para desarrollar la consultoría. A destacar también, es su liderazgo con recursos académicos y experiencia para desarrollar el cargo que ocupa, además de su poder de convocatoria. A considerar como aspecto de mejora, existen mayores expectativas en cuanto a bienestar del personal y gestionar la comunicación.

❖ **IESPP José Salvador Cavero Ovalle (Ayacucho)**

Institución con una gestión académica correcta e Institución activa, en la aplicación de sus enfoques y lineamientos estratégicos y; en cuanto a la gestión organizacional, planes de mejora, acreditación y licenciamiento. Tienen iniciativa. Destaca también por ser una Institución con recurso humano flexible y adaptable, a intervenciones

de gestión del cambio y desarrollo organizacional. Se evidenció la existencia de liderazgos compartidos desde el núcleo principal de docentes referentes y decanta hacia los demás. Además, de la participación permanente en las actividades de la consultoría, de todos los integrantes de la institución. A considerar como oportunidad de mejora, se encuentra el centralizar las acciones de consultoría en la sede principal, de Huanta; la otra sede queda a 5 horas de distancia y las condiciones (infraestructura) son básicas para un adecuado desarrollo de la consultoría. Además, es preciso señalar, que se presentaron cambios en la estructura organizacional, si bien por un lado la reconfiguración de la estructura organizacional se desarrolla rápidamente; sin embargo, la adaptación al cambio necesita ser monitoreada y ello en consecuencia, demanda una intervención adicional.

#### ❖ **Escuela Profesional de Nutrición – Facultad de Medicina UNMSM**

Compromiso de un Núcleo principal de docentes referentes, que trata de impulsar el cambio en la Escuela, que va desde la gestión académica, hasta la idiosincrasia y el desarrollo de las personas. Respecto a sus docentes, se encontró un alto sentido de pertenencia y proyección social. La Identidad de la Escuela de Nutrición, está sustentada en la imagen y prestigio de la institución a la que pertenece (Universidad Nacional de San Marcos), pero, además en la proyección social desde su ámbito de servicio a la comunidad, sustento que buscan que la defina. Es una Escuela que se siente Pionera en su ámbito (Nutrición), factor esencial para generar cambios a nivel organizacional y proyectar un posicionamiento mayor. Grupo de personas, en general, interesadas y comprometidas con la labor docente, con un enfoque de calidad. A considerar, en el desarrollo de la consultoría, hubo cierta dificultad para el despliegue de las actividades, debido a múltiples actividades a la vez (propias de la Escuela), lo que generó la postergación de algunas. Vale mencionar tras el estudio, que hay liderazgos por consolidar, que impactó en la convocatoria y relativizó la participación de sus integrantes. Finalmente, su Estructura organizativa es relativamente compleja en la línea de Dirección Académica, considerándose una limitante para una clara gestión del docente, dado que este, reporta al Dpto. Académico de Nutrición, ente independiente de la Escuela de Nutrición.

### 3. Conclusiones y recomendaciones

Se concluye que:

- En general, la participación de las personas fue medianamente positiva, en términos de asistencia a todas las actividades desarrolladas en cada una de las IES, mostrando, por un lado, altas expectativas de los cambios que pudieran generarse a partir de esta consultoría y; por el otro, un relativo nivel de involucramiento y una conducta altamente crítica hacia la gestión actual, ello se debió a factores como liderazgo poco o nada convocantes, con poca capacidad para motivar y transmitir objetivos claramente. Pero, además, por una baja motivación personal y la priorización de sus tiempos en otras actividades, que pudieran serles más rentables.
- Del mismo modo en términos generales, el trabajo de los responsables técnicos ha sido medianamente satisfactoria. Por un lado, existió incertidumbre para asumir tal rol y cambios repentinos en pleno desarrollo de la consultoría, los que generaron retrasos y contratiempos; no obstante, pudo coordinarse con suficiente anticipación de manera telefónica y/o virtual, las agendas de trabajo, incluso la logística para el desarrollo efectivo de las actividades de la consultoría.



