



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**FACULTAD DE HUMANIDADES Y
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

TESIS DOCTORAL
**CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ESTE**

**PRESENTADA POR:
LIZ ANTONIA OVELAR FLORES**

**DIRIGIDA POR:
DR. D. LORENZO ALMAZÁN
DR. D. TOMÁS CAMPOY**

JAÉN, 24 DE ABRIL DE 2013

ISBN 978-84-8439-802-8

AGRADECIMIENTOS

- ✓ Al rector de la Universidad Nacional del Este (UNE), quien apoya constantemente la formación de posgrado de los docentes y funcionarios de la universidad, por su aliento permanente para la culminación de esta tesis.
- ✓ A los decanos y decanas de las Facultades de la UNE por haber permitido que se aplicaran los cuestionarios de esta investigación en las unidades académicas que dirigen.
- ✓ A mis directores y tutora, por la incansable tarea de orientar esta investigación, y por el estímulo constante para concluirla.
- ✓ A todos los alumnos, docentes y funcionarios de la UNE que contestaron los cuestionarios y aportaron datos valiosos para esta investigación.
- ✓ A los encuestadores de este estudio, quienes con una paciencia increíble fueron una y otra vez a las diferentes Facultades para la aplicación de las encuestas, y a quienes colaboraron en cargar los numerosos datos obtenidos.

Para todos ellos mis agradecimientos, ya que sin ellos este trabajo no hubiera sido posible.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparativo de los tres modelos de universidades	64
Tabla 2. Preguntas y objetivos de investigación.....	115
Tabla 3. Cronograma de actividades.....	116
Tabla 4. Distribución de la población y muestra de alumnos, por Facultades y Carreras.....	132
Tabla 5. Distribución de la población y muestra de funcionarios y docentes, por Facultades	133
Tabla 6. Diseño metodológico.....	139
Tabla 7. Diseño de los cuestionarios para alumnos	143
Tabla 8. Composición de la muestra de expertos	148
Tabla 9. Puntuación media sobre nivel de entendimiento del ítem.....	149
Tabla 10. Puntuación media sobre nivel de importancia del ítem	150
Tabla 11. Puntuación media sobre nivel de idoneidad del ítem en la dimensión	152
Tabla 12. Coeficiente de Cronbach.....	155
Tabla 13. Estadísticos total-elemento	155
Tabla 14. Coeficientes dimensión “procesos-resultados”	157
Tabla 15. Coeficientes dimensión “personas-tareas”.....	158
Tabla 16. Coeficientes dimensión “parroquial-profesional”	158
Tabla 17. Coeficientes dimensión “abierta-cerrada”	159
Tabla 18. Coeficientes dimensión “bajo control-alto control”	159
Tabla 19. Coeficientes dimensión “normativa-pragmática”.....	160
Tabla 20. Estadísticos descriptivos (alumnos).....	160
Tabla 21. ANOVA (variable descriptiva “sexo”).....	165
Tabla 22. ANOVA (variable descriptiva “edad”)*	168
Tabla 23. ANOVA (variable descriptiva “Facultad”).....	170
Tabla 24. ANOVA (variable descriptiva “Carrera”).....	173
Tabla 25. ANOVA (variable descriptiva “curso”).....	176
Tabla 26. Diseño de los cuestionarios para docentes y funcionarios	179

Tabla 27. Composición de la muestra de expertos.....	180
Tabla 28. Puntuación media sobre nivel de entendimiento del ítem.....	180
Tabla 29. Puntuación media sobre nivel de importancia del ítem	182
Tabla 30. Puntuación media sobre nivel de idoneidad del ítem en la dimensión	184
Tabla 31. Coeficiente de Cronbach.....	186
Tabla 32. Estadísticos total-elemento	187
Tabla 33. Coeficientes dimensión “procesos-resultados”	188
Tabla 34. Coeficientes dimensión “personas-tareas”.....	188
Tabla 35. Coeficientes dimensión “parroquial-profesional”	189
Tabla 36. Coeficientes dimensión “abierta-cerrada”	189
Tabla 37. Coeficientes dimensión “bajo control-alto control”	190
Tabla 38. Coeficientes dimensión “normativa-pragmática”.....	190
Tabla 39. Estadísticos descriptivos (docentes y funcionarios)	191
Tabla 40. ANOVA (variable descriptiva “sexo”).....	195
Tabla 41. ANOVA (variable descriptiva “edad”).....	198
Tabla 42. ANOVA (variable descriptiva “antigüedad en la institución”).....	201
Tabla 43. ANOVA (variable descriptiva “Facultad”).....	204
Tabla 44. Distribución porcentual de la muestra variable Carrera.....	208
Tabla 45. Distribución porcentual de la muestra variable Curso.....	209
Tabla 46. Valoración de las respuestas por cada ítem del cuestionario de alumnos	210
Tabla 47. Retos en la Facultad.....	213
Tabla 48. Importancia a los resultados y procesos.....	214
Tabla 49. Importancia al logro final.....	215
Tabla 50. Nuevos retos.....	216
Tabla 51. Monotonía en la Facultad.....	217
Tabla 52. Innovaciones en la Facultad	218
Tabla 53. Apoyo en la Facultad.....	219
Tabla 54. Decisiones en grupo	220
Tabla 55. Estrategias para el bienestar de las personas	221

Tabla 56. Conocimiento de fines y objetivos	222
Tabla 57. Decisiones en grupo	223
Tabla 58. Seguridad por las personas.....	224
Tabla 59. Conocimiento de las metas	225
Tabla 60. Opinión del alumnado.....	226
Tabla 61. Gozar de privilegios	227
Tabla 62. Asistencia a congresos.....	228
Tabla 63. Mantener buena relación.....	229
Tabla 64. Obtención de ventajas.....	230
Tabla 65. Selección de docentes	231
Tabla 66. Manejo de la información	232
Tabla 67. Acogida en la Facultad.	233
Tabla 68. Acogida de un nuevo miembro	234
Tabla 69. Derecho de piso	235
Tabla 70. Información al alumno.....	236
Tabla 71. Preocupación por la integración	237
Tabla 72. Sistema de comunicación abierto	238
Tabla 73. Chistes sobre los directivos.....	239
Tabla 74. Tareas que salen mal divierten	240
Tabla 75. Valoración de la ética personal	241
Tabla 76. Personas más valoradas	242
Tabla 77. Orgullosos de los directivos	243
Tabla 78. Copiar en un examen	244
Tabla 79. Valoración de las respuestas por cada ítem del cuestionario docentes/funcionarios	247
Tabla 80. Procesos y resultados	250
Tabla 81. Desafíos en función del logro	251
Tabla 82. Retos que afrontar	252
Tabla 83. Apoyo a la actividad laboral	253

Tabla 84. Desconocer las metas de las instituciones.....	254
Tabla 85. Selección de los docentes.....	255
Tabla 86. Aceptación en la Facultad.....	256
Tabla 87. Apoyo nuevos miembros en la Facultad.....	257
Tabla 88. El derecho de piso	258
Tabla 89. Descuido en los trabajos	259
Tabla 90. Errores en las tareas divierten	260
Tabla 91. Cuidado equipamientos	261
Tabla 92. Valoración de la ética y honestidad.....	262
Tabla 93. Cumplimiento de normas.....	263
Tabla 94. Personas más valoradas	264
Tabla 95. Orgullosos con directivos	265
Tabla 96. La mentira como ventaja.....	266
Tabla 97. Resultados de la dimensión procesos-resultados (alumnos)	267
Tabla 98. Dimensión personas-tareas (alumnos).....	267
Tabla 99. Dimensión “parroquial-profesional” (alumnos).....	268
Tabla 100. Dimensión “abierta-cerrada” (alumnos)	268
Tabla 101. Dimensión “bajo control-alto control” (alumnos).....	268
Tabla 102. Dimensión “pragmática-normativa” (alumnos)	269
Tabla 103. Dimensión resultados-procesos (docentes y funcionarios)	269
Tabla 104. Dimensión “personas-tareas” (docentes y funcionarios)	270
Tabla 105. Dimensión “parroquial-profesional” (docentes y funcionarios).....	270
Tabla 106. Dimensión “abierta-cerrada” (docentes y funcionarios).....	270
Tabla 107. Dimensión “bajo control-alto control” (docentes y funcionarios).....	271
Tabla 108. Dimensión “normativa-pragmática” (docentes y funcionarios)	271
Tabla 109. Resultados generales Cultura Organizacional UNE	272
Tabla 110. Objetivos específicos de preguntas abiertas.....	282
Tabla 111. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Alumnos).....	284

Tabla 112. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano (Alumnos)	284
Tabla 113. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Alumnos)	285
Tabla 114. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Actividades compartidas (Alumnos)	286
Tabla 115. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Alumnos)	286
Tabla 116. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Alumnos)	287
Tabla 117. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Alumnos)	288
Tabla 118. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Expectativas compartidas (Alumnos)	288
Tabla 119. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Alumnos).....	289
Tabla 120. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre la gestión de la Decana (Alumnos)	290
Tabla 121. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Alumnos).....	291
Tabla 122. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Actividades compartidas (Alumnos) ...	291
Tabla 123. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Alumnos)	292
Tabla 124. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Alumnos)	292
Tabla 125. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Alumnos).....	293
Tabla 126. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Expectativas compartidas (Alumnos)..	294
Tabla 127. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Alumnos)	294
Tabla 128. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - . Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano (Alumnos).....	295
Tabla 129. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Alumnos)	296

Tabla 130. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Actividades compartidas (Alumnos)	296
Tabla 131. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Alumnos).....	297
Tabla 132. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Alumnos).....	297
Tabla 133. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Alumnos)	298
Tabla 134. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Expectativas compartidas (Alumnos)	299
Tabla 135. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Alumnos)	300
Tabla 136. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre la gestión de la Decana (Alumnos)	301
Tabla 137. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre perfil de un líder (Alumnos).....	302
Tabla 138. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Actividades compartidas (Alumnos)	302
Tabla 139. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Alumnos)	303
Tabla 140. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Alumnos).....	303
Tabla 141. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Alumnos).....	304
Tabla 142. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Expectativas compartidas (Alumnos).....	305
Tabla 143. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Alumnos).....	305
Tabla 144. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano (Alumnos)	306
Tabla 145. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Alumnos)	307
Tabla 146. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Actividades compartidas (Alumnos).....	307
Tabla 147. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Alumnos)	308
Tabla 148. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Alumnos)	308

Tabla 149. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Alumnos)	309
Tabla 150. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Expectativas compartidas (Alumnos).....	310
Tabla 151. Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Alumnos)	310
Tabla 152. Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud (Alumnos).....	311
Tabla 153. Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Alumnos).....	312
Tabla 154. Facultad de Ciencias de la Salud - Actividades compartidas (Alumnos)	312
Tabla 155. Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Alumnos).....	313
Tabla 156. Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Alumnos)	314
Tabla 157. Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Alumnos).....	314
Tabla 158. Facultad de Ciencias de la Salud - Expectativas compartidas (Alumnos)	315
Tabla 159. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica- Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Docentes y Funcionarios)	315
Tabla 160. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica- Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano (Docentes y Funcionarios).....	316
Tabla 161. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica- Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Docentes y Funcionarios)	317
Tabla 162. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica- Actividades compartidas (Docentes y Funcionarios).....	317
Tabla 163. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Docentes y Funcionarios)	318
Tabla 164. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Docentes y Funcionarios)	318
Tabla 165. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Docentes y Funcionarios)	319
Tabla 166. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Expectativas compartidas (Docentes y Funcionarios).....	319

Tabla 167. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Docentes y Funcionarios).....	320
Tabla 168. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre la gestión de la Decana (Docentes y Funcionarios)	320
Tabla 169. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Docentes y Funcionarios).....	322
Tabla 170. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Actividades compartidas (Docentes y Funcionarios).....	322
Tabla 171. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Docentes y Funcionarios)	323
Tabla 172. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Docentes y Funcionarios)	323
Tabla 173. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Docentes y Funcionarios).....	324
Tabla 174. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Expectativas compartidas (Docentes y Funcionarios).....	325
Tabla 175. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Docentes y Funcionarios)	325
Tabla 176. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano (Docentes y Funcionarios).....	326
Tabla 177. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Docentes y Funcionarios)	327
Tabla 178. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Actividades compartidas (Docentes y Funcionarios).....	327
Tabla 179. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Docentes y Funcionarios).....	328
Tabla 180. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Docentes y Funcionarios).....	328
Tabla 181. Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad de Ciencias Económicas (Docentes y Funcionarios)	329
Tabla 182. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Expectativas compartidas (Docentes y Funcionarios).....	330
Tabla 183. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Docentes y Funcionarios)	330
Tabla 184. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre la gestión de la Decana (Docentes y Funcionarios)	331

Tabla 185. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Docentes y Funcionarios).....	332
Tabla 186. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Actividades compartidas (Docentes y Funcionarios).....	332
Tabla 187. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Docentes y Funcionarios)	333
Tabla 188. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Docentes y Funcionarios)	333
Tabla 189. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Docentes y Funcionarios).....	334
Tabla 190. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Expectativas compartidas (Docentes y Funcionarios).....	335
Tabla 191. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Docentes y Funcionarios)	335
Tabla 192. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano (Docentes y Funcionarios)	336
Tabla 193. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Docentes y Funcionarios)	337
Tabla 194. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Actividades compartidas (Docentes y Funcionarios).....	338
Tabla 195. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Docentes y Funcionarios)	338
Tabla 196. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Docentes y Funcionarios)	339
Tabla 197. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Docentes y Funcionarios)	339
Tabla 198. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Expectativas compartidas (Docentes y Funcionarios).....	340
Tabla 199. Análisis de contenido Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Docentes y Funcionarios)	341
Tabla 200. Análisis de contenido Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano (Docentes y Funcionarios)	341
Tabla 201. Análisis de contenido Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Docentes y Funcionarios)	343
Tabla 202. Análisis de contenido Facultad de Ciencias de la Salud - Actividades compartidas (Docentes y Funcionarios).....	343

Tabla 203. Análisis de contenido Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Docentes y Funcionarios).....	344
Tabla 204. Análisis de contenido de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Docentes y Funcionarios)	344
Tabla 205. Análisis de contenido Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Docentes y Funcionarios).....	345
Tabla 206. Análisis de contenido Facultad de Ciencias de la Salud - Expectativas compartidas (Docentes y Funcionarios).....	345

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Espacio geográfico donde se ubica la población de la investigación	117
Figura 2. Puente de la Amistad, sobre el Río Paraná, que une Paraguay y Brasil	119
Figura 3. Imagen de Ciudad del Este	121
Figura 4. Imagen del Aeropuerto Guaraní de la Ciudad de Minga Guazú	123
Figura 5. Campus Universitario de la UNE en Ciudad del Este	123
Figura 6. Local del Rectorado de la UNE	124
Figura 7. Entrada a la Facultad de Ingeniería Agronómica	125
Figura 8. Local de la Facultad de Filosofía	126
Figura 9. Local de la Facultad de Ciencias Económicas	126
Figura 10. Local de la Facultad Politécnica	127
Figura 11. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales	129
Figura 12. Local de la Facultad de Ciencias de la Salud.....	130
Figura 13 Camino interno del Campus de la UNE	130

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Esquema general de la investigación.....	29
Gráfico 2. Variables objeto de estudio.....	134
Gráfico 3. Distribución de la muestra en razón del sexo (estudiantes)	207
Gráfico 4. Distribución de la muestra en función de la edad.....	207

Gráfico 5. Distribución de la muestra por Facultades	208
Gráfico 6. Retos en la Facultad.....	213
Gráfico 7. Importancia a los resultados.....	214
Gráfico 8. Importancia al logro final.....	215
Gráfico 9. Nuevos retos.....	216
Gráfico 10. Monotonía en la facultad	217
Gráfico 11. Innovaciones en la facultad.....	218
Gráfico 12. Apoyo en la Facultad.....	219
Gráfico 13. Decisiones en grupo.....	220
Gráfico 14. Estrategias para el bienestar de las personas	221
Gráfico 15. Conocimiento de fines y objetivos	222
Gráfico 16. Decisiones en grupo.....	223
Gráfico 17. Seguridad por las personas.....	224
Gráfico 18. Conocimiento de las metas	225
Gráfico 19. Opinión del alumnado.....	226
Gráfico 20. Gozar de privilegios.....	227
Gráfico 21. Asistencia a congresos	228
Gráfico 22. Mantener buena relación.....	229
Gráfico 23. Obtención de ventajas.....	230
Gráfico 24. Selección de docentes	231
Gráfico 25. Manejo de la información	232
Gráfico 26. Acogida en la facultad	233
Gráfico 27. Acogida de un nuevo miembro	234
Gráfico 28. “Derecho de piso”	235
Gráfico 29. Información al alumno.....	236
Gráfico 30. Preocupación por la integración	237
Gráfico 31. El sistema de comunicación es abierto	238
Gráfico 32. Chistes sobre los directivos	239

Gráfico 33. Tareas que salen mal divierten	240
Gráfico 34. Valoración de la ética personal	241
Gráfico 35. Personas más valoradas	242
Gráfico 36. Orgullosos de los directivos	243
Gráfico 37. Copiar en un examen	244
Gráfico 38. Distribución de la muestra en razón del sexo.....	245
Gráfico 39. Distribución de la muestra en razón de la edad	245
Gráfico 40. Distribución de la muestra en razón de la antigüedad	246
Gráfico 41. Distribución de las muestra por Facultades	246
Gráfico 42. Procesos y resultados.....	250
Gráfico 43. Desafíos en función del logro.....	251
Gráfico 44. Retos que afrontar	252
Gráfico 45. Apoyo a la actividad laboral	253
Gráfico 46. Desconocer las metas de las instituciones.....	254
Gráfico 47. Criterios selección de los docentes	255
Gráfico 48. Aceptación en la facultad.....	256
Gráfico 49. Apoyo nuevos miembros en la facultad.....	257
Gráfico 50. El derecho de piso	258
Gráfico 51. Descuido en los trabajos	259
Gráfico 52. Errores en las tareas divierten	260
Gráfico 53. Cuidado equipamientos.....	261
Gráfico 54. Valoración de la ética y honestidad	262
Gráfico 55. Cumplimiento de normas	263
Gráfico 56. Personas más valoradas	264
Gráfico 57. Orgullosos con directivos	265
Gráfico 58. La mentira como ventaja.....	266
Gráfico 59. Resultados generales Cultura Organizacional UNE, por alumnos, docentes y funcionarios.....	272
Gráfico 60. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Resultados –Procesos”. Muestra de Docentes y Funcionarios	274

Gráfico 61. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Personas - Tareas”. Muestra de Docentes y Funcionarios	275
Gráfico 62. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Parroquial –Profesional”. Muestra de Docentes y Funcionarios	275
Gráfico 63. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Abierta –Cerrada”. Muestra de Docentes y Funcionarios	276
Gráfico 64. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Bajo control – Alto control”. Muestra de Docentes y Funcionarios	277
Gráfico 65. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Normativa –Pragmática”. Muestra de Docentes y Funcionarios	277
Gráfico 66. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Resultados –Procesos”. Muestra de Alumnos	278
Gráfico 67. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Personas – Tareas”. Muestra de Alumnos	279
Gráfico 68. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Parroquial - Profesional”. Muestra de Alumnos	279
Gráfico 69. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Abierta – Cerrada”. Muestra de Alumnos	280
Gráfico 70. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Bajo control –Alto control”. Muestra de Alumnos	281
Gráfico 71. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Normativa –Pragmática”. Muestra de Alumnos	281

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo describir, según las dimensiones de Geert Hofstede, la Cultura Organizacional de la Universidad Nacional del Este. Se trata de una investigación de tipo descriptiva y diseño no experimental, que no plantea hipótesis porque busca caracterizar un fenómeno conociendo sus variables.

Se aplica un cuestionario tipo Likert en el que los enunciados son redactados en base a observaciones realizadas desde la experiencia de la investigadora como miembro de la organización. Se incluyen en el mismo instrumento una serie de preguntas abiertas con las que se pretende profundizar en la obtención de datos, así como contrastar los datos cuantitativos con los cualitativos.

El instrumento fue sometido a juicio experto y posteriormente a una aplicación en reducido para verificar la validez y la confiabilidad del mismo, luego fue aplicado a muestras de profesores, alumnos y funcionarios, con la intención de corroborar o contrastar las interpretaciones.

Los resultados permiten el desvelamiento de las características de una organización cuya cultura, según las dimensiones formuladas por Geert Hofstede, está más orientada a los resultados que a los procesos, es más parroquial que profesional, está más orientada a las personas que a las tareas, se orienta más bien a una cultura con alto control antes que a una con bajo control, que funciona como un sistema más bien abierto que cerrado, y que es más bien normativa antes que pragmática.

Palabras claves: Cultura Organizacional - Dimensiones de Geert Hofstede – Universidad Nacional del Este.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	25
PRIMERA PARTE: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	31
CAPÍTULO I. CULTURA: POLISEMIA Y ORGANIZACIONES	31
1.1 <i>Cultura: un término polisémico</i>	<i>31</i>
1.2 <i>Cultura en las organizaciones</i>	<i>35</i>
1.3 <i>Características de la cultura organizacional.....</i>	<i>36</i>
1.4 <i>Cómo se aprende una cultura</i>	<i>36</i>
1.5 <i>Niveles de manifestación de la cultura organizacional</i>	<i>38</i>
1.6 <i>La tipología de Horacio Andrade</i>	<i>39</i>
1.7 <i>El sustrato de las culturas organizacionales</i>	<i>41</i>
1.8 <i>Lentes para ver una cultura: las dimensiones de Hofstede.....</i>	<i>43</i>
1.9 <i>Consecuencias de los trabajos de Hofstede</i>	<i>46</i>
CAPÍTULO II - CULTURA ORGANIZACIONAL Y ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA.....	49
2.1 <i>Origen de la universidad como organización</i>	<i>52</i>
2.2 <i>Modelos de universidades.....</i>	<i>55</i>
2.2.1 <i>El modelo humboldtiano</i>	<i>55</i>
2.2.2 <i>El modelo napoleónico.....</i>	<i>59</i>
2.2.3 <i>El modelo norteamericano</i>	<i>62</i>
2.3 <i>La universidad latinoamericana</i>	<i>65</i>
2.4 <i>El escenario actual universitario en América Latina</i>	<i>76</i>
2.5 <i>Tendencias de la educación superior para el siglo XXI</i>	<i>87</i>
2.6 <i>La universidad paraguaya.....</i>	<i>90</i>
2.6.1 <i>La situación de la educación en el Paraguay.....</i>	<i>90</i>
2.6.2 <i>Diagnóstico de la educación universitaria en el Paraguay.....</i>	<i>91</i>
2.6.3 <i>La sociedad que necesita el Paraguay.....</i>	<i>95</i>
2.6.4 <i>La universidad que necesita el Paraguay</i>	<i>95</i>
2.6.5 <i>Propuestas para el cambio.....</i>	<i>96</i>
2.7 <i>La Universidad Nacional del Este.....</i>	<i>97</i>
2.7.1 <i>Facultad de Ingeniería Agronómica.....</i>	<i>102</i>

2.7.2	<i>Facultad de Filosofía</i>	103
2.7.3	<i>Facultad de Ciencias Económicas</i>	104
2.7.4	<i>Facultad Politécnica</i>	105
2.7.5	<i>Facultad de Derecho y Ciencias Sociales</i>	108
2.7.6	<i>Facultad de Ciencias de la Salud</i>	110
SEGUNDA PARTE: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		113
CAPÍTULO III		113
3.1	<i>Fundamentación Metodológica (características de la metodología y características del método)</i>	113
3.2	<i>Cronograma de la investigación</i>	116
3.3	<i>Contexto de la investigación</i>	116
3.3.1	<i>Departamento de Alto Paraná</i>	117
3.3.2	<i>La Universidad Nacional del Este</i>	123
3.4	<i>Sujetos de la investigación</i>	131
3.4.1	<i>Población</i>	131
3.4.2	<i>Muestra</i>	131
3.5	<i>Variables de la investigación</i>	133
3.6	<i>Diseño de la investigación</i>	134
3.7	<i>Selección y elaboración de instrumentos</i>	140
3.7.1	<i>Cuestionario para estudiantes sobre Cultura Organizacional (CECO)</i>	142
3.7.2	<i>Estudio técnico del “Cuestionario para Estudiantes sobre Cultura Organizacional” (CECO)</i> 147	
3.7.3	<i>Cuestionario para estudiantes sobre Cultura Organizacional: Estadísticos descriptivos.</i> 160	
3.7.4	<i>Cuestionario para docentes y funcionarios sobre Cultura Organizacional (CDFCO)</i>	178
3.7.5	<i>Estudio técnico del “Cuestionario para docentes y funcionarios sobre Cultura organizacional” (CDFCO)</i>	180
3.7.6	<i>Cuestionario para docentes y funcionarios sobre Cultura Organizacional: Estadísticos descriptivos.</i>	191
3.8	<i>Procedimiento de recogida de datos</i>	207
3.8.1	<i>Análisis de los resultados de estudiantes</i>	207
3.8.2	<i>Análisis de los resultados de los docentes y funcionarios</i>	245
TERCERA PARTE: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		267

4.1	Resultados cultura organizacional.....	267
4.1.1	Resultados cultura organizacional estudiantes	267
4.1.2	Resultados cultura organizacional docentes y funcionarios por dimensión.....	269
4.2	Resultados Cultura Organizacional, Análisis Cuantitativo, por Facultades	273
4.2.1	Funcionarios y Docentes.....	274
4.2.2	Alumnos	278
4.3	Resultados del cuestionario de preguntas abiertas - Análisis Cualitativo.....	282
4.3.1	Resultados obtenidos en el grupo de alumnos.....	284
4.3.2	Resultados obtenidos en el grupo de docentes y funcionarios.....	315
	CUARTA PARTE: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	347
	BIBLIOGRAFÍA.....	359
	ANEXOS.....	367
	ANEXO I – Cuestionario aplicado a la muestra de alumnos	367
	ANEXO II – Cuestionario aplicado a la muestra de docentes y funcionarios.....	372

INTRODUCCIÓN

Este trabajo plantea un estudio cuyo objetivo es determinar la cultura organizacional de la Universidad Nacional del Este (UNE) y sus diferentes Facultades, basado en la tipificación realizada por Geert Hofstede para las culturas organizacionales.

Propone la aplicación de un instrumento de tipo escala por medio de la cual se obtienen las informaciones sobre los diferentes aspectos señalados por Geert Hofstede para la tipificación de una cultura organizacional, así como también la aplicación de un cuestionario con preguntas abiertas, a fin de contrastar los datos obtenidos, cualitativa y cuantitativamente.

Para este estudio, elegimos la tipología de Hofstede por considerarla como la pionera en indicar una clara metodología para identificar las dimensiones de una cultura, estas dimensiones vendrían a ser los aspectos visibles que se reflejan en las prácticas y los valores que se vivencian en la institución. Cabe aclarar que este estudio se posiciona desde un postulado que considera la cultura como un *programa mental*, desde una visión simbólica de la cultura.

En el trabajo se presenta el planteamiento del problema, la revisión teórica sobre el tema y sobre lo relacionado al estudio, la metodología utilizada, los resultados obtenidos, las consideraciones finales, así como el listado de referencias consultadas y los anexos (cuestionarios utilizados en el estudio).

A pesar de que se logró cumplir los objetivos propuestos para este trabajo, de ninguna manera se puede considerar que con él se agotó el tema de estudio en la UNE, sino todo lo contrario, es el primero en recabar y analizar a la luz de la teoría respectiva las orientaciones de la cultura en la institución y podría ser la base para múltiples estudios que contribuyan a la comprensión de la cultura organizacional de esa casa de estudios tan importante para la formación de los jóvenes de la región del Alto Paraná de Paraguay.

Como justificación de la investigación podemos decir que es de suma importancia conocer la cultura organizacional, ya sea de una empresa o una institución, pues aquella que tenga mejor comprensión de su realidad puede realizar los cambios que permitan mejorar los servicios o productos que ofrece y estar abierta para responder

a los desafíos del mercado; para las Universidades esta premisa tiene un doble significado, el primero por la necesidad de ser coherente con la pertinencia de su labor formativa, y el segundo por el tipo de servicios que presta para el desarrollo de la población de un país.

Durante la realización de esta investigación no se han encontrado evidencias de que existan instrumentos de estudio de culturas organizacionales que hayan sido puestos a prueba en universidades paraguayas ni tampoco en la UNE. Aunque sí hemos encontrado un estudio teórico sobre culturas organizacionales realizado por profesores de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNE, que hasta ahora permanece inédito, pero al que se ha tenido acceso y se ha utilizado como referencia en este trabajo (Alarcón, Benítez y Zaragoza, 2003). Por otro lado, se tiene conocimiento del estudio que se viene desarrollando sobre Culturas Organizacionales y Culturas Nacionales en las empresas del Alto Paraná, por Brítez Chamorro, Víctor Alfredo.

Por lo tanto este estudio tiene relevancia desde diversos puntos de vista: contemporánea, por cuanto responde a una necesidad concreta actual y está en sintonía con las tendencias de la evaluación de la calidad de los servicios educativos que es un tema central de nuestro tiempo. Relevancia práctica, por cuanto los resultados que arroje podrán servir de base para la toma de decisiones en las instancias pertinentes. Será un aporte disciplinario debido a que no hemos encontrado estudios sobre el tema en el Paraguay, y hasta el momento no se ha realizado ningún estudio empírico al respecto en la UNE, como ya se explicó en el párrafo anterior. Finalmente se espera que genere instrumentos válidos para realizar mediciones periódicas en el tiempo, lo que también le da relevancia metodológica al estudio.

El planteamiento del problema de investigación surgió de la necesidad de conocer la cultura de la organización, ya que como tesis de Maestría se estudió la cultura organizacional de una de sus Facultades, la Politécnica, utilizando como referencia para la tipificación además de la de Geert Hofstede, la de Horacio Andrade. En este caso, se pretende estudiar la tipificación hecha por Hofstede solamente como un paso previo para conocer los aspectos coincidentes y también aquellos que las diferencian, si existieren, entre las distintas Facultades de la UNE. Este estudio puede servir de base para otro más amplio que pretenda comparar las culturas organizacionales

de las universidades del Paraguay, y cuyo resultado serviría para la toma de decisiones posteriores, con el fin de que esa toma de decisiones mejore la calidad de la Educación Superior en Paraguay.

La investigación utiliza el método descriptivo y un diseño no experimental, ya que no plantea hipótesis porque busca caracterizar un fenómeno conociendo sus variables. El objetivo general es: describir esa cultura organizacional, según las dimensiones de Geert Hofstede. Tal objetivo sería logrado a través de los objetivos específicos, que han sido definidos como la verificación de las respuestas a las interrogantes propuestas por Geert Hofstede.

Las interrogantes o preguntas de la investigación, basadas en las dimensiones de Hofstede han sido: ¿La cultura organizacional de la UNE está más orientada al proceso o a los resultados?, ¿está más orientada a los empleados o al trabajo?, ¿es más normativa o más pragmática?, ¿es más parroquial o más profesional?, ¿se manifiesta como un sistema abierto o como un sistema cerrado, ¿se manifiesta con alto grado de control o sin control?, ¿qué similitudes y diferencias existen entre las culturas organizacionales de las Facultades de la UNE?, ¿qué similitudes y diferencias existen entre el grupo de alumnos y el grupo de funcionarios y docentes en cuanto a la cultura organizacional de la UNE?

Estas interrogantes nos llevan a plantear el siguiente problema de investigación: *“La cultura organizacional de la UNE, ¿a qué tipología de organización responde según las tipificaciones de Geert Hofstede?”*

Con este estudio no se pretende juzgar si la cultura es buena o mala, sino que se busca conocer cómo es, o cómo se percibe por sus propios miembros, ni siquiera se pretende entender los motivos por los cuales es como es, dado que eso podría ser objeto de estudio de una investigación más amplia. Aunque sí se realiza un breve paralelismo con las actuales tendencias de la educación superior.

Así como se pretende conocer la cultura organizacional, al ser miembro de la organización que se estudia, también se busca un cierto autoconocimiento, tal como manifiesta Freitas (2000:9), “[...] todo trabajo de investigación social es también un ejercicio de autoconocimiento y alteridad, en el cual, al intentar develar el objeto de estudio, el investigador se revela a sí mismo en la intimidad de la interpretación que él formula”.

Aunque este trabajo no pretende ningún tipo de generalización, no descarta la posibilidad de que siendo un estudio de una organización específica también se podrían vislumbrar patrones, pautas y características aplicables en la mejor interpretación de “otras” culturas organizacionales, siguiendo un poco el supuesto de que lo universal no es sino aquello que puede ser construido a partir del análisis de lo particular. En otras palabras, si se logra describir “una” cultura organizacional, de alguna manera se podrá entender mejor cómo funciona ella, qué cosas la hacen ser como es y, al mismo tiempo, se estaría produciendo una descripción de una subcultura que forma parte de otra mayor.

Creemos que esta propuesta responderá a la necesidad de la UNE de autoconocerse para así contar con datos fidedignos para la toma de decisiones, con la cual se buscaría la mejora de la calidad del servicio educativo que presta la institución.

El objetivo general de la investigación fue el de “*Desarrollar un estudio para determinar la tipificación de la Cultura Organizacional de la Universidad Nacional del Este*”.

Los objetivos específicos, fueron definidos de la siguiente manera:

1. Determinar si la cultura organizacional de UNE está más orientada al proceso o a los resultados.
2. Determinar si la cultura organizacional está más orientada a los empleados (personas) o al trabajo.
3. Determinar si es más normativa o más pragmática.
4. Determinar si es más parroquial o más profesional.
5. Determinar si se manifiesta como un sistema abierto o como un sistema cerrado.
6. Determinar si se manifiesta con alto grado de control o sin control.
7. Determinar qué similitudes y diferencias existen entre el grupo de alumnos y el grupo de funcionarios y docentes de la UNE.
8. Determinar qué similitudes y diferencias existen entre las Facultades de la UNE.

-
9. Aportar a la institución un instrumento validado que le permitirá realizar estudios sistemáticos sobre su cultura organizacional basados en la tipificación de Geert Hofstede.

Se determinó también un esquema general de la investigación, el que se estructuró en tres etapas diferentes aunque todas ellas integradas entre sí. En efecto, nuestra investigación pasa por las fases, tal como queda reflejado en el siguiente cuadro.

Gráfico 1. Esquema general de la investigación.



PRIMERA PARTE: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CAPÍTULO I. CULTURA: POLISEMIA Y ORGANIZACIONES

1.1 Cultura: un término polisémico

Para dar a conocer el resultado del estudio bibliográfico sobre lo que es cultura organizacional, podemos iniciar diciendo que el concepto de cultura tiene innumerables definiciones para el término. Este fenómeno, según algunos teóricos, es signo de su gran relevancia.

Un indicio de la importancia atribuida al concepto de cultura por parte de todas las ciencias del hombre es el gran número de definiciones que de él han sido formuladas desde la antigüedad, con un crecimiento que no da señales de disminuir en el último siglo.” (Gallino, 1995, p. 243).

Resulta imposible reducir a un número limitado de significados la serie de definiciones de la cultura. Al respecto, Luhman (citado por Farías-Hurtado, 2002, p. 13) critica este tratamiento muy general de la expresión:

Se ha expandido tanto el espectro del concepto que bien puede considerarse ya demasiado amplio. Abarca [desde] los fundamentos simbólicos de la acción (Parsons) hasta la totalidad de los artefactos humanos. Incluye [desde] las máquinas electrónicas hasta los tatuajes del cuerpo humano; altas culturas y culturas cotidianas; cultura de las tribus arcaicas y cultura de las sociedades modernas y si además se le añade el concepto de cultura biológica..., entonces ya casi no se pueden establecer límites de lo social.

La crítica de Luhman, señalada por Farías-Hurtado (2002), apunta a que, además de la multiplicación de las definiciones, muchas de ellas la expresan de manera tan amplia que resulta difícil diferenciar “cultura” de “sociedad”.

De la misma manera, Kuper (citado por Farías-Hurtado, 2002) critica esta expansión del concepto, al menos tal como lo presentan algunas corrientes antropológicas, que reducen todo lo social a la cultura.

Santos (1999) entiende que este fenómeno de proliferación de definiciones y cambios sustanciales en la conceptualización se debe a que nos interesamos en la cultura como una manera de entender “...los procesos de transformación por el que pasan las

sociedades, [pero que – paralelamente-] (...) las propias concepciones de cultura están muy íntimamente ligadas a dichos procesos.” (Santos, p. 26)

En otras palabras, tenemos muchas definiciones, porque ellas son generadas por las nuevas ideas que surgen de los procesos de transformación de las sociedades. Consecuentemente, y dado que las sociedades son dinámicas podemos esperar que las definiciones continúen en aumento.

La preocupación por la cultura, al menos por las manifestaciones de las diferentes culturas, ya puede notarse en los relatos de Herodoto de Alicarnaso¹, 400 años a. C.