- La fase inicial, denominado Momento cero, fue fundamental, pues permitió tener una aproximación sobre la realidad de las IES, previo a las etapas de diagnóstico e intervención. Contactando por teléfono y de manera virtual, se pudieron hacer las preguntas pertinentes sobre aspectos administrativos, académicos y logísticos que podrían ser intervinientes en el despliegue de la Consultoría.
- El desarrollo de las encuestas, significó para algunos trabajadores de las IES un trabajo con un alto nivel de dificultad, ya que se les complicaba entender las indicaciones y resolver el cuestionario.
- Instituciones que pueden ser un referente a nivel local y regional, en cuanto a su capacidad de gestión a nivel estratégico y cultural, a partir de sus buenas prácticas académicas, como, por ejemplo:
  - Aplicación del Enfoque Académico EIB (Enfoque Intercultural Bilingüe), cuya práctica es parte de su cotidianeidad en forma y fondo, aplicando este enfoque en sus interacciones, enseñanza y estrategias de comunicación.
  - Instituciones con potencial académico, se sostiene de su práctica académica, contenida en el concepto social y profesional, sus referentes gozan del prestigio por su expertise son reconocidas por sus pares en su ámbito de enseñanza.
  - Práctica del Debate, a los alumnos se les enseña a dialogar y debatir sobre los temas tratados en clase, en un espacio independiente, donde solo alumnos debaten opiniones e ideas con criterios de respeto y consideración.
  - Eventos Culturales (evento de danza, poesía o alguna expresión artística, de los docentes y alumnos de la institución), cuya realización permite interactuar con la comunidad, logrando un posicionamiento significativo en el ámbito cultural.
- Se identificaron profesionales con potencial para adaptarse al cambio, dado que algunas instituciones, cuentan con docentes motivados por gestionar un cambio significativo en la pedagogía, orientados a la mejora continua e interesados por trascender en la institución.
- La práctica de liderazgo compartido, la consultoría permitió evidenciar una práctica inherente en algunas IES, que, desde una noción colaborativa, la jerarquía frente a la necesidad de una reconfiguración, puede permanecer en un plano secundario, pero a la vez sostenido por el núcleo de docentes referentes, que tienen la apertura de distribuir el liderazgo de manera objetiva y sin apasionamiento.
- Quórum reducido pero comprometido, es fundamental contar con un equipo clave dentro y de la institución, para el desarrollo adecuado de la consultoría. En el caso particular de esta, se pudo desplegar las acciones generales conforme a lo planificado, sosteniéndose en un núcleo de docentes referentes, pero con algunas limitaciones de convocatoria.
- La práctica de la cultura colaborativa de algunas IES, la consultoría permitió evidenciar una práctica si bien aún por seguir consolidando, pero, con una motivación consciente por ello. Una práctica que contiene una noción social desde la carrera o institución hacia la sociedad y, la aplicación del trabajo conjunto con sus grupos de interés (egresados y/o comunidad por ejemplo). Se tiene evidencia clara, de que esta práctica lleva consigo un interés genuino hacia una cultura con gestión colaborativa.
- Cabe señalar, que los términos de referencia que Procalidad diseñó y que sustenta el servicio que presta Athanor, no guardaba relación con el servicio que como beneficiario habían

solicitado, lo cual no permitió ponerse de acuerdo, al consultor con el director, respecto al tipo de implementación que la consultora brindaría, frente a la que la Carrera esperaba recibir. Esto a su vez, ha requerido que la planificación de Athanor en el desenvolvimiento de este proceso, tuvo que ser adecuada a la realidad, con la ejecución de algunas acciones no contempladas en los términos de referencia.

- Comunicación corporativa, los sistemas de comunicación en las instituciones o universidades, tienen una influencia muy intensiva de las TICs, no hay diferencia entre lo estratégico y lo operativo.
- Gestión y afronte del conflicto. Los diálogos son interrumpidos por el conflicto, diálogos que no tienen un enfoque productivo, mecanismo de enganche del conflicto y limitada capacidad para el afronte del mismo.
- Sistema de control digital. Los sistemas de control por más exhaustivos que sean pueden ser obviados por diversas patronas de conducta organizacional, los docentes por ejemplo, que tienen en el registro digital de su asistencia, pueden burlarse de las mismas, llegando a la hora correcta, pero haciendo que el tiempo de pedagogía sólo recaiga en los alumnos, que se dediquen a leer o buscar temas del internet haciendo que el proceso de búsqueda de información no tenga una guía correcta y desperdiciando un tiempo valioso de formación educativa.
- Saturación de consultorías simultáneas. Desplegar varias consultorías en simultáneo y con el mismo beneficiario en un mismo tiempo, hacen que los directivos de las organizaciones se saturen y copen tiempos importantes de gestión en la atención de sus requerimientos; teniendo como consecuencia la desatención de las prioridades de las consultorías.
- Calidad de las Consultorías y el Efecto de Atribución Social. Es claro que muchas consultoras tercerizan sus servicios de intangibles en personas que a veces no tienen la preparación adecuada para poder desarrollar el modelo de trabajo acordado; por ello se han observado muchas críticas a profesionales con baja experiencia en el manejo de los alcances de los entregables o de las reuniones de trabajo; esta crítica a la falta de profesionalidad de algunas "consultorías" genera un proceso atributivo en las restantes o las complementarias, suponiendo que tienen el mismo nivel profesional, descartando su nivel tecnológico o su capacidad para brindar un conveniente servicio.
- Estructuras para la Gestión del Cambio Organizacional. Hemos encontrado cuatro formas de trabajar los cambios en las organizaciones evaluadas y ellos son: Estructuras soportadas en Liderazgo, Estructuras en Grupos Formales, Estructuras en Grupos Informales y Estructuras de Inercia o autómatas. Cada una de estas formas de gestionar el cambio organizacional deben ser revisadas en función de la efectividad del cambio organizacional, entonces encontramos que existen bajo estos parámetros lo siguiente: Cuadro de distribución de las Organizaciones.
- Temas de Corrupción y Conductas inadaptadas. Hay plazas fantasmas que se pagan con docentes que cubren administrativamente sus requisitos, hay problemas en la puntualidad que son cubiertas por falsos compañerismo, temas de profesores con farmaco- dependencia (alcoholismo, drogas, etc.)
- Validación del conocimiento explícito. Los participantes en estos esfuerzos de cambio cultural, desean obtener certificados de haber participado en el cambio de la cultura y el

clima organizacional; por ello se está discutiendo, cuál debe ser la modalidad de trabajo para reforzar una conducta correcta de alineamiento y de entizar el cambio en cada persona que colaboró con el proyecto.

Se recomienda que:

- Respecto a la organización de las consultorías de Procalidad:
  - Orden en el despliegue de las consultorías Procalidad. La ejecución de esta consultoría, se vio interrumpida por las múltiples actividades de los miembros de la Escuela relacionadas a otros proyectos además de este, tiene la Escuela de Nutrición con Procalidad. La información brindada por el beneficiario, es que la entidad financiadora, desplegó todas sus consultorías a la vez y ello sumado a las actividades propias de la Escuela, no permitió la organización correcta y la fluidez en la intervención.
  - Clarificar las responsabilidades que tiene la institución, como la emisión de las conformidades, clarificando los tiempos de entrega, por ejemplo.
  - Trabajar con anterioridad el alcance de la Consultoría de la mano, con Procalidad y con cada beneficiario, para que no se den falsas expectativas con respecto a ésta.
  - Se tiene que trabajar el poder y la importancia de la convocatoria con los beneficiarios para que puedan entender y tomar conciencia del impacto que genera en los resultados de la Consultoría.
  - Procalidad debe solicitar la base de datos actualizada al beneficiario, número real de trabajadores de la carrera o institución, sus cargos, números de teléfono y correos, etc., que permita al Consultor identificar a los involucrados claves en el proyecto.
  