Pero, las reflexiones sistemáticas referentes a la cultura surgen en Alemania, en el siglo XVIII, por la necesidad histórica de una nación entonces dividida en varias unidades políticas: expresar la unidad viva de todos los alemanes, que se sentían parte de una nación desmembrada políticamente (Santos, 1999, p. 27). La palabra alemana *Kultur* vino a simbolizar los aspectos espirituales de una comunidad, dice Laraia (2002, p. 25). En otras palabras, “*La Kultur encontraría sus orígenes en el Romanticismo alemán y sería elaborada conceptualmente para señalar aquel carácter inmutable de un pueblo (Volkgeist) y como constitutiva de todas sus expresiones: lengua, arte, política, etc.*” (Farías-Hurtado, 2002, p. 17).

Medio siglo más tarde, Edward Tylor, con la palabra inglesa *culture*, alude a “...ese todo complejo, que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres o cualquier otra capacidad o hábito adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad.” (citado por Laraia, 2002, p. 25).

“Ese todo complejo” de una manera muy minuciosa es presentado contemporáneamente como:

“Patrimonio intelectual y material, casi siempre heterogéneo pero a veces relativamente integrado, a veces por el contrario internamente antagonista, en general durable, pero sujeto a continuas transformaciones de ritmo variable de acuerdo con la naturaleza de sus elementos y de las épocas, constituido por: a) valores, normas, definiciones, lenguajes, símbolos, señas, modelos de comportamiento, técnicas mentales y corporales que poseen funciones cognoscitivas, valorativas, expresivas, regulativas y

¹ Cf. La antología de *Los nueve libros de la historia* realizada por Natalia Palomar Pérez, con traducción de María Rosa Lida, Buenos Aires, Hyspamérica, 1984.

manipulativas; b) la objetivación, los soportes y los vehículos materiales o corporales de los elementos constitutivos de ese patrimonio; c) los medios materiales para la producción y la reproducción social del hombre (...) que los miembros de una sociedad comparten en diversa medida o a los cuales otras pueden acceder de forma selectiva, o de los cuales pueden apropiarse bajo ciertas condiciones.” Gallino (1995, p. 243).

Como puede verse, la cita parece, antes que otra definición, una descripción de qué quería decir Taylor, cuando hablaba de “ese todo complejo”.

Para continuar en el estudio del significado del término, hay que mencionar que una de las principales tareas de la antropología moderna ha sido justamente la de intentar reconstruir el concepto de cultura; y hay que recordar que, en ese intento, las diferencias de conceptualizaciones obedecen a las diferencias en las posturas teóricas. Para resumir las tendencias más contemporáneas se sigue en este trabajo el esquema elaborado por el antropólogo Robert Kessing en su artículo *Theories of Cultures*, según lo refiere Laraia (2002, pp. 59-63)

Las conceptualizaciones modernas de la cultura se dividen según Kessing (citado por Laraia op. cit), en dos vertientes. Las que consideran a la cultura como un *sistema adaptativo* y las *teorías idealistas de la cultura* que, a su vez, se dividen en tres abordajes: la que considera a la cultura como un *sistema cognitivo*, la que considera a la cultura como *sistemas estructurales* y la que la considera como *sistemas simbólicos*.

Los que consideran la cultura como un sistema adaptativo la definen como:

“... sistemas (de padrones de comportamientos socialmente transmitidos) que sirven para adaptar las comunidades humanas a sus soportes biológicos. Ese modo de vida de las comunidades incluye las tecnologías y modos de organización económica, padrones de establecimiento de agrupamiento social y organización política, creencias y prácticas religiosas, etc.” (Laraia, 2002, p. 59)

Los que consideran la cultura como un sistema cognitivo la definen como “...todo aquello que alguien tiene que conocer o creer para operar de manera aceptable en una sociedad...”(Laraia, 2002, p. 61).

Los que conciben la cultura como sistemas estructurales la definen como:

“...un sistema simbólico que es una creación acumulativa de la mente. [Por tanto] la tarea [de la antropología] sería descubrir en las estructuras de los dominios culturales – mito, arte, parentesco y lenguaje – los principios de la mente que generan esas elaboraciones culturales” (Laraia, 2002).

Para los que conciben la cultura como sistemas simbólicos, ella “...no es un complejo de comportamientos concretos, sino un conjunto de mecanismos de control, planes, recetas, reglas, instrucciones (que los técnicos de computadora llaman programa) para gobernar el comportamiento” (Laraia, 2002).

Esta definición suena casi como un eco en lo que Hofstede entiende por cultura, al aludir desde el título a un *programa mental*, literalmente “*software of the mind*” (Hofstede, 1991, p. 4). Así dice:

Cada persona lleva dentro de sí patrones de pensamiento, sentimiento y potencial de conducta que fueron aprendidos a lo largo de la vida. La mayoría de estos patrones han sido adquiridos en la temprana infancia, dado que a dicha edad las personas son más susceptibles de aprender y asimilar. Tan pronto como un cierto patrón de pensamiento, sentimiento o comportamiento se ha establecido en la mente de una persona, ella debe desaprender este patrón para poder aprender algo diferente, y desaprender es más difícil que aprender por primera vez. Usando la analogía de los programas de computación en esta obra se llamará a dichos patrones de pensamiento, de sentimiento y de comportamiento como ‘programa mental’ o como dice el subtítulo: ‘software mental’.

Como puede verse, tampoco Hofstede habla de los comportamientos concretos en sí mismos, sino de los patrones (modelos, paradigmas) de pensamientos, sentimientos y potencial de comportamiento que cargan las personas en sus mentes.

Geertz (citado por Laraia, 2002, pp. 62-63) precisa las definiciones anteriores al sostener que los significados no están solamente en las mentes de las personas...

[...] sino que los símbolos y los significados son compartidos por los actores (los miembros del sistema cultural) entre ellos y no dentro de la cabeza de cada uno de ellos. Son públicos y no privados. Estudiar la cultura es por lo tanto estudiar un código de símbolos compartidos por los miembros de esa cultura.

La cultura, por tanto, siempre sería un fenómeno colectivo, al menos parcialmente compartido por las personas que realizaron sus aprendizajes en un mismo contexto. “*Es el software mental colectivo lo que distingue a las personas de un grupo o categoría de las personas de otros grupos o categorías.*” (Hofstede, 1991, p. 5)

En una postura similar, David Schneider (citado por Laraia, 2002 p. 63) presenta la cultura como: “[...] un sistema de símbolos y significados. Comprende categorías o unidades y reglas sobre relaciones y modos de comportamiento. Las unidades o cosas

culturales no dependen de su observabilidad: hasta personas muertas pueden ser categorías culturales”.

1.2 Cultura en las organizaciones

Como ya se dijo, la cultura, una categoría antropológica, pasa a formar parte de las teorías que se desarrollan en el ámbito de la administración, cuando la supremacía americana empieza a ser desafiada por las industrias japonesas (Souza, 1998), que invaden el mercado con productos que paulatinamente compiten con ventaja con los de la industria americana y la europea. La cultura “corporativa” de las organizaciones, consecuencia a su vez de las culturas nacionales, es tenida como una variable explicativa del fenómeno. Se acuña así la expresión de *cultura organizacional*.

Atribuir cultura a una organización es un fenómeno que aparece en la segunda mitad del siglo XX. La palabra “*cultura organizacional*” surgió como por acaso en la literatura de lengua inglesa relacionada con el tema, como sinónimo de “*clima organizacional*”. Su equivalente, “*cultura corporativa*”, acuñada en la década del ’70, empieza a popularizarse a partir del título de una obra, publicada en los EE.UU. en 1982, por Terrecen Deal y Allan Kennedy. Se volvió una expresión común en el ámbito de la administración con la aparición de otro libro similar, “*En busca de la excelencia*”, de Thomas Peter y Robert Watterman’s (Hofstede, 1999, p. 179).

Pero, ¿qué se entiende por *cultura organizacional*? Las ideas más frecuentemente mencionadas al respecto son las de Edgar Schein (Bolman y Torrence, 1985; Martínez y Dávila, 1998; Felcman, 1999, Souza, 1998.).

Para este autor la cultura organizacional es:

[...]un patrón de supuestos básicos - inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo en la medida en que éste aprende a manejar sus problemas de adaptación e integración con el exterior - que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados como válidos y que por lo tanto, deben enseñarse a los nuevos miembros como las formas correctas de percibir pensar y sentir en relación con su problemas.” (Schein, 1985, citado por Bolman y Torrence, 1985 p. 267).

La expresión “patrón”, alude aquí a un modelo, unas maneras compartidas de pensar y actuar, “[...] unas formas – dadas por hecho, compartidas y tácitas – en que se percibe, piensa y reacciona ante diferentes contextos” (Schein, 1996, p. 231, citado por Martínez y Dávila, 1998). O, como dice Hofstede (1999, p.180) “...la cultura

organizacional puede ser definida como la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra”.

De manera muy similar, Andrade (1996, p. 2) expresa que la cultura organizacional es:

[...]la manera cómo actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. En otras palabras, la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”.

1.3 Características de la cultura organizacional

Hofstede (1991, pp. 179-180) afirma que la cultura es *holística*, en cuanto se refiere a un todo que es más que la suma de sus partes; es *históricamente determinada* en cuanto refleja la historia de la organización; es *socialmente construida* por cuanto es creada y preservada por el grupo de personas que forman la organización; *es difícil de cambiar; se relaciona con objetos de estudio de la antropología cultural*, tales como mitos, rituales y símbolos; y es fundamentalmente un “*programa*”, en el sentido informático que se le atribuye al término.

1.4 Cómo se aprende una cultura

Como ya lo señala la definición de Schein, citada por Bolman y Torrence (1985, p. 267), y como lo reafirman las características enunciadas por Hofstede (1999, p. 5) la cultura es aprendida, no heredada.

Pero, ¿cómo se aprende una cultura? Si, como dice Tavares (1993, p. 58, citado por Souza, 1998, p 4) “[...] la organización no nace siendo una cultura, [sino que] ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura [...] siendo esta transformación [...] procesual”, ¿cómo logra constituirse ese patrón, este modelo de pensar y actuar, este *programa mental*?

La cultura es *históricamente determinada* (Hofstede, 1999, p. 293). Entonces, el origen de estos “significados compartidos” por los miembros de una misma cultura deben ser rastreados en las experiencias previas de la misma organización, especialmente en aquellos actos de cuya ejecución se lograron resultados considerados como buenos,

ventajosos o exitosos para la organización o como “*reductores de la ansiedad*” (Souza, 1998, p 1).

De la misma manera que los seres humanos, las organizaciones, en cuanto colectivos, aprenden de su propia experiencia. Así, cuando se enfrentan a una situación problemática recurren a su experiencia previa y en ella, por un proceso llamado *selección* (Weik, citado por Donoso-Díaz, 2003 p. 4) buscan acciones y respuestas que de alguna manera significaron una solución satisfactoria en el pasado. Luego ponen a pruebas dichas respuestas y, si ellas vuelven a funcionar, quedan incorporadas al patrón de comportamientos considerados como válidos dentro de la organización. A esta última etapa del proceso, Karl Weik (citado por Donoso-Díaz, 2003) denomina *retención*.

Cuando los miembros de una organización se ven enfrentados a una realidad ambigua [de] ‘cambio ecológico’ y toman conciencia de ella – en el proceso de ejecución – inician una retrospectiva en sus marcos de referencia que intenta encontrar interpretaciones, explicaciones o respuestas que disminuyan la incertidumbre [...] [En este proceso] una de las interpretaciones se hará válida y pasará a formar parte del marco de referencia para enfrentar situaciones futuras.” (Weik, citado por Donoso-Díaz, 2003, p. 4).

De manera muy parecida Felcman (1999, p. 1) citando a Schein dice que:

[...] cuando la solución que encara un grupo humano organizado sirve en reiteradas ocasiones, a la larga esa solución queda asentada y lo que al principio fue una hipótesis basada solamente en un presentimiento o en un valor, llega a ser gradualmente entendida como una realidad. Finalmente, se termina creyendo que la naturaleza actúa realmente de ese modo; los comportamientos repetitivos se convierten en valores y éstos en presunciones básicas. Una vez que una presunción básica se arraiga firmemente en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en alguna otra premisa. Las presunciones básicas son incontestables e indiscutibles.” (Felcman, 1999).

Souza (1998), sin embargo, distingue dos situaciones en que los comportamientos aprendidos tienden a constituir cultura y a seguir dos evoluciones posibles. En el primero de los casos, se trata de un comportamiento que condujo al éxito, produjo resultados positivos. Entonces, esta respuesta tiende a ser usada en forma continuada, hasta que deje de funcionar. En el segundo caso, no se trata de comportamientos que condujeron al éxito, sino que ayudaron a reducir la ansiedad. En este último caso, la respuesta será repetida

indefinidamente, puesto que ningún grupo quiere poner a prueba si la causa de la ansiedad aún persiste.

1.5 Niveles de manifestación de la cultura organizacional

A veces se suele señalar que, en lo que se refiere a la cultura organizacional, existe aún mucha vaguedad conceptual (Hofstede, 1991; Alarcón, Benítez y Zaragoza, 2003). Sin embargo, en las definiciones, las discrepancias parecen deberse más bien al punto de vista, o al aspecto encarado, antes que a cuestiones de fondo. Lo que sucede es que determinados autores resaltan ciertos aspectos en detrimento de otros, y se produce lo que en la anécdota de los ciegos hindúes, que trataron de definir un elefante palpando cada uno una parte.

Dos definiciones nos pueden servir de ejemplo: Bower (1966, citado por Bolman y Torence, 1985, p. 267), define a la cultura organizacional como "...la manera en la cual las cosas se hacen aquí." Mientras Andrade (1996) afirma que ella se refiere a los significados compartidos que permiten la "construcción social de la realidad".

Como puede notarse, en la primera de las definiciones el énfasis está en el comportamiento, en lo que se hace, en lo que se ve, en tanto que en la segunda se resaltan los significados compartidos; esto es, procesos mentales, que son la base de la acción. Esto también podría deberse a las tendencias desde las que los psicólogos organizacionales abordan el fenómeno: teorías conductuales o teorías cognitivas.

Para los fines de este trabajo se opta por entender que, en realidad, la cultura organizacional tiene diversos niveles de manifestación que van desde lo más superficial hasta lo más profundo. Hofstede (1999, p. 9), sostiene que dichos niveles, como en una cebolla, se organizan en capas. *Símbolos, héroes y rituales* constituyen las capas externas y visibles que pueden ser agrupadas bajo el rótulo genérico de prácticas. En el centro, invisibles, se encontrarían los valores.

Schein también habla de niveles y afirma que si bien es posible reservar el concepto de cultura organizacional "para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que dicha organización tiene de sí misma y de su entorno", (citado por Felcman, 1999). No se puede dejar de ver que ella se manifiesta en diversos estratos. Sin embargo, reserva un nivel intermedio para los valores y el estrato

más profundo para las creencias o supuestos inconscientes que algunos asocian con lo que Hofstede denomina “programas mentales” (citado por Felcman, 1999).

Adoptar esta perspectiva resulta de gran utilidad para los trabajos de esta naturaleza, puesto que así como toda medición es indirecta – no se mide la temperatura sino la dilatación de una porción de mercurio dentro de un tubo vacío – así también, en los estudios como el presente, este marco de referencia permite ir de las formas a los significados, de lo patente a lo latente, de los artefactos a los supuestos inconscientes, de los fenómenos observables a los constructos teóricos. En otras palabras, la teoría de los niveles de manifestación de la cultura organizacional es apropiada para fundar estudios de descripción de culturas; muestra el camino que hay que seguir para describir una cultura y para intentar entender sus aspectos no explícitos.

Este trabajo se orienta con el esquema de Schein, dado que postula en que la cultura organizacional, se manifiesta en tres estratos o niveles: “artefactos como manifestaciones visibles, valores como preferencias orientadoras del comportamiento, y presunciones básicas en la inconsciencia colectiva organizacional” (Schein, citado por Felcman, op.cit).

Con respecto al primer nivel, el de los artefactos, se puede afirmar que comprende todo lo visible (Souza, 1998) incluyendo las normas, los rituales, los símbolos los mitos y el lenguaje (Martínez y Dávila, op.cit).

El segundo nivel es el de los valores, que se expresan en “[...] el modo de ser o de actuar que un individuo o grupo juzgan como ideales y que, por lo mismo, hacen estimables a las personas o conductas a las que se atribuyen dicho valor”, (Domínguez-Díez, 1996, p. 384, citado por Martínez y Dávila, 1998, p. 3).

En el nivel más profundo se encuentra la esencia de la cultura, es decir, el conjunto de creencias, de premisas básicas o supuestos inconscientes que dirigen el comportamiento de los miembros de la organización (Martínez y Dávila, 1998; Felcman, 1999; Souza, 1998)

1.6 La tipología de Horacio Andrade

Andrade (1996), propone dos dimensiones, por un lado fortaleza-debilidad; por otro, funcionalidad–disfuncionalidad.

Para este autor, una cultura es fuerte cuando “[...] los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos y (...) [cuando ellos] rigen la conducta de los miembros de la organización. Estos valores se manifiestan a través de un sistema de significados” (Andrade, 1996, p. 3).

Una cultura es funcional, dice Andrade (1996) cuando “[...] permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas, motiva y compromete a sus integrantes, fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo”.

Al cruzar estas dos variables, se tienen las siguientes combinaciones: cultura débil-disfuncional, cultura fuerte-disfuncional, cultura débil-funcional y cultura fuerte-funcional (Andrade, 1996).

La propuesta del autor representa un avance significativo con relación a la de Thomas Peter y Robert Waterman’s citadas por Hofstede (1999). En efecto, la de Andrade (1996) facilita la observación, simplifica la operacionalización de lo que se entiende por fortaleza y debilidad, funcionalidad y disfuncionalidad.

Un aspecto de gran valor en la obra de Andrade es que relaciona su tipología con el abordaje de la comunicación dentro de la organización y con la percepción y manejo de las crisis. Así, en la *cultura débil-disfuncional*: En ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.

En la cultura fuerte-disfuncional: En ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.

En la cultura débil-funcional, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos y, ante la presencia de una crisis, se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un

conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.

En la cultura fuerte-funcional, hay una gran cantidad de significados compartidos, que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

1.7 El sustrato de las culturas organizacionales

Como ya se ha mencionado, los intentos de describir y entender las culturas se vienen sucediendo desde la década del 70, con cierta variación de enfoques. Uno de los primeros y más significativos, porque definió un abordaje metodológico fue el trabajo desarrollado por el holandés Geert Hofstede en la década del 70. Este autor, trabajando en la IBM, tuvo la oportunidad de estudiar una gran cantidad de datos recogidos acerca de los valores de las personas en más de 50 países alrededor del mundo. Estas personas trabajaban en las subsidiarias locales de esta gran corporación multinacional, y eran similares en la mayoría de los aspectos, en cuanto empleados de una misma empresa, excepto en que eran de diferentes nacionalidades (Hofstede, 1999, p. 13).

Como el mismo investigador reconoce, en un estudio posterior, este primer intento no se trataba de un estudio de la cultura organizacional de la IBM, ni aportó datos al respecto, sino de un estudio de las diferentes culturas nacionales de los funcionarios. En palabras del propio autor (Hofstede, 1999, p. 181)

Paradójicamente, el estudio internacional realizado en la IBM no reveló ninguna información directa acerca de la cultura corporativa de la IBM: cada unidad estudiada compartía con las otras la misma cultura corporativa, y no había [en el estudio] un punto de vista externo como para poder comparar. El estudio, transnacional, sin embargo fue útil desde el punto de vista metodológico. Sirvió como un modelo de cómo podrían diseñarse estudios inter-organizacionales. En vez de estudiar una misma organización en diferentes países, podrían estudiarse diferentes organizaciones en un mismo país: una aproximación similar, pero reemplazando las diferencias nacionales por las organizacionales”.

En verdad, las ideas de Hofstede no eran completamente originales, como no lo puede ser hoy ninguna investigación. Lo que hizo fue poner a prueba los enunciados teóricos de dos autores: Alex Inkeles y Daniel Levinson. Ellos sugerían que, en todo el mundo, cualquier sociedad o grupo humano, enfrentaba cuatro problemas básicos:

-
1. Relación con la autoridad y la concepción de sí mismo.
 2. Relación entre el individuo y la sociedad.
 3. El concepto individual de lo masculino y lo femenino.
 4. La manera de abordar los conflictos, incluyendo el control de la agresión y la expresión de los sentimientos (Inkeles y Levinson, citado por Hofstede, 1999, p. 13).

Los datos recogidos y analizados por el investigador holandés acerca de los valores de los empleados de la IBM, pertenecientes a diferentes países, confirmaron plenamente las predicciones de Inkeles y Levinson. Es decir, revelaron problemas comunes pero diferencias de soluciones entre país y país, en áreas como:

1. Desigualdad social, incluyendo la relación con la autoridad.
2. La relación entre el individuo y el grupo.
3. Conceptos de masculinidad y femineidad; es decir, las consecuencias sociales de haber nacido hombre o mujer.
4. Las maneras de abordar la incertidumbre y las del control de la agresión y la expresión de las emociones (Hofstede, 1999, p. 3-14).

A estas cuatro áreas sugeridas por el trabajo de Inkeles y Levinson y con evidencias empíricas recogidas en el estudio de la IBM, Hofstede denominó *dimensiones*, entendiendo por dimensión “[...] un aspecto de una cultura que puede ser medido en relación con otras culturas.” (Hofstede, 1999, p. 14).

Una quinta dimensión (*orientación a corto o largo plazo*) fue formulada posteriormente (Hofstede, 1999).

Aparecen así elementos claves para entender o etiquetar las culturas: las *dimensiones*. Ellas son, según la denominación que le dio el autor: *distancia de poder*, *colectivismo versus individualismo*, *femineidad versus masculinidad*, y *evitación de la incertidumbre*, además de la última *orientación al largo plazo, versus orientación al corto plazo*, que fue formulada por Michael Harris Bond, tal como lo aclara el mismo Hofstede (Hofstede, 1999).

Algunos autores entienden que las así llamadas *dimensiones* se corresponden con las *premisas o supuestos básicos inconscientes* de Schein (citado por Felcman, 1999).

A partir de aquí, muchos otros estudios, erradamente, intentan describir a las culturas corporativas como más masculinas que femeninas, orientadas al corto plazo u

orientadas al largo plazo, más individualistas o más corporativas, con mayor o menor distancia del poder, etc. Erradamente, porque estas dimensiones corresponden, según Hofstede (1999, pp. 187-188) a las culturas nacionales y no a las corporativas.

En un trabajo posterior, realizado entre 1985 y 1987 bajo los auspicios de la IRIC (*Institute for Research on Intercultural Cooperation*), de la Universidad de Limburg, Holanda, Hofstede estudia y formula las dimensiones propias de las culturas organizacionales:

1. Orientación al proceso versus orientación a los resultados.
2. Orientación hacia los empleados (las personas) versus orientación al trabajo.
3. Parroquial versus profesional.
4. Sistema abierto versus sistema cerrado.
5. Sin control versus alto grado de control.
6. Normativa versus pragmática (Hofstede, p. 188).

Por su tremendo valor interpretativo, se presenta a continuación una descripción de las dimensiones. Como se trata de uno de los marcos de referencia claves de este trabajo hay que insistir en las salvedades que el mismo Hofstede (1999) hiciera al formular dichas dimensiones:

1º Elegir denominaciones, nombres o “etiquetas” para las dimensiones es un proceso subjetivo que significa un salto del nivel observacional al teórico, del dato al constructo (Hofstede, 1999).

2º En lo posible, estas denominaciones, y la lectura de ellas deben evitar la interpretación en términos de “bueno” o “malo”. La cultura es como es, porque así ha sido históricamente determinada. No debe ser juzgada como buena ni como mala (Hofstede, 1999).

1.8 Lentes para ver una cultura: las dimensiones de Hofstede

La primera dimensión contrapone dos polos: La *orientación a los resultados* contra la *orientación a los procesos*. En las culturas orientadas a los procesos, las personas de la organización prefieren verse a sí mismas como evitando la asunción de riesgos y haciendo esfuerzos limitados en su trabajo diario, en el que cada día debiera ser muy similar al anterior. En las culturas orientadas a los resultados, las personas se sienten más confortables y confiadas en tareas de cierto riesgo, en las que tienen que poner el máximo

de esfuerzo, mientras se siente que cada día llega cargado de nuevos desafíos. La naturaleza de la organización, en gran medida, determina una u otra orientación. Un caso mencionado por Hofstede (1999) sirve de muy buen ejemplo. Una empresa químico-farmacéutica, en la que se trabaja con drogas, la tarea ya supone, de por sí, un cierto grado de riesgo. Por tanto, se impone énfasis en el proceso. En estas organizaciones, las mentalidades enfocadas al proceso no son sólo importantes sino esenciales y la evitación de riesgos es fundamental. En otras empresas sin embargo se encontró una marcada orientación a resultados, pero aclara Hofstede (1999) por lo que en esas empresas las personas que aceptan fácilmente los riesgos y hacen grandes esfuerzos por lograr los objetivos. Aunque esto último parezca lo deseable, aclara Hofstede (Hofstede, 1999, pp 309-316) que ello no significa que la cultura sea “buena” o “mala”, sino que esa orientación podría estar respondiendo a la naturaleza y los objetivos de la organización.

La segunda dimensión también opone dos polos: la *preocupación por las personas, por los empleados* contra la *preocupación por el trabajo*. En las *culturas orientadas a las personas* se siente que los problemas de los empleados son tomados en consideración. Se asume que la organización debiera tener alguna responsabilidad en el bienestar del empleado y que decisiones importantes tienen que ser asumidas por grupos o comisiones. Por el contrario, en las *culturas orientadas al trabajo*, hay alta presión para completar la tarea. Se percibe que la organización se interesa solamente en el trabajo que realiza el empleado y no en el mismo personal ni en su bienestar. En estas culturas, decisiones importantes son más bien hechas por personas individuales, antes que por grupos o comisiones (Hofstede, 1999, p. 190).

La tercera dimensión opone culturas, en las que los empleados derivan su identidad fundamentalmente de la organización (*culturas parroquiales*), con culturas en la que los empleados se identifican con el tipo de trabajo o profesión (*culturas profesionales*). Los miembros de las *culturas parroquiales* se sienten identificados con la organización, sienten que las normas de la misma cubren tanto su comportamiento doméstico como el del trabajo y sienten que, al seleccionar sus empleados, la organización toma muy en cuenta los antecedentes sociales y familiares de los mismos, antes que la propia competencia profesional. Los miembros de una organización de cultura parroquial no se preocupan mucho por el futuro y a menudo asumen que la organización debiera hacerlo por ellos. Las organizaciones con culturas parroquiales tienden a tener empleados con una educación menos formal, menos especializada para el trabajo que tienen que desarrollar. En el polo

opuesto, los miembros de las *culturas profesionales* toman en alta estima sus propias vidas, sus propios negocios. Ellos sienten que la organización los seleccionó e incorporó sobre la exclusiva base de sus competencias profesionales. Ellos miran hacia delante, se preocupan del futuro. Los sociólogos hablarían de culturas locales y culturas cosmopolitas, para referirse a estos dos extremos (Hofstede, 1999, p. 190-191).

La cuarta dimensión contrapone los *sistemas abiertos* con los *sistemas cerrados*. En los *sistemas abiertos*, los miembros de la cultura consideran a la organización y a sus miembros como abiertos a la incorporación de nuevos miembros, abiertos a los otros, a los demás, a los de afuera. En esas organizaciones, casi cualquiera “encajaría” muy bien y un nuevo empleado no necesitaría sino pocos días para sentirse en casa. En los *sistemas cerrados*, las mismas personas son cerradas y tienden a manejarse con sigilo, inclusive con los miembros de la misma organización. Solamente personas muy especiales podrían encajar bien en la organización y los nuevos empleados pueden necesitar de un largo período para sentirse a gusto en la misma. En algunas organizaciones muy cerradas, algunos empleados pueden sentirse todavía extraños luego de décadas (Hofstede, 1999, p. 191).

La quinta dimensión también opone dos culturas: aquellas en las que *no hay mucho control* y aquellas en las que hay un *elevado grado de control*. En las *culturas de bajo control*, las personas no sienten preocupación por los costos de producción; las horas de inicio y cierre de las reuniones no son muy precisas, sino apenas aproximadas, y es frecuente escuchar bromas acerca de la propia organización y el propio trabajo. En el otro polo, las personas de las *culturas con elevado grado de control* describen a sus organizaciones como muy conscientes de los costos; las reuniones comienzan y terminan puntualmente; se respeta el tiempo de las personas y existe un severo código de conducta no escrito, que puede llegar a incluir hasta la manera de vestir (Hofstede, 1999, p. 192).

La sexta dimensión tiene que ver con la noción de *orientada a las ventajas prácticas (al pragmatismo)* u *orientada a las normas y principios*. En las *culturas normativas*, las personas perciben su tarea hacia el mundo externo como la implementación de reglas inviolables. El mayor énfasis en estas organizaciones es cumplir adecuadamente las normas, las reglas. En estas culturas, la ética personal y la honestidad tienden a ser altamente valoradas. En las *culturas pragmáticas*, hay un mayor énfasis en satisfacer las necesidades de los clientes; resultados concretos son más importantes que los

procedimientos correctos y, en materia de ética de negocios, la actitud es más pragmática que dogmática (Hofstede, 1999).

1.9 Consecuencias de los trabajos de Hofstede

Como ya se ha mencionado, los trabajos del investigador holandés Geert Hofstede han demostrado ser heurísticamente fructíferos, por cuanto marcaron una línea en la que seguirían y aún siguen muchos trabajos. Otros investigadores tomaron la posta y trataron de interpretar dimensiones diferentes de las planteadas por Hofstede o, a partir de dichas dimensiones, intentar tipologías, de manera a clasificar o etiquetar las culturas organizacionales.

En la década del 90, Trompenaars y Hampden-Turner en *The seven cultures of capitalism*, (citado por Felcman, 1999, pp. 3-4) adoptan la idea de las *dimensiones* sugeridas por Hofstede y muestran el estudio de las organizaciones a través de dilemas planteados a los ejecutivos entre los polos opuestos de nuevas dimensiones que, a juicio de los autores, manifiestan tensiones entre los extremos.

1. Universalismo-particularismo.
2. Analizar-integrar.
3. Individualismo-colectivismo.
4. Comportamiento orientado hacia adentro-orientado hacia fuera.
5. Tiempo como secuencia-tiempo como sincronización.
6. Status adquirido-status adscrito.
7. Igualdad-jerarquía (Felcman, 1999).

No resulta difícil de percibir que se trata de reinterpretaciones y ciertos agregados de los dos primeros trabajos de Hofstede.

Otro estudio interesante, que también concluye la “identificación” de *dimensiones* es el trabajo de Denison (1991). Este autor recoge evidencias de que la efectividad de una organización está en relación con la cultura organizacional y propone cuatro *dimensiones*:

1. Compromiso.
2. Consistencia.
3. Adaptabilidad.
4. Misión.

Para Robbins (1999, pp. 595-596), sin embargo, las “...variables distintivas para caracterizar la cultura organizacional...” son:

1. Innovación y asunción de riesgos.
2. Atención al detalle.
3. Orientación a los resultados.
4. Orientación hacia las personas.
5. Orientación al equipo.
6. Estabilidad.

En la actualidad, se suceden tipologías y clasificaciones que tratan de proponer etiquetas de interpretación de las culturas organizacionales, sobre la base de nuevas dimensiones, inferidas a partir del análisis de los comportamientos y los valores de los miembros de una organización.

Thomas Peter y Robert Waterman's, en 1982 ya proponían la discutible distinción entre culturas *fuertes* y *débiles* (citado por Hofstede, 1991, p. 179), que Robbins (1999) todavía repite una década después, a pesar de la muy sensata crítica de Hofstede (1999) de que, en la literatura especializada de la época, era imposible encontrar una práctica (operacional) medida de la “fortaleza” de una organización, y de que era preferible y más fácil hablar de culturas *homogéneas* y culturas *heterogéneas*, ya que estas denominaciones pueden ser más fácilmente convertidas en operativas en sus consecuencias empíricamente observables.

El mismo Robbins (1999) propone una clasificación de culturas en la que mezcla propuestas anteriores, incluidas las de Hofstede: culturas de tipo *academia*, cultura de tipo *club*, cultura de tipo *equipo de béisbol*, cultura de tipo *fortaleza*. La propuesta parece no ser más que metáforas, para denominar culturas orientadas más o menos claramente hacia determinados polos de las dimensiones propuestas por Hofstede.

Goffee y Jones (2001) en un libro titulado *El carácter organizacional*, proponen dos dimensiones básicas, la solidaridad y la sociabilidad, de cuya combinación infieren características para cuatro culturas diferentes: *comunal*, *en red*, *mercenaria* y *fragmentada*.

Al hablar de la cultura de los centros académicos, Ruiz (1999, pp. 266-268) propone cuatro clases o tipos:

Cultura fuerte o integrada, que sería aquella orientada hacia la sociedad con alta aceptación de los valores básicos y que interviene activamente en su logro. La innovación, la adaptabilidad a nuevos entornos, el tratamiento personalizado de cada situación y la flexibilidad de funciones y enfoques serían algunas de las principales características.

Cultura estable u “optimizante” (expresión acuñada por Ruiz, 1999), sería aquella orientada a los resultados, caracterizada por valores comunes aceptados por la mayoría, pero con poca intervención voluntaria para lograrlos. Los miembros siguen la dinámica de una organización regida por normas, si bien las innovaciones y soluciones de problemas pueden encajar perfectamente dentro de ellas.

Cultura débil o satisfaciente, sería aquella orientada hacia la función, caracterizada por la carencia de valores comunes y una baja intervención en la dinámica de la organización. Sus miembros luchan por sus propios intereses, provocando la paralización de la organización, con lo que sus servicios a la sociedad se hacen de baja calidad.

Cultura inestable o política, sería aquella orientada hacia las personas, con ausencia de valores básicos aceptados por la mayoría de sus miembros, ya que dichos valores son individuales y de subgrupos. Provoca conflictos permanentes, ansiedad individual e inmovilidad en la vida organizativa.

Las características de éstas y otras tipologías agregan poco o nada a las dimensiones formuladas por Hofstede y no contribuyen a un mejor entendimiento de las organizaciones. Desde la perspectiva de este análisis, pocos trabajos han sido tan iluminativos como los del científico holandés, motivo por el que sus “dimensiones” y criterios son adoptados para la formulación de nuevas variaciones tipológicas.

CAPÍTULO II - CULTURA ORGANIZACIONAL Y ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA

Como se ha dicho anteriormente, la cultura organizacional es un constructo que viene concitando la atención de no pocos estudios y viene cobrando creciente relieve en la literatura especializada, y aunque el término “cultura” exprese una categoría nacida en el campo de la antropología, es evidente que ha cobrado carta de ciudadanía en el ámbito de la administración y que por su utilidad para interpretar determinados fenómenos propende a permear otras disciplinas (Alarcón, Benítez y Zaragoza, 2003, p. 7), sin embargo es aún más nuevo el estudio de la cultura de las organizaciones en el ámbito universitario

Robins (1996, p. 680) dice que “[...] la idea de ver a las organizaciones como culturas en las que existe un significado compartido es un fenómeno relativamente reciente”. Sin embargo, señala que los antecedentes de la cultura como variable que explica el comportamiento de los empleados ya pueden rastrearse en la literatura especializada desde la década de los cuarenta, en la noción de *institucionalización*, término que se usó para designar la adquisición de vida propia, por parte de las organizaciones, independientemente de cualquier persona, por lo que este tipo de estudio está teniendo actualidad en las instituciones universitarias a nivel mundial.

Hoy en día, especialmente en el ámbito de las ciencias de la educación, resulta casi imposible encontrar un artículo, un estudio, cuyo análisis, de alguna manera, no localice puntos de contacto con la cultura organizacional. Temas tan diversos como el currículum (Román-Pérez y Díez-López, 2000), la disciplina en el aula o la evaluación de programas, centros educativos y profesores (Jiménez, 2000), tienen una referencia obligada: la cultura organizacional.

Desde el punto de vista de las organizaciones empresariales la importancia que se le concede al tema ha sido explicada con diversos argumentos.

Souza (sin fecha, p. 3) sostiene que el “[...] más aceptado para este súbito y fuerte interés se relaciona con el declive de la productividad de los EE.UU. y el aumento de la competitividad de los japoneses”.

El interés en el tema deriva de que el ser humano *postmoderno* sufre una fragmentación, una severa crisis en su proceso de identificación, producto de los acelerados cambios en los más diversos campos, y que, por tanto, las culturas de las

empresas se vienen convirtiendo en ámbitos, o matrices de identificación de los individuos (Freitas, 2000, pp. 42 - 52). *“La cultura organizacional desarrollada por las grandes empresas es el vehículo de un imaginario que las legitima como la principal proveedora de identidad para los individuos que en ella trabajan.”* (Ibíd., : 9).

Karl Weick (citado por Gore, 1996, pp. 22-124) muestra otro aspecto de relevancia: el carácter estratégico de la cultura. Al respecto, Shein (citado por Souza, 2003) apunta que su conocimiento es parte de una forma estratégica de actuar, en concordancia con Etkin (2000, p. 223) y que dicho conocimiento debería ser parte ineludible del propio proceso administrativo.