- En cuanto al desarrollo de las actividades de consultoría:
  - Es conveniente realizar una sensibilización respecto a las encuestas antes de su aplicación y desarrollo de la misma focalizando en la explicación de la dinámica de respuesta y el criterio que se debe tener para responder.
  - Es indispensable tener una forma de supervisar la asistencia de los participantes, el uso de los formatos de asistencia incluida fue esencial, pues permitieron monitorear la participación de las personas en cuantitativamente y cualitativamente (puntualidad).
  - Considerar, además, que el contacto entre la consultora y el beneficiario, sean a través de comunicaciones formales, por medio de cartas en físico y virtual, dada la dinámica de las IES, en las que la coyuntura en ocasiones genera cambios de trabajadores en los cargos y es necesario quede una evidencia para no perder la memoria del trabajo. Asimismo, siempre a través de un canal formal, por ejemplo, a través de correos institucionales (la mayoría de los trabajadores de las IES, no cuenta con correos institucionales)
  - Es importante desde un principio comprometer el líder de la Institución, y que su participación sea observada por los trabajadores, dado que, es el actor que debe con su ejemplo motivar a todos a participar en la consultoría.
  - Se recomienda instaurar el Momento Cero, como una herramienta necesaria en todo proyecto de Consultoría, siendo lo importante que se ejecute antes del

despliegue de las acciones pertinentes y detalladas en el plan, el objetivo es tener información administrativa (recursos humanos, licencias, vacaciones), académica (fecha de inicio de clases, horarios de clases), logística (ambientes, mobiliario), gestión (acervo documentario en general), que permita tener un panorama sobre la entidad, así como ir generando una relación profesional entre el Responsable Técnico de la Carrera/Instituto y el Consultor.

- Debe ser una exigencia de parte de la Consultora la participación de la totalidad de trabajadores de la carrera o institución beneficiaria, en general para todas las etapas de la consultoría, dado que el impacto de la misma, es general.
- Socializar y compartir las prácticas académicas, de esta institución, a nivel de Instituciones de Educación Superior Pedagógicas que tienen el mismo régimen, con la finalidad de consolidar las mismas y desplegar acciones conjuntas para el mejoramiento de la educación superior.
- Contar con un soporte post consultoría, de acuerdo a las necesidades de la institución, dado que en los tramos finales de la misma pueden surgir cambios estructurales significativos, que requieren un asesoramiento adicional, enfocado en el traslado correcto de la información y las estrategias sugeridas para el diseño de la nueva cultura o; en el caso de la gestión de un posicionamiento estratégico, de una de las instituciones, lo cual requiere la intervención de un especialista en el tema y seguir en ese camino.
- Realizar un filtro adecuado para la elección y asignación del responsable técnico, siendo fundamental contar con un responsable técnico comprometido e identificado con la gestión de calidad educativa de la institución, ello facilita las acciones y el desarrollo adecuado de la consultoría y permite un diagnóstico efectivo, que da pie a una intervención correcta y sostenible.
- Certificación al grupo o persona gestora y comprometida, la identificación del grupo de personas comprometidas con el proyecto, es relevante para efectos de la consultoría, pues las estrategias a desarrollar pueden ser sostenidas por y con este. Una mención destacada a su participación, a través de la certificación de Procalidad, puede ser valorada e incentivar la de los demás.
- Informatización de Procesos transversales. Procalidad podría tener sistemas transversales del tipo SIAF del MEF para poder gobernar virtualmente sus procesos en cada una de las entidades universidades e institutos, con ellos se ahorraría los procesos globales de control y sistematización de las actividades.
- Desfase documentos de gestión. Hay varios documentos de gestión (mof, rof, cap, etc.) que no están adecuados, actualizados o que están desfasados de la realidad organizacional. Se plantea que exista una temporalidad acordada con este tipo de documentos de gestión y que sea de dos años para poder volver oportuno y vigentes sus contenidos para hacer la gestión correspondiente.
- Sistema de seguimiento y control, es esencial identificar cuáles son los documentos que deben crearse o adaptarse para poder hacer el seguimiento y el control de sus objetivos, metas o de los proyectos a realizar.
- Alineación documental para la Gestión (a). El proceso de alineamiento de la complejidad entre las exigencias normativas y las demandas documentales (POI, PEI y PAT), deben ser articuladas considerando los criterios del SINEASE, además de observar las capacidades

organizacionales, todo ello, hace que la complejidad aumente, pero la productividad no necesariamente tenga esa misma dirección.