Fleury (citado por Souza, 2003) sostiene otra razón que vuelve relevante el estudio de la cultura organizacional: que ella oculta e instrumentaliza las relaciones de poder. En la misma línea Santos (1994, pp. 80-82), desde una perspectiva antropológica, dice que no se puede estudiar ninguna cultura ignorando las relaciones de poder, mientras Freitas (2000, p. 97), es aún más enfática: “Entiendo la cultura organizacional, primero como instrumento de poder”

Todos los argumentos esbozados hasta ahora provienen de la literatura que ha sido desarrollada a partir de la perspectiva de las organizaciones empresariales. En ese sentido, para justificar el propósito de describir la cultura organizacional de una institución educativa, sin fines de lucro, nos hemos preguntado qué otro valor o interés es posible reconocer en trabajos de esta naturaleza, enfocados a instituciones educativas.

Al respecto, creemos que tanto el tema como el enfoque del trabajo, así como sus resultados, pueden ser de gran importancia para una organización de carácter educativo, además de los aspectos ya señalados en relación con las organizaciones empresariales. En efecto, si se acepta la noción de que la cultura expresa los valores dominantes socialmente consensuados y la idea de que la educación no es sino un proceso de internalización de valores, puede verse el tremendo significado del análisis o diagnóstico de la cultura organizacional de una institución educativa.

Si, como dice Elliot (2000, p. 11), “[...] son los valores y principios y no los resultados observables los que convierten un proceso en educativo”, para las instituciones de educación de cualquier nivel, un diagnóstico de esta naturaleza ya no es solo importante sino urgente e imperativo. Porque de lo contrario, podrían, en el plano de las intenciones

explícitas, proponerse determinados fines, y en el plano del “currículum oculto” estar propendiendo a otros.

De hecho, para algunos autores contemporáneos, hoy día resulta imposible separar la reflexión sobre el currículum de la reflexión sobre la cultura organizacional, por cuanto aquel, no sería, al menos en una de sus dimensiones, sino “...una selección cultural” del “[...] marco global cultural y político” con la intención expresa de constituir la cultura de la organización educacional (Román-Pérez y Díez López, 2000, pp. 153).

Por otro lado, siempre se aguarda de toda institución educativa que ella sea capaz de provocar cambios significativos y perdurables en el comportamiento de las personas, en sus actitudes y en el medio en el que desenvuelve su acción; de lo contrario no tendría sentido su existencia. Al respecto, puede señalarse también a la cultura organizacional como una variable de tremenda importancia, puesto que, si por un lado, podría constituirse en foco de resistencia (Robins, 1999., pp. 688; Hofstede, 1991, p. 180), su acabado conocimiento ayudaría a encontrar las vías de provocar, promover y sostener cambios que sean significativos y perdurables.

Dice, Agüero-Torres (2003) “[...] la cultura es un soporte importante para la estrategia de cambio y puede facilitar su implementación” [...] [así como] “puede erigirse en barrera invisible que impida o retarde el cambio estratégico”. Es decir, también se puede interpretar un proceso de cambio como un proceso de cambio cultural.

Dado que la cultura es la explicación aceptada del estar en el mundo de la organización, un cambio en la cultura cambiará también este estar en el mundo y, por consiguiente, las posibilidades que se abren y se cierran desde él.” (Rodríguez- Mansilla, 2001: 6).

Por ello tiene sentido y gran valor un trabajo de descripción, un diagnóstico de la cultura de la organización. Porque, como dice Rodríguez-Mansilla (2001), al hacerla visible “[...] se abre paso a la posibilidad de su cambio, porque aparece en su contingencia, como selección entre posibilidades y no como la única forma ‘natural’ de ver las cosas”.

Desde el punto de vista estrictamente académico, varios estudios sugieren la importancia de la cultura de una organización educativa (y consecuentemente de su diagnóstico) en los logros de sus alumnos. Fyans y Maehrs (1990, citado por Stolp, 2004) obtuvieron resultados concluyentes que relacionan las culturas académicas y la motivación de los alumnos para aprender. Trackers y MacInerney (1992, citado por Stolp, 2004) también hallaron que una cultura escolar sana y sólida se correlaciona fuertemente con

altos logros y la motivación de los estudiantes, en tanto que Cheng (1993, citado por Stolp, 2004) correlaciona las culturas fuertes y sanas con la motivación de los profesores.

2.1 Origen de la universidad como organización

Según Brunner (1990) los sistemas nacionales de educación superior son complejos institucionales típicamente *modernos*, como la industria, la escolarización obligatoria y los sistemas nacionales de salud. Sin embargo las *universidades*, que son su componente más antiguo, se originaron en el siglo XII. En palabras de Montejano (2007) “*Hasta nuestros días, la Universidad parece haber soportado airoso la erosión del tiempo*”.

Brunner, refiere que “los orígenes de las corporaciones universitarias son a menudo tan oscuros para nosotros como los orígenes de las corporaciones de otros oficios”. En sus comienzos, *universitas* era una palabra de aplicación genérica y se usaba para designar “cualquier agregado o cuerpo de personas con intereses comunes y un estatuto legal independiente; indicaba a un grupo definido, sea un gremio o una corporación municipal” refiere Brunner (1990).

La sociedad medieval tenía un carácter estamental, los individuos nacían en un determinado ámbito social. La pertenencia de la cuna ya marcaba el ámbito donde la persona se iba a desarrollar por el resto de su vida. Había un estamento *privilegiado* en el que se incluían la nobleza y el clero y otro *no privilegiado* que englobaba en su seno al resto de los estratos sociales: burgueses, artesanos, campesinos y grupos marginales. Eran estamentos muy cerrados, impermeables donde sus miembros no podían cambiar de condición. Los señores feudales, los nobles, daban protección a los campesinos, artesanos, etc., a cambio de obediencia.

Universitas en latín no es universalidad, en rigor comenzó designando a lo que es una corporación de artesanos, un gremio de artesanos, aludía a una particularidad, a *universitas* particulares de artesanos, conjuntos de artesanos, luego *universitas magisterium et scholarum*, en los siglos XII a XIII.

De esta manera estas corporaciones pasan a armar lo que sería un grupo de disciplinas de orden simbólico, contemplaba el *Trivium*, las artes del hombre libre. También contempla el *Quadrivium*, que se refiere al mundo físico.

Ninguna de las instituciones anteriores a la universidad tenía una secuencia ordenada de contenidos. Por ejemplo, Aristóteles hablaba y todos le seguían, pero no seguía un programa de estudios. Alejandro Magno no fue a la escuela, no había un currículum para la enseñanza.

Con la *Universitas* nace un proto-currículum, creado por la corporación, donde “los de adentro” fijan las condiciones con las que “los de afuera” pueden entrar. Para ese pasaje los que deseen entrar deben adquirir ciertos conocimientos y destrezas, como necesidad para la propia reproducción de la corporación.

Así como nace el currículum, luego nace la evaluación con el llamado *Disputatio*, que constituían la forma de verificación de la incorporación de los saberes y destrezas necesarios para pasar a formar parte de la corporación. Luego nacen las credenciales. Antes no había ningún documento que certifique el aprendizaje, solo habían actos de pasaje en los que se investía de autoridad al que había adquirido ciertos conocimientos y destrezas.

Las universidades se estructuraban alrededor de dos tipos de Facultades, las de artes eran las menores consideradas preparatorias, y las mayores, en la más alta escala, correspondían a las Facultades de Teología, Derecho y Medicina.

El orden medieval era básicamente religioso, y existía una puja entre el poder real y poder papal. Mientras Maquiavelo planteó una visión racional de la política, Hobbes sin embargo planteó el orden racional y político, y comienza a cometer lo que hasta ese entonces era una herejía, habla de los derechos naturales del hombre: dice que los hombres nacen libres (una herejía para ese entonces) nacen iguales (otra herejía) tienen libre albedrío (aún más herejía), son libres de elegir según su razón y su entender; esto es ilustración pura y dura. Y es en este contexto donde la universidad se va desarrollando.

Cuando hablamos de organización nos referimos a la idea de orden, método, sistema, estructura. Organización es la acción y efecto de organizar, es decir, de preparar, ordenar, disponer alguna cosa de modo conveniente. Por tanto, también el término incluye un matiz de armonización, de ajuste, de equilibrio en la unión de las partes de un todo. También encontramos que organizar es establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando los medios y las personas adecuadas (Antúnez, S. 1998).

Las organizaciones son “grupos algo duraderos de individuos que realizan ciertas actividades, de las que por lo menos algunas de ellas se dirigen a la consecución de fines comunes a todos los individuos del grupo” (Leibstein, citado por Antúnez, S. 1998).

Según Antúnez, S. (1998) una organización tiene, por lo menos, los siguientes elementos y características: cuenta con individuos que la componen, existen interacciones entre ellos, mediante un sistema de comunicación organizado, cuenta con objetivos definidos así como las metas que una organización pretende alcanzar. Estos aspectos son la clave para la formación de una organización, aunque pueden estar definidos con claridad o de manera imprecisa.

Además se puede mencionar también como factor clave, la necesidad de contar con una estructura. Así mismo, una organización debe ser relativamente estable. La estructura debe dotar a la organización de cierta estabilidad. Podemos definir la estructura como el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de objetivos. Por tanto, es el núcleo de la organización, lo que vendría a ser su parte más estable. El problema de la estructura es lograr una adecuada relación entre las partes, cierta estabilidad a lo largo del tiempo. De la misma manera es sumamente importante la coordinación del trabajo, para lo cual se establecen calendarios de actuaciones, se realizan la distribuciones de funciones, etc.

La universidad, como organización, nació entonces como escuela vocacional para la enseñanza profesional. Fue creada para canalizar las actividades educativas hacia los requerimientos profesionales, eclesiásticos y gubernamentales de la sociedad. Como cualquier otra corporación, la universidad representaba asimismo la organización de los

miembros de un oficio –en este caso, sacerdotes *qua* intelectuales– para defender sus intereses gremiales e instaurar un monopolio en su beneficio, que era el de otorgar la *licencia* para enseñar y el de formar a los profesionales de la naciente sociedad urbana en las especialidades de la época: teología, derecho, retórica, las artes liberales y las ciencias que se estimaba apropiadas para el entrenamiento del clero profesional, de los abogados y administradores eclesiásticos y civiles.

De esta manera, el éxito de esta nueva forma institucional permitió que las cuatro primeras universidades del siglo XII (Parma, Bolonia, París y Oxford) se transformaran en 16 hacia el año 1300, con sedes en Italia, Francia, Inglaterra y España; y en 30 al terminar el siglo XIV, incluyendo en su expansión a Austria, Polonia; para alcanzar un número cercano a 60 el año 1500, abarcando zonas tan apartadas como Escocia, Hungría y Escandinavia. Así inició la universidad su larga marcha a lo largo de la historia y de los continentes.

Actualmente, con la Iglesia, es la organización medieval que ha trascendido los tiempos, y cuenta con gran preponderancia en todo el mundo. Sin embargo su desarrollo y evolución no es igual en todas partes, existen diferencias en los modelos de universidades, los cuales detallamos a continuación.

2.2 Modelos de universidades

2.2.1 El modelo humboldtiano

Este es el modelo de universidad alemana, formada por institutos. Aquí nace, en 1810, el planteamiento de Humboldt, la ideología académica más influyente desde su aparición, que abrió un espacio conceptual muy amplio, la que abarcaba desde la investigación como base para la enseñanza y el aprendizaje para un amplio autodesarrollo y como medio para la ilustración general. En este modelo el profesor ya no centra su atención en el alumno sino que ambos, profesor y alumno, tienen un objetivo común: la búsqueda común del conocimiento, como colegas investigadores. Así, la creación de nuevos conocimientos y la revisión de ideas viejas, se sumó, en primer lugar, a las tareas

de la universidad. Hasta alrededor de 1870, las universidades alemanas eran las únicas donde un alumno podía recibir entrenamiento para realizar investigación (Burton, C. 1996).

La doctrina original de Humbolt, dice Burton (1996), ponía énfasis en una investigación ilimitada y sin trabas, con gran interés humanístico, donde el compromiso de la investigación sería ilustrar y crear una sociedad racionalmente organizada, la educación que utiliza como medio de aprendizaje la investigación tendría que producir personalidades informadas y completas que elevarían la cultura germánica. En este modelo se considera que conocimiento está en estrecha relación con la autorrealización. Era muy marcado el sentido humanista de esta ideología humboldtiana ya que insistía en que la investigación o la “búsqueda de la verdad” debería combinarse con la ambición de procurar una vida correcta.

Este ideal incluía cuatro imperativos:

- Unir la investigación y la docencia.
- Unir las diversas ciencias empíricas, por medio de la Filosofía.
- Unir la ciencia y la educación general.
- Unir la ciencia con la ilustración universal.

Esta doctrina de Berlín, más que una directriz para la investigación se ve como una variante de la llamada educación liberal que aparece en contraposición de la tendencia ya existente en aquella época de las investigaciones excesivamente empíricas y utilitarias (Burton, C. 1996).

Sin embargo, como explica Burton (1996) a principios del siglo XIX estos ideales fueron desechados en gran medida. En primer lugar los alumnos tenían mayor interés en la profesionalización que en la investigación y querían hacer carreras profesionales. Por lo que la universidad siguió siendo un lugar de instrucción utilitaria, en la propia Berlín como en cualquier otra ciudad alemana.

Pero poco a poco la especialización disciplinaria desarrolló su propia dinámica al producir nuevos hallazgos aumentando el material cognitivo que debía ser enseñado y aprendido, así la investigación fue cobrando interés y de esta manera se cumplió con el

primer imperativo: el de unir la investigación con la docencia. Los otros tres imperativos fueron prácticamente ignorados (Burton, C. 1996).

En efecto, no fueron los ideales humboldtianos, sino los nuevos intereses académicos, con la base del imperativo de la investigación, los que se convirtieron en el motor que impulsó la ciencia y la academia de finales del siglo XIX y todo el siglo XX en Alemania. El laboratorio de investigación-docencia atiborrado de investigación empírica e incluso utilitaria y de ninguna manera unido a las otras ciencias por medio de la filosofía, había dado la parte fundamental de la estructura organizacional que alimentaría las ciencias en esa época. Con esto, la universidad moderna en Alemania, y posteriormente en todas partes, la educación por medio de la investigación y la libertad de la enseñanza y la investigación se ligaron, no a la educación humanística amplia y la ilustración general sino a una especialización cada vez mayor (Burton, C. 1996).

Se extendieron por toda Alemania el seminario y el laboratorio como fuertes unidades básicas para efectuar una estrecha relación entre la enseñanza y la investigación. Así, los laboratorios se convirtieron en la herramienta organizacional del profesor-científico, el lugar donde los alumnos, luego de haber escuchado las conferencias sobre la gramática de la ciencia, aprendían el lenguaje de la ciencia en la experiencia práctica.

Estos seminarios y laboratorios adquirieron tal relevancia que se convirtieron en unidades que trataban directamente con los ministerios de gobierno e ignoraban en gran medida los niveles de organización del profesorado y la universidad total. Como lo afirma Burton (1996), los seminarios e institutos tendían a convertirse en establecimientos públicos en sí mismos responsables ante el estado en lo legal y financiero por la forma directa y pasando por encima de la estructura corporativa tradicional de la universidad.

Como resultado de todo esto, según el mismo Burton (1996), se desarrolló una organización universitaria débil. No surgió una estructura de Facultad o Departamento, lo que más tarde se convirtió en deficiencias estructurales. La universidad de investigación alemana presentaba una forma de organización básicamente de tipo gremial que se autoabastecía, como si fuera una universidad dentro de la universidad. Por lo tanto no fue la universidad en general y ni siquiera las principales Facultades constitutivas las que dirigieron el sistema, fueron los institutos seminarios y laboratorios controlados desde la cátedra los que llevaron adelante los grandes logros del sistema universitario alemán.

Por otro lado, dice Burton (1996), con la llegada de la industrialización la investigación alemana se preocupa cada vez más en los resultados de la investigación y en la capacitación de especialistas.

Después de la unificación el nuevo gobierno nacional también buscó, así como lo hizo la industria para sus propios fines en las universidades la construcción de la nación y el imperio, incluyendo la ciencia aplicada y la tecnología para armar una poderosa clase militar. De esta manera, cuando llegó la primera guerra mundial, Alemania ya tenía conformado el sistema de Institutos, que más allá de las universidades tradicionales se componía de otros tres sectores: laboratorios industriales, e institutos de tecnología y de investigación del gobierno (Burton, C. 1996).

Luego de la segunda guerra mundial, la investigación cayó a un nivel alarmante pero siguió siendo el elemento estructurante en las universidades. El ideal de la investigación y estudio no se había perdido. Los primeros 15 años de la reconstrucción académica en la posguerra (1946-1960), en la nueva “Alemania occidental” denominada República Federal de Alemania se dedicaron a la tarea de levantar las universidades y devolverles su forma anterior (Burton, C. 1996).

Con la masificación de la educación universitaria, entre las décadas de los 60 y 90 vino un cambio importante: de la educación de élite a la educación de masas, donde las mayores proporciones significaban mayor tiempo de enseñanza y menos de investigación. Los profesores de jerarquía no podían atender el exceso de estudiantes y, a la vez, solo algunos pocos estudiantes tenían acceso a los laboratorios y seminarios de investigación donde estaban los más destacados profesores, según Burton, C. (1996).

El sistema universitario alemán tiene un solo nivel, el estudiante alemán ingresa a la universidad al terminar el Gymnasium, a los 18 o 20 años, y se le considera totalmente maduro para iniciar una especialización a diferencia de la universidad estadounidense que considera que debe todavía adquirir una educación general o liberal para profundizar los conocimientos y cultivar el espíritu (Burton, C. 1996).

Los estudiantes alemanes en cinco años o más pueden llegar a la calificación profesional e incluso llegar a un grado de maestría, un segundo nivel importante, equivalente al nivel de grado estadounidense, por lo que en Alemania no ha existido, hasta recientemente, la diferenciación entre pregrado y grado. Es llamativo que las universidades

alemanas no hayan desarrollado secuencias de cursos para el trabajo avanzado y se constituye en arreglos no curriculares después de los seis años.

En este modelo, los que desean hacer un doctorado no se inscriben en la universidad, buscan un empleo pagado en un puesto de docente investigador ya sea en la universidad o en un instituto de investigación externo de esta manera los estudiantes doctorales cultivan un nicho ocupacional secundario que los implica directamente en la investigación o cuando menos los sostiene mientras de manera independiente realizan la investigación o escriben un trabajo académico que pueda resultar en una disertación doctoral. Pero los puestos para este personal de investigación o personal graduado son escasos (Burton, C. 1996).

La estructura del entrenamiento doctoral a finales de los ochenta ha sido que para obtener el grado de doctor se necesitan de tres a cinco años de trabajo de investigación, el trabajo de cursos necesarios para pasar el examen doctoral. El aprendizaje se daba entre el maestro y el aprendiz, hasta 1986 no ofrecían programas doctorales, y en 1990 hubo un intento de implementarlos pero fue imposible por la costumbre muy arraigada (Burton, C. 1996).

Los experimentos de los años 90 para implementar programas de postgrados ejemplifican la búsqueda de nuevos esquemas organizacionales y curriculares que llevarían a revertir lo que se da en llamar “la retirada de los enclaves de investigación en las universidades”. En el sistema alemán la gran falencia está en la ausencia de un curso comprensivo de estudios. Se buscan nuevas formas que proporcionarían de manera sistémica para vincular de cerca la investigación, la docencia y el estudio (Burton, C. 1996).

2.2.2 El modelo napoleónico

Este es el modelo de la universidad francesa, que desde sus inicios (la de Paris tiene su origen en el siglo XII) ha estado sujeta al poder del gobierno central y ha sido escenario muy poco favorable para la actividad de investigación y para el entrenamiento de los estudiantes avanzados en la investigación a profundidad ya que el mismo gobierno central creó los centros de investigación nacional de ciencia. Por sus siglas en francés el CNRS “*Centre National de la Recherche Scientifique*”, era el lugar donde se desarrollaba la actividad científica dejando desprovista a la universidad de tal actividad. Todos los recursos para investigación eran destinados a estos centros (Burton, C. 1996).

Luego de la revolución francesa las universidades fueron totalmente clausuradas, dado que se erigía como una intermediaria entre el Estado y el ciudadano, y como en ese momento se buscaba una relación directa entre ambos, había que eliminarla. Sin embargo *las ecoles*, parte de la enseñanza superior que se ocupaban de formaciones en áreas específicas no fueron eliminadas, más bien fueron creadas otras nuevas, las que muy pronto alcanzaron una hegemonía muy destacada en Francia en la formación de las élites, también sostenidas por el estado e integradas de cerca por los poderosos ministerios nacionales. Estas *ecoles* se convirtieron en brazos directos del gobierno central, como partes específicas del servicio nacional cuyo propósito era proporcionar los administradores y profesionistas necesarios para la función pública (Burton, C. 1996).

Pero un grupo de escuelas especializadas y altamente selectivas no era suficiente para la nueva Francia, por lo que Napoleón Bonaparte, en 1808, con una visión de unidad nacional, creó una sola universidad centralizada: la de Universidad Imperial (Burton, C. 1996).

El modelo francés de universidad se caracterizó históricamente por la conformación de academias. Ya que la Universidad Imperial era una sola, debía extenderse a todas las regiones a través de las academias, y en éstas también funcionaba el *lycée* de enseñanza secundaria (Burton, C. 1996).

Recién en 1890 se realizó una reforma y se desechó la gran pretensión de una única universidad extendida en toda Francia. La universidad tradicional se dismanteló oficialmente y se establecieron diferencias formales entre la educación superior y la educación secundaria. Los profesores de cada región debían ahora constituir una universidad. Pero pronto estas, una vez más se mostraron muy débiles, eran las Facultades, y los profesores en forma individual quienes tenían protagonismo, dado que el poder central les proveía de recursos a las Facultades y pagaba los salarios de los profesores, no las universidades. Éstas han tenido poca libertad para de ejercer su iniciativa en cuanto a la distribución interna de fondos, especialmente porque el mayor rubro de los salarios del profesorado está completamente fuera de su alcance.

Desde los días de Napoleón, los grados han sido otorgados por el sistema nacional en su totalidad, no por la universidad individual, con lo que el Estado certifica que el graduado está calificado para ingresar al servicio público o alguna de las profesiones, lo

cual se quiso modificar en 1968 pero fue muy impopular entre los estudiantes que prefirieron el diploma nacional que el de la universidad (Burton, C. 1996).

Una de las respuestas más importantes del sistema francés ha sido la estructuración extensa de los niveles de grados, con la masificación las reformas de los setenta y ochenta tendieron a reforzar la selección, multiplicar los programas selectivos, y establecer caminos específicos hacia la investigación. Mientras que el sistema francés ha sufrido una enorme expansión que ha producido universidades de masas se ha emprendido un considerable ajuste estructural interno para hacer surgir un nivel avanzado de estudios universitarios competitivo a nivel nacional, dedicado a y basado en la investigación (Burton, C. 1996).

Esto se debe a que de a poco la universidad fue integrándose a los CNRS, los cuales tenían sus laboratorios en las universidades y obtenían recursos para sus investigaciones dentro de las universidades. Lo que no se podía asegurar es si existía en ese sistema una integración entre la investigación y la docencia en el nivel de grado.

Esta integración sí se dio en la formación de doctores, donde el interesado en realizar un doctorado, tenía que buscar integrarse a un laboratorio, y allí realizar su investigación con los recursos obtenidos por ese laboratorio, ya que no existía ayuda a nivel nacional para los profesionales doctorandos (Burton, C. 1996).

Esta tarea de conseguir un espacio para realizar una investigación supervisada para lograr el nivel de doctorado era sumamente difícil y estaba reservada para los más brillantes y mejor relacionados estudiantes egresados de las universidades o de las *ecoles* más elitistas. En otras palabras, en este nivel, el estilo francés se ha caracterizado por identificar a una elite de alto desempeño (Burton, C. 1996).

Como en Alemania, el nivel de doctorado en el trabajo universitario tradicionalmente no ha incluido cursos formales, los estudiantes no tienen una estructura universitaria de apoyo como en las escuelas estadounidenses. Los estudiantes avanzados, que no obtienen el favor de un director de laboratorio o equipo de investigación están solos si quieren alcanzar el doctorado. Aquí el status genera status, la excelencia genera excelencia, en un interminable círculo vicioso de interacción. Definidos desde un principio como aspirantes de altos vuelos los graduados de las grandes *ecoles* son considerados como solicitantes sobresalientes que contribuyen a darle brillo al laboratorio al que eligen

ingresar, a su vez estos desean asistir a los laboratorios más connotados. Por lo tanto la estructura se ocupaba de una élite de alto desempeño donde el trabajo metódico de curso escasea notablemente (Burton, C. 1996).

El comité nacional de evaluación reveló en 1986 que la mitad de los profesores contratados como investigadores no participaban en investigaciones, la separación entre la docencia y la investigación estaba muy avanzada, según Burton (1996), y agrega que luego de estas evaluaciones, a principios de los 90, aumento la conciencia de que la formación en investigación tenía falencias profundas, y el gobierno tuvo el deseo de duplicar el número de investigadores con doctorado en un plazo de 5 años, pero el impedimento era la falta de instrucción metódica avanzada, lo que faltaban eran las escuelas doctorales, y como una primera experiencia se fundaron en la región parisina 32 *ecoles* doctorales con aprobación y financiamiento especiales por parte de los ministerios.

Así mismo, la gran necesidad, largamente postergada de la descentralización de las universidades, fue por fin satisfecha cuando en 1990 el ministerio nacional aceptó que los planes de desarrollo para las universidades se elaborarán no en Paris sino en cada región (Burton, C. 1996).

En el sistema francés conformado por un conjunto externo de centros o academias de investigación, que representa la base principal de la investigación y donde los programas universitarios de investigación están supeditados a los intereses de dichos centros o academias, tiene como vínculo principal entre investigación, enseñanza y aprendizaje a los CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique).

Por lo que el problema a largo plazo de las universidades francesas sería la dependencia de un conjunto separado de academias de investigación, y necesitaría contar con una más amplia actitud de investigación bajo su propio control y también necesitaría programas más estructurados de instrucción avanzada que tengan vínculo con la investigación (Burton, C. 1996).

2.2.3 El modelo norteamericano

Según Burton (1996), el modelo de universidad norteamericana es un modelo de universidad formada por departamentos, donde el énfasis en investigación está en las competitivas escuelas de grado. A finales del siglo XIX y a partir de un sistema caótico,

competitivo, formado por pequeños colegios surgió un nivel formal de grado, como un segundo nivel muy original, de esta manera la universidad estadounidense se caracteriza por su sistema vertical de dos niveles: el colegio de pregrado y las escuelas de grado.

Las escuelas de grado se convirtieron en un hogar para la ciencia, debido a que los colegios tienen una estructura de formación general como preparación para el nivel de grado. El departamento académico se erigió como la columna vertebral que integra los niveles inferior y superior, desde las disciplinas básicas de los cursos introductorios del primer año de estudios hasta la aprobación final de la disertación de la tesis doctoral (Burton, C. 1996).

Estos departamentos han determinado las capacidades y las debilidades de las universidades, a diferencia de las cátedra europeas, estos departamentos son más flexibles y expandibles. Con el departamento desaparece la hegemonía de un profesor único y aparecen los controles colegiados de un grupo disciplinario. Los departamentos son reconocidos por la cantidad y la calidad de investigación realizada por los profesores, el entrenamiento de los estudiantes avanzados y la producción doctoral (Burton, C. 1996).

La conducción universitaria se basa fundamentalmente en las interacciones del mercado. En ellas, las iniciativas locales y estatales son las que definen su rumbo, de forma descentralizada. De esta manera se nota claramente, que al no haber demasiada injerencia a nivel nacional en las universidades, la investigación, en las distintas ciencias disciplinarias del nivel de grado, se ve claramente fortalecida, dado que las investigaciones por encargo y el control centralizado son una barrera para su desarrollo.

En este modelo se da mucha importancia al marco de instrucción, para cuyo control de cumplimiento se implementa todo tipo de medidas. En este contexto, la investigación se convierte en un modo de enseñar de los profesores, y un modo de aprender de los alumnos. Existe un estrecho vínculo entre la investigación, la enseñanza y el estudio.

Con este sistema universitario, la investigación norteamericana pasó a ocupar los primeros puestos a nivel mundial, y el inglés se convirtió en la lengua de las publicaciones científicas más referidas a nivel mundial.

Para que esto sea posible aplican un sistema de financiamiento diversificado en el que reciben recursos de entidades privadas así como del Estado. Pero no se apoyan en el

Estado ya que éste ha sido históricamente inestable en la asignación de recursos para la investigación.

Menciona Burton (1.996) que una de las grandes dificultades con la que se enfrenta este sistema es el menosprecio que se hace al nivel de pregrado, lo cual crea una tensión interna entre los niveles. Sin embargo, al contrario de lo que se cree, la tarea investigadora de nivel de grado potencia o favorece la tarea docente de nivel de pregrado. Pero el problema principal del sistema universitario norteamericano así como lo es del sistema universitario en general es la gran expectativa que se tiene con respecto a lo que la universidad es y su capacidad de dar respuesta a esa expectativa.

Tabla 1 Comparativo de los tres modelos de universidades

Modelos	Investigación	Enseñanza	Extensión
Francés	Se da a través de las academias o centros de investigación que dependen del CNRS y no de la universidad	La principal preocupación se centra en la formación profesional, principalmente para satisfacer la demanda para el funcionariado público del gobierno central	Al principio no solamente tenía la finalidad de servicio al estado, sino que desde una perspectiva más amplia se toma en cuenta la investigación por contrato para la industria y nuevos socios regionales.
Alemán	Principal interés en la investigación que se realiza en los Institutos, que a su vez son unidades independientes de las universidades.	Existe muy escasa estructuración de saberes disciplinarios y organización de estudios para los niveles de formación universitaria, sobre todo a nivel de doctorado.	Desde mediados del siglo XIX está muy relacionada con las industrias y el gobierno en cuanto a dar respuestas a sus necesidades.
Norteamericano	Relevante investigación descentralizada, realizada en las escuelas de grado. Organizada por departamentos dependientes de las universidades.	Sistema de enseñanza bien organizado y estructurado, con controles de cumplimiento de los mismos. Organizada por departamentos que integran el primer y segundo nivel de colegio y grado respectivamente.	Desde su creación las escuelas de grado han centrado sus actividades según el contexto local y estatal. Las investigaciones y la enseñanza están directamente relacionadas con las necesidades del mercado.

2.3 La universidad latinoamericana

En América Latina la universidad llegó con los conquistadores españoles, cuando en el Viejo Mundo ya existían desde varias decenas de años. La primera se estableció en la ciudad de Santo Domingo, en la Isla Española, fundada por bula de Paulo III, de 1538. Le siguen en antigüedad la Real y Pontificia Universidad de San Marcos de Lima y la Real y Pontificia Universidad de México. Sin embargo en aquellos lugares menos centrales de las Indias españolas, como Chile por ejemplo, la más aislada y remota de las tierras españolas, la universidad demoró más en llegar. En efecto, la Real Universidad de San Felipe se estableció allí el año 1738 y empezó a funcionar una década más tarde. Sólo en Brasil, colonia portuguesa de América, la universidad tardará aún más en arribar; las primeras se establecen allí recién hacia 1930.

Las universidades llegaron a América, por tanto, como un producto previamente experimentado y surgido del contexto histórico europeo. Fueron transplantadas y recibidas aquí junto con el poder real y con la cruz. Unas fueron autorizadas por el Papa, como las de Santo Domingo, Bogotá y Quito; otras por el Rey, como en los casos de las Universidades de México, Lima y Santiago de la Paz (Santo Domingo). Al igual que en Europa, su tierra de origen, la universidad americana quedó colocada desde su propia instalación entre los poderes eclesiástico y real. Pero, a diferencia de las viejas universidades europeas, ella nació de la voluntad de esos poderes antes que desarrollarse “contra ellos”, como ocurrió en París, Oxford o Bolonia.

En efecto, en esos lugares, al igual que en Salamanca o Alcalá, las autoridades daban su aval a congregaciones ya establecidas; reconocían meramente a una *societas* o ayuntamiento que preexistía a su sanción por parte del poder. Podía ser una congregación de alumnos, como fue en Bolonia, de doctores y maestros, como en París, o de ambos, como quizás fue el caso de Salamanca.

Dichas corporaciones se organizaron lentamente, mediante conquistas sucesivas. Los estatutos que reciben sólo vienen a sancionar esas conquistas; no las crean por anticipado como ocurriría, en cambio, en el caso de la universidad americana. En seguida, las viejas universidades europeas adquieren su autonomía luchando contra los poderes eclesiásticos como contra los poderes laicos (El poder papal contra el poder de la monarquía). Por el contrario, en el Nuevo Mundo, las universidades son importadas y su establecimiento es

otorgado *desde arriba y desde fuera*, por un acto administrativo. Igual en Lima que en México, el Rey declara “tener por bien” que en dichas ciudades se fundase “un estudio y universidad de todas ciencias”, otorgándole “todos los privilegios, franquezas y libertades y exenciones que tiene y goza el (...) de Salamanca...”(Brunner, 1990).

La universidad americana, dice Brunner (1990) no preexistió a su consagración formal. Ella nació, más bien, de un acto de decisión de la autoridad. Quedó así estrechamente ligada, desde su propio inicio, a los poderes de la Audiencia y del Virrey o de la Iglesia y de las órdenes religiosas. A cambio se reservaba a la corporación el derecho de llevar escuelas y el monopolio para la concesión de grados superiores.

El funcionamiento de la universidad americana fue disímil en los varios lugares donde empezó a existir. En México dio mejores resultados que en Lima; en el resto del continente –hasta el período de la Independencia– las universidades fueron casi siempre una empresa precaria, dedicada en lo principalmente a la formación de sacerdotes, abogados y administradores. Durante el período de casi 3 siglos que corre entre 1538 y 1827 se crearon en la América Hispana un total de 33 universidades, algunas de las cuales tuvieron una existencia puramente nominal.

Una dificultad prácticamente insalvable que enfrentó el desenvolvimiento de la nueva institución en estas tierras fue la contratación de sus catedráticos. Había pocos candidatos que pudiesen ser designados profesores titulares. Así se entiende que, como dice Brunner (1990) “los primeros grados académicos conferidos por la Universidad de México fueran obtenidos por sus propios profesores” citando a Steger, Hanns Albert, en “Las universidades en el Desarrollo Social de América Latina, México: Fondo de Cultura Económica. Un fenómeno similar al que se observa hoy en varios países de América Latina, como respuesta a la necesidad de profesionalizar rápidamente al personal docente mediante la obtención, por parte de éste, de los grados de maestro o doctor, agrega Brunner. Por el mismo motivo, en la mayoría de los casos, la implementación de las universidades creadas por decreto real o por disposición de la Iglesia llevaba mucho tiempo, por lo menos de acuerdo a nuestro moderno sentido de las urgencias, refiere Brunner (1990).

En Chile, por ejemplo, la Universidad de San Felipe fue inaugurada en 1747 y los catedráticos fueron nombrados recién en 1756, a excepción de la cátedra de matemática que sólo fue provista en 1758.

En las primeras universidades americanas los alumnos eran pocos, las carreras ofrecidas no pasaban de tres o cuatro, y la dirección de los asuntos universitarios pertenecía habitualmente a los profesores. Las ciencias estaban casi por completo al margen de esas primeras universidades, igual como ocurre todavía hoy en muchas de nuestras instituciones de enseñanza superior. Asimismo, faltaban los recursos económicos y, en general, “el ambiente social era poco propicio, pues se carecía de un ambiente cultural suficientemente denso que diera aliento a la institución” (Lorenzo Luna Díaz, citado por Brunner 1990).

Desde su propio inicio, las universidades americanas dedicaron una parte significativa de su energía a las elecciones rectorales, a distribuir el control de los claustros y a la decisión de materias controvertidas, con participación de los profesores y, en algunos casos, del estamento estudiantil (Brunner 1990).

Sea como fuere, la universidad –un invento típicamente europeo– había llegado al Nuevo Mundo para permanecer. Mientras en Europa su número se multiplica y sus tradiciones se consolidan, aunque ella no deja de atravesar por profundas crisis (que muchas veces nuestros contemporáneos piensan es un *mal de época* de las universidades; no parte de su historia, en América Latina ella apenas subsiste esperando su segunda fundación, que arribará con la Independencia.

Tanto es así que en su estudio sobre el pasado y el presente de la universidad, Rodolfo Mondolfo (citado por Brunner, 1990) reconoce *status* universitario exclusivamente a unas pocas instituciones del mundo novo hispánico: “además de la precaria de Santo Domingo, escribe, (ellas) son las de México y Lima, la nuestra de Córdoba y la de Santiago de Chile” refiriéndose a la Universidad de San Felipe.

Con todo, puede decirse que a través de la universidad colonial –real o pontificia, calcada de Salamanca o de Alcalá, entregada a los jesuitas o a la Orden de Santo Domingo– el Nuevo Mundo se hizo parte de una de las tradiciones culturales e intelectuales más duraderas de Occidente que, eventualmente, se extendería alrededor del mundo.

La institución que el Nuevo Mundo “importa” y recibe, para luego adaptarla y desarrollarla lentamente mediante sucesivas reformas e innovaciones, se implanta en estas latitudes con una variedad de funciones, declaradas unas y otras no enunciadas pero no por

eso menos importantes. En general, se buscó mediante ella formar al personal que la Iglesia y el Gobierno necesitaban para poder cumplir sus cometidos; elevar la vida intelectual y el clima cultural de estos apartados territorios; generar un flujo, controlado no desde la Metrópoli, de grados académicos para los criollos y los mestizos; evitar la emigración de los jóvenes de un lugar a otro, para así terminar con la salida de “tantos mancebos de este reino para Lima” según argumentaba en su misiva en favor de una universidad para Chile el Obispo Fray Juan Pérez de Espinoza en 1602; y promover una relativa movilidad entre los diversos grupos sociales, abriendo las puertas de las profesiones a algunos jóvenes de talento pero de escasos medios, según refiere Brunner (1990).

La universidad no agotaba allí sus funciones, sin embargo. Una parte significativa de sus alumnos cursaba los ramos de *retórica* y *artes*, que conformaban una especie de propedéutico, donde concurrían alumnos de 12 a 17 años de edad (idea preservada, hasta hoy, en el ciclo preparatorio de algunas universidades mexicanas). La mayoría de los jóvenes egresados de dicho ciclo no proseguía estudios propiamente universitarios. Pero, de entre ellos, se reclutaba a los maestros de la enseñanza primaria, los sacerdotes rurales, los alcaldes, los calígrafos, etcétera.

Esto es, los miembros de aquella capa intelectual que relacionan a la masa aldeana con la administración estatal o local “jugando, por tanto, un gran papel político-social, ya que la actividad mediadora profesional (que ellos ejercen) difícilmente puede carecer de la correspondiente relación política” (Antonio Gramsci, 1967, en la Formación de los intelectuales, México Grijalbo, citado por Brunner, 1990). En otras palabras, desde su establecimiento, la universidad jugó en América un papel crucial en las “luchas por la hegemonía” social, política y cultural, formando a un sector de las élites superiores y, a la vez, a un número significativo de los intelectuales intermedios e inferiores, al tiempo que – por la propia estructura de la sociedad– ella se mantenía relativamente alejada del mundo de la producción y de la difusión de las técnicas.

Dicha variedad de funciones, al igual que la organización de las universidades novohispánicas, reflejan las condiciones en que ellas se establecen más que una *idea* o *modelo de universidad*, los que son importados desde Europa. Desde muy antiguo, entonces, el proceso de transferencia dependiente de modelos e ideas desde el centro hacia la periferia dio lugar, en América, a lo que un analista brasileño, según Brunner (1990),

llamó “el original de la copia”. Sin ser un invento autóctono, la universidad que se instala y desarrolla en nuestro continente no es tampoco meramente una imitación o un simulacro. Es una “copia original” producida por la historia que ya entonces no reconocía fronteras ni calcaba meramente las instituciones asentadas en otras latitudes.

El hecho, en tanto, que la educación superior no se haya iniciado entre nosotros recién ayer o hace unos pocos años otorga a la universidad latinoamericana actual y, en general, a nuestros sistemas nacionales de enseñanza superior, un enraizamiento histórico y una densidad institucional que no poseen las construcciones artificiales o las creaciones que con la moda llegan y, con la siguiente, se disuelven en el aire y desaparecen.

Las universidades de la región son portadoras de una tradición prolongada y, al menos en el terreno ideológico, ellas tienen derecho a reclamar una filiación con sus predecesoras en Salamanca o Alcalá y, más atrás, con Bolonia, París y Oxford; aunque de verdad su cordón umbilical sea más corto y conduzca nada más que hasta la “precaria” Universidad de Santo Domingo y a las Universidades de México, Lima, Córdoba o Santiago de Chile. Lo importante en estas materias, sin embargo, no son los desnudos hechos de la historia. Las universidades viven, en efecto, más que de la historia, de la *leyenda organizacional* que les crea un pasado, una raigambre, y les otorga “títulos de nobleza” en medio de un mundo que cada día redescubre, en contra de sus sentimientos igualitarios, el valor de las *distinciones*, las jerarquías y el prestigio que viene a algunos objetos e instituciones con la pátina del tiempo.

Brunner (1990) dice que durante el siglo XIX, la educación superior americana atraviesa por una prolongada crisis de “renacimiento institucional”. Es ésta una fase de disolución de la universidad colonial o de prolongación inercial de la misma, dentro de un contexto que sin embargo trababa su funcionamiento y la convertía en forma progresiva en un bastión del pasado. Simultáneamente es una fase de creación de un nuevo tipo de universidad, la incipiente universidad nacional, que pretende echar las bases de las disciplinas académicas, formar a los cuadros para la administración republicana y promover, en todos los niveles, la empresa educativa del país.

Algunos han hablado de la “universidad napoleónica” para indicar el modelo al cual se referían los nuevos establecimientos de enseñanza superior. En verdad, más que de universidades que seguían un modelo cualquiera cabría, quizás, hablar del *gesto napoleónico* que estaba por detrás de la fundación de las universidades nacionales.

¿En qué consiste, en efecto, ese *gesto napoleónico*? pregunta Brunner (1990), y responde: en pensar que el Estado debe hacerse cargo de la enseñanza de la nación (el Estado docente) y que a él corresponde asegurar, mediante la universidad, el doble cometido de formar los cuadros administrativos (y profesionales) y de supervigilar la educación en los niveles escolares inferiores. En pensar, seguidamente, que esta función docente del Estado es imprescindible allí donde éste no goza ya de las legitimidades tradicionales: monárquicas y religiosas. En pensar, por último, que dicha institución encargada de la superintendencia de toda la educación pública debe estar compuesta por un grupo de profesores que se constituyen en corporación y gozan de una relativa autonomía dentro del marco del servicio al Estado.

Aunque el sistema universitario del siglo XIX era muy diferente al de nuestros modernos sistemas de educación superior, durante ese tiempo se echaron las bases institucionales de éstos. Nace así la Universidad de Buenos Aires (1821). La Universidad de Caracas deja de ser pontificia y regia y pasa a denominarse Universidad Central de Venezuela (1826), al igual que la Universidad Santo Tomás de Aquino, que ese mismo año pasa a denominarse Universidad Central del Departamento del Ecuador.

Se crean en Santiago la Universidad de Chile (1842) y por esos mismos años, en Montevideo, la Universidad de la República del Uruguay, la que empieza a funcionar hacia 1860. La Universidad Nacional de Asunción es creada en 1889. En México, como vimos, se suprime después de la Independencia la vieja universidad colonial, por “inútil, irreformable y pernicioso”, según declara el nuevo Gobierno. Reabierto y cerrado varias veces (1833, 1857, 1861 y 1865), la Universidad Nacional de México sólo se consolida después de 1910.

Como puede verse, el nacimiento de nuevas universidades es lento y esporádico en la vasta región ocupada por las nuevas Repúblicas. En Argentina, además de la Universidad de Buenos Aires, se establecen durante la última década del siglo XIX las Universidades provinciales de Santa Fe y de La Plata. En Santiago se funda el año 1888 la Universidad Católica de Chile. En Brasil, después de la Independencia, los servicios de la educación superior son ofrecidos a través de las varias Facultades que se crean al efecto, pero no se fundan universidades sino hasta el siguiente siglo.

Este rápido cuadro completa el precario desarrollo de la enseñanza superior americana durante el siglo XIX y permite entender la rebelión estudiantil que se iniciará en

Córdoba en el año 1918, diseminándose desde allí al resto de América. Quizás sea el análisis de dicho movimiento el que nos permitirá recuperar, como en la imagen que nos devuelve un espejo, la real configuración de la enseñanza superior del siglo XIX, a la vez que nos pone en la antesala de los factores que incidirán más directamente sobre el posterior desarrollo de la enseñanza superior en América.

Parafraseando a Mariátegui, refiere Brunner 1990, con el movimiento desencadenado por los estudiantes de Córdoba nace la idea típicamente latinoamericana de la *reforma universitaria*, la primera del siglo XX. No ocurre así porque dicho movimiento haya sido el primer intento de reforma de la educación superior en América; ya sabemos que el siglo XIX está plagado de intentos por reformar la universidad, e incluso antes, en las Indias españolas, no faltaron los ensayos destinados a renovar la institución. Ocurre así, en cambio, porque Córdoba llenó el imaginario político-intelectual de la joven generación latinoamericana e inauguró el *ciclo heroico* de la reforma universitaria, el mismo que se cerró en los '70, en medio del control militar de las universidades y de la apertura de la enseñanza superior a las dinámicas del mercado.

Ciclo heroico de la reforma puesto que ésta es concebida, en el espíritu de Córdoba, como una verdadera epopeya emancipadora, capaz no sólo de cambiar a la universidad sino, además y conjuntamente, el destino de la generación que la emprende y el horizonte político-espiritual de la sociedad que aquella se dispone a alterar. Hasta hoy resuenan poderosamente las palabras iniciales del *Manifiesto Liminar* del Movimiento de Córdoba, dirigido como expresa su dedicatoria “a todos los hombres libres de Sudamérica”:

Hombres de una república libre, acabamos de romper la última cadena que, en pleno siglo XX, nos ataba a la antigua dominación monárquica y monástica. Hemos resuelto llamar a todas las cosas por el nombre que tienen. Córdoba se redime. Desde hoy contamos para el país una vergüenza menos y una libertad más. Los dolores que quedan son las libertades que faltan. Creemos no equivocarnos, las resonancias del corazón nos lo advierten: estamos pisando sobre una revolución, estamos viviendo una hora americana”. Portantiero, 1978, citado por Brunner 1990. Publicado en “La juventud Argentina de Córdoba a los Hombres Libres de Sudamérica”, La Gaceta Universitaria, 21 de junio de 1918. En Portantiero, Juan Carlos, 1978, *Estudiantes y Política en América Latina*; Siglo XXI Editores, México.

Como ha señalado Portantiero 1978 (citado por Brunner, 1990), la llama de la reforma se encendió en Córdoba no por azar. Era Córdoba “una ciudad atrapada entonces por el espíritu colonial, casi sin industrias, carente de una poderosa clase media moderna,

adormecida desde hacía siglos por un pesado sopor hispánico y clerical”. Allí, como sabemos, se había establecido una de las más antiguas universidades del continente, fundada en 1613 por el Obispo Trejo y Sanabria. Desde su origen contó con una Facultad de Teología y otra de Leyes. Al iniciarse el siglo XX era una típica universidad tradicional; “universidad-claustral” según reclaman los estudiantes en un nuevo manifiesto del día 31 de junio de 1918. “Exigimos la caducidad del autoritarismo (...) que pretende mantener la disciplina infantil en un instituto de la adolescencia, y que descubre en toda manifestación de la libertad individual, un delito de rebeldía volteriana, que merece las sanciones punitarias el decadente *principio de autoridad*”. Con palabras similares se expresarían, casi 50 años más tarde, los estudiantes de las Universidades Católicas de Chile y Valparaíso, al poner en marcha su propio proceso de reforma universitaria, quizás el último que en ese país ocurriría dentro del ciclo heroico.

El movimiento de Córdoba resulta pues, en primer lugar, del desajuste entre las caducas estructuras y valores de una universidad heredera de la colonia y las expectativas de un estudiantado que se percibe a sí mismo como la vanguardia de una modernidad libertaria, ilustrada, urbana, científica y racionalista. “Formamos la generación ascendente” proclama el estudiantado de Córdoba, la generación “que ha de bregar por el progreso de la patria, apta para concebir sus destinos en el consorcio de las sociedades modernas; somos espíritus del presente y del porvenir...” Esa juventud reclama de la universidad algo que ésta, en efecto, no puede darle: planes de estudio modernos, contacto con la ciencia, docentes con autoridad, basada en su saber, un clima cultural abierto a las novedades del país y de la época. Para asegurar el cambio que estiman imprescindible, los jóvenes exigen representación estudiantil y participación en los organismos de dirección de la universidad.

Allí nace entonces para América Latina, como fenómeno universitario específicamente moderno, la demanda del *cogobierno estudiantil* y de la *participación estudiantil* en la conducción de las materias universitarias. Según proclama el *Manifiesto Liminar*, “la Federación Universitaria de Córdoba reclama un gobierno estrictamente democrático y sostiene que el demos universitario, la soberanía, el derecho a darse el gobierno propio radica principalmente en los estudiantes”, consigna que que sigue latente hasta hoy en los círculos estudiantiles del continente.

Es cierto que el movimiento de Córdoba no fue el primero, en América Latina, en proponer este objetivo. Diez años antes, el Primer Congreso Americano de Estudiantes

(Montevideo, 1908), había proclamado “como una aspiración” el deseo de la “representación de los estudiantes en los consejos directivos de la enseñanza universitaria”, idea que había sido ratificada por los delegados a los congresos internacionales siguientes de Buenos Aires (1910) y Lima (1912). En Uruguay, de hecho, se había adoptado ya en 1908 una fórmula limitada de participación estudiantil, mediante la elección por parte de los alumnos de delegados en las Facultades, los cuales debían pertenecer sin embargo al estamento de los egresados. En México, desde 1910, se incluía a un estudiante en el Consejo Directivo de la principal Universidad, quien contaba con derecho a voz en dicho organismo. Córdoba consagrará en su propia universidad no sólo una fórmula avanzada de cogobierno –con participación de profesores, alumnos y egresados– sino que, además, proyectará la idea del *demos* universitario sobre el resto de América Latina donde perdurará en la conciencia del movimiento estudiantil por el resto del siglo.

En suma, dos son los logros propiamente universitarios del movimiento de Córdoba, sobre todo si el movimiento se mira en su proyección continental: la participación estudiantil en el gobierno universitario y la *docencia libre*. Esta última idea, consagrada en el proyecto de ley que aprueba el Primer Congreso Nacional de Estudiantes convocado por la Federación Universitaria Argentina (julio de 1918), sostiene que “toda persona cuya competencia esté comprobada por la posesión de grado universitario o de título profesional o por haber realizado obras, estudios o especialización en la materia de la cátedra, podrá solicitar al Consejo Directivo su admisión como profesor libre”. A su vez, se esperaba que estos profesores tuvieran los mismos derechos académicos y políticos de sus colegas catedráticos. En breve, se trataba de arrancar a estos últimos –representantes de una “secta religiosa” como decían los estudiantes de Córdoba–, el monopolio sobre la docencia, abriendo paso a una nueva generación de profesores e introduciendo un mayor pluralismo en los claustros y programas de estudio.

Esto nos muestra que, en realidad, el movimiento de Córdoba era parte de un proceso político-social y cultural más amplio. Es éste, por lo demás, uno de los rasgos característicos de los procesos reformistas que componen el ciclo heroico. Se desarrollan éstos, habitualmente, dentro del clima estimulante de Gobiernos que, en cada país y de acuerdo a sus propias circunstancias históricas, aparecen propiciando una renovación nacional, como ocurrió el ‘18 en la Argentina de Yrigoyen y, seguidamente, en el Perú de

Leguía y en Chile con Arturo Alessandri. Algo similar volvería a ocurrir en la década de los '60, en el caso del Gobierno de Frei en Chile.

El movimiento de Córdoba no habría podido tener éxito, probablemente, sin el decidido apoyo del Gobierno de la época, así como el movimiento reformista en Santiago de Chile no podría haber triunfado sin la tolerancia y el apoyo indirecto del Gobierno del momento, según lo expresa Brunner (1990).

En Brasil, tras el establecimiento allí de la Corte Portuguesa, comienzan a crearse algunas instituciones de tipo técnico-científico y a desenvolverse algunas actividades más sistemáticas de investigación, las que vendrían a agregarse a las incipientes funciones desempeñadas por la Academia de Guardas-Marinha, el Colegio Médico-Quirúrgico da Bahia, la Escola Médico-Quirúrgica do Río de Janeiro, la Biblioteca Nacional y el Jardim Botânico do Río de Janeiro, originalmente llamado el Real Horto, según manifiesta Brunner (1990).

Al poco tiempo se crean el Laboratorio Químico Práctico de Río de Janeiro, las Escuelas de Anatomía y Cirugía de Bahía y de Río de Janeiro, la Academia Militar y de Marina y la que llegaría a ser, seguramente, la mejor escuela profesional de la época en Brasil, la Escola de Minas de Ouro Preto, creada en 1875. En Argentina surgen, igualmente, diversos establecimientos que diferencian el cuadro de la enseñanza superior, facilitándose con ello, además, el acceso a este nivel educacional de jóvenes provenientes de familias inmigrantes y de clases medias emergentes. Ejemplos típicos son, en el caso argentino, las escuelas normales superiores y los colegios de formación militar.

En suma, la educación superior venía diferenciándose lentamente desde su propio origen en las Indias españolas y mientras las universidades iban volviéndose más complejas y diversas se iban creando a su alrededor otras varias instituciones de enseñanza terciaria, para la formación de maestros y de oficiales militares, para la enseñanza de las profesiones prácticas, para el cultivo de la investigación aplicada y la enseñanza de las técnicas. Desde temprano, sin embargo, fueron las universidades las que monopolizaron para sí la colación de exámenes y la otorgación de los grados académicos de mayor prestigio, asegurándose así la posición más visible y de mayor influencia entre las instituciones de la enseñanza superior. El resto de ellas, con unas pocas excepciones, eran consideradas ya entonces instituciones de segunda, tercera y cuarta categoría, situadas en todo caso en los niveles inferiores de una jerarquía cuya cúspide era ocupada por la

universidad. En ellas se ofrecían las carreras de menor prestigio, los títulos que no conferían una *distinción* especial y los cursos desarrollados por profesores de menor rango.

Aún así, reconociendo que la educación superior no se agotaba en las universidades y que junto a ellas existían otras categorías institucionales que cumplían funciones de enseñanza superior, no cabe duda que todavía hasta 1950 las instituciones de enseñanza superior eran escasas, poco diversificadas, relativamente simples y que atendían a un pequeño núcleo solamente de la población en edad de cursarla.

Si aceptamos que al completarse la independencia de gran parte de América las universidades eran alrededor de 25, menos de las que se habían creado durante los casi 3 siglos anteriores puesto que algunas habían desaparecido entretanto, podemos estimar que hacia 1950 ellas no superaban las 75, habiéndose triplicado en un período de 125 años. Además, como ya sabemos, deben haber existido adicionalmente 100 o 200 institutos dedicados a la enseñanza superior en los diversos campos del entrenamiento técnico-vocacional.

No obstante, la matrícula regional total de enseñanza universitaria para el año 1950 era apenas de 266 mil alumnos. Esto es, sólo un 1.9% del grupo de edad entre 20 y 24 años cursaba ese año la enseñanza superior; menos de 2 de cada 100 jóvenes en edad de hacerlo.

Esta situación refleja la relativa simplicidad que caracterizaba todavía en esa época a la enseñanza superior latinoamericana. En efecto, en la mitad de los 20 países registrados, la matrícula total no alcanzaba a 5 mil alumnos. En siete de éstos era inferior a 2 mil. En el otro extremo, Argentina, Brasil y México reunían el 64% de la matrícula regional. Si se miran las tasas brutas de escolarización superior prevalecientes hace casi cuatro décadas, tres países destacan nítidamente sobre el resto. Ellos son Uruguay, Argentina y Cuba, que mostraban tasas 6%, 5% y 4% respectivamente. El resto de los otros países con una matrícula superior a 5 mil alumnos mostraba tasas inferiores a 2% (Colombia, Chile y Venezuela), con la excepción del Perú.

El *total regional* de alumnos de educación superior en 1950 era inferior al número de estudiantes que actualmente se encuentra matriculado en una sola de las universidades de la región, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). En casi todos los países individualmente considerados, asimismo, el número de alumnos que hoy asiste a la universidad nacional más importante es también superior a la matrícula total del respectivo

país hace 40 años. Piénsese, por vía de ilustración, en los casos de la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad Nacional de Buenos Aires, la Universidad de San Marcos de Lima, la Universidad de Chile, la Universidad Nacional de Bogotá, la Universidad Central del Ecuador, la Universidad Central de Caracas.

Otra característica del *tradicionalismo* imperante en la educación superior latinoamericana de los años 50' era el neto predominio de la matrícula masculina sobre la matrícula femenina. Sólo en dos países (Cuba y Panamá) las mujeres formaban más del 40% de la matrícula, en tanto que en otros cuatro (Brasil, Chile, Paraguay y Perú) ella constituía entre el 30% y el 20% del total. En el resto de los países, la matrícula femenina estaba por debajo del 20%.

Esta revisión teórica sobre la conformación del proceso histórico de la universidad en Latinoamérica nos muestra cómo en esta región se ha ido conformando un nuevo estilo de hacer universidad, muy propio de la región, resultante de su propia realidad y las influencias externas a las que no puede estar ajena.

2.4 El escenario actual universitario en América Latina

En este apartado se pretende hacer un análisis sobre la misión que le incumbe a la universidad en la definición del destino de los pueblos de nuestra América, en el contexto histórico, actual y futuro.

Según Pérez Lindo (2010) una vez independizados nuestros países no pudieron o no supieron superar los límites históricos impuestos por el legado colonial ibérico en cuanto a los usos sociales del conocimiento. En esta época en la que las universidades tienen millones de estudiantes con miles de instituciones académicas y científicas seguimos preguntándonos por qué no aprovechamos eficazmente todo este potencial para resolver nuestros problemas de subdesarrollo, dependencia, pobreza y desorganización estatal. Ante este panorama parece que nos encontramos con los mismos dramáticos interrogantes que se planteó el pensamiento latinoamericano desde el siglo XIX.

Si nos centramos en el tema de las tendencias de la Educación Superior, no podemos eludir la gestión de la calidad y el cambio ni se puede soslayar el tema de la conciencia histórica de nuestros pueblos, tal como lo afirma Pérez Lindo (2010).

El análisis de las tendencias en la educación superior mostrará que tenemos que enfrentar desafíos variados y de distinta naturaleza. Los procesos en los que estamos inmersos involucran al mundo entero. Tienden a modificar las condiciones del espacio y el tiempo que rigieron en la época moderna.

Para comprenderlo solo basta con evocar la informatización global y la cultura de Internet. Se ha insistido mucho sobre la necesidad de adaptarse a los cambios del mundo. Pero la universidad es también un agente de conservación y de transmisión del patrimonio cultural de la humanidad. La educación superior está tensionada entre su capacidad para ser agente de cambio y su función conservadora de los valores y conocimientos universales (Pérez Lindo, 2010). Esto nos lleva a pensar que una universidad debe ser abierta a los cambios y a la vez debe saber preservar lo autóctono, de manera a que los alumnos puedan tener raíces sólidas en su cultura nacional y a la vez abrirse a la cultura planetaria como lo expresa Edgar Morín (2000).

Es importante señalar que según Pérez Lindo (2010) algunos desafíos históricos que los pueblos latinoamericanos han tratado de enfrentar desde comienzos del siglo XIX deben ser considerados cuando se hace este tipo de análisis, en ese sentido dice que el primero de los desafíos históricos concierne a la búsqueda de la independencia que ya no puede confinarse en el marco del estado-nación, que la alternativa emergente parece ser la integración de bloques y alianzas regionales. Por lo tanto la capacidad de cooperación transnacional es un componente esencial en la búsqueda de una autonomía relativa.

El segundo desafío histórico dice Pérez Lindo (2010) es la consolidación de la democracia. Todavía estamos saliendo de experiencias autoritarias y dictatoriales. Y aunque la mayoría de nuestros países ha adoptado instituciones democráticas y liberales aún no hemos encontrado el equilibrio entre el funcionamiento de un Estado eficiente y el ejercicio de los derechos ciudadanos. Tenemos fallas en el Estado de derecho, en la cultura ciudadana y en los mecanismos de control de gestión del Estado.

En tercer lugar, según Pérez Lindo (2010) tenemos una deuda social pendiente desde los orígenes de las luchas por la independencia. Las desigualdades sociales abundan y no hemos encontrado la fórmula para combinar adecuadamente crecimiento con equidad, como proponen todos los organismos regionales.

El horizonte histórico de nuestras universidades está marcado por estos tres objetivos pendientes: la independencia, la democracia y la justicia social. En torno a estos

temas se formaron movimientos políticos diferentes y se intentaron reformas y revoluciones. Es bueno conservar la memoria histórica con un sentido acumulativo y pluralista, manifiesta Pérez Lindo (2010).

Hay diversas hipótesis para explicar nuestro subdesarrollo. Entre ellas podemos colocar sin duda la incapacidad para crear un Estado eficiente, democrático y al servicio de todos. También deberíamos considerar, como muchos lo han hecho, la incapacidad para crear un modelo de acumulación económica eficaz y distributiva.

En este sentido cabe recordar lo que expresa Domingo Rivarola (2003), el sociólogo paraguayo que expresa que la educación paraguaya universitaria en particular sufre de un rezago de siglos. A lo que Pérez Lindo (2010) agrega que tenemos una incompetencia para aprovechar de manera intensiva los recursos de la educación, de la actividad científica y de la innovación tecnológica para resolver nuestros problemas, y dice también que debemos reconocer que el potencial educativo, científico y técnico se aprovecha poco en el Estado, en las empresas y en las organizaciones sociales; y que esta es una de las causas de nuestro subdesarrollo.

La noción de calidad suele asociarse con la pertinencia académica y social. Literalmente esto quiere decir que nuestros programas tienen que ser coherentes con los avances de las ciencias y con las demandas de la sociedad.

Se debe tener en cuenta, sin embargo, que algunos enfoques entienden la calidad en términos de eficiencia funcional o de contrastación entre recursos y resultados o de coherencia con los propósitos institucionales. El pleno aprovechamiento del potencial que las universidades generan depende de una cuestión estratégica: del uso social del conocimiento.

Por lo tanto la evaluación de la calidad en la educación superior no puede desentenderse del modelo cultural de desarrollo o sea de la cultura del conocimiento que permite valorizar a las personas calificadas en el Estado, en la economía y en la sociedad.

Algunas de las cuestiones que están configurando el escenario de la educación superior son propias de nuestras regiones pero la mayoría están presentes en las instituciones del todo el mundo.

Las tecnologías de la información se renuevan permanentemente. Sin embargo nuestros planes de estudios duran décadas sin ser revisados y actualizados. Los alumnos son obligados a memorizar muchas cosas que al momento de graduarse estarán caducas.

Deberíamos poner mayor énfasis en el desarrollo de competencias para aprender toda la vida, para interpretar información, para pensar paradigmáticamente. Este es un núcleo central en la reforma de la educación superior europea que surge a partir de los Acuerdos de Bolonia en 1999.

Los avances en las ciencias cognitivas y en la epistemología deberían orientarnos para replantear la enseñanza superior. Las nuevas teorías de la inteligencia, el pensamiento complejo, la transdisciplinariedad, el aprendizaje significativo, la formación de competencias, son algunas de las teorías a considerar en el momento de establecer criterios para medir la calidad de la educación.

En todos los grandes centros universitarios y de investigación se están revisando los modelos monodisciplinarios, compartimentados, fragmentarios que surgieron como una forma de dividir el trabajo académico en la Edad Media y en la Edad Moderna. Todavía estamos instalados dentro de los parámetros de edad mental y edad escolar que dieron lugar a los sistemas educativos del siglo XIX. La subjetividad de los niños y jóvenes se ha modificado. Aumenta el número de niños y jóvenes que aprenden aceleradamente en condiciones de “desescolarización” y aumenta también el “iletrismo”, según palabras de Augusto Pérez Lindo (2010), aún entre aquellos que pasaron por la escuela.

En este escenario es muy importante no confundir las exigencias institucionales con los procesos de enseñanza y aprendizaje que cada vez más se independizan de las estructuras formales. Ni la escuela ni la universidad tienen el monopolio que antes tenían sobre la transmisión de conocimientos. La desescolarización avanza junto con el *e-learning*.

Dentro de los aspectos teóricos del cambio podemos señalar la aparición de nuevos paradigmas como la genética molecular, las biotecnologías, la informática o la gestión del conocimiento. Cada uno de estos y otros paradigmas modifica el modo de abordar los problemas del pasado. La medicina se mezcla con la ingeniería en las cirugías complejas. La agronomía, la veterinaria y la medicina recurren a biotecnologías semejantes mezclando el orden animal, vegetal y humano. La informática se introduce en la biología no solo

como un instrumento de investigación sino también como un nuevo modelo de interpretación de los fenómenos vitales.

La transdisciplinariedad está en todas partes, como lo podemos apreciar en reuniones de ejecutivos de distintos campos de actividad. Los directivos de hoy en día aplican conocimientos que están más allá de su formación profesional de origen. Muchos jóvenes que ingresan hoy a la universidad han de seguir dos o tres posgrados en su futuro profesional o académico.

Si pasamos al análisis de los nuevos y viejos contextos de la educación superior encontraremos cosas de las cuales todo el mundo ha hablado en los últimos años: globalización, informatización, regionalización, debilitamiento del Estado, competitividad, reconstrucción del Estado, nuevas demandas educativas.

Por supuesto que hay que tener en cuenta los contextos del mundo. El principio de realidad es esencial para cualquier actor individual o colectivo. Por cierto, todavía hay muchos actores que viven en realidades inventadas. Pero también tenemos que admitir que el hombre es un animal simbólico que vive en estructuras artificiales producto de su inteligencia o de su imaginación.

Existe un desfase entre la educación y el mundo de la economía o del trabajo. El neo-liberalismo, dice el mismo autor, en los años 90 puso mucho énfasis en esto, como lo habían hecho a su modo los movimientos socialistas. Recordemos, sin embargo, que el proyecto de la Instrucción Pública que surgió con la Revolución Francesa se propuso como objetivo formar ciudadanos para una república ideal que aún no existía. ¿Quién puede desear que sus hijos se adapten al mundo tal como está? Muchas personas bien educadas, por el contrario, tratan de evadirse, de buscar mundos alternativos (Pérez Lindo, 2010).

Nos encontramos entonces ante un desafío pedagógico y ético profundo de la educación: la formación de individuos para construir un mundo mejor. Los indicadores de calidad en educación no pueden supeditarse estrictamente al mercado o las condiciones vigentes sino que tienen que tener un sentido ético y prospectivo. Por lo tanto, afirma Pérez Lindo (2003) no podemos subestimar el impacto de la informatización o de la globalización que modifican nuestras coordenadas del espacio y del tiempo; y no podemos ignorar que las universidades ya no pueden restringirse a una visión territorial que ha sido rebasada por la internacionalización de los intercambios académicos.

Ante este escenario, ya no podemos justificar la reproducción de prácticas burocráticas que podrían simplificarse con la informatización administrativa. Tampoco podemos desaprovechar las nuevas oportunidades de enseñanza y aprendizaje que ofrecen los sistemas virtuales.

Según Pérez Lindo (2010), la evaluación de calidad tiene que tomar en cuenta los indicadores reales pero también tiene que considerar la capacidad de innovación y de anticipación de las instituciones. De lo contrario sería como una clínica médica que solo considerara los síntomas sin plantearse el proyecto de vida de los pacientes. Y el problema es que en educación los resultados apuntan al futuro inscribiéndose en los proyectos de la sociedad y de las personas.

En referencia a los desafíos académicos y pedagógicos nos encontramos con situaciones que todos los administradores de la educación superior conocen: los problemas de la masificación, el crecimiento de las demandas de posgrado, el interés creciente por la investigación, el crecimiento de los programas de educación a distancia, la crisis del modelo profesionalizante o corporativista, los cambios curriculares y la necesidad de fortalecer la formación de los docentes y funcionarios.

En efecto, según Augusto Pérez Lindo (2010) las universidades son tan permeables a todas las contingencias que difícilmente saben conservar la centralidad de los temas pedagógicos y académicos en su agenda. Dice que en las reuniones de los cuerpos colegiados y directivos pasan a primer plano las coyunturas administrativas, políticas, corporativas, organizacionales o presupuestarias. Los proyectos académicos o pedagógicos pasan a comisión.

La pedagogía universitaria alcanzó una cierta relevancia en los últimos veinte años tanto en Europa como en América Latina. Con los acuerdos de Bolonia en Europa las cuestiones académicas pasaron al primer plano. Algo parecido sucede en América Latina por influencia de los procesos de evaluación y acreditación. Pero todavía cuesta subordinar el conjunto de los recursos y factores a las finalidades pedagógicas. Esto se nota en la distribución del espacio físico, en la disponibilidad de personal de apoyo para las actividades pedagógicas. La masificación y la falta de recursos presupuestarios suele agravar la subordinación de las funciones pedagógicas frente a otras consideraciones. Sin hablar de la falta de profesionalización y de remuneraciones adecuadas para los profesores. Para hablar de calidad educativa también hay que hablar de las condiciones materiales

porque como decía Aristóteles “el que quiere el fin, quiere los medios”, como lo expresa Pérez Lindo (2010).

Se plantea aquí una cuestión de coherencia institucional, que no suele considerarse seriamente en los informes de evaluación. Podemos encontrar en los estatutos, reglamentos o documentos oficiales el enunciado de propósitos universales y generosos. Pero cuando se analiza la coherencia en la asignación de los recursos nos encontramos en el extremo opuesto: una incoherente distribución de los medios en relación con los objetivos pedagógicos.

El responsable académico, cualquiera sea el ámbito en que se encuentre (Rectorado, Facultad, Departamento o Instituto) debiera estar preparado no solo para administrar las estructuras y procesos vigentes sino también para diseñar políticas hacia el futuro. Debiera estar consustanciado con los problemas pedagógicos y debiera gozar de un reconocimiento como el directivo principal de una institución que tiene, aparentemente, como fin investigar y enseñar en el más alto nivel.

Desde esta perspectiva se pueden destacar dos problemas. El primero se relaciona con la función socializadora de la universidad. En la medida en que se generaliza el acceso a la educación superior entre los jóvenes de 17-25 en sociedades que exigen cada vez mayor calificación profesional, encontramos que la escolarización no solo responde a una demanda del mercado laboral sino también a una necesidad de integración social. En países como Alemania, Francia o Estados Unidos las políticas públicas tienden a invertir en becas para garantizar que todos los jóvenes, sobre todo los que se encuentran en situación vulnerable, puedan estudiar. Por supuesto que esta política busca mitigar o encubrir el problema del desempleo.

Teniendo en cuenta los problemas de integración social que nosotros tenemos es evidente que las instituciones de educación superior debieran convertirse en agentes de socialización. Lo cual implicaría invertir mucho más en fondos de becas y en ofertas alternativas de formación. Es evidente que en este caso no se estaría privilegiando la selección académica sino la función social de la educación. Pero se debería diseñar ofertas educativas versátiles que permitan perseguir objetivos diferentes al mismo tiempo.

Otro problema importante a destacar es el de las reformas curriculares. Muchos han corrido en los últimos veinte años detrás de una misión imposible: conseguir un currículo estable y actualizado. La explosión de conocimientos impide toda certeza

permanente. Entonces surgen las propuestas de flexibilización. También se están ensayando planes de estudio abiertos. Es decir, programas donde el estudiante puede elegir libremente un determinado porcentaje de materias optativas o sin restricciones en cualquier lugar del mundo. Actualmente en América del Sur contamos con varias redes de Universidades entre las que se destaca la AUGM (Asociación de Universidades Grupo de Montevideo) que permite la movilidad de estudiantes por un período lectivo en el cual la universidad de origen desde la cual se moviliza un estudiante reconoce el cúmulo de aprendizaje adquirido por el alumno en la universidad de destino permitiendo el desarrollo continuo del transcurrir de su carrera profesional.

Sin embargo esto tiene muy poco alcance, la mayoría de los universitarios no cuentan con esta posibilidad y ni siquiera en sus propios países pueden trasladarse de una universidad a otra sin pasar por las pesadas burocracias administrativas, si es que las pasan. Pero la tendencia hacia la internacionalización, hacia la “cédula planetaria” que convierte a cada estudiante como un ciudadano del mundo, como dice Edgar Morín (2000), está cada vez más afianzada.

Cada vez más vamos a tener estudiantes en tránsito cruzando fronteras disciplinarias o territoriales. Este fue el ideal de la educación cosmopolita del humanismo renacentista que quedó trunco en los comienzos de la modernidad. Ahora Europa está volviendo sobre sus pasos con los acuerdos de Bolonia.

En América Latina tenemos un mapa muy heterogéneo de modelos de gestión. En el sector público la gestión política suele ser dominante. También existe una fuerte intervención gremial y una cultura burocrática estatal. En el sector privado tenemos formas de gestión universitaria empresarial con fines de lucro, gestión confesional con fines religiosos, gestión corporativa de instituciones empresariales o sociales.

Lo alarmante de este cuadro es que el porcentaje de instituciones con una cultura organizacional centrada en lo académico es muy bajo. En los últimos años las dos más grandes universidades de la región (la UNAM de México y la UBA de Argentina) estuvieron meses en estado de parálisis por causa de intervenciones políticas en sus recintos. La politización se ha convertido en una forma de privatización encubierta de la organización universitaria estatal en varios países. Un grupo sectario puede apropiarse del espacio público invocando un interés universal. Lo que corresponde exactamente al uso de la ideología como la definió Marx, según lo manifiesta Pérez Lindo (2010)

En el otro extremo la mercantilización y el uso de las universidades para eludir obligaciones fiscales constituye también una grave anomalía dice el Dr. Pérez Lindo (2000). En este sentido la iniciativa tendiente a convertir la educación superior en bien transable sujeto a las normas de las OMC no puede ser más inconveniente y más peligrosa para nuestra región.