- **Comité de Gestión Compartida.** Este tipo de equipos, son docentes que participan en diversos comités y buscan mejorar la gestión de la organización educativa, por ejemplo: hay equipos que tienen convenios con la municipalidad para gestionar aspectos culturales (patrocinan actividades culturales) que incentivos la identidad de los docentes de la región o de la zona de influencia.
- **Ferias de Proyectos científicos.** Los docentes en otras universidades realizan de una forma diferente su vínculo con la comunidad, este espacio la universidad se apertura y hace ingresar a las personas de la zona y conversan temas que son prioritarios según la especialidad de enfermería, odontología, medicina, etc. Cada carrera brinda sus alcances de cómo pueden mejorar la población en los temas de cada especialidad, lo cual acerca la especialidad y sus innovaciones a la academia.
- **Auditorias de las Autoridades en las aulas.** La gestión itinerante de las autoridades puede ser un elemento importante porque acerca la dirección con cada acción pedagógica, este recorrido de las autoridades describen si ha habido clases, si el docente llega a hora, los contenidos del silabo y en general todo el proceso educativo; sin embargo, también hay evidencia de una forma coercitiva y de vigilancia de las actividades docentes, lo cual genera vigilancia y lejanía de las personas con esta posibilidad de acercamiento de la mirada de auditoría.

## DEFINICIONES

**IE** – Institución Educativa

**IES** – Institución Educativa Superior

**IEST** – Institución Educativa Superior Tecnológica

**IESP** – Institución Educativa Superior Pedagógica

**IESPP** – Institución Educativa Superior Pedagógica Pública

**ISE** – Instituto Superior de Educación

**DRE** – Dirección Regional de Educación

**SINEACE** – Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

**CONEAU** – Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

**PEI** – Planeamiento Estratégico Institucional

**PAT** – Plan Anual de Trabajo

**POI** – Plan Operativo Institucional

**ROF** – Reglamento de organización y funciones

**MOF** – Manual de Organización y funciones

**ACREDITACIÓN** – Reconocimiento público y temporal de la institución educativa, área, programa o carrera profesional que voluntariamente ha participado en un proceso de evaluación de su gestión pedagógica, institucional y administrativa. Este proceso consta de las siguientes etapas: Etapa previa al proceso de acreditación; Autoevaluación; Evaluación externa; Acreditación (Reglto de la Ley, D.S. n° 18-2007, art 10°. Lima-Perú). La acreditación es temporal y su renovación implica necesariamente un nuevo proceso de autoevaluación y evaluación externa. (Reglto de la Ley, D.S. n° 18-2007: art 14°. Lima-Perú)

**AUTOEVALUACIÓN** – Es el proceso voluntario de evaluación orientado a la mejora de la calidad, y llevado a cabo por las propias instituciones o programas educativos con la participación de sus actores sociales, es decir, estudiantes, egresados, docentes, administrativos, autoridades, padres de familia, y grupos de interés. (Reglamento, D.S. N°18-2007. Lima-Perú, art. 12 -12.1).

La autoevaluación que realiza la institución puede formar parte del proceso de acreditación o ser independiente del mismo, como componente del proceso de autorregulación. (Reglamento D.S. N° 18-2007, 12.2. Lima-Perú). Cuando la autoevaluación se realiza con fines de acreditación, la institución o programa utilizará los estándares, criterios y procedimientos aprobados por el órgano operador correspondiente. (Reglamento D.S. N° 18- 2007, 12.3. Lima-Perú). El resultado de la autoevaluación se registra en un informe que es remitido a la entidad evaluadora para su estudio, con la documentación de respaldo que corresponda. La estructura del informe de autoevaluación y la documentación de respaldo son establecidas por el órgano operador. (Reglamento D.S. N°18-2007, 12.4. Lima – Perú.) Requisito indispensable para mejorar la calidad del servicio educativo que se ofrece y dar inicio, si fuera el caso, a los procesos externos. (Ley 28740. 2006. Lima-Perú, art 11° -A-).

**CARGA ACADÉMICA (del docente)** – Régimen de obligaciones académicas del docente que comprende, dictado de clases, investigación, consejería, participación en las tareas de gobierno, institucional, proyección social, extensión universitaria, acción cultural y demás compatibles con los principios y fines de la universidad.

## Anexos

- Productos y Registro Fotográfico
- Evidencias del Seguimiento del Servicio de Consultoría