En los informes de evaluación suele haber algunos temas de los cuales no se habla, entre ellos: la interferencia de los factores políticos, gremiales y corporativos en las estrategias institucionales. Tampoco se habla de la importancia de las relaciones humanas en la calidad de las organizaciones. Esto muestra que todavía quedan en la penumbra diversos aspectos de nuestras instituciones de educación superior. En efecto, el ideal de la evaluación debería ser conocer la realidad tal como es y suscitar la capacidad para reformarla cuando no se corresponde con los objetivos que nos proponemos. Finalmente, este mandato coincide con una exigencia epistemológica: el autoconocimiento y la capacidad de rectificación de nuestros errores.

Por todo esto, un evaluador necesita entonces dotarse de herramientas epistemológicas para el análisis institucional. La educación superior se encuentra en la cúspide de una pirámide evolutiva de la humanidad, aquella desde donde la inteligencia humana pretende crear un espacio de cultura para forjar un mundo acorde con las necesidades y aspiraciones sociales. Si no nos situamos en el plano de una política de la inteligencia y en cambio nos quedamos con factores aleatorios, como las estructuras circunstanciales, corremos el riesgo de reproducir formas del pasado sin ver el significado profundo de nuestra actividad intelectual, refiere Pérez Lindo (2010).

Desde esta perspectiva, podemos afirmar, en concordancia con Pérez Lindo (2010), que en la actualidad la gestión del conocimiento debiera ocupar un lugar relevante en la evaluación de calidad. A la vez, es muy importante que nuestros estudiantes se gradúen en tiempo y forma, que cumplan con las exigencias previstas y que tengan posibilidades de empleo, pero que también es importante saber si nuestros graduados están preparados para los desafíos a los que tendrán que enfrentarse, por ejemplo si los graduados de medicina tienen criterios de salud pública y si están preparados para asimilar los nuevos avances científicos que modifican permanentemente las prácticas médicas.

La gestión del conocimiento nos lleva a valorizar cada vez más la formación pedagógica de los docentes y la formación profesional de los empleados. Sin embargo,

según dice Pérez Lindo (2010), en muchas de nuestras universidades los profesores no están preparados para enseñar y los empleados no están capacitados para brindar un apoyo académico a los investigadores, estudiantes y profesores. Para llegar a ser una organización inteligente la universidad necesita que sus directivos, alumnos, docentes y funcionarios participen activamente de una cultura del conocimiento. De lo contrario, afirma el mismo Pérez Lindo (2010), las universidades se convierten en un “enseñadero” o en una “fábrica de profesionales especializados sin conciencia de las misiones que le incumbe”.

Con diversos grados de intensidad y coherencia las instituciones de educación superior de América Latina se han ido adaptando a las innovaciones tecnológicas y organizacionales. La informatización administrativa ha progresado mucho, aunque todavía no están desarrollados los sistemas de información que articulen las estadísticas, la gestión de personal, el acceso a las bibliotecas o el apoyo para la enseñanza. Tenemos programas y servicios informáticos pero nos faltan políticas de información. Con los recursos informáticos actuales las instituciones de la región debieran ser capaces de organizar bases de datos sobre los avances científicos y sobre los problemas estratégicos de los distintos países. Sin embargo, la dependencia informativa sigue siendo muy grande en nuestra región.

Del mismo modo aparecen nuevas oportunidades para vincular la educación superior con las empresas, organismos del Estado y organizaciones sociales. En toda América Latina los programas de transferencia tecnológica y de servicios de las universidades han crecido significativamente. Lo que muestra que el modelo endogámico y academicista del pasado está dando lugar a un nuevo modo de articulación con el medio. Para que podamos aprovechar plenamente este nuevo contexto necesitaríamos avanzar hacia políticas de articulación con las estrategias regionales de desarrollo. Conviene analizar en este sentido las experiencias de Europa y de países como Corea, Japón, China o la India que han colocado a las universidades como motores del crecimiento y de la innovación.

El conjunto de los escenarios que hemos presentado, utilizando como base de referencia el libro *¿Para qué educamos hoy?* del Dr. Augusto Pérez Lindo (2010), en el que el autor nos permite ver en qué medida las instituciones de educación superior de la región están enfrentando los desafíos del cambio del mundo, que las informaciones que poseemos nos permiten sostener que en general todos buscan adaptarse a los nuevos contextos. Pero cabe preguntarse, como dice el autor, si la voluntad de adaptación a los cambios del

entorno, si la mera adaptación de novedades asegura el mejoramiento de la educación superior. También cabe preguntarse si existe un consenso estratégico para vincular la actividad científica y educativa con un proyecto de desarrollo inteligente y solidario. Pérez Lindo (2010) agrega que los procesos de evaluación institucional indudablemente pueden inducir nuevas orientaciones indagando sobre la capacidad para cooperar con los actores sociales, sobre la disposición para el cambio, sobre la valorización del conocimiento orientado a la resolución de problemas.

Las experiencias institucionales y las investigaciones de los últimos años sugieren que la evaluación de calidad remite a situaciones complejas y nos obliga a pensar de manera compleja. Entre otras cosas, necesitamos encontrar entre todos, dentro de una cultura crítica y pluralista, la convergencia en torno a políticas de conocimiento que nos permitan apoyar las demandas sociales y los objetivos históricos de nuestros pueblos.

En última instancia de lo que se trata es de ser coherentes con el proyecto evolutivo de la especie humana: conseguir mejores condiciones de vida haciendo uso de la inteligencia. Es evidente que en la actualidad sobran recursos técnicos al mismo tiempo que muchos los necesitan para vivir con dignidad. Es evidente que muchos rechazan el conocimiento científico mientras que otros abusan de las innovaciones tecnológicas para fines bélicos o meramente comerciales. En la universidad misma no está en claro si todos comprenden por qué nos dedicamos al progreso del conocimiento y para qué educamos hoy. Son preguntas cruciales para los evaluadores y analistas universitarios, según el Dr. Augusto Pérez Lindo (2010), en su libro “Para qué educamos hoy”.

La cultura de la evaluación suele asociarse con los procesos de control de gestión o de rendición de cuentas a la sociedad. También suele asociarse con el propósito de mejorar las condiciones de funcionamiento de las instituciones. Pero cometeríamos un grave error si nos conformáramos solamente con mejorar las condiciones gerenciales y funcionales de nuestras instituciones. Necesitamos una ambición más profunda. Para descubrirla tenemos que considerar los procesos de evaluación como mecanismos que nos llevan al autoconocimiento para dirigir con lucidez todas nuestras capacidades intelectuales y pedagógicas. Debemos revivir la contemporaneidad de los sabios y filósofos que desde hace miles de años comenzaron a interrogarse sobre el fundamento de todas las cosas y sobre el significado del conocimiento. De eso se trata para nosotros latinoamericanos y para cualquier ciudadano del mundo actual: saber para qué queremos conocer y para qué

educamos hoy. De estas cuestiones depende el futuro de la humanidad, según Pérez Lindo (2010).

2.5 Tendencias de la educación superior para el siglo XXI

Consideramos que en este estudio es necesario ampliar el análisis de la teoría actual sobre cuáles son los desafíos de la educación para el presente siglo, en el que la UNE ejerce su función educadora, y tras una serie de análisis de diferentes literaturas, como de alguna manera se pudo ver en los apartados anteriores de este capítulo, hemos optado en ampliar el estudio considerando lo expresado por Edgar Morín en sus obras: “Introducción al Pensamiento Complejo” (2000) y “Los siete saberes necesarios para la educación del futuro” (1.999), por considerarlas bastante ilustrativas y porque hemos encontrado que ha servido como base para muchas otras obras sobre el mismo tema.

En efecto, al estudiar la cultura organizacional en una institución educativa es fundamental analizar hacia dónde va la educación de nuestro tiempo, qué es lo que los estudiosos de la época postulan; ya que se espera que los resultados de este trabajo contribuyan a la toma de decisiones para orientar, reorientar o fortalecer la orientación que tiene actualmente la cultura organizacional de esa institución a fin de que ella sea la principal facilitadora para la consecución de los fines institucionales.

Sin embargo como este estudio no busca determinar si la orientación cultural de UNE en las distintas dimensiones analizadas es correcta o no, se obvia la realización de un paralelismo y tampoco se realiza una correlación entre las teorías actuales hacia dónde debe enfocarse la educación y las orientaciones de la cultura organizacional. En otras palabras, la intención no es la de juzgar las orientaciones culturales de una Facultad en función a las tendencias de la educación superior, sino simplemente presentar una postura muy aceptada por varios otros estudiosos a modo ilustrativo, sin pretender constituirse como la única válida para este análisis, como una de las más representativas a criterio de la investigadora, por los motivos ya expuestos, a fin de incluir en el trabajo al menos un comentario al respecto, a modo orientativo.

En efecto, en el trabajo de Edgar Morín, promovido por la UNESCO, sobre la forma de reorientar la educación hacia el desarrollo sostenible, y en el marco del proyecto transdisciplinario "Educación para un futuro sostenible", dice que “Existe un problema capital, aún desconocido: la necesidad de promover un conocimiento capaz de abordar

problemas globales y fundamentales para inscribir allí conocimientos parciales y locales” (Morín, 1.999, p.3). A esto agrega que:

Se tendrían que enseñar principios de estrategia que permitan afrontar los riesgos, lo inesperado, lo incierto, y modificar su desarrollo en virtud de las informaciones adquiridas en el camino. Es necesario aprender a navegar en un océano de incertidumbres a través de archipiélagos de certeza.

Edgar Morín recomienda la no fragmentación de los saberes, la reflexión sobre lo que se enseña y la elaboración de un paradigma de relación circular entre las partes y el todo, lo simple y lo complejo. Abogó por lo que él llama “*diezmo epistemológico*”, según el cual las universidades deberían dedicar el diez por ciento de sus presupuestos a financiar la reflexión sobre el valor y la pertinencia de lo que enseñan.

Según el mismo Edgar Morín, es necesaria una educación que cure la ceguera del conocimiento, ya que siempre existe el riesgo del error y de la ilusión, por lo tanto se debe considerar que lo humano es frágil y está expuesto a errores de percepción o de juicio, a perturbaciones y ruidos, a la influencia distorsionadora de los afectos, al *imprinting* de la propia cultura.

Destaca que el desarrollo de la inteligencia es inseparable de la afectividad, por lo tanto no es anulándolo como vamos a evitar los errores del conocimiento, y agrega que la afectividad puede debilitar y obnubilar el conocimiento pero también puede fortalecerlo y que se podría también creer que el conocimiento científico garantiza la detección de errores y milita contra la ilusión perceptiva, pero afirma que ninguna teoría científica está inmunizada para siempre contra el error y que incluso hay teorías y doctrinas que protegen con apariencias intelectual sus propios errores.

Corresponde, según este gran educador, enseñar un conocimiento que sea capaz de criticar el propio conocimiento. Ya que la búsqueda de la verdad exige que pueda reflexionar, que sea crítico y que permita la corrección de errores, pero sin olvidar que necesitamos una cierta convivencia con nuestras ideas y con nuestros mitos que conforman nuestra cultura, por lo tanto, el primer objetivo de la educación del futuro será dotar a los alumnos de la capacidad para detectar y subsanar los errores e ilusiones del conocimiento y, al mismo tiempo, enseñarles a convivir con sus ideas, sin ser destruidos por ellas.

En el mismo sentido, Morín expresa que es necesaria una educación que garantice el conocimiento pertinente, ante la enorme cantidad de informaciones es necesario discernir cuáles son las informaciones que sirven y esto solamente se puede lograr desvelando el contexto, lo global, lo multidimensional y la interacción compleja, por lo tanto la educación debe promover una apta para referirse al contexto, a lo global, a lo multidimensional y a la interacción compleja de los elementos. Se trata de una inteligencia general que se construye a partir de los conocimientos existentes y de la crítica de los mismos, donde la clave está en la *capacidad de plantear y de resolver problemas*. Este conocimiento pertinente es siempre y al mismo tiempo general y particular.

En este mismo sentido, enseñar la condición humana es fundamental para la educación del siglo XXI, ya que los humanos deben reconocerse en su humanidad común y, al mismo tiempo, reconocer la diversidad cultural inherente a todo lo humano. Conocer el ser humano es situarlo en el universo y, al mismo tiempo, separarlo de él. Al igual que cualquier otro conocimiento, el del ser humano también debe ser contextualizado: Quiénes somos es una cuestión inseparable de dónde estamos, de dónde venimos y a dónde vamos. Lo humano es y se desarrolla en bucles: cerebro, mente, cultura; razón, afecto, impulso; individuo, sociedad, especie; lo advierte Morín.

Todo desarrollo verdaderamente humano significa comprender al hombre como conjunto de todos estos bucles y a la humanidad como una y diversa. La unidad y la diversidad son dos perspectivas inseparables en las que se funda la educación. La cultura en general no existe sino a través de las culturas. La educación deberá mostrar el destino individual, social, global de todos los humanos y nuestro arraigamiento como ciudadanos de la Tierra. Éste será el núcleo esencial formativo del futuro, afirma Morín.

Por lo tanto, dice Morín, deviene otro imperativo en la educación de nuestro tiempo: Enseñar la identidad terrenal. Es necesario introducir en la educación una noción mundial poderosa: el desarrollo intelectual, afectivo y moral a escala terrestre; más importante que la noción de desarrollo económico, dice. La perspectiva planetaria es imprescindible en la educación. Pero, no sólo para percibir mejor los problemas, sino para elaborar un auténtico sentimiento de pertenencia a nuestra Tierra considerada como última y primera patria para todos los que la habitamos.

Así también, facilitar el aprendizaje de la comprensión se ha tornado una necesidad crucial para los humanos. Por eso la educación tiene que abordarla de manera

directa y en los dos sentidos: la comprensión interpersonal e intergrupala; y la comprensión a escala planetaria. Morín constató que comunicación no implica comprensión. Ésta última siempre está amenazada por la incomprensión de los códigos éticos de los demás, de sus ritos y costumbres, de sus opciones políticas. A veces confrontamos cosmovisiones incompatibles. Morín ve las posibilidades de mejorar la comprensión mediante la apertura empática hacia los demás y la tolerancia hacia las ideas y formas diferentes, mientras no atenten a la dignidad humana.

Según Morín, a más de las éticas particulares, es necesaria la enseñanza de una ética válida para todo el género humano. Ésta implica consensos y aceptación de reglas democráticas. Pero también necesita diversidades y antagonismos. El respeto a la diversidad significa que la democracia no se identifica con la dictadura de la mayoría. Morín fundamenta la necesidad de enseñar la ciudadanía terrestre. Afirma que la humanidad dejó de ser una noción abstracta y lejana para convertirse en algo concreto y cercano con interacciones y compromisos a escala terrestre.

2.6 La universidad paraguaya

2.6.1 La situación de la educación en el Paraguay

La educación paraguaya, en todos los niveles ha estado sometida por más de medio siglo a las rígidas ataduras de un régimen autoritario, ante el cual la sociedad se sentía impotente. Con la llegada, a fines de los ochenta, a la apertura democrática, aunque incipiente aún, la sociedad ha despertado y ha clamado por una urgente reforma de la educación, en la cual se han puesto todas las esperanzas para salir del retraso.

Esta reforma educativa se ha implementado desde 1993 en la *Educación Escolar Básica* y, posteriormente, en la *Enseñanza Media*. El impulso con que se inició perdió fuerza, a pesar de habersele asignado un mayor porcentaje del gasto público, ya que ha tropezado con muchas dificultades, debido al gran retraso que tenía en comparación con los países de la región, la escasez de recursos humanos y de infraestructura, y sobre todo, por el aumento de la crisis económica, social y política por la que atraviesa el país.

A pesar de estas dificultades, a las que se ve obligada a enfrentar, la reforma educativa sigue siendo fundamental y necesaria. En todo este proceso de reforma se

mantuvo totalmente aislada e inmóvil la educación universitaria, que forma parte de la Educación Superior, la que a su vez es parte del Sistema Educativo Nacional.

2.6.2 Diagnóstico de la educación universitaria en el Paraguay

La educación universitaria en el Paraguay tuvo su origen con la promulgación de ley respectiva el 24 de setiembre de 1889, con la que se funda la Universidad Nacional de Asunción (Cardozo, 1995, p. 301; Rivarola, 2003, p. 27), aunque como fecha de inauguración oficial figura el 1º de marzo de 1890 (Rivarola, 2003, p. 27). Recién el 22 de octubre del año 1993, por ley 250/93 se crea la segunda universidad nacional, con el nombre de Universidad Nacional del Este.

Según Rivarola (2000) la universidad paraguaya se organizó y legitimó siguiendo el modelo de universidad europea que respondía a los intereses de la corona española. En la época independiente, de formación y consolidación de la república, prevaleció el modelo francés de universidad napoleónica, estructurada en Facultades esencialmente profesionalizantes y de contenidos humanistas.

Según el mismo Rivarola (2000), la universidad en el Paraguay, hasta hoy, sigue siendo profesionalizante, con muy poca producción de conocimientos nuevos, y la extensión universitaria es casi nula, más bien se muestra como "...tortugas ciegas, sordas, mudas, inmóviles..." (Rivarola, 2000, p.193).

Los profesores tienen poca conexión con la universidad, están mal remunerados, por lo que se ven obligados a dar clases en muchas Facultades a la vez, como una manera de incrementar sus ingresos, los llamados "profesores taxi". Existen pocos incentivos para dedicar seria atención a importantes asuntos universitarios como la asesoría a estudiantes, reforma curricular o planificación prospectiva". (Cummings, 1993, p. 262).

Rivarola (2003) afirma que la universidad tiene un gran desafío, porque deberá salir de su letargo, e iniciar el cambio, lo cual implica una transformación de la estructura burocrática que la caracteriza, y que a la vez garantiza el poder:

[...] el aspecto más crítico (...) es que la actual normativa organizacional posibilita la formación de feudos administrativos y académicos impenetrables, que manejan las facultades y las instancias superiores de gobierno de forma arbitraria y, en especial, sin control alguno. El otro cuestionamiento importante sobre el tema organizacional es la afirmación de una tendencia a la autorreproducción de la estructura de autoridades, lo

cual lleva a un verdadero enquistamiento en los cuadros de dirección y de docencia de grupos que se perpetúan en tales cargos.” (Rivarola, 2003: 95).

En palabras del mismo Rivarola (2000) existe una innegable crisis universitaria en el Paraguay, y la necesidad de una urgente y profunda reforma.

No cabe duda alguna que la esencia de la reforma universitaria es la de sustituir el dogmatismo y verticalismo de la cultura autoritaria dictatorial por la cultura crítica (...) Ya no basta apelar a la estrategia del aislamiento y menos aún a la retórica vacía sin voluntad de cambio. La recuperación del liderazgo académico (...) solamente podrá darse al instaurar en su escenario una auténtica cultura crítica.” (Rivarola, 2000, p. 191)

Arnold (2003) afirma que muchos hablan de una profunda crisis de las universidades tradicionales por los conflictos que ellas enfrentan acerca de su identidad y su destino.

Rivarola (2000, pp. 190-191), por su parte, señala lo que él denomina “las tres vertientes de la crisis universitaria”: *el tremendo rezago que afecta a la universidad paraguaya* (aún comparándola con los niveles de desarrollo que se ha venido experimentando en el mismo país); *la reformulación de la relación entre la universidad y el Estado*; y *la responsabilidad de marcar los umbrales de excelencia*.

El mismo autor (Rivarola, 2003, p. 73) afirma en otro libro:

En los últimos años, el criterio ampliamente compartido por el demos universitario (alumnos docentes y graduados) como por otros sectores de la sociedad, es que la baja y decreciente calidad de la formación universitaria, es una de las dimensiones más graves y visibles de la crisis universitaria.

De la misma manera, resalta otro desafío: la necesidad de construir una cultura crítica, muy diferente de la dogmática y verticalista que la universidad paraguaya ha venido proponiendo (Rivarola, 2000, p. 191).

Estos desafíos indudablemente suponen grandes cambios, pero no son los únicos. La universidad paraguaya, gestada bajo regímenes autoritarios se enfrenta a un contexto cambiante: la necesidad de la construcción de una sociedad democrática e integrada a un mundo internacionalizado e integrando en bloques (Ibídem, p. 118).

Por otro lado, la universidad en general, y la organización estudiada en especial, se enfrentan a la inminencia de la Reforma de la educación Superior, como consecuencia natural y continuación de la Reforma Educativa que viene experimentando el país; asimismo, tiene que responder a los procesos de evaluación y acreditación de carreras y centros educativos que vienen implementándose en el MERCOSUR.

Todos estos cambios en el entorno o contexto representan la necesidad de la adecuada toma de decisiones; simbolizan un momento muy especial de transición, cuyas consecuencias pueden ser graves; significan incertidumbre para muchos miembros de la organización, es decir, encarnan el concepto de “crisis”.

Es importante señalar que lo propio de una institución universitaria debiera ser la crisis permanente. Así lo sugiere Arnold (2003) al señalar que las universidades van a estar en crisis permanente porque su propia cultura organizacional coloca lemas y propósitos a disposición de los conflictos. En otras palabras, mientras “hacen lo que hacen” (que es distribuir posiciones sociales en base a criterios modernos) van a ser centros de atención de la sociedad y tendrán crisis porque generarán muchas más expectativas de las que razonablemente pueden satisfacer.

Por todo lo expuesto, resulta imprescindible que las universidades en general y la UNE en particular inicien un proceso de autoconocimiento de su cultura, sus creencias, sus valores, su manera de actuar y de relacionarse, de manera que pueda encausar su rumbo hacia la construcción de una cultura que le permita situarse entre las más avanzadas universidades de la región y de Latinoamérica tal como lo expresa su Visión, plasmada en su Plan Estratégico Institucional.

Como ya se dijo, a pesar de la implementación de la reforma del nivel básico y medio en el país, y de los cambios tecnológicos y sociales por los que está atravesando todo el mundo, la universidad paraguaya parece no haberse despertado del letargo en el que está sumergida desde su creación, a finales del siglo pasado.

Entre los factores históricos que inciden en el estancamiento de la universidad paraguaya se pueden mencionar, en primer lugar, la política aislacionista del régimen dictatorial que veía a la universidad como una fuente de subversión; y en segundo lugar, el conservadurismo de una dirección universitaria ligada a los intereses del régimen imperante.

Actualmente, la oferta universitaria se presenta cada vez más precaria a causa de diferentes factores, entre los cuales se pueden citar: la gran demanda dada por la masificación, el caos que produce la extrema permisividad para la apertura de universidades privadas, el sub-financiamiento, la débil actividad en el campo de la investigación, y el aislamiento de las necesidades de la sociedad.

El porcentaje del gasto público destinado a la educación superior en el Paraguay es el más bajo entre los países de la región. Y la tendencia es la de seguir disminuyendo y dedicar especial atención a la educación básica y media. Sin embargo otros países de América Latina que han destinado mayor porcentaje de gasto público han logrado un importante avance en lo que se refiere a la calidad de la educación superior.

Además de esta ínfima y mal distribuida cantidad de recursos, nos encontramos ante la grave situación de la gran rigidez, la burocracia y los grupos de poder hegemónicos, que paralizan toda posibilidad de cambio. Algunos programas de las carreras no han sido modificados desde hace décadas, con la excusa de la autonomía académica. Las autoridades son reacias a aceptar propuestas de modificación de los contenidos y de los métodos de enseñanza. Las universidades se limitan a transmitir informaciones y no a crear conocimientos nuevos y útiles para la sociedad a la que se debe y de la que recibe los recursos.

En estas circunstancias, el título universitario no representa precisamente el indicador de un determinado grado de competencia, sino que simplemente una credencial para escalar social y económicamente. Los estudios universitarios sirven para lograr un cierto status, ejercer algunas posiciones de liderazgo y conseguir un puesto de trabajo, que por cierto, está cada vez más escaso por el desequilibrio que existe entre la cantidad de egresados y la poca oferta del mercado laboral.

Ante esta realidad, urge un cambio de fondo, las mismas políticas de educación deben ser repensadas y adecuadas a las demandas de la sociedad actual. El Estado mismo debe transformarse, ya que desde allí provienen los vicios que sumergen a nuestro país en esta situación de postración que nos coloca en desventaja ante los otros de la región y del mundo.

2.6.3 La sociedad que necesita el Paraguay

Necesitamos una sociedad democrática, donde todos participen en igualdad de condiciones, una sociedad más justa, con verdaderos valores morales, en la que la corrupción no tenga cabida, una sociedad con una mejor calidad de vida, consciente de que lo más importante no es solamente el desarrollo económico, sino el desarrollo humano, y que trabaje incansablemente para conseguirlo (Cummings, W. 1993).

Una sociedad que valore sus tradiciones y que a la vez esté abierta a integrarse a esta gran aldea planetaria, y que tenga acceso a la educación a lo largo de la vida, para estar al día con los cambios que se producen en el mundo. Necesitamos convertirnos en verdaderos ciudadanos, con espíritu crítico, capaces de construir nuestro propio destino, respetando las otras culturas y el medio ambiente (Cummings, W. 1993).

Los paraguayos necesitamos una sociedad que dé mayor importancia a la educación y que exija a sus representantes que pongan, en primer lugar, a disposición de la misma, los recursos necesarios para que pueda lograr un elevado nivel de calidad (Cummings, W. 1993).

2.6.4 La universidad que necesita el Paraguay

La universidad se encuentra ante la necesidad de realizar verdaderas transformaciones para responder a esa sociedad que queremos, a los cambios que la situación mundial actual nos impone y ante los cuales, como ciudadanos del mundo, no podemos permanecer indiferentes. Según los resultados del “*Análisis del Sistema Educativo en el Paraguay, sugerencias de política y estrategia para su reforma*” coordinado por Fernando Reimers (1993), los paraguayos necesitamos una universidad que:

- Tenga *autonomía* para pensar, crear, debatir y transmitir conocimientos con toda libertad, sin presiones políticas, religiosas, ni de ninguna clase; pero que esté abierta a las necesidades de la sociedad.
- Incentive la investigación ya que es la manera de crear nuevos conocimientos, de innovar y de no quedar repitiendo saberes descubiertos por otros.

-
- Brinde servicios a la comunidad ya que es la manera de serle útil y a la vez de nutrirse de ella.
 - Proteja e incentive nuestros valores culturales autóctonos de manera a no perder aquello que nos caracteriza, que son nuestras raíces y nos dan las bases firmes para remontar hacia el mundo exterior.
 - Nos integre a la mundialización, a la era de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación para estar al tanto de lo que sucede y poder aportar para convertirlo en un mundo mejor y más humano.
 - Promueva la democracia, propiciando la participación sociopolítica dentro de la universidad.
 - Promueva la educación permanente, manteniendo un nexo con los egresados, ya sea a través de seminarios, especializaciones, maestrías y/o doctorados.
 - Incentive, no sólo la tolerancia, sino el respeto y el aprecio hacia las otras culturas.

2.6.5 Propuestas para el cambio

Para conseguir esa universidad que queremos y que nos merecemos, es necesario que se tomen las siguientes medidas, según los resultados del “*Análisis del Sistema Educativo en el Paraguay, Sugerencias de política y estrategia para su reforma*” coordinado por Reimers (1993):

- Disponer de mayor cantidad de recursos para invertir en proyectos de investigación, contratar investigadores y equipar laboratorios.
- Realizar investigaciones para detectar las verdaderas necesidades de la sociedad y responder a ellas. Desarrollar proyectos para mejorar la calidad de vida de todos los paraguayos, sin descuidar el impacto al medio ambiente.
- Crear convenios internacionales para la promoción y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, las humanidades y las artes.
- Disponer de más recursos para invertir en la enseñanza, contratar profesores de tiempo completo, remunerar adecuadamente a los docentes, proveer de equipamientos e infraestructuras adecuadas.

-
- Realizar controles de *calidad* de la educación universitaria que estén de acuerdo con las características particulares de la institución, del país y de la región, pero sin olvidar el carácter internacional de la formación universitaria.
 - Formar la cultura de la *autoevaluación* y de la *innovación*.
 - Mejorar la selección del plantel docente, realizar constantes actividades para el perfeccionamiento docente, para que a más de transmitir conocimientos, transmita valores, el interés por aprender, por investigar, y que se esmere en formar la conciencia crítica de sus alumnos.
 - Favorecer el acceso equitativo al nivel universitario, que no exista discriminación por sexo, nivel socio económico, credos o tendencias políticas. Crear un sistema de becas para estudiantes con escasos recursos económicos y que demuestren verdadero interés en estudiar.
 - Crear mecanismos para obtener recursos propios, de manera a no depender exclusivamente de los fondos del Estado.
 - Crear mecanismos de evaluación constante de la misma reforma, la cual debe tener cierta flexibilidad para que algunos aspectos puedan ser reformulados o reencaminados, según los resultados.

Esta reforma de la universidad no será posible sin la participación y el compromiso de cada uno de los que están involucrados en el área de educación de nuestro país, de todos los miembros de la sociedad y, sobre todo, de los que ostentan el poder, ya que, antes que nada, se trata de una decisión política.

El gran desafío es estructurar y poner en marcha una política integral de *reforma de la educación universitaria*, que tenga como base un *plan de reforma de la educación superior*, el cual debe ser parte de un *plan de reforma del sistema educativo*, y que éste, a su vez, se enlace con un *plan de desarrollo nacional*.

2.7 La Universidad Nacional del Este

La Universidad Nacional del Este (UNE), está ubicada en la zona de la triple frontera entre Paraguay, Brasil y Argentina, en el Departamento de Alto Paraná, Paraguay,

fue creada por Ley N° 250/93 y promulgada por el Poder Ejecutivo de la República del Paraguay el 22 de octubre de 1993, fecha considerada como de creación de la Universidad Nacional del Este.

La UNE es la segunda universidad estatal creada en el Paraguay, y la primera en el interior del país. La Universidad está constituida por las Facultades de Ingeniería Agronómica, Politécnica, Derecho y Ciencias Sociales, Filosofía, Ciencias Económicas y Ciencias de la Salud.

En el Paraguay existen ocho universidades públicas nacionales, y hasta el momento están funcionando 45 universidades privadas. El Organismo que se ocupa de evaluar las carreras de las universidades paraguayas es la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior – ANEAES. Las universidades paraguayas se rigen por la Ley 136 de universidades, así como por las leyes de su creación y sus estatutos de gobierno. Actualmente se viene estudiando un proyecto de Ley de Educación Superior, que tiene media sanción en el Parlamento Nacional con la aprobación de la Cámara de Senadores y en estudio en la Cámara de Diputados.

La UNE particularmente tiene una Ley de creación, la cual es a la vez su estatuto de gobierno, aunque en la actualidad se viene gestionando la posibilidad de contar por un lado con la Ley de creación y por el otro con un Estatuto de gobierno como lo manda el Art. 79 de la Constitución Nacional Paraguaya, “De las universidades e institutos superiores”, que reza:

La finalidad principal de las universidades y de los institutos superiores será la formación profesional superior, la investigación científica y la tecnológica, así como la extensión universitaria. Las universidades son autónomas. Establecerán sus estatutos y formas de gobierno y elaborarán sus planes de estudio de acuerdo con la política educativa y los planes de desarrollo nacional. Se garantiza la libertad de enseñanza y la de la cátedra. Las universidades, tanto públicas como privadas, serán creadas por ley, la cual determinará las profesiones que necesiten títulos universitarios para su ejercicio.

Desde su creación hasta el año 2005, la UNE, tuvo como rector a Gilberto Ruiz Carvallo, y a partir de ese año asume el cargo de rector el Dr. Víctor Alfredo Brítez Chamorro, quien ejerce dicho cargo hasta la fecha.

El Dr. Brítez Chamorro había presentado como propuestas de su gobierno aspectos muy importantes para la universidad, tales como la mejora de la calidad de los servicios

educativos que presta la institución, la formación a nivel de posgrado de los docentes y de los recursos humanos en general de la UNE, la promoción la investigación en el seno de la universidad, la ampliación de la vinculación y cooperación internacional, el incremento de las actividades de extensión y la transferencia de conocimientos a la sociedad en general, entre otros.

En este sentido, ya en el 2000, se inició un proceso de autoevaluación de las carreras de la UNE. En efecto, y según refiere Brítez, V. (2002), en un artículo publicado en el *“Cuaderno de la UNE”* con la denominación *“Proceso de Autoevaluación en la Universidad Nacional del Este”*, desde el vicerrectorado de la UNE se coordinó el proceso de autoevaluación de las carreras con el objetivo de buscar la mejora de la calidad de los servicios que presta la institución y a la vez como un paso previo para que las diferentes carreras pudieran someterse posteriormente a un proceso de evaluación externa, una vez creada la instancia de acreditación de la Educación Superior en Paraguay (lo que hoy en día es la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior – ANEAES). En palabras del autor, durante el proceso *“... se analiza el plan de acción y se concluye en una serie de reuniones de capacitación y de intercambio de información sobre el grado de avance obtenido por cada unidad académica. Para tal efecto se calendarizan las actividades y se nombran los responsables de cada etapa”*.

Con esto, en la UNE se inicia una etapa en la que se considera importante la autoevaluación de las carreras y se generan espacios de discusión y experiencias de aprendizaje organizacional en el área de la calidad educativa. Este proyecto concluye, con unos informes voluminosos que reflejan la realidad de las diferentes carreras, con importantes sugerencias de mejoras. Al respecto, el mismo autor agrega que *“El Consejo Superior Universitario por medio de la Resolución N° 035-2002 determinó la continuidad del proceso, conformando una comisión que dará seguimiento y posibilitará el análisis de los resultados obtenidos en un proceso de mejora continua”*.

En el 2007 se aprobó un Plan Estratégico Institucional (PEI), en el cual se establecieron los objetivos estratégicos que orientarían el quehacer educativo de esta institución, actualmente está en estudio un nuevo PEI 2012 -2017.

Objetivos estratégicos de la UNE:

1. Implementar de forma sistemática procesos de investigación.
2. Desarrollar y fortalecer la Extensión Universitaria.
3. Garantizar la eficacia y eficiencia de la gestión presupuestaria.
4. Disponer de regulaciones que contribuyan a una gestión efectiva y oportuna.
5. Valorizar los RRHH manteniéndolos calificados y eficientes.
6. Facilitar la formación continua de posgrado.
7. Incorporar estándares de calidad para la excelencia en procesos y productos curriculares.

El campus universitario está asentado en el Km 8, lado Acaray de Ciudad del Este, y allí tienen sus sedes las Facultades de Derecho y Ciencias Sociales, Politécnica, Filosofía y Ciencias Económicas. También en el mismo campus está ubicado el Rectorado de la UNE y la Escuela de Posgrado dependiente del Rectorado. Las Facultades de Ciencias de la Salud y de Ingeniería Agronómica están ubicadas en la localidad de Minga Guazú.

La UNE cuenta actualmente con un presupuesto de Guaraníes 94.900.607.107, lo cual con la cotización de fecha 21 de noviembre del 2012 que es de Guaraníes 4.460 por cada Dólar Americano, son 21.278.163 Dólares Americanos. Unos 16.591.015 Euros (cotización de la misma fecha, 5720 Guaraníes por cada Euro). Este presupuesto fue aprobado por Ley de la Nación N° 4581 para el año 2012, pero como en años anteriores el Ministerio de Hacienda ha hecho recortes significativos a este presupuesto. En otras palabras, ha privado a la Universidad de recibir todo lo que por Ley le corresponde, desangrando así su ya insuficiente presupuesto.

La demanda que existe en el Alto Paraná por la educación universitaria es muy grande, y esto se evidencia por la cantidad de aspirantes que se matriculan a los cursillos de ingreso, en los cuales se establecen cupos limitados, justamente porque los recursos institucionales no permiten albergar a la cantidad de postulantes en su totalidad.

La universidad a más de albergar alumnos, proveer de infraestructura, equipamientos e insumos para el aprendizaje de esos alumnos, debe formar a sus docentes y funcionarios, y en ese sentido se ha venido invirtiendo decididamente. Se creó la Escuela de Posgrado dependiente del Rectorado, para garantizar la formación continua en el más alto nivel de formación. A la vez las Facultades han venido ampliando en los últimos años sus ofertas de cursos de posgrado.

Otro aspecto que se destaca en los materiales informativos de la UNE es el amplio alcance de las becas que se vienen otorgando a alumnos. También a los docentes, egresados y funcionarios de la UNE, justamente para lo mencionado anteriormente: la formación continua, a nivel de postítulo (actualizaciones y capacitaciones) y posgrado (especializaciones, maestrías y doctorados).

No se puede dejar de mencionar el crecimiento de la universidad en cuanto a la cooperación internacional. Tiene proyectos en ejecución que son financiados por la Comunidad Europea, la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo, y el BID a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de Paraguay (el CONACyT). Por otro lado, conforma redes internacionales como la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM), la red denominada Zona de Integración del Centro Oeste Sudamericano (ZICOSUR), entre otras.

La UNE también ha optado por expandir su alcance a localidades alejadas dentro del departamento del Alto Paraná. Incluso ha tenido una filial en un departamento con el cual limita geográficamente, Canindeyú, y que luego fue cedida por la UNE para la creación de la nueva Universidad Nacional de Canindeyú. Sin embargo, dentro del departamento de Alto Paraná mantiene filiales en Santa Rita y Mallorquín. Asimismo ha creado una Escuela Superior dependiente del Rectorado para llegar a la comunidad de Itakyry, con carreras de alta demanda en la zona. Desde su misión de promover el arte y la cultura, ha creado la Escuela Superior de Bellas Artes, también dependiente del Rectorado, con carreras como: Danza, Artes Visuales, Teatro y Música.

Estas filiales y escuelas de la UNE no fueron incluidas en este estudio debido a que fueron creadas muy recientemente, y por lo tanto se considera que aún no tendrían una cultura que se consolida con la vivencia a lo largo del tiempo. La más novel unidad académica que se incluyó en este estudio es la de Ciencias de la Salud, creada en el año 1998.

Es importante mencionar dos acontecimientos que en la universidad son altamente valorados: la acreditación por parte de la ANEAES de la carrera de Medicina de la Facultad de Ciencias de la Salud, y la acreditación de la carrera de Ingeniería Agronómica de la Facultad con el mismo nombre.

2.7.1 Facultad de Ingeniería Agronómica

Según el material institucional de la UNE denominado “*El primer lustro de la UNE*” (2001), en el año 1976 fue creada en la localidad de Minga Guazú la Escuela Superior de Ciencias Agrarias, en aquel entonces filial de la Facultad de Ingeniería Agronómica de la Universidad Nacional de Asunción, desarrollando la carrera de Ingeniería Agronómica hasta el tercer año, debiendo luego los alumnos interesados en culminar la carrera trasladarse a la ciudad de San Lorenzo. En esos primeros años se desempeñaba como Director el Ing. Agr. Luciano Duarte Duarte.

La creación de una institución superior, anhelada en aquel entonces por todos los ciudadanos paranaenses, con el correr del tiempo pasó a constituirse prácticamente en una carga, debido a que la función que la Escuela Superior estaba desarrollando en la zona no presentaba una solución a la clase estudiantil, dado que los cursos que se impartían prácticamente quedaban truncados al llegar al tercer año por falta de una carrera terminal. Esto se debió a las limitaciones económicas de la mayoría de los alumnos que no podían emigrar a la capital para continuar la carrera que cursaban. En el año 1993 la UNE vino a llenar el vacío que la comunidad estaba reclamando. La Escuela Superior de Ciencias Agrarias pasa a formar parte como Unidad Académica de la misma, con la carrera terminal de Ingeniería Agronómica.

En efecto, esta Facultad es más conocida por el nombre de “Agronomía” como la forma más usual utilizada por la comunidad, por lo que en este estudio sobre la cultura, utilizaremos también frecuentemente esta denominación.

Las nuevas autoridades de la Facultad, conscientes del nuevo rol que han asumido ante la sociedad, y en prosecución de sus actividades administrativas y académicas, toman varias medidas tendientes al mejoramiento sustancial de la institución, se declara Estación Experimental Modelo al predio que la institución posee en el km 26. Se inician así los trabajos de investigación en parcelas de cultivos demostrativos. El Consejo Directivo a fin de trabajar coordinadamente conforma Comisiones Auxiliares de Trabajo, tales como: Investigación y Extensión Curricular, Asuntos Académicos y Reglamentarios y Finanzas.

Así mismo, en el año 1995, se aprueba el plan de homologación de materias, así como la conformación de una Comisión de Calificación del Concurso de Títulos, Méritos y Aptitudes para el primer llamado de Profesor Asistente de la Facultad de Ingeniería Agronómica.

Con la participación en eventos de carácter internacional tales como Foro de Decanos de Agronomía del Conosur, la institución inicia un proceso de cambios direccionados hacia la pertinencia académica, elaboración de estándares mínimos para la acreditación de la carrera a nivel global, con lo cual se actualiza una serie de programas de estudio de la carrera, así como la elaboración de reglamentaciones varias. Se organiza además el primer curso a nivel de Post Grado denominado Toxicología de los Plaguicidas.

Se organiza la realización del Curso de Especialización en Agricultura Sostenible, a nivel de Posgrado, que estuvo dirigido a profesionales Ingenieros Agrónomos, Licenciados, Biólogos y otros. Al año siguiente nace una nueva carrera universitaria, la de Ingeniería Ambiental; también se realiza el Curso de Posgrado en Formulación y Evaluación de Proyectos, con la participación de profesores de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Asunción.

Ante la gran demanda e interés demostrados por los estudiantes de la zona, en el año 1999 se resuelve iniciar el desarrollo de las clases de la nueva carrera universitaria denominada Ingeniería Ambiental. El mismo año se elige como Decano al Ing. Agr. Gerónimo Laviosa González y como Vicedecano al Ing. Agr. Rafael Vázquez Torres. Se realizan además varios cursos a nivel de Posgrado como Comunicación y Redacción Técnica, Metodología de la Investigación, y se aprueba el Plan de Equivalencias de Asignaturas.

Paralelamente a las innumerables actividades que se estaban realizando en la Facultad, también se iban definiendo los criterios mínimos para la Autoevaluación de la Carrera de Ingeniería Agronómica por medio de reuniones del Foro de Decanos de Agronomía del Mercosur, Chile y Bolivia. El curso de Especialización en Agricultura Sostenible pasa al nivel de Maestría.

Actualmente, esta Facultad sigue contando con ambas carreras de grado mencionadas, una de ellas, la de Ingeniería Agronómica, ya acreditada por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES) de Paraguay.

2.7.2 Facultad de Filosofía

El Consejo Superior Universitario de la Universidad Nacional de Asunción por Resolución N° 2070, del 9 de mayo de 1985, firmada por el rector, Prof. Dr. Dionisio González Torres y el Secretario General, Dr. Gilberto Benítez Barrientos, aprueba la

creación de la Escuela Superior de Ciencias de la Educación, dependiente de la Facultad de Filosofía de la Universidad Nacional de Asunción.

La nueva institución con rango universitario funcionó en el local del Centro Regional de Ciudad Presidente Stroessner y fue designada la Dra. Guillermina Núñez de Báez, como su primera directora. Los gastos que demandó su primer año de funcionamiento fueron solventados por la Municipalidad de Ciudad Presidente Stroessner y la Delegación de Gobierno del Alto Paraná.

El primer curso de la carrera de Ciencias de la Educación se inició en el mes de junio de 1985. En el año 1986 asume la dirección de la institución el Lic. Genaro Bogado Román; en 1989 fue creada la carrera de Psicología, y en 1990 la carrera de Ciencias de la Comunicación.

Con el nacimiento de la Universidad Nacional del Este, el 22 de octubre de 1993, todas estas carreras pasaron a formar parte de la Facultad de Filosofía de la Universidad Nacional del Este, fue electo como Encargado Interino del Decanato al Prof. Lic. Genaro Bogado Román, periodo 1994/1999.

La Facultad hoy día cuenta con 7 carreras, ellas son las licenciaturas en Ciencias de la Educación, Psicología, Ciencias de la Comunicación, Matemática, Letras, Filosofía e Historia.

2.7.3 Facultad de Ciencias Económicas

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Este, tuvo su origen en el año 1978, con la creación del Instituto Superior de Administración y Contabilidad que dependía orgánicamente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Asunción.

Al mencionar los primeros intentos de enseñanza superior, en el área de la administración y contabilidad, en la zona, podemos referirnos a las gestiones realizadas por el Prof. Dr. Amado Benítez Gamarra, quien coordinó los primeros procesos para habilitar el Instituto, que posteriormente ascendió a la categoría de Escuela Superior de Administración y Contabilidad, con un programa de estudios desarrollado con el fin de satisfacer el perfil de las necesidades prioritarias de la región, destinado al manejo de las herramientas contables y administrativas principalmente; ese plan de estudios otorgó el título de Perito en Administración y Contabilidad, luego de 4 años de estudio.

En el año 1978 es nombrado Director del Instituto Superior de Administración y Contabilidad el Prof. Dr. Amado Benítez Gamarra; al asumir la Dirección de la Escuela empezó con la organización y las tareas inherentes a la misma.

Al mismo tiempo, por Resolución N° 1346/78, del 10/10/1978, el Rector de la UNA, Prof. Dr. Dionisio González Torres, nombró a los primeros Encargados de Cátedras por el Primer Curso del Instituto. Las actividades del Primer Curso se iniciaron en el año 1979, a ese efecto se nombran los primeros docentes del mencionado curso, que luego iba incrementándose con la apertura de los demás cursos superiores.

En el año 1989 es nombrado Director el Prof. Dr. Gilberto Ruíz Carvallo, para continuar con los esfuerzos iniciados por el Dr. Amado Benítez Gamarra. El primer objetivo del nuevo director es convertir a la Escuela Superior de Administración y Contabilidad en la filial de la Facultad de Administración, Contabilidad, Economía de la Universidad Nacional de Asunción.

En el año 1991, esta Escuela de Administración y Contabilidad se convirtió en Filial de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables Ciudad del Este UNA, con los mismos planes y programas de estudios que la matriz, habilitándose simultáneamente las carreras de Administración y Contabilidad hasta el año 1993.

En el año 1993 es sancionada la Ley 250/93, por la que se crea la Universidad Nacional del Este con su carta orgánica correspondiente; la Filial de la UNA, la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables desaparece y pasa a formar parte de la novel Universidad.

Actualmente la Facultad de Ciencias Económicas cuenta con las carreras de Administración de Empresas, Ciencias Contables y Ciencias Económicas; y es más conocida por el nombre de “Economía” como la forma más usual utilizada por la comunidad, por lo que en este estudio sobre la cultura, utilizaremos también frecuentemente esta denominación.

2.7.4 Facultad Politécnica

La finalidad de la Facultad Politécnica es brindar a la juventud estudiosa del país, una educación técnico científica a nivel superior, sin descuidar la función social humanística, a los efectos de lograr a más de un excelente profesional, un buen ciudadano, capacitado para servir a la sociedad. El 15 de octubre de 1991, se establece el Convenio

entre la Universidad Nacional de Asunción y la Itaipu Binacional, que permite la creación de la segunda filial de la Politécnica de la UNA, con asiento en Ciudad del Este.

El 12 de octubre del 1991 se ubican las áreas administrativas de la misma en dos salas del Colegio Área 1, cedidas por la Itaipú. Sus primeras autoridades fueron: como Director General Lic. Oscar Daniel Brítez Chamorro y como Director Académico Lic. Víctor Alfredo Brítez Chamorro. Se inicia así la tarea académica de la novel institución, con la carrera de computación de 4 años (8 semestres) de duración, la cual otorga a los dos años el título de Programador de Computadoras y a los cuatro años el de Licenciado en Análisis de Sistemas.

El primer cursillo de ingreso es realizado en los meses de diciembre y enero; con los Profesores Ing. Luis Alberto Cadogan, Lic. Lidia de Pérez, Lic. Elvira Avalos de Muñoz, Lic. Rosa Ocampos, Lic. Nidia Coppari de Rojas.

El 22 de octubre del 1993, se firma el decreto de la creación de la Universidad Nacional del Este, con la presencia del Presidente de la República del Paraguay Ing. Juan Carlos Wasmosy y autoridades nacionales, es un evento que marca históricamente la creación de la segunda universidad nacional del país, luego de cien años de la apertura de la primera, la UNA.

A fines del 1993, se crea en forma experimental un Consejo Directivo a los efectos de emitir Resoluciones y practicar el ejercicio libre de la democracia y el disenso; las funciones de dicho Consejo se ajustan a lo previsto en la Ley 250/93. En 1994 se inicia la difícil transición de la Administración UNA a la incipiente pero firme Administración UNE.

Posteriormente es creada la estructura administrativo/académica de la Facultad, con la siguiente conformación: Decanato a cargo del Lic. Oscar Daniel Brítez; Vicedecanato, Lic. Víctor Brítez; Dirección Académica, Lic. Lidia Benítez de Pérez; Secretaría General, Lic. Beatriz Araújo; Dirección Administrativa, Lic. Napoleón Velázquez; Dirección de Informática, Lic. Edgar Acosta; Dirección de Planificación, Lic. Viviana Jure de Buttner; Dirección de Investigación, Ing. Eustaquio Alcides Martínez; cuyos titulares en su gran mayoría trabajan *Ad honorem* durante todo el año 1994, según lo refiere el material informativo institucional denominado *El primer lustro de la UNE* (2001).

En 1995 se implementa la carrera de Ingeniería Eléctrica. Se inicia la revisión curricular de la Carrera de Análisis de Sistemas. Se pone en práctica el programa de Calidad Total, para el entrenamiento y capacitación general de los recursos humanos. Se diseña la estructura básica de informatización de los procesos relacionados a las actividades académicas y administrativas de la Facultad, esto con el fin de de gestionar informáticamente las inscripciones de alumnos, emisión de planillas de exámenes parciales y finales, pago de cuotas, etc. Se realiza el primer concurso de cátedra para profesores asistentes en la carrera de Análisis de Sistemas.

A fines de 1996, se realiza la primera defensa de tesis y culminación de la carrera de Análisis de Sistemas de la Facultad con 11 alumnos, quienes constituyen la primera promoción de egresados Licenciados en Análisis de Sistemas de la Facultad. En este mismo año se analiza la aplicación del proyecto de semestres paralelos. El mismo consistiría en realizar dos exámenes de ingreso uno en el primer semestre del año y otro en el segundo semestre, lo que permitiría en forma gradual que cada semestre de las distintas carreras se dictara dos veces al año.

Se concede un predio a la Universidad Nacional del Este, ubicado en el km 8, donde funcionarían todas las Facultades y el Rectorado. Se inicia el proyecto y la licitación para la construcción del local propio en el km 8, es inaugurada la sala de máquinas con equipamiento de última generación y la sala de diseño técnico, según el material informativo denominado *El primer lustro de la UNE* (2001).

En 1997 se culmina y aprueba la creación e inicio de la carrera de Licenciatura en Turismo y se aplica la semestralidad paralela, se inicia la construcción del local de la Facultad en el campus de la Universidad en el km 8. Se realizan importantes inauguraciones como son los laboratorios de medidas eléctricas y electrónicas, el laboratorio de alto desempeño y la biblioteca. En el año 1999 se inician las negociaciones para solicitar los bloques que ya no eran utilizados por la Itaipú Binacional en el Centro Administrativo del Km 3,5.

A inicios del año 2000 la Itaipú Binacional cede a la Facultad Politécnica, previa demarcación de limite perimetral, varios bloques ubicados en su Centro Administrativo del Km 3,5. En el mes de febrero la Facultad inicia las adecuaciones edilicias, contando con la ayuda de la Itaipú para realizar el desmonte de lo que sería la entrada independiente de la Facultad. En el mes de marzo se inicia el traslado de todas las dependencias pertenecientes

a la Facultad del local del Ex tribunal a este predio, culminado en el mes de julio con la mudanza completa de las dependencias ubicadas en el Colegio Área 1 a este lugar. En el mes de junio inician las actividades académicas de las carreras de Análisis de Sistemas, Ingeniería Eléctrica y Turismo.

Se realiza el primer concurso de cátedra para profesores adjuntos de la carrera de Análisis de Sistemas. A finales del año 2000 se aprueba la creación e inicio de la carrera de Ingeniería de Sistemas, la segunda Ingeniería de la Facultad.

En el año 2001 inicia el primer curso probatorio de ingreso de la carrera de Ingeniería de Sistemas. Se realiza la primera defensa de tesis y culminación de la carrera de Ingeniería Eléctrica con un alumno quien es el primer egresado Ingeniero Electricista de la Facultad y del Paraguay.

Esta Facultad tiene como Misión: "Formar en valores, ciencias y técnicas para responder a los desafíos socioambientales, a través de la investigación, docencia y extensión". La Visión es: "Centro de formación tecnológica y científica con prestigio nacional e internacional", según se puede leer en la página web de la Facultad.

2.7.5 Facultad de Derecho y Ciencias Sociales

Según los materiales informativos institucionales publicados por la misma universidad, a mediados del año 1994 fue realizada, en los principales colegios de Ciudad del Este, Pdte. Franco y Minga Guazú, una encuesta entre los alumnos del sexto curso del nivel secundario; la misma tuvo por finalidad determinar la inclinación vocacional de los futuros egresados. El resultado arrojado en dicho trabajo fue el siguiente: un tercio de los encuestados manifestó su preferencia por la carrera de Derecho y los dos tercios restantes se repartieron en distintas carreras.

En función al resultado de la encuesta, un grupo de profesionales abogados reflexionaron sobre la pertinencia de la creación de esa carrera en el ámbito de la novísima Universidad Nacional del Este. Dicho grupo estuvo integrado en su oportunidad por los abogados Arnaldo González Villalba, Silvia Cuevas Ovelar, Higinio R. Pitta Mercado, Nelson Riveros Vera, Adelio Aquino y Francisco García de Zúñiga, quienes elevaron al Consejo Superior Universitario de la Universidad Nacional del Este, el resultado de los estudios, con sus fundamentos, recomendaciones y conclusiones.

Atendiendo a los dictámenes favorables de comisiones asesoras que tuvieron en cuenta al anteproyecto elaborado por la Comisión Ad Hoc (conformada por un grupo de profesores), el Consejo Superior Universitario resuelve la creación de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Este, a través de la Resolución N° 10/94, del 5 de octubre de 1994, siendo ésta la primera de las unidades académicas creadas en el ámbito de la UNE.

Luego de la creación de la Facultad, hubo necesidad de nombrar a las primeras autoridades. En efecto, para ello fueron nombrados como encargados interinos del Decanato y del Vicedecanato a los profesores abogados Silvia Isidora Cuevas Ovelar y Arnaldo Victorino González Villalba, respectivamente, según Resolución N° 13/94 emanada del Rectorado.

A mediados de abril de 1995 comenzaron a impartirse las primeras clases dirigidas a un total de 120 (ciento veinte) alumnos, quienes han aprobado los exámenes de ingreso, dándose apertura, de esta manera, al primer curso de la carrera de Derecho, que contaba con dos cátedras con sus respectivos docentes.

El inicio de las actividades se realizó en aulas del Colegio del Área 1 de CDE, y se extendieron durante todo el año 1995 en dicho lugar. Posteriormente, gracias al apoyo de la Itaipú Binacional se consiguió el usufructo de la antigua sede de los Tribunales de Justicia, ubicada en Área 3, propiedad del ente binacional, donde una parte de la Facultad sigue asentada hasta la fecha.

Ante la renuncia presentada por la profesora abogada Silvia Isidora Ovelar Cuevas como encargada interina del Decanato de la Facultad, y la aceptación de la misma, asume al cargo de Encargado interino del Decanato el Prof. Abog. Arnaldo Victorino González Villalba, de conformidad a la Resolución 115/97 del Rectorado, y es designado por Resolución N° 115/97, como Vicedecano Interino, el Prof. Abog. Francisco García de Zúñiga Olmedo.

Las primeras autoridades que han conformado el primer Consejo Directivo de la Facultad, en conformidad con la ley 250/93, han sido nombradas mediante la Resolución CSU N° 069/98, de fecha 04/11/98.

La Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la UNE tuvo y sigue teniendo su sede principal en el Área Habitacional N° 3 (ex asiento de los Tribunales de la Circunscripción del Alto Paraná y Canindeyú) en calidad de comodato. El local sirve para

el asiento del Decanato, Secretaría General, Sala de Sesiones del Consejo Directivo, las diferentes direcciones, sala de profesores, aulas, biblioteca y otras dependencias.

En el segundo semestre del año 1997, se convoca a Licitación Pública Nacional, a los efectos de iniciarse los trabajos de construcción del nuevo local de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales en el local del Campus Universitario del km8, a 1200 metros de la ruta Internacional N° 7; una vez adjudicada se procedió al inicio de las obras en forma parcial, conforme a los fondos desembolsados por el Tesoro Nacional. Actualmente, gran parte de la Facultad ya se encuentra realizando allí sus actividades académicas.

2.7.6 Facultad de Ciencias de la Salud

La Facultad de Ciencias de la Salud (FACISA) fue creada el 15 de julio de 1998. Es la Unidad Académica más joven de la Universidad Nacional del Este.

Inició sus actividades en el Rectorado de la UNE, cuando el mismo estaba ubicado en Calle 3 y los Palmitos de Ciudad del Este en fecha 04 de enero de 1999. Las actividades académicas del curso probatorio de ingreso, en 1999, se realizaron en el local de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la UNE, ubicado en el Área 3 de Ciudad del Este.

A partir del año 2000 desarrolló sus actividades académicas en el local cedido por la Municipalidad de Minga Guazú, ubicado en el Km 14, barrio Santa Mónica. Este era un local que había sido construido para un colegio, por lo que su infraestructura estaba adecuada para el desarrollo de las clases, sin embargo la Facultad tuvo que adecuar las instalaciones para el laboratorio y su equipamiento correspondiente.

En este local se implementó el primer curso de la carrera de Medicina. Los primeros docentes de esa carrera fueron: en la cátedra de Anatomía, el Dr. José Domingo Marín Massolo; en Histología, el Dr. Pablo Ernesto Lemir Marchese; en Socio Antropología, Lic. Liz Antonia Ovelar; en Informática, Lic. Víctor Alfredo Brítez Chamorro; en Bioestadística, Dr. Francisco Guerrero Valdez; Biofísica, Dr. Eduardo Galiano Riveros.

El primer Decano de la Facultad fue el Dr. Francisco Duarte, y durante su gestión, en fecha 21 de junio del 2001, se llevó a cabo la inauguración de las salas de aulas del nuevo local de la Facultad, en el Km 16 de Minga Guazú, lado Acaray de la Ruta Internacional N° 7, en un predio que fue cedido por la Municipalidad de dicha comunidad.

En ese mismo local se adecuaron las oficinas administrativas y académicas, con lo que se hizo posible el inicio de las actividades académicas en dicho local.

Actualmente cuenta con un anfiteatro de Anatomía, un laboratorio de Microbiología, un Centro de Investigaciones Médicas, Biblioteca, salón auditorio, sala de sesiones del Consejo Directivo, etc. Su actual Decano es el Dr. Raúl Humberto Fanego, y el Vicedecano es el Dr. Hugo Fernando Casartelli.

Uno de los logros más destacados de esta casa de estudio es la creación de diferentes cursos de posgrado, especialmente el Doctorado en Ciencias Médicas, primero en Paraguay.

Declara como Misión: Formar profesionales de las ciencias de la salud, con elevados valores humanos, capaces de mejorar la calidad de vida de la región y del país, con responsabilidad social; y producir conocimientos a través de riguroso proceso de investigación científica.

Como Visión define: El liderazgo académico de la región y el país en la formación de profesionales de las ciencias de la salud. El significativo aporte en la ostensible mejora de la salud y de la calidad de vida del país, en especial en la zona geográfica en la que desarrolla su acción. El prestigio de sus investigadores y la calidad y relevancia de la investigación científica que en ella se realiza.

Como principios y valores la Facultad considera:

- ✓ La prioridad de la persona humana, como fin en sí misma, y como base y fuente de todos los demás valores.
- ✓ El compromiso de toda la comunidad académica con el aprendizaje, entendido como un proceso de construcción y reconstrucción permanente de conocimientos, procedimientos y actitudes, en el que cada aprendiz es sujeto y protagonista.
- ✓ La investigación científica como base de la tarea docente, de la producción de conocimientos útiles y de su transferencia a la sociedad, razón de ser de la universidad.
- ✓ La lealtad a la visión de una universidad pública, al servicio del bien común. La honestidad como base de un comportamiento ético, de respeto al semejante, a la verdad, y de un escrupuloso manejo de la “res pública”.

-
- ✓ El sentido de pertenencia de estudiantes y profesores, y su participación activa y respetuosa en el quehacer de la Facultad.
 - ✓ La democracia participativa como estilo de vida, como régimen de gobierno y como ámbito de desarrollo y realización, dentro de un marco de respeto hacia las leyes y normas establecidas.
 - ✓ El liderazgo académico, entendido como un proceso inacabado y permanente de perfeccionamiento que tiende a conseguir ser experto en la mediación y en la facilitación de aprendizajes.
 - ✓ El compromiso con los valores universales como la libertad, la paz, la justicia social, la defensa de los derechos humanos y la lucha para la eliminación de todas las formas de discriminación y desigualdad social.
 - ✓ El compromiso con la salud pública. La sensibilidad social y respeto por el medio ambiente. La innovación y el cambio.

Actualmente, la Facultad de Ciencias de la Salud, cuenta con una carrera más, la Licenciatura en Enfermería; sin embargo es más conocida por el nombre de la primera carrera que nació en su seno, se la llama usualmente Facultad de Medicina, y en este trabajo se usará frecuentemente también esa denominación para referirnos a ella.

SEGUNDA PARTE: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III

3.1 Fundamentación Metodológica (características de la metodología y características del método)

Éste es un diseño sociocrítico, de naturaleza exploratoria, descriptiva y explicativa. Se pretende explorar el *programa mental* de las personas que conforman la cultura organizacional de la UNE, describir hacia dónde está orientada la cultura organizacional utilizando para ello las dimensiones de Geert Hofstede y se pretende explicar la relación que existe entre el tipo de cultura que se vive en la UNE en relación con las tendencias de la educación universitaria para el siglo XXI. Para ello se emplea el cuestionario de preguntas cerradas (Escala de Likert) y abiertas. En este estudio se busca descubrir e interpretar, por lo tanto no se plantea hipótesis. Se pretende identificar variables y las relaciones que existen entre ellas. Aunque se enmarca en el paradigma cuantitativo, también utiliza como medio de contrastación y profundización el paradigma cualitativo, los cuales se complementan entre sí.

En este sentido, Pérez Serrano (2004, p.194), citando a Lakatos dice que “los diferentes paradigmas no compiten entre sí, sino que se complementan, tienden a coexistir”. Por lo que en este trabajo se complementan ambos paradigmas, con el fin de obtener una mirada más completa e integral del objeto estudiado.

En efecto, la misma Pérez Serrano (2004, p. 215), refiriéndose a lo expresado por Walker y Evers nos dice que ellos opinan que:

Si realmente existe una diferenciación entre planteamientos y métodos científicos que llevan consigo una radical distinción epistemológica, sería conveniente tratar de analizar la integración de tales diferencias, de forma que sean coherentes y puedan compararse en sus teorías, significación y verdad.

En el mismo sentido Pérez Serrano (2004, p. 215) agrega que estos mismos autores, junto a Keeves y Howe, sostienen que: “en toda propuesta de investigación en educación subyace la unidad epistemológica, en consecuencia, un único paradigma, si bien

con diversidad de métodos complementarios. Por tanto, será la finalidad de la investigación la que condicionará la elección del método más apropiado para resolver el problema”.

Pérez Serrano (2004, p. 215) afirma también que Howe, en estudios recientes, tomando como referencia la complementariedad paradigmática “[...] sostiene la necesidad de combinar lo cualitativo y lo cuantitativo, bajo la perspectiva de la unidad epistemológica”, a lo que agrega: “Sus argumentos básicos se centran en que el valor de una investigación depende de la respuesta dada en las diversas cuestiones planteadas, además de defender la ubicuidad de los valores, que deben ser considerados tanto a nivel interno como social”.

En base a todo lo presentado anteriormente, creemos que enfocar una investigación de esta manera resulta sumamente valiosa para el logro de los objetivos propuestos.

Objetivo general

Determinar cómo es la Cultura Organizacional de la Universidad Nacional del Este.

Objetivos específicos

- Conocer las características sociodemográficas del alumnado y profesorado participante en la investigación.
- Conocer si la cultura organizacional de UNE está más orientada al proceso o a los resultados.
- Determinar si la cultura organizacional está más orientada a los empleados o al trabajo.
- Establecer si la cultura organizacional es más normativa o más pragmática.
- Establecer si la cultura organizacional es más parroquial o más profesional.
- Determinar si la cultura organizacional se manifiesta como un sistema abierto o como un sistema cerrado.
- Determinar si la cultura organizacional se manifiesta con alto grado de control o sin control.
- Determinar qué similitudes y diferencias existen entre las culturas organizacionales de las Facultades de la UNE.
- Determinar qué similitudes y diferencias existen entre el grupo de alumnos y el grupo de funcionarios y docentes, en cuanto a la cultura organizacional de la UNE.

- Aportar a la institución un instrumento validado que le permitirá realizar estudios sistemáticos sobre su cultura organizacional basados en la tipificación de Hofstede.

Tabla 2. Preguntas y objetivos de investigación.

Preguntas de investigación	Pregunta y Objetivo general de la Investigación	Objetivos específicos de la investigación
¿Cómo podemos conocer si la cultura organizacional está más orientada al proceso o a los resultados?	<p>Pregunta general de la Investigación: ¿A qué tipología de organización responde la UNE, según las tipificaciones de Geert Hofstede?</p> <p>Objetivo general de la investigación: Determinar qué tipología tiene la Cultura Organizacional de la Universidad Nacional del Este, según las tipificaciones de Geert Hofstede.</p>	Conocer si la cultura organizacional de UNE está más orientada al proceso o a los resultados.
¿Cómo podemos determinar si la cultura organizacional está más orientada a los empleados o al trabajo?		Determinar si la cultura organizacional está más orientada a los empleados o al trabajo.
¿Se puede establecer si la cultura organizacional es más normativa o más pragmática?		Establecer si la cultura organizacional es más normativa o más pragmática.
¿La cultura organizacional es más parroquial o más profesional?		Establecer si la cultura organizacional es más parroquial o más profesional.
¿La cultura organizacional se manifiesta más como sistema abierto o como sistema cerrado?		Determinar si la cultura organizacional se manifiesta como un sistema abierto o como un sistema cerrado.
¿La cultura organizacional se manifiesta más como sistema de alto control o como sistema de bajo control?		Determinar si la cultura organizacional se manifiesta con alto grado de control o sin control.
¿Cuál es la opinión de los alumnos, docentes y funcionarios con respecto a la cultura organizacional de la UNE?		Conocer las opiniones del grupo de alumnos, funcionarios y docentes sobre las culturas organizacionales de la UNE.
¿Cuáles son las diferencias y semejanzas de las culturas organizacionales de las Facultades de la UNE?		Conocer las similitudes y diferencias existen entre las culturas organizacionales de las Facultades de la UNE.
¿Se puede elaborar un instrumento que permita realizar estudios sobre la cultura organizacional basada en la tipificación de Hofstede?		Aportar a la institución un instrumento validado que le permitirá realizar estudios sistemáticos sobre su cultura organizacional basados en la tipificación de Hofstede.

3.2 Cronograma de la investigación

A continuación presentamos el cronograma que orienta el trabajo de investigación, en función de las actividades realizadas, tiempo y duración aproximada de las mismas.

Tabla 3. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA			
1ª Fase	1. Revisión bibliográfica 2. Reunión con colaboradores. 3. Diseño de la investigación. 4. Elaboración y validación de los instrumentos. 5. Estudio piloto. 6. Validación de expertos.	18 meses	setiembre-febrero (2010-2012)
2ª Fase	7. Aplicación de los instrumentos. 8. Recogida de información. 9. Procesamiento de la información.	6 meses	marzo-agosto (2012)
3ª Fase	10. Análisis de los resultados, discusión y conclusiones. 11. Redacción del informe final.	5 meses	setiembre-enero (2012-2013)

3.3 Contexto de la investigación

Esta investigación fue realizada en la Universidad Nacional del Este de Paraguay, departamento de Alto Paraná. Dicho departamento está situado en la zona de triple frontera, con Argentina y Brasil. El Paraguay es un país ubicado en Sudamérica, limita al sur, sudeste y sudoeste con Argentina, al este con Brasil y al noroeste con Bolivia. En mayo de 1811 logra independizarse de España. Su nombre oficial es República del Paraguay y tiene una población de 6.541.591 habitantes, según la Dirección General de Estadísticas Encuestas y Censos (DGEEC) de Paraguay, con un territorio de 406.752 Km².

Dos regiones geográficas separadas por el río Paraguay organizan políticamente al país, la región Oriental, que es la más poblada, y la región Occidental, que forma parte del Chaco. Tiene como capital Asunción, fundada en el 1537. No posee costas marítimas, pero cuenta con puertos sobre los ríos Paraguay y Paraná que le dan una salida al océano Atlántico a través de la Hidrovía Paraguay-Paraná.

El territorio paraguayo se divide en 17 Departamentos: Concepción, San Pedro, Cordillera, Guairá, Caaguazú, Caazapá, Itapúa, Misiones, Paraguarí, Alto Paraná, Central, Ñeembucú, Amambay, Canindeyú, Presidente Hayes, Alto Paraguay y Boquerón. Se trata de un Estado Unitario, que se rige por la Constitución de 1992, la cual asegura la división de poderes. Constituye un Estado social de derecho, unitario, indivisible, y descentralizado, adoptando para su gobierno la democracia representativa, participativa y pluralista, fundada en el reconocimiento de la dignidad humana.

Se destaca la exportación de energía eléctrica como uno de los mayores potenciales económicos del país. En este sentido, es el segundo mayor exportador mundial de energía y propietario junto con Brasil, de una de las mayores hidroeléctricas operativas en el mundo. A más de esto, es considerado como el cuarto mayor productor de soja y noveno exportador de carne.

Figura 1. Espacio geográfico donde se ubica la población de la investigación



3.3.1 Departamento de Alto Paraná

Situado al este de la Región Oriental, el Alto Paraná, tiene como capital a Ciudad del Este. Su población está estimada en 736.942 habitantes según la Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos (DGEEC), es el segundo departamento más poblado del país, cuenta con una superficie de 14.895 km². Limita al norte con el departamento de Canindeyú, al este con la República Federativa del Brasil y la República Argentina, al sur con el departamento de Itapúa, al suroeste con el departamento de Caazapá y al oeste con el departamento de Caaguazú. La economía del Alto Paraná está basada principalmente en

la agricultura y es el mayor productor de soja del país. También la ganadería y la industria tienen gran preponderancia en la economía del departamento y del país.

El Alto Paraná está constituido por una combinación de valles estrechos por los que recorren los afluentes del río Paraná y por tierras altas y onduladas con elevaciones que llegan a los 300 metros sobre el nivel del mar. Las zonas cercanas a la ribera del río Paraná, se caracterizan por la presencia de bosques que se encuentran muy disminuidos por la tala indiscriminada. En estos espacios se han establecido programas de reforestación, con el cultivo de diversas especies como el pino.

El Departamento como tal fue creado en el año 1945, pero a finales del siglo XIX ya era un puerto muy activo conocido con el nombre de Tacurú Pucú, que significa termitero alto, a través de este puerto se enviaba rollos de maderas utilizando el curso del río Paraná hacia la Ciudad de Encarnación en jangadas, y de Encarnación se llevaba comida y vestimentas para las personas que trabajaban en los obrajes. En el año 2011 se estructura definitivamente el departamento, econformado por 21 distritos, los cuales se dividen a su vez en barrios (en zonas urbanas) y compañías (en zonas rurales).

Los distritos del Alto Paraná son: Ciudad del Este (capital), Juan León Mallorquín, Domingo Martínez de Irala, Hernandarias, Iruña, Itakyry, Juan E O'Leary, Los Cedrales, Mbaracayú, Minga Guazú, Minga Porá, Naranjal, Ñacunday, Presidente Franco, San Alberto, San Cristóbal, Santa Fe del Paraná, Santa Rita, Santa Rosa del Monday, Yguazú, Tavapy

Aproximadamente 440. 000 hectáreas son ocupadas para la agricultura. En este departamento se cría ganado vacuno y porcino. La industria ocupa un lugar de gran importancia. También existen fábricas de aceites, alimentos balanceados, embutidos; así como aserraderos, molinos arroceros y yerbateros, envasadoras de palmitos y productos lácteos.

La máxima autoridad política del departamento, es el gobernador, que es electo por voto directo en las elecciones generales y ejerce por un periodo de cinco años. El gobernador es asistido a su vez por una junta departamental, compuesta por 21 miembros titulares e igual cantidad de suplentes. La elección y periodo de gobierno es la misma que la del gobernador. La entidad en que se subdivide el departamento es el distrito, cuyo gobierno es regido por un intendente municipal y una junta municipal, que están

compuestas de doce concejales municipales. Ambos cargos son elegidos en las elecciones municipales por sufragio directo y rigen por cinco años.

Algunos atractivos turísticos que posee el departamento son las obras de ingeniería como: el Puente de la Amistad, que une Paraguay y Brasil, el complejo hidroeléctrico Itaipú Binacional, la represa hidroeléctrica de Acaray, así como atractivos naturales como el Salto Monday, el lago de la República y otros.

Figura 2. Puente de la Amistad, sobre el Río Paraná, que une Paraguay y Brasil



3.3.1.1 Ciudad del Este

La capital del Departamento de Alto Paraná, Ciudad del Este, es una comunidad situada en el extremo este del Paraguay, situada a 327 km de la capital del país.

Es la ciudad con mayor actividad comercial del país. Se encuentra a solo una hora de las Cataratas del Yguazú, cruzando a Brasil por el Puente de la Amistad.

Por su población y por su desarrollo económico, es la segunda ciudad más importante del Paraguay. Forma parte de la zona conocida como la Triple Frontera, donde se une con el Brasil (en Foz do Iguazú), y con Argentina (en Puerto Iguazú).

Antiguamente conocida como “Ciudad Jardín” por la vegetación del área urbana, aunque hoy en día debido al crecimiento de la ciudad han ido disminuyendo sus áreas

verdes. Ciudad del Este fue fundada por decreto del poder ejecutivo, el 3 de febrero de 1957, con el nombre de “Puerto Flor de Lis”. Luego fue cambiado a “Puerto Presidente Stroessner”, en honor al dictador Alfredo Stroessner, presidente de Paraguay en aquel entonces, hasta el golpe de estado del 3 de febrero de 1989.

En esta fecha, el comando revolucionario utilizó el nombre de “Ciudad del Este” para designar a la comunidad fronteriza; en días posteriores, fue plebiscitado el nuevo nombre y los ciudadanos eligieron el de Ciudad del Este. En los años 60, dos emprendimientos resultaron estratégicos: la construcción del Puente de la Amistad con el Brasil, y la construcción de la hidroeléctrica de Acaray, que modificó profundamente la realidad del Paraguay en cuanto al acceso a la energía eléctrica.

En los años 70, en 1973 se firma el tratado de Itaipú, proyectando construir la hidroeléctrica más grande del mundo, y apenas un año después se inician los trabajos de construcción de la represa, la cual hoy es considerada como la hidroeléctrica con mayor potencia en el mundo gracias al gran caudal del Río Paraná.

La actual Ciudad del Este y los municipios vecinos, se poblaron rápidamente, tanto con paraguayos como con extranjeros, quienes aportaron enormemente para tornar aún más atractiva la zona. El crecimiento poblacional fue explosivo. Brasil se convirtió en el principal mercado para los productos paraguayos y en el principal proveedor.

Frente a Ciudad del Este se encuentra la ciudad brasileña de Foz de Iguazú; ambas se conectan mediante el Puente de la Amistad, que se inauguró en dos etapas, la primera ocurrió en el año 1961, cuando por primera vez se cruzó de un lado a otro. La inauguración definitiva se dio en el año 1965.

Pocas personas se aventuraron a instalarse en la región debido a las inhóspitas selvas que la cubrían, pero la ciudad tuvo un gran despegue económico con la construcción del puente en los años 60, se consolidó la economía local y se urbanizó rápidamente.

Ciudad del Este, asiento de la capital departamental, es la más poblada, con 256.750 habitantes. A excepción de la capital departamental, los demás municipios presentan cifras relativamente similares en cuanto a población. La mayoría oscila entre los 17.000 y 20.000 habitantes. Ciudad del Este es el único distrito del país, después de

Asunción, que tiene el 100% de población urbana, distribuida en 11.000 hectáreas y 45 barrios, incluyendo a las 5 áreas habitacionales pertenecientes a la Itaipú.

La densidad poblacional en esta región y en especial Ciudad del Este está conformada por un sector importante de extranjeros, más concretamente por brasileños, japoneses, árabes, chinos y coreanos. Más del 60% de los habitantes del Alto Paraná se centran en la zona urbana.

Ciudad del Este es la segunda ciudad más importante del país, después de Asunción. Conocida también como la ciudad "franca" del país, por ser la tercera mayor zona de libre comercio del mundo, después de Miami y Hong Kong. La economía de la ciudad se ha diversificado, especialmente en agronegocios, pues en Ciudad del Este se encuentran establecidas las mayores empresas agrícolas del país. Igualmente, a semejanza de lo que ocurre con todo el Paraguay, depende en gran medida del comercio con el Brasil. Si bien Ciudad del Este no cuenta con áreas rurales, emerge como núcleo regional de otros centros urbanos adyacentes que sí lo tienen, como Hernandarias, Presidente Franco y Minga Guazú.

Figura 3. Imagen de Ciudad del Este



3.3.1.2 Minga Guazú

Distrito del Alto Paraná, situado a 13 km del microcentro de Ciudad del Este, ciudad del que asimismo forma parte de su área metropolitana. Fue fundada como una colonia en 1958, con el nombre de Colonia Presidente Stroessner.

Según el resultado del censo de 2002 la población constaba de 48.006 habitantes (DGEEC). Su actividad económica está basada principalmente en la agricultura, ganadería e industria; ésta última ha tenido un considerable incremento en las últimas décadas, logrando que la zona alcance un gran nivel de industrialización. Por esta razón, es conocida como la “Capital Industrial del Alto Paraná”, debido a las numerosas plantas industriales que se encuentran en la zona, como silos de granos y fábricas en su mayoría.

La denominación Minga Guazú es una palabra adaptada al castellano que deriva de dos idiomas. Minga, que proviene del quechua *mink'a*, significa “trabajo comunitario”; y Guazú tiene su origen del guaraní *guasú*, que equivale a “grande”. Literalmente Minga Guazú significaría entonces “gran trabajo comunitario”, dado en honor al sistema de trabajo a gran escala que emprendieron los colonos para construir una ciudad en medio de la inmensa área selvática que se presentaba en esa zona a finales de la década de los cincuenta.

Minga Guazú es fundada el 14 de mayo de 1958, cuando un grupo de jóvenes se ubican en plena selva del Paraná, para dar inicio a la entonces Colonia Presidente Stroessner. El sistema de "minga" tenía lugar los lunes bajo la dirección del Presbítero Salesiano Guido Coronel, que fue uno de los líderes de esta comunidad, enviado para colonizarla.

Se creó primero como Colonia por ley N° 623, pero luego se convierte en distrito el 22 de marzo de 1990 con el nombre que tuvo la antigua colonia “Minga Guazú”. Es una zona de fuerte arraigo cultural e identidad paraguaya, además son muy notables las tradiciones de otros países, por ejemplo del Brasil.

En esta comunidad, como ya se mencionó, están asentadas dos de las Facultades de la UNE, la Facultad de Ciencias de la Salud y la Facultad de Ingeniería Agronómica, lo cual brinda gran relevancia a la comunidad. A la vez en esta ciudad está situado el aeropuerto Guaraní, conocido como el aeropuerto de Ciudad del Este. Es el segundo

aeropuerto más importante del país en tráfico comercial, después del Aeropuerto Silvio Pettirossi situado en la ciudad de Luque, pero conocido como el aeropuerto de Asunción.

Figura 4. Imagen del Aeropuerto Guaraní de la Ciudad de Minga Guazú



3.3.2 La Universidad Nacional del Este

La Universidad Nacional del Este (UNE), como ya se dijo, está ubicada en la zona de la triple frontera entre Paraguay, Brasil y Argentina, en el Departamento de Alto Paraná, Paraguay.

Figura 5. Campus Universitario de la UNE en Ciudad del Este



Para la aplicación de los cuestionarios en la UNE se ha solicitado el permiso correspondiente al rector, quien autorizó debidamente y además solicitó a la Dirección Académica y a la Dirección de Recursos Humanos que provean los datos necesarios sobre la cantidad de alumnos, funcionarios y docentes, por Facultades. Para formalizar dicha

autorización se procedió a través de notas institucionales. De la misma manera para solicitar datos actualizados sobre cantidad de alumnos, por Facultades y Carreras, así como de docentes y funcionarios por Facultades y áreas de desempeño se procedió por notas a las Direcciones del Rectorado ya mencionadas.

En efecto, la Dirección de Recursos Humanos del Rectorado procedió a facilitarnos los datos referentes a docentes y funcionarios y la Dirección Académica del Rectorado los datos referentes a alumnos.

De la biblioteca del Gabinete del Rector y de la Biblioteca de la Escuela de Posgrado del Rectorado obtuvimos una serie de materiales informativos sobre la historia de la UNE, los cuales nos permiten ahondar en la contextualización de este estudio. Esos materiales son los cuadernos de la UNE que han venido publicándose sistemáticamente a lo largo de su historia, así como los anuarios y las revistas informativas. Últimamente también se cuenta con un material muy enriquecedor en cuanto a la realidad de la UNE que es el *Informe anual de gestión del rector*.

Figura 6. Local del Rectorado de la UNE



3.3.2.1 Facultad de Ingeniería Agronómica

Para la aplicación de los instrumentos de este estudio se envió una nota de pedido de permiso al decano, quien aceptó gentilmente. Luego de la definición de un cronograma de visitas, los encuestadores fueron a aplicar los instrumentos en la muestra de alumnos. Posteriormente fueron para aplicar en la muestra de funcionarios y docentes. Este último

grupo mostró su desaprobación por la interrupción en sus tareas cotidianas, especialmente manifestaron tener muy poco tiempo para llenar cuestionarios, sin embargo algunos aceptaron colaborar con la investigación tras varias explicaciones de la necesidad de concretar este estudio, por lo que tuvimos que ir en varias ocasiones a la Facultad, en algunos casos hasta se tuvo que llegar a las casas y oficinas particulares de los profesores. En la Facultad de Ingeniería Agronómica las clases son diurnas.

Figura 7. Entrada a la Facultad de Ingeniería Agronómica



3.3.2.2 Facultad de Filosofía

Al igual que en la Facultad de Ingeniería Agronómica, en la Facultad de Filosofía también se envió una nota de pedido a la Decana de esta Facultad para que permitiera la aplicación de los cuestionarios. La misma accedió sin problemas para que se aplicaran las encuestas. Sin embargo también hubo mucha dificultad para llegar a los docentes. Los instrumentos se aplicaban en las clases, en los pasillos, en las oficinas de los funcionarios o en la sala de profesores, según disponibilidad de los encuestados. Muchos de los alumnos se mostraron temerosos para responder las preguntas sin embargo ninguno se negó directamente a responder, aunque no todos respondían íntegramente el cuestionario. Recalaron que lo hacían confiando en que sus identidades no serían expuestas a las autoridades. En la Facultad de Filosofía las clases son nocturnas.

Figura 8. Local de la Facultad de Filosofía



3.3.2.3 Facultad de Ciencias Económicas

En esta Facultad, como en las anteriores mencionadas, se envió una nota de pedido al Decano para que permitiera la aplicación de los cuestionarios, quien amablemente accedió y designó a los directivos para calendarizar las visitas de los encuestadores. También hubo mucha dificultad para llegar a los docentes, dado que llegaban a hora de las clases y se retiraban al término de las mismas, siempre con mucha prisa. Por este motivo, los instrumentos se aplicaban en las clases, en los pasillos, en las oficinas de los funcionarios o en la sala de profesores, según disponibilidad de los encuestados, como ya se mencionó como experiencia en las primeras Facultades. Aquí los alumnos también se mostraron reacios a responder los cuestionarios, incluso muchos se negaron a responder, y de los que respondieron no todos respondían íntegramente el instrumento. En la Facultad de Ciencias Económicas las clases se desarrollan en horario nocturno.

Figura 9. Local de la Facultad de Ciencias Económicas



3.3.2.4 Facultad Politécnica

Se envió también una nota de pedido a la Decana para que permitiera la aplicación de los cuestionarios, quien amablemente accedió y designó al Director Académico como el encargado de facilitar la realización de la investigación. El mismo director organizó las visitas de común acuerdo con la investigadora y los encuestadores. Los alumnos se mostraron un poco temerosos para responder las preguntas sin embargo ninguno se negó a responder, aunque no todos respondían íntegramente el cuestionario. También hubo mucha dificultad para llegar a los docentes, dado que llegaban a hora de las clases y se retiraban al término de las mismas, siempre con mucha prisa. Por este motivo, los instrumentos se aplicaban en las clases, en los pasillos, en las oficinas de los funcionarios o en la sala de profesores, según disponibilidad de los encuestados, como ya se mencionó como experiencia en las primeras Facultades.

La mayoría de los profesores opinaron que el instrumento debería preguntar aspectos más importantes sobre la gestión institucional, sin embargo otros opinaron que las preguntas podrían ser muy comprometedoras en caso de que se supieran las identidades de los encuestados ya que las respuestas podrían desnudar la realidad institucional. En la Facultad Politécnica las clases de las carreras de Ingeniería de Sistemas y de Ingeniería Eléctrica se desarrollan de día, pero las de las carreras de Turismo y Análisis de Sistemas son nocturnas.

Figura 10. Local de la Facultad Politécnica



3.3.2.5 Facultad de Derecho y Ciencias Sociales

Aquí también se envió una nota de pedido al Decano, y gracias a que su respuesta fue positiva se pudo realizar también en esta Facultad la aplicación de los cuestionarios. Fue designado uno de sus directivos como el encargado de organizar los días de visitas de los encuestadores. En esta Facultad los alumnos se mostraron bastante reacios a responder las preguntas y varios se negaron a responder, y de entre los que aceptaron no todos respondieron íntegramente el cuestionario. También hubo mucha dificultad para llegar a los docentes, dado que llegaban a hora de las clases y se retiraban al término de las mismas, siempre con mucha prisa, al igual que en las demás Facultades.

Aquí, varios docentes y sobre todo los funcionarios con cargos directivos se negaron a responder. Algunos explicaron que los motivos eran por falta de disponibilidad de tiempo para hacerlo, y otros porque luego de leer el contenido consideraron que podría tener fines políticos, tal como lo manifestaron a los encuestadores. Sin embargo, hubo profesores y directivos que se prestaron a responder y lo hicieron incluso aportando más datos de los solicitados.

Al igual que en Politécnica, algunos profesores cuestionaron que el instrumento no preguntaba aspectos más relevantes sobre la gestión de los directivos, y otros reclamaron que las preguntas podrían ser muy comprometedoras en caso de que se supieran las identidades de los encuestados. Otros manifestaron que consideraban que el cuestionario podría servir como un instrumento de control del desempeño de los docentes y o funcionarios. Algunos de los encuestados solicitaron conocer los resultados de este estudio.

Como en las demás Facultades mencionadas anteriormente, los docentes completaban los cuestionarios en los pasillos, o en alguna oficina que tuviera un lugar disponible, o en la sala de profesores. Los encuestadores visitaron además a los docentes en sus oficinas privadas, en Tribunales y en el Ministerio Público. Los alumnos completaban en la sala de clase, en los pasillos o donde tuvieran un lugar disponible para el efecto. En la Facultad de Derecho todas las carreras funcionan en horario nocturno.

Figura 11. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales



3.3.2.6 Facultad de Ciencias de la Salud

En la Facultad de Ciencias de la Salud, tras la aceptación de nuestro pedido, por parte del Decano, procedimos a organizar las visitas con la Coordinadora de la Unidad Técnica Pedagógica, dependiente de la Dirección Académica, y hemos encontrado apertura por parte de los docentes, alumnos y funcionarios.

En esta Facultad, los directivos, profesores, estudiantes y funcionarios de las carreras de Medicina y Enfermería, accedieron gentilmente a completar el instrumento, luego de recibir en forma individual, la presentación del mismo, su naturaleza y alcance. Se pudo percibir que participaron de la encuesta con mucho interés, pues en todo momento se preocuparon por completar íntegramente el instrumento, inclusive emitieron sus apreciaciones respecto al planteamiento de los ítems, aunque encontraron dificultades al momento de completar las preguntas abiertas, más bien por el tiempo que les llevó emitir su opinión frente a cada planteamiento. Muchos de ellos, manifestaron su deseo de acceder al resultado del estudio en el futuro.

Los directivos y funcionarios tuvieron más tiempo para completar por el tipo de vínculo que tienen con la institución. Cada uno recibió el instrumento y lo iba entregando a medida que el tiempo les permitía completar en medio de sus ocupaciones rutinarias como atención a usuarios, asistencia a reuniones, firmas de documentos, etc. A los profesores se

les iba entregando en sus respectivos horarios de actividades académicas, y lo completaron con mucho gusto.

De entre los invitados a participar de la encuesta, ninguno se negó a hacerlo. Los alumnos fueron invitados, en su tiempo protegido para participar de la misma, y lo hicieron con mucho interés. El tiempo invertido para contar con la cantidad de cuestionarios necesaria, fue de una semana, pues se aplicó en un periodo de finalización de actividades académicas presenciales, hecho que dificultó tenerlos, en una misma jornada. En la Facultad de Ciencias de la Salud, las dos carreras funcionan en horario diurno.

Figura 12. Local de la Facultad de Ciencias de la Salud



Figura 13 Camino interno del Campus de la UNE



Para la realización de este estudio se tuvo la colaboración de funcionarios, docentes e investigadores de la misma Universidad Nacional del Este. En el caso de la revisión de los cuestionarios durante el proceso de validación denominado “Juicio Experto” se contó

con la colaboración de los siguientes docentes e investigadores: M. Sc. María Victoria Zavala, M. Sc. Graciela Molinas y M. Sc. José Díaz. Para la aplicación de los cuestionarios y la carga de datos se contó con el apoyo de: Lic. Karen Backes, Abog. José Díaz, Abog. Karen Schulz, Lic. Antonio Rodríguez, Lic. Andreza Oviedo, Mirian Flecha, María Belén Benítez, Lic. Carolina González y el Lic. Virginio Cano. La aplicación de los cuestionarios en las diferentes Facultades se realizó durante los meses de julio, agosto, setiembre y octubre del año 2012, y, como ya se dijo, se alcanzó a un total de 421 alumnos y 277 funcionarios/docentes. Un total de 698 encuestados.

3.4 Sujetos de la investigación

3.4.1 Población

Población de estudiantes, funcionarios y docentes de la Universidad Nacional del Este:

La población de estudiantes está formada por aquellos que están matriculados en carreras de grado de las Facultades de la Universidad Nacional del Este. El total de alumnos asciende a 4576. La población de funcionarios está conformada por un total de 354 en las diferentes Facultades de la UNE, y la población de docentes se compone de un total de 718 en las distintas Facultades de la UNE.

No se incluyen las Escuelas dependientes del Rectorado ni las filiales de las Facultades debido a que cuentan aún con pocos años de creación, tampoco se incluye la unidad administrativa que conforma el Rectorado de la UNE debido a que no cuenta con alumnos ni docentes como es el caso de las unidades académicas que conforman la UNE.

3.4.2 Muestra

Para la obtención de muestras representativas hemos aplicado la fórmula de Bugada (1974) y se ha confrontado con las tablas de Arkin y Colton (1995). Según Bugada la muestra representativa obtenida es de 368 sujetos (según Arkin y Colton le corresponde 370 sujetos) para la población de alumnos; 118 para funcionarios; y 159 para docentes (un total de 277 sujetos, entre docentes y funcionarios).

Esta muestra ha sido repartida mediante el método de muestreo “olietápico”, en dos fases:

1ª fase: para la asignación de sujetos por Facultades, aleatoria estratificada y posterior fijación proporcional.

2ª fase: para la asignación de los sujetos a las carreras, no probabilística incidental.

La distribución de las muestras por Facultades y carreras queda reflejada en la siguiente tabla.

Tabla 4. Distribución de la población y muestra de alumnos, por Facultades y Carreras

FACULTAD	CARRERA	POBLACIÓN	MUESTRA	SUBMUESTRA
INGENIERÍA AGRONÓMICA	Ingeniería Agronómica	222	26	18
	Ingeniería Ambiental	101		8

FACULTAD	CARRERA	POBLACIÓN	MUESTRA	SUBMUESTRA
CIENCIAS ECONÓMICAS	Administración	261	111	21
	Contabilidad	914		74
	Economía	196		16

FACULTAD	CARRERA	POBLACIÓN	MUESTRA	SUBMUESTRA
FILOSOFÍA	CC. de la Educación	45	67	4
	Psicología	451		36
	CC. de la Comunicación	152		12
	Letras	28		2
	Matemática	122		10
	Filosofía	9		1
	Historia	24		2

FACULTAD	CARRERA	POBLACIÓN	MUESTRA	SUBMUESTRA
POLITÉCNICA	Análisis de Sistemas	268	59	22
	Ingeniería Eléctrica	222		18
	Licenciatura en Turismo	116		9
	Ingeniería en Sistemas	131		10

FACULTAD	CARRERA	POBLACIÓN	MUESTRA	SUBMUESTRA
DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES	Derecho	684	67	55
	Ciencias Políticas	40		3
	Notariado	114		9

FACULTAD	CARRERA	POBLACIÓN	MUESTRA	SUBMUESTRA
CIENCIAS DE LA SALUD	Medicina	269	31	22
	Enfermería	115		9

Tabla 5. Distribución de la población y muestra de funcionarios y docentes, por Facultades

UNIDAD Estamento	POLITÉCNICA	FILOSOFÍA	CIENCIAS ECONÓMICAS	INGENIERIA AGRONÓMICA	DERECHO	FACISA	TOTAL
Funcionarios	69	48	87	33	69	48	354
Muestra	23	16	29	11	23	16	118

POLITÉCNICA	POLITÉCNICA	FILOSOFÍA	CIENCIAS ECONÓMICAS	INGENIERIA AGRONÓMICA	DERECHO	FACISA	TOTAL
Docentes	95	206	95	72	150	100	718
Muestra	19	62	19	9	30	20	159

UNIDAD Estamento	POLITÉCNICA	FILOSOFÍA	CIENCIAS ECONÓMICAS	INGENIERIA AGRONÓMICA	DERECHO	FACISA	TOTAL
Total muestra	42	78	48	20	53	36	277

3.5 Variables de la investigación

En nuestro estudio podemos identificar las siguientes variables:

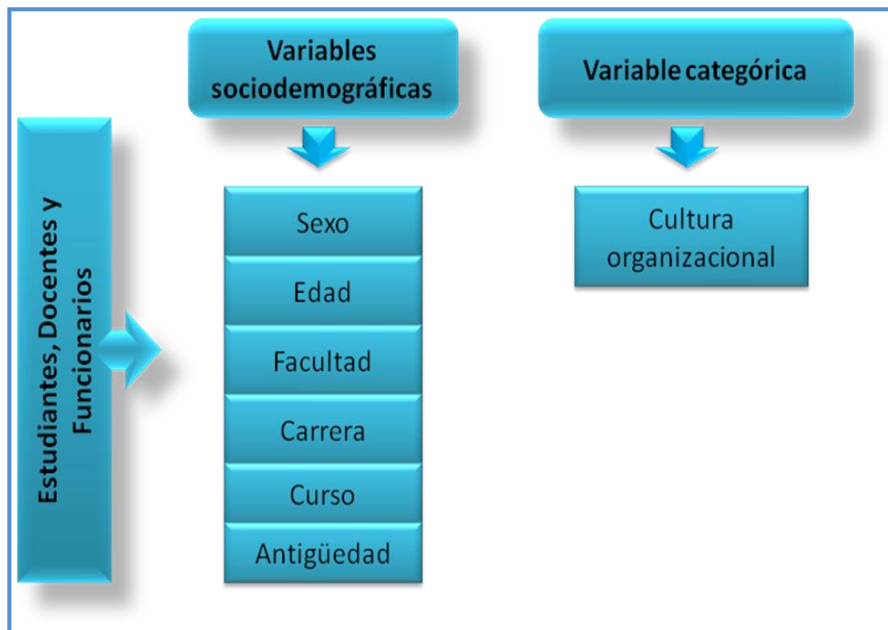
a) Variables socio-demográficas:

- Sexo (variable nominal, dicotómica).
- Edad (variable de intervalo, politónica).
- Antigüedad en la institución (variable nominal, politónica).
- Carrera en la que se desempeña (variable nominal, politónica).
- Actividad (variable nominal, politónica).
- Relación laboral (variable nominal, politónica).

b) Variable categórica:

- Cultura organizacional.

Gráfico 2. Variables objeto de estudio.



3.6 Diseño de la investigación

La investigación científica se basa en ciertos supuestos epistemológicos (Walker y Evers, 1988), que conducen a determinadas orientaciones y tradiciones investigadoras que como denomina Kuhn (1962) son los paradigmas, es decir, un conjunto coherente de valores, postulados, fines, normas, lenguajes y formas de percibir, comprender y llevar a cabo la investigación. En la práctica, muchas de estas orientaciones no son nítidas o puras, pues existen muchos cruces de posturas teóricas y metodológicas.

De acuerdo con esto, en general, podemos hablar que existen dos grandes líneas, a saber, la *empírico-analítica*, de base positivista-racionalista; la *humanístico-interpretativa*, de base naturalista-fenomenológica.

El *paradigma positivista*, conocido también como metodología empírico-analítica, cuantitativa, científica, sigue los métodos de las ciencias físico-naturales, consideradas como modélicas del conocimiento científico. Este enfoque se basa en los siguientes supuestos básicos:

1. La ciencia es la “ciencia natural”, o sea, aquella sustentada en principios experimentales que implican la manipulación de variables independientes y la medición de variables dependientes.

2. La ciencia se basa en leyes universales que establecen regularidades entre variables, las que se fundan sobre bases probabilísticas y estadísticas.

3. La ciencia se edifica sobre esquemas observacionales que posibilitan tanto la identificación de las regularidades descritas en las leyes, como su puesta a prueba.

De acuerdo con la filosofía realista (que defiende que el mundo se puede captar tal y como es) la realidad sólo es posible a través del método científico. Fuera de nosotros existe una realidad totalmente hecha, acabada y plenamente externa y objetiva, de manera que nuestro aparato cognoscitivo es como un espejo que la refleja dentro de sí.

En este enfoque, predomina el método deductivo y las técnicas cuantitativas. La indagación científica se produce formulando hipótesis, a partir de la teoría. Se buscan relaciones entre las variables que permitan predecir resultados manipulando las variables explicativas.

Martínez Miguélez (1997) viene a decir que el problema radical que nos ocupa aquí reside en el hecho de que nuestro aparato conceptual clásico (que creemos riguroso, por su objetividad, determinismo, lógica formal y verificación) resulta *corto, insuficiente e inadecuado* para simbolizar o modelar realidades que se nos han ido imponiendo, sobre todo a lo largo de este siglo, ya sea en el mundo subatómico de la física, como en el de las ciencias de la vida y en las ciencias sociales. Para representarlas adecuadamente necesitamos conceptos muy distintos a los actuales y mucho más interrelacionados, capaces de darnos explicaciones globales y unificadas.

El segundo paradigma toma diversos nombres como humanístico-interpretativo, cualitativo, constructivista, hermenéutico, simbólico, fenomenológico, etc. Tiene su origen más remoto en la aparición de las ideas kantianas, en el contexto de la filosofía cartesiana.

Aunque se trata de un enfoque que tiene varios siglos, su aplicación como marco de investigación es bastante reciente. A diferencia del enfoque empírico-analítico, este paradigma engloba diferentes enfoques como la fenomenología, la etnografía, el interaccionismo-simbólico, la etnometodología, etc. El enfoque cualitativo se caracteriza porque intenta comprender la realidad a través de los propios sujetos. Así, la realidad es

múltiple y dinámica, utiliza contextos naturales, tiene una perspectiva holística y el investigador forma parte de la investigación. Como se ha dicho, la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. En su libro “Metafísica”, Aristóteles afirma que el ser no se da nunca a nadie en su totalidad, sino sólo según ciertos aspectos y categorías. En efecto, toda realidad, y más las realidades humanas, son poliédricas y sólo captamos, en un momento dado, algunas de ellas.

La polémica sobre los paradigmas de investigación, que se ha centrado en gran medida en el debate entre lo cuantitativo y lo cualitativo, podría remontarse a tiempos antiguos, pero se empieza a formalizar en los términos actuales durante el siglo XIX, cuando se ponen de relieve las diferencias en el objeto de estudio entre las ciencias humanas y las naturales.

En este viejo enfrentamiento, “controversia” y “convivencia” entre paradigmas”, Walker y Evers (1988) encuentran tres posiciones diferenciadas: a) la de *incompatibilidad* entre paradigmas, que compiten de manera irreconciliable (para el investigador cuantitativo existe una realidad externa, independiente de la mente, cuya observación suministra el fundamento epistemológico); b) la tesis de la *diversidad complementaria* (sostiene que los paradigmas son compatibles, no competitivos y que son complementarios, bien para problemas diferentes, bien para análisis desde diferentes perspectivas); c) tesis de la *unidad paradigmática* (existe una gran diversidad de métodos que se complementan, permitiendo abordar los problemas desde múltiples perspectivas, dependiendo de la finalidad y circunstancias de la investigación). Por lo tanto, tendrá que ser el investigador quien tome las decisiones más apropiadas.

Analizados brevemente estos tres enfoques de investigación, queremos traer a colación las palabras de Bisquerra (1989) que utiliza la expresión “espectro metodológico”. Con esto lo que viene a decir es que no existen métodos puros y que las investigaciones presentan características de varios de ellos aunque siempre hay uno que predomina. La elección del diseño de investigación debe estar en función del propósito de esa investigación y del planteamiento general de la misma. De esta manera, el método debe ser una guía que oriente el trabajo del investigador, en función de las características de la investigación.

En este sentido, Cook y Reichardt (2000) sostienen que los atributos de un paradigma no están inherentemente ligados a los métodos, de tal forma que la concepción global no determina totalmente la elección de métodos. En esta elección, debemos tener en cuenta la situación concreta de investigación en la que estemos.

En esta dirección cada vez son más los autores que defienden no sólo la posibilidad, sino la conveniencia de combinar métodos cualitativos y cuantitativos cuando el objeto de estudio lo requiera.

En palabras de Eisner (1987), de hecho, la ciencia emplea conjuntamente el conocimiento cualitativo y el cuantitativo para alcanzar una profundidad de percepción que ninguno de ellos podría dar por separado. Como dice Pérez Serrano (1994, p. 62), “un investigador no tiene por qué adherirse ciegamente a uno de ambos paradigmas, sino que puede elegir libremente una relación de atributos que indistintamente provengan de uno o de otro, si así se logra una adaptación flexible a su problemática”.

Anguera (1985, p. 133), afirma que “desde la primera consideración epistemológica, serían muchas más las ventajas que los aspectos negativos si se tendiera a una perspectiva unificada del conocimiento cualitativo y cuantitativo, consistente con el estado actual en que se halla la filosofía de la ciencia”.

Como síntesis a esta temática nos viene bien el comentario que realiza Martínez Miguélez (1997), cuando afirma que a fin de cuentas, eso es lo que somos también cada uno de nosotros mismos: un "todo físico-químico-biológico-psicológico-social-cultural-espiritual" que funciona maravillosamente y que constituye nuestra vida y nuestro ser. Por esto, el ser humano es la estructura dinámica o sistema integrado más complejo de todo cuanto existe en el universo. Y cualquier área que nosotros cultivemos debiera tener en cuenta y ser respaldada por un paradigma que las integre a todas.

Una opción metodológica no excluye a la otra. Además de eso, ambos enfoques se refuerzan y complementan contribuyendo eficazmente al desarrollo de una investigación más enriquecedora y consolidada. En palabras de Ruiz (1996:97), este “viejo problema” ya parece superado, “discusión que damos por encerrada con la convicción de que ambos métodos son igualmente científicos y su utilidad y validez dependen de cómo (y el objetivo) se aplican, más que de sus méritos intrínsecos”.

Según Cea D´Ancona (2001), las expectativas metodológicas cuantitativa y cualitativa no son excluyentes, sino que se complementan, permitiendo una comprensión más global del objeto investigado.

Filstead (1986 citado por Cea D´Ancona, 2001) denomina las perspectivas metodológicas cuantitativa y cualitativa como paradigma, porque ambas difieren tanto en la estrategia de recogida de datos como en su análisis, debido a su vinculación a distintas perspectivas paradigmáticas, sin embargo, ambas proporcionan un marco filosófico y metodológico concreto para el estudio del objeto de la investigación.

De acuerdo con Arnau (1995), el diseño metodológico de una investigación debe atender a dos aspectos fundamentales: los objetivos básicos deseados y las características de los datos investigados.

Por lo tanto, la metodología que aplicamos es cuantitativa ya que se adecúa a las características de la investigación, utilizamos el método descriptivo, y como técnica de recogida de información el cuestionario, dado que se ajusta al objeto de estudio de la misma. Aplicamos también una técnica cualitativa (cuestionario abierto), pues consideramos que no se deben rechazar la utilización de técnicas cualitativas de recogida de datos, teniendo en cuenta que la propia naturaleza del objeto de estudio requiere el contraste de técnicas cualitativas.

Justificamos el uso de la metodología cuantitativa por las siguientes razones:

- Sabemos exactamente qué debe ser preguntado para cumplir los objetivos de la investigación.
- Nos permite recoger de forma adecuada opiniones y actitudes implícitas y conscientes de los entrevistados.
- Se utilizan técnicas estadísticas para la recogida de información (en nuestro caso el cuestionario/escala). Sus datos son métricos (medidas, comparaciones).
- Identificamos los elementos constituyentes del objeto estudiado, estableciendo la estructura y la evolución de las relaciones entre los elementos.

- Al ser representativa de un determinado universo nos permite que sus datos puedan ser generalizados y proyectado para el universo que representa. Es decir, podemos hacer predicciones para la población representada.
- Obtenemos índices que pueden ser comparados con otros.

Tabla 6. Diseño metodológico

Metodología	Método	Técnicas	Procedimiento de análisis de datos
Cuantitativa	Descriptivo	Cuestionario/escala	Programa estadístico SPSS (v. 20)
Cualitativa	Descriptivo	Cuestionario abierto	Análisis de contenido

Como complemento a la recogida de información, aplicamos la técnica cualitativa de cuestionario abierto por los siguientes motivos:

- Nos permite la comprensión de los grupos (alumnos, docentes y funcionarios) de una organización.
- Estimula a los encuestados a pensar y opinar libremente sobre diversas preguntas planteadas.
- Favorece respuestas subjetivas, inconscientes y espontáneas a las preguntas planteadas.

Dado que nuestro estudio se centra en tres poblaciones (alumnos, docentes y funcionarios), nos abre al uso de la “técnica” de la triangulación, ya que significa la utilización de múltiples puntos de referencia para señalar el objeto de investigación. De este modo, se alcanza mayor precisión que la utilización de un solo punto de referencia.

Por triangulación entendemos la utilización de distintas metodologías en el análisis de una misma realidad. Esto no es novedoso, pues es en los años cincuenta cuando surgió el debate sobre la conveniencia de confinar el cuestionario con el trabajo de campo o la entrevista y la observación participante (Cea D’Ancona, 2001). Esta práctica implica la idea de operaciones múltiples como necesidad de utilizar más de un método en la investigación para aumentar la validez de la investigación y el grado de fiabilidad de los mismos.

3.7 Selección y elaboración de instrumentos

En nuestro estudio utilizamos como técnicas de recogida de datos el cuestionario (escala sumativa tipo Likert) y el cuestionario.

En general, el *cuestionario* es “el documento que recoge de forma organizada las preguntas sobre el objetivo de la encuesta” (Rojas, Fernández y Pérez, 1998, p. 116). Dentro del cuestionario, el instrumento que utilizamos es la escala tipo Likert. Cualquier escala en la que la puntuación de una persona se obtenga por la suma de respuestas graduadas a los ítems que la forman, recibe el nombre de escala “sumativa” o escala tipo Likert (Spector, 1992).

Se justifica el uso de la escala sumativa de Likert ya que es fácil de utilizar, además de que aparece descrita con más frecuencia en numerosas fuentes que casi ni plantean otros métodos (Morales, 2000, p. 48):

En las escalas sumativas (Likert) los ítems: a) no se escogen para cubrir todo el espectro sino en función de su relación comprobada con todos los demás, es decir, de su poder discriminatorio, y tienden a estar situados en los extremos del continuo (o favorables o desfavorables), al menos comparados con los de las escalas diferenciales; y b) todos los ítems tienen el mismo valor en principio y las mismas respuestas dadas a ítems distintos tienen idéntico valor; el peso en la puntuación final no depende de un valor previamente asignado a cada ítem, sino de la respuesta del sujeto a cada uno (sí o no, más o menos de acuerdo). La formulación puede ser muy variada (frases, adjetivos) lo mismo que el número y formato de las respuestas.

Además de la sencillez en su construcción, “sus características psicométricas no son al menos inferiores a las de otros tipos de escalas (o son incluso mejores) por lo que es sin duda el más utilizado” (Morales, Urosa y Blanco, 2003, p. 23). Las características de las escalas sumativas son:

1. Todos los ítems miden el mismo rasgo con la misma intensidad. Con la *clave* para el cargado datos se consigue que todas las respuestas estén en la dirección adecuada.
2. La correlación ítem-total (o el contraste de medias entre los grupos con puntuaciones totales más altas o más bajas) se utiliza para comprobar si cada ítem *mide lo mismo que los demás*.

-
3. Los sujetos responden a todos los ítems indicando su grado de acuerdo (suele haber cinco respuestas más o menos); en las escalas de Thurstone se limitan a recoger los ítems con los que están de acuerdo.

Entre las ventajas de la escala de tipo Likert destacamos, además de su relativa fácil construcción, la aplicación. Al mismo tiempo, aporta información estandarizada y ahorra tiempo (Munn y Drever, 1995).

Asimismo, Buendía (1997, p. 120) justifica la importancia del cuestionario:

1. Ofrece un menor desfase entre la muestra seleccionada y la población definida, lo cual es importante cuando se pretenden generalizar los datos.
2. Permite recoger una información, que sería muy difícil de conseguir a través de técnicas como observación, entrevista, etc.
3. Resulta eficaz cuando se desea acceder a opiniones, creencias o actitudes de los sujetos objeto de estudio, al favorecer la confidencialidad de los datos y la objetividad teórica de los mismos.

El *cuestionario abierto* lo consideramos oportuno para cumplir el objetivo que pretendemos, ya que la modalidad de entrevista abierta o entrevista en profundidad requiere del entrevistador una formación específica y profunda en el uso de esta técnica. En este sentido, el cuestionario abierto nos permite respuestas breves, específicas y delimitadas. Cabe destacar que todas las respuestas obtenidas fueron procesadas y sometidas a un *Análisis de contenido*, para el cual se determinaron categorías de análisis en base a las mismas respuestas con las que se contaba.

3.7.1 Cuestionario para estudiantes sobre Cultura Organizacional (CECO)

Procedimiento de recogida de datos

Los pasos que hemos llevado a cabo en la construcción de los cuestionarios han sido los siguientes:

- Determinación precisa de los objetivos.
- Diseño de los cuestionarios.
- Elaboración y selección de las preguntas.
- Estudio piloto.
- Análisis de la validez y la fiabilidad del cuestionario.
- Magnitud de las correlaciones variable-factor.
- Edición final del cuestionario.

1. *Determinación precisa de los objetivos*: esta fase se inicia a partir del planteamiento del problema de investigación. En primer lugar, se procede a realizar una revisión de la literatura relacionada con las culturas organizacionales. Asimismo hemos considerado el contexto de la encuesta y los recursos disponibles.

Los objetivos en relación al “Cuestionario para estudiantes sobre Cultura Organizacional” son los siguientes:

- Conocer el perfil de alumno encuestado en relación a las variables sociodemográficas.
- Determinar si la cultura organizacional de la Universidad Nacional del Este en relación a los estudiantes está más orientada a:
 - a) los resultados o al proceso.
 - b) las personas o a las tareas.
 - c) parroquial o profesional.
 - d) abierta o cerrada.
 - e) bajo control o de alto control.
 - f) normativa o pragmática.

2. Diseño de los cuestionarios:

El cuestionario que presentamos tiene su origen en Hofstede (1999).

El cuestionario para estudiantes consta de seis dimensiones, siguiendo la teoría mencionada:

- La dimensión 1 “procesos-resultados”.
- La dimensión 2 “personas tareas”.
- La dimensión 3 “parroquial-profesional”.
- La dimensión 4 “abierta-cerrada”.
- La dimensión 5 “bajo control-alto control”.
- La dimensión 6 “normativa-pragmática”.

Tabla 7. Diseño de los cuestionarios para alumnos

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS	TIPO
Sexo	1 pregunta cerrada
Edad	1 pregunta cerrada
Facultad	1 pregunta cerrada
Carrera	1 pregunta abierta
Curso	1 pregunta cerrada
Preguntas tipo escala	
Procesos-resultados	8 preguntas cerradas
Personas-tareas	8 preguntas cerradas
Profesional-parroquial	6 pregunta cerradas
Abierta-cerrada	8 pregunta cerradas
Bajo control-alto control	5 preguntas cerradas
Normativa-pragmática	8 preguntas cerradas

3. *Elaboración y selección de las preguntas:* a las preguntas de las dos escalas (escala para estudiantes y escala para docentes/funcionarios) se les ha realizado una adaptación independiente. También en este apartado hemos tenido en cuenta:

- a. *El número de respuestas por ítem:* para discriminar más las respuestas es preferible no bajar a menos de cinco. Por tal motivo, decidimos dar cinco

opciones de respuesta al ítem: A, B, C, D, E (las cuales según las orientaciones de cada ítem podían ser: “A” equivalente a 5, B equivalente a 4, C equivalente a 3, D equivalente a 2 y E equivalente a 1; o por el contrario podían ser: A equivalente a 1, B equivalente a 2, C equivalente a 3, D equivalente a 4 y E equivalente a 5), teniendo en cuenta, al mismo tiempo, que la fiabilidad de la escala aumenta cuando el número de respuestas se sitúa en torno a cinco respuestas.

A veces interesa simplificar mucho las respuestas, dejándolas en dos o tres, simplemente porque podemos prever que la capacidad lectora, de comprensión o discriminación de los sujetos que van a responder no da para más; esto puede suceder (...) cuando se percibe una baja motivación para responder (...). Otras veces, como es frecuente en escalas o tests cuyos ítems expresan rasgos personales o de conducta, lo que realmente interesa es que el sujeto indique si el rasgo o conducta se da o no se da, porque la presencia o ausencia del rasgo, más que su frecuencia o intensidad, es el dato más claro y relevante. En este caso también puede interesar utilizar dos o tres respuestas nada más (...). El problema de la fiabilidad del instrumento tiene más que ver con el número de ítems que con el número de respuestas en los ítems (Morales, 2000, p. 82).

- b. *El problema de la aquiescencia:* Se entiende por aquiescencia la tendencia de algunos sujetos a responder afirmativamente (“de acuerdo”) con independencia del contenido del ítem, incluso mostrando acuerdo con afirmaciones de signo opuesto. Para evitar este problema hemos procedido a llevar a cabo una adaptación de los ítems a fin de que marcaran actitudes tanto positivas como negativas, es decir, hemos tratado de buscar un cierto equilibrio en el número de ítems tanto positivos como negativos (en relación a la orientación del ítem, en el marco de cada dimensión de la cultura).
- c. *La respuesta central:* En relación a ella hay tantos argumentos a favor como en contra. Naturalmente es discutible que siempre pueda considerarse como una respuesta intermedia entre “acuerdo” y “desacuerdo”; o entre el “sí” y el “no”; pero, en la práctica, funciona como si lo fuera, y en cualquier caso no afecta apreciablemente los resultados. Con respecto a incorporar

una respuesta central o no, Morales Vallejo (2000, p. 137) dice “La inclusión de una respuesta central se puede recomendar con una mayor seguridad si la alternativa es utilizar dos respuestas nada más. Con más de tres respuestas importa menos el que haya o no respuesta central”.

4. *Estudio piloto*: se ha llevado a cabo con una muestra formada por las poblaciones de las diferentes Facultades de la UNE (más adelante detallamos).

5. *Análisis de la validez y fiabilidad del cuestionario*: para Latiesa (1994, pp. 335-336) un instrumento de medida debe ser relevante, fiable, válido, sensible y seguir unas normas de tipificación. Define cada uno de estos atributos de la siguiente forma:

- *Relevancia*. La medida en términos de atributo presupone que la persona o el objeto pueden ser descritos adecuadamente.
- *Fiabilidad*. Constancia de las observaciones que produce el instrumento de medida. Se deben ofrecer medidas fiables, de manera que se obtengan los mismos resultados al volver a medir el rasgo o aspecto, bajo condiciones similares del objeto en cuestión.
- *Validez*. El instrumento de medida que se utiliza en una situación concreta y con propósito determinado debe realmente medir el rasgo que pretende medir. En otras palabras, la medida reproduce al atributo “verdadero”.
- *Sensibilidad*. Posibilidad de hacer suficientes distinciones con el instrumento de medida y permitir la especificidad y la exactitud de los instrumentos.
- *Tipificación*. El instrumento de medición debe poseer unas normas o patrones estandarizados con las que comparar las puntuaciones que el objeto de estudio ha obtenido.

Asimismo, además de estas exigencias propias del método científico, el cuestionario, especialmente, debe cumplir los dos requisitos fundamentales: fiabilidad y validez. Para Latiesa (1994, p. 341) “*la validez hace referencia a que el procedimiento utilizado mide lo que realmente pretende medir y la fiabilidad hace referencia a la propiedad del instrumento que produce los mismos resultados en diferentes pruebas*”.

En este mismo sentido se manifiesta Morales (2000, p. 425) cuando afirma que “*un instrumento es válido cuando se mide lo que se pretende medir con él*”.

La fiabilidad mide la consistencia, y ésta hace referencia a la exactitud de las medidas, por lo que es necesario que el instrumento de medida sea adecuado, esté bien calibrado y mida exactamente aquello que pretende captar de la realidad.

Necesitamos tener la seguridad de que el instrumento de medida funcionará en la manera en que es consistente consigo mismo, es decir, que en una proporción muy alta la puntuación obtenida es debido a las variables fundamentales de la escala con un mínimo error.

Debemos asegurarnos de que si se encuentran diferencias de puntuaciones en el instrumento al aplicarlo en dos momentos diferentes o a grupos diferentes de sujetos, estas diferencias sean debidas a cambios en la medida y no a diferencias que podrían ser atribuidas a inconsistencias en el instrumento de medida. La noción de fiabilidad incluye tanto las características del instrumento como a las condiciones bajo las que esté administrado.

Según Morales (2000, p. 329), más que hablar de fiabilidad “*sería conveniente hablar de coeficientes de consistencia interna*”. Se puede hablar de homogeneidad o coexistencia interna en el sentido de que:

- a) El coeficiente alfa expresa literalmente la proporción de covarianza total con respecto a la varianza total, y en este sentido junto con las correlaciones ítems–total, es un dato a favor de las sumas de las variables en una puntuación única que supuestamente mide un determinado rasgo. Podemos decir que un coeficiente alto dice que hay mucho en común.
- b) Este coeficiente interno equivalente a la correlación (semejanza) con otra prueba paralela, indica hasta qué punto una serie de ítems representa bien (es una muestra adecuada un universo de ítems).

Para el estudio técnico del cuestionario, hemos procedido mediante el cálculo de la validez y la fiabilidad. Si un instrumento de medida ha de ser fiable, también ha de ser válido. Así procedimos:

a) Estudio de la validez:

- ✓ Revisión bibliográfica (validez de contenido).
- ✓ Validación de expertos.
- ✓ Valoración de la congruencia (índice de congruencia entre cada indicador y el dominio que mide, ya que en esta escala no se ha llevado análisis factorial respetando las dimensiones establecidas por Hofstede, 1999; es la validez de constructo).
- ✓ Estudio piloto.

b) Fiabilidad del cuestionario (alfa de Cronbach).

Por último, se ha procedido al análisis estadístico de los datos. Una vez administrado mediante el estudio piloto se lleva a cabo la puntuación y vaciado. Para ello se ha utilizado el paquete estadístico SPSS 20 para Windows.

6. Edición final del cuestionario: el último paso en este proceso ha consistido en la edición definitiva del cuestionario, tras su estudio técnico que se explica a continuación.

3.7.2 Estudio técnico del “Cuestionario para Estudiantes sobre Cultura Organizacional” (CECO)

Estudio de la validez

1. Revisión bibliográfica (validez de contenido)

La validez de contenido se ajusta a la revisión bibliográfica realizada, a partir de la cual se analizaron las dimensiones a evaluar de acuerdo con los objetivos propuestos.

2. Validación de expertos (especialistas)

Como nos indica Casas (1989), el uso de indicadores ha de reunir una serie de requisitos. En este sentido, los indicadores pueden adoptar los roles de descriptor de la realidad, de instrumento guía para la acción, o de instrumento que hipotetiza relaciones dentro de un proceso de investigación. Los roles y, en consecuencia, las funciones que los indicadores desempeñan, han de hacerlo con validez. La validez se puede considerar “*como un criterio de calidad relacionado con la adecuación de los indicadores al objetivo que suscitó su aplicación, es decir, que el instrumento que conforma los indicadores tenga*

utilidad para medir el concepto que pretende medir” (Chacón, Pérez-Gil, Holgado y Lara, 2001). Cuando hablamos de validez nos referimos al contenido, al constructo y la predictiva.

La *validez de contenido* trata de garantizar que los indicadores utilizados constituyan una muestra relevante y representativa del conjunto de todos los posibles indicadores del concepto que tratan de medir. En consecuencia, la validez de contenido es el grado en el que los indicadores seleccionados representan de forma adecuada el constructo.

En consecuencia, para constatar la validez de los ítems hemos preguntado a personas expertas en el dominio que miden los ítems, sobre su grado de adecuación a un criterio determinado.

En consecuencia, la validación del cuestionario por expertos pasa por las siguientes fases:

a) *Composición de la muestra de expertos*

En la siguiente tabla se mencionan los expertos que han participado en la validación del cuestionario (comprensión del enunciado del ítem, importancia del tema, idoneidad del ítem en cada dimensión), indicando el nombre, el nivel de formación y la actividad.

Tabla 8. Composición de la muestra de expertos

Nombre	Nivel de Formación	Actividad
María Victoria Zavala	Máster	Docente investigadora de la UNE
Graciela Molinas	Máster	Docente investigadora de la UNE
José Daniel Díaz	Máster	Docente investigador de la UNE

b) *Comprensión del enunciado del ítem*

En este apartado fueron los expertos quienes emitieron la valoración en relación a la comprensión del enunciado de cada pregunta. De esta manera, se les presentó una tabla como la que sigue, en la que se les pidió que leyeran cada pregunta y que la valoraran de 0 a 10. El total de expertos que participaron fue de 3. Se determinó que con una media igual o mayor a siete sería aceptado el ítem. El resultado fue el siguiente:

Tabla 9. Puntuación media sobre nivel de entendimiento del ítem.

ÍTEM	Punt.
1. Cada día hay nuevos retos y nuevos desafíos en la Facultad.	8,98
2. En la Facultad se le da más importancia a los resultados que a los procesos.	7,89
3. Aquí los retos y desafíos en el estudio están más bien en función al logro final que a los detalles del proceso.	9,15
4. En la Facultad, todos los días son muy parecidos porque siempre pasa lo mismo.	9,22
5. Me gusta emprender nuevos desafíos en la Facultad.	9,37
6. En la Facultad cada día es muy alentador porque siempre surge un nuevo reto que afrontar.	8,67
7. En la Facultad, me aburre la monotonía, siempre lo mismo.	8,09
8. Las innovaciones que se realizan constantemente en la Facultad, me resultan muy positivas.	8,51
9. En la Facultad me siento apoyado/a cuando tengo algún problema personal que pudiera afectar mi actividad estudiantil.	8,65
10. Las decisiones importantes se toman en equipo, en grupo, en comisiones o en un colegiado, y no por una sola persona.	8,47
11. Los directivos de la Facultad implementan estrategias o mecanismos institucionales que demuestran el interés que tienen por el bienestar de las personas que estudian o trabajan aquí.	8,62
12. Los fines y objetivos de la Facultad sólo los conocen los más altos directivos.	8,47
13. En la Facultad se deciden en grupo los temas importantes para la institución.	9,32
14. Los que dirigen la Facultad demuestran preocupación por la seguridad de las personas que estudian y trabajan en la misma.	9,07
15. Los alumnos desconocemos cuáles son las metas institucionales de nuestra Facultad.	9,18
16. Mi opinión es ignorada en la Facultad.	7,79
17. En la Facultad es más importante mantener las buenas relaciones entre las personas, antes que discutir por un tema que podría enfrentarnos unos con otros.	8,78
18. Aquí en la Facultad los amigos o parientes de los directivos gozan de muchos privilegios.	8,1
19. Los docentes asisten periódicamente a congresos y conferencias, hacen cursos de posgrado, etc. para estar actualizados y capacitados.	9,09
20. En la Facultad es más importante mantener la buena relación entre las personas, antes que discutir por un tema que podría separar a los miembros de la institución.	9,81
21. Los amigos y parientes de los directivos son los que más ventajas obtienen en la Facultad.	9,27
22. Los funcionarios son seleccionados teniendo en cuenta las relaciones de amistad y parentesco con los directivos antes que por competencia y capacidad para la tarea que van a realizar.	8,81
23. En la Facultad se maneja la información institucional con mucho sigilo, como si todo fuera secreto.	7,79
24. Cuando entré en la Facultad enseguida me sentí a gusto, como si fuera en casa.	8,28
25. Cuando se incorpora un nuevo miembro, la mayoría hace todo lo posible para que ese recién llegado se sienta aceptado y apoyado.	8,65
26. Cuando se entra en esta Facultad, los más antiguos te hacen pagar derecho de piso, es decir, te hacen pasar por situaciones muy desagradables por ser nuevo.	8,22
27. En la Facultad no se informa adecuadamente de las cuestiones institucionales como corresponde.	8,18
28. Cuando se incorpora un nuevo alumno en la Facultad, la mayoría de los compañeros nos preocupamos porque se sienta integrado.	8,26

29. En la Facultad, los recién ingresados no son aceptados por los alumnos de grupos superiores.	8,35
30. En la Facultad existe un sistema de comunicación abierto y participativo.	7,99
31. Solemos hacer bromas sobre las características personales o profesionales de los directivos.	7,87
32. En la Facultad cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos causa mucha risa, y frecuentemente hacemos bromas al respecto.	8,81
33. El descuido en el proceso de realizar algún trabajo es considerado como tema de bromas en la Facultad.	8,27
34. En la Facultad nos divertimos haciendo chistes sobre los directivos.	7,88
35. Cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos resulta divertido.	8,80
36. En la Facultad no se respetan las normas establecidas.	8,27
37. Creo que el fin justifica los medios.	8,41
38. La ética personal y la honestidad son altamente valoradas aquí en la Facultad.	7,99
39. En la Facultad se cumplen las normas, cueste lo que cueste, duela a quien duela.	8,81
40. En la Facultad, las personas más valoradas son aquellas que demuestran gran respeto por los principios y valores institucionales.	8,50
41. En la Facultad, nos sentimos orgullosos de contar con directivos respetuosos de las normas institucionales.	9,51
42. En la Facultad se suele usar la mentira para perjudicar a un compañero con tal de conseguir ventaja.	9,05
43. Si un alumno copia durante un examen, eso es considerado como natural, nadie se extraña por ello en la Facultad.	9,11
TOTAL MEDIA	8,61

c) Valoración sobre la importancia (valor) que se le otorga a cada pregunta o ítem.

En este apartado se procede a que cada experto o especialista valore de 0 a 10 la importancia que le otorga a cada pregunta o ítem (no se responde al ítem sino a la importancia que se le da). Para ello los expertos han tenido conocimiento de los objetivos del cuestionario y de la teoría que orienta este estudio.

Esta valoración de contenido, en la que han intervenido 3 expertos, queda reflejada en la siguiente tabla:

Tabla 10. Puntuación media sobre nivel de importancia del ítem

ÍTEM	Punt.
1. Cada día hay nuevos retos y nuevos desafíos en la Facultad.	7,98
2. En la Facultad se le da más importancia a los resultados que a los procesos.	8,93
3. Aquí los retos y desafíos en el estudio están más bien en función al logro final que a los detalles del proceso.	8,17
4. En la Facultad, todos los días son muy parecidos porque siempre pasa lo mismo.	9,23
5. Me gusta emprender nuevos desafíos en la Facultad.	8,45
6. En la Facultad cada día es muy alentador porque siempre surge un nuevo reto que afrontar.	8,91
7. En la Facultad, me aburre la monotonía, siempre lo mismo.	8,34

8.	Las innovaciones que se realizan constantemente en la Facultad, me resultan muy positivas.	7,79
9.	En la Facultad me siento apoyado/a cuando tengo algún problema personal que pudiera afectar mi actividad estudiantil.	9,23
10.	Las decisiones importantes se toman en equipo, en grupo, en comisiones o en un colegiado, y no por una sola persona.	8,61
11.	Los directivos de la Facultad implementan estrategias o mecanismos institucionales que demuestran el interés que tienen por el bienestar de las personas que estudian o trabajan aquí.	8,88
12.	Los fines y objetivos de la Facultad sólo los conocen los más altos directivos.	9,12
13.	En la Facultad se deciden en grupo los temas importantes para la institución.	9,23
14.	Los que dirigen la Facultad demuestran preocupación por la seguridad de las personas que estudian y trabajan en la misma.	7,79
15.	Los alumnos desconocemos cuáles son las metas institucionales de nuestra Facultad.	8,81
16.	Mi opinión es ignorada en la Facultad.	8,15
17.	En la Facultad es más importante mantener las buenas relaciones entre las personas, antes que discutir por un tema que podría enfrentarnos unos con otros.	8,19
18.	Aquí en la Facultad los amigos o parientes de los directivos gozan de muchos privilegios.	7,79
19.	Los docentes asisten periódicamente a congresos y conferencias, hacen cursos de posgrado, etc. para estar actualizados y capacitados.	8,82
20.	En la Facultad es más importante mantener la buena relación entre las personas, antes que discutir por un tema que podría separar a los miembros de la institución.	8,90
21.	Los amigos y parientes de los directivos son los que más ventajas obtienen en la Facultad.	8,61
22.	Los funcionarios son seleccionados teniendo en cuenta las relaciones de amistad y parentesco con los directivos antes que por competencia y capacidad para la tarea que van a realizar.	9,23
23.	En la Facultad se maneja la información institucional con mucho sigilo, como si todo fuera secreto.	9,17
24.	Cuando entré en la Facultad enseguida me sentí a gusto, como si fuera en casa.	7,78
25.	Cuando se incorpora un nuevo miembro, la mayoría hace todo lo posible para que ese recién llegado se sienta aceptado y apoyado.	8,78
26.	Cuando se entra en esta Facultad, los más antiguos te hacen pagar derecho de piso, es decir, te hacen pasar por situaciones muy desagradables por ser nuevo.	8,21
27.	En la Facultad no se informa adecuadamente de las cuestiones institucionales como corresponde.	7,99
28.	Cuando se incorpora un nuevo alumno en la Facultad, la mayoría de los compañeros nos preocupamos porque se sienta integrado.	8,61
29.	En la Facultad, los recién ingresados no son aceptados por los alumnos de grupos superiores.	8,69
30.	En la Facultad existe un sistema de comunicación abierto y participativo.	8,62
31.	Solemos hacer bromas sobre las características personales o profesionales de los directivos.	8,78
32.	En la Facultad cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos causa mucha risa, y frecuentemente hacemos bromas al respecto.	9,32
33.	El descuido en el proceso de realizar algún trabajo es considerado como tema de bromas en la Facultad.	7,89
34.	En la Facultad nos divertimos haciendo chistes sobre los directivos.	7,60
35.	Cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos resulta divertido.	7,98
36.	En la Facultad no se respetan las normas establecidas.	8,82
37.	Creo que el fin justifica los medios.	8,52
38.	La ética personal y la honestidad son altamente valoradas aquí en la Facultad.	9,06

39. En la Facultad se cumplen las normas, cueste lo que cueste, duela a quien duela.	9,22
40. En la Facultad, las personas más valoradas son aquellas que demuestran gran respeto por los principios y valores institucionales.	8,68
41. En la Facultad, nos sentimos orgullosos de contar con directivos respetuosos de las normas institucionales.	8,61
42. En la Facultad se suele usar la mentira para perjudicar a un compañero con tal de conseguir ventaja.	7,56
43. Si un alumno copia durante un examen, eso es considerado como natural, nadie se extraña por ello en la Facultad.	8,39
TOTAL MEDIA	8,54

d) Valoración sobre la idoneidad que tiene el ítem dentro la dimensión correspondiente.

En este apartado se procede a que cada experto o especialista valore de 0 a 10 la idoneidad del ítem en cada dimensión (no se responde al ítem sino a la idoneidad que tiene el ítem dentro de la dimensión). Para ello los expertos han tenido conocimiento de los objetivos del cuestionario y han contado con la teoría que ha orientado este trabajo.

Tabla 11. Puntuación media sobre nivel de idoneidad del ítem en la dimensión

ÍTEM	Punt.
1. Cada día hay nuevos retos y nuevos desafíos en la Facultad.	9,89
2. En la Facultad se le da más importancia a los resultados que a los procesos.	8,90
3. Aquí los retos y desafíos en el estudio están más bien en función al logro final que a los detalles del proceso.	8,13
4. En la Facultad, todos los días son muy parecidos porque siempre pasa lo mismo.	8,45
5. Me gusta emprender nuevos desafíos en la Facultad.	9,85
6. En la Facultad cada día es muy alentador porque siempre surge un nuevo reto que afrontar.	9,2
7. En la Facultad, me aburre la monotonía, siempre lo mismo.	8,88
8. Las innovaciones que se realizan constantemente en la Facultad, me resultan muy positivas.	8,17
9. En la Facultad me siento apoyado/a cuando tengo algún problema personal que pudiera afectar mi actividad estudiantil.	9,98
10. Las decisiones importantes se toman en equipo, en grupo, en comisiones o en un colegiado, y no por una sola persona.	9,77
11. Los directivos de la Facultad implementan estrategias o mecanismos institucionales que demuestran el interés que tienen por el bienestar de las personas que estudian o trabajan aquí.	9,75
12. Los fines y objetivos de la Facultad sólo los conocen los más altos directivos.	8,65
13. En la Facultad se deciden en grupo los temas importantes para la institución.	8,27
14. Los que dirigen la Facultad demuestran preocupación por la seguridad de las personas que estudian y trabajan en la misma.	8,69
15. Los alumnos desconocemos cuáles son las metas institucionales de nuestra Facultad.	8,42
16. Mi opinión es ignorada en la Facultad.	9,73
17. En la Facultad es más importante mantener las buenas relaciones entre las personas, antes que discutir por un tema que podría enfrentarnos unos con otros.	9,90

18. Aquí en la Facultad los amigos o parientes de los directivos gozan de muchos privilegios.	8,65
19. Los docentes asisten periódicamente a congresos y conferencias, hacen cursos de posgrado, etc. para estar actualizados y capacitados.	8,64
20. En la Facultad es más importante mantener la buena relación entre las personas, antes que discutir por un tema que podría separar a los miembros de la institución.	8,37
21. Los amigos y parientes de los directivos son los que más ventajas obtienen en la Facultad.	8,92
22. Los funcionarios son seleccionados teniendo en cuenta las relaciones de amistad y parentesco con los directivos antes que por competencia y capacidad para la tarea que van a realizar.	8,06
23. En la Facultad se maneja la información institucional con mucho sigilo, como si todo fuera secreto.	9,12
24. Cuando entré en la Facultad enseguida me sentí a gusto, como si fuera en casa.	9,26
25. Cuando se incorpora un nuevo miembro, la mayoría hace todo lo posible para que ese recién llegado se sienta aceptado y apoyado.	8,85
26. Cuando se entra en esta Facultad, los más antiguos te hacen pagar derecho de piso, es decir, te hacen pasar por situaciones muy desagradables por ser nuevo.	8,32
27. En la Facultad no se informa adecuadamente de las cuestiones institucionales como corresponde.	7,70
28. Cuando se incorpora un nuevo alumno en la Facultad, la mayoría de los compañeros nos preocupamos porque se sienta integrado.	7,84
29. En la Facultad, los recién ingresados no son aceptados por los alumnos de grupos superiores.	8,38
30. En la Facultad existe un sistema de comunicación abierto y participativo.	8,91
31. Solemos hacer bromas sobre las características personales o profesionales de los directivos.	7,37
32. En la Facultad cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos causa mucha risa, y frecuentemente hacemos bromas al respecto.	7,94
33. El descuido en el proceso de realizar algún trabajo es considerado como tema de bromas en la Facultad.	8,09
34. En la Facultad nos divertimos haciendo chistes sobre los directivos.	9,24
35. Cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos resulta divertido.	8,67
36. En la Facultad no se respetan las normas establecidas.	8,31
37. Creo que el fin justifica los medios.	7,84
38. La ética personal y la honestidad son altamente valoradas aquí en la Facultad.	9,17
39. En la Facultad se cumplen las normas, cueste lo que cueste, duela a quien duela.	8,68
40. En la Facultad, las personas más valoradas son aquellas que demuestran gran respeto por los principios y valores institucionales.	8,93
41. En la Facultad, nos sentimos orgullosos de contar con directivos respetuosos de las normas institucionales.	8,42
42. En la Facultad se suele usar la mentira para perjudicar a un compañero con tal de conseguir ventaja.	8,56
43. Si un alumno copia durante un examen, eso es considerado como natural, nadie se extraña por ello en la Facultad.	7,95
TOTAL MEDIA	8,71

4. Estudio piloto

Una vez realizadas las fases anteriores, el cuestionario se ha pasado a una muestra reducida de sujetos (alumnos universitarios) pertenecientes a la Universidad Nacional del Este, de las diferentes Facultades (en total 30), a fin de analizar su “funcionamiento”. Todas las observaciones para la mejora del instrumento han sido recogidas y tenidas en cuenta.

Fiabilidad

Estudio de la fiabilidad

Al abordar la fiabilidad del cuestionario, el primer paso ha consistido en aplicar el procedimiento denominado “análisis de los ítems”, cuyo objetivo ha sido identificar ítems cuya eliminación podría mejorar la consistencia interna y validez discriminante del instrumento.

Para llevar a cabo el cálculo de la fiabilidad o consistencia interna hemos utilizado el coeficiente α de Cronbach, que es un índice muy utilizado en escalas donde las respuestas a los ítems tienen más de dos valores. Los coeficientes de fiabilidad se interpretan como una correlación, considerándose que valores alrededor de ,70 indican alta fiabilidad (Nunnally, 1978). Para Bisquerra valores superiores a ,75 indican alta fiabilidad (1987). Tengamos en cuenta que para Fox (1981) son aceptables correlaciones a partir de ,70 e incluso de ,60, cuando se realizan estimaciones de opinión y crítica. En general, se consideran aceptables valores iguales o superiores a ,70 (Cronbach, 1951; Chinn y Burney, 1987). También para Pestaña y Gagueiro (2005), consideran que la puntuación es razonable entre ,70 y ,80.

En la obtención del coeficiente α de Cronbach, como ya se ha indicado, se ha empleado el paquete de análisis estadístico SPSS versión 20 para Windows. Este coeficiente se utiliza como criterio para evaluar hasta qué punto una escala está compuesta por ítems lo suficientemente homogéneos, como para justificar que su suma constituya una medida de constructo subyacente (Latiesa, 1994).

El valor α se calcula eliminando cada uno de los ítems del cuestionario, para comprobar si dicha eliminación mejora la consistencia interna del instrumento. Si el valor α incrementa cuando un ítem es eliminado, significa que ese ítem tiene una correlación

baja con el resto de los ítems de la escala. Y una baja correlación entre los ítems del cuestionario también indica que dicho ítem no mide la misma cosa que los otros ítems.

Los ítems que componían el cuestionario en un principio eran 48, con un alfa de Cronbach de ,613. Tras la eliminación de cinco ítems dado que aportan muy poco al coeficiente de fiabilidad, dicho coeficiente alcanza ,750. Para ello se han calculado los coeficientes de correlación de cada ítem con los valores del cuestionario total-correcto, es decir, una vez extraído del cuestionario o de la escala el valor del ítem que se pretende correlacionar.

Tabla 12. Coeficiente de Cronbach.

Alfa de Cronbach	Número de elementos
,750	43

En la tabla 13 presentamos los valores del coeficiente de fiabilidad α de Cronbach para cada variable que conforma el cuestionario y para cada uno de los ítems de éste.

Tabla 13. Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
desafío	131,04	236,030	,371	,739
importancia	130,84	251,728	-,042	,756
detalles	130,72	246,252	,106	,750
parecidos	131,83	239,004	,256	,744
emprender	130,36	241,793	,248	,745
alentador	131,45	229,296	,517	,732
aburre	131,64	231,517	,415	,736
innovaciones	131,14	233,997	,402	,737
apoyado	131,50	233,479	,383	,738
decisiones	130,98	228,419	,516	,731
bienestar	131,46	230,959	,485	,733
fines	131,68	236,857	,318	,741

temas	131,22	233,966	,400	,737
seguridad	131,20	228,836	,519	,731
desconocemos	131,44	236,476	,312	,741
opinión	131,39	240,786	,259	,744
relación	130,62	250,184	-,002	,755
privilegios	131,04	260,653	-,261	,767
capacitados	131,37	264,552	-,388	,769
separar	130,87	256,088	-,156	,761
ventajas	131,16	262,679	-,311	,768
competencia	131,17	257,647	-,202	,762
información	131,61	241,305	,252	,744
sentí	130,82	230,574	,531	,732
aceptado	130,96	233,460	,450	,736
desagradables	130,73	246,721	,073	,753
cuestiones	131,73	235,624	,347	,740
integrado	130,98	236,450	,360	,740
superiores	130,51	242,327	,219	,746
comunicación	131,21	232,664	,472	,735
bromas	131,05	249,102	,021	,754
risa	131,60	247,373	,062	,753
descuido	131,77	254,638	-,123	,759
divertimos	131,84	255,575	-,139	,762
tarea	132,02	251,157	-,029	,756
respetan	131,11	234,615	,407	,737
justifica	131,18	248,442	,042	,753
honestidad	131,09	233,109	,458	,735
normas	131,51	234,084	,430	,737
institucionales	130,95	233,445	,437	,736
orgullosos	130,95	229,236	,558	,731
perjudicar	130,77	239,448	,266	,744
natural	131,14	238,222	,259	,744

Magnitud de las correlaciones variable-factor

Los pesos o cargas de las variables que definen un factor son y se interpretan como los “coeficientes de correlación” de cada variable con cada factor. Estos coeficientes se pueden valorar como cualquier otro coeficiente de correlación (con N=100 una correlación de ,20 más o menos ya es estadísticamente significativa), pero estos coeficientes tienen unos errores típicos mayores que los coeficientes normales, por lo que debemos valorarlos con criterios más estrictos. *“Aunque no hay un valor óptimo de referencia, hay que distinguir entre significación estadística y relevancia práctica. Desde el punto de vista de la relevancia suele considerarse un valor a ,30 como mínimo (explicaría aproximadamente el 10% de la varianza)”* (Morales, 2011, p. 15).

En las siguientes tablas presentamos los coeficientes de correlación de cada variable, en relación al cuestionario “Cultura Organizacional”.

Tabla 14. Coeficientes dimensión “procesos-resultados”
(Matriz de componentes^a)

	Componente	
	1	2
Desafío	,641	,241
Importancia	-,177	,769
Detalles	,025	,828
Parecidos	,630	-,243
Emprender	,320	,402
Alentador	,792	-,001
Aburre	,721	-,004
Innovaciones	,562	,029

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización

Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Tabla 15. Coeficientes dimensión “personas-tareas”

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Apoyado	,543	,235
Decisiones	,672	,166
Bienestar	,647	,314
Fines	,195	,742
Temas	,765	-,112
Seguridad	,734	,188
Desconocemos	,061	,815
Opinión	,160	,599

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización

Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Tabla 16. Coeficientes dimensión “parroquial-profesional”

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Relación	-,036	,866
Privilegios	,807	,202
Capacitados	,493	-,186
Separar	,252	,793
Ventajas	,844	,237
Competencia	,739	,141

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización

Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Tabla 17. Coeficientes dimensión “abierta-cerrada”

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Información	,494	-,124
Sentí	,635	,119
Aceptado	,643	,305
Desagradables	-,077	,823
Cuestiones	,556	-,111
Integrado	,609	,248
Superiores	,176	,776
Comunicación	,674	,080

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización

Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Tabla 18. Coeficientes dimensión “bajo control-alto control”

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Bromas	,049	,915
Risa	,800	,097
Descuido	,571	,406
Divertimos	,468	,703
Tarea	,866	,174

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización

Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Tabla 19. Coeficientes dimensión “normativa-pragmática”

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Respetan	,289	,690
Justifica	-,232	,671
Honestidad	,743	,104
Normas	,702	,261
Institucionales	,800	,045
Orgullosos	,753	,117
Perjudicar	,181	,649
Natural	,354	,552

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización
Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

3.7.3 Cuestionario para estudiantes sobre Cultura Organizacional: Estadísticos descriptivos.

Para empezar procedemos a obtener las medias, desviaciones típicas, modas, rango y valores máximos y mínimos de los ítems que forman parte de la escala, que se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 20. Estadísticos descriptivos (alumnos)

Variables	Media	Moda	Desviación típica
desafío	3,29	4	1,225
importancia	3,48	4	1,152
detalles	3,60	4	1,170
parecidos	2,50	1	1,348
emprender	3,96	5	1,102
alentador	2,87	2	1,308
aburre	2,69	1	1,423
innovaciones	3,19	4	1,289
apoyado	2,83	1	1,377
decisiones	3,34	4	1,360
bienestar	2,86	3	1,281
finés	2,65	1	1,318
temas	3,11	3	1,295

seguridad	3,13	4	1,331
desconocemos	2,88	2	1,369
opinión	2,94	3	1,164
relación	3,71	5	1,179
privilegios	3,29	3	1,282
capacitados	2,96	3	1,137
separar	3,45	3	1,209
ventajas	3,16	3	1,268
competencia	3,15	3	1,149
información	2,71	3	1,136
sentí	3,51	4	1,208
aceptado	3,37	4	1,205
desagradables	3,59	5	1,325
cuestiones	2,59	2	1,325
integrado	3,34	3	1,224
superiores	3,81	5	1,155
comunicación	3,11	4	1,207
bromas	3,28	3	1,246
risa	2,72	2	1,280
descuido	2,55	2	1,115
divertimos	2,49	2	1,285
tarea	2,31	1	1,199
respetan	3,22	4	1,232
justifica	3,15	3	1,212
honestidad	3,24	4	1,209
normas	2,81	3	1,213
institucionales	3,37	3	1,237
orgullosos	3,37	3	1,229
perjudicar	3,55	5	1,269
natural	3,18	4	1,412

*Aparecen en color las puntuaciones más altas y más bajas.

A continuación comentamos los aspectos más significativos en relación a las respuestas dadas por los encuestados, en función de la “media”. En primer lugar, las medias más bajas.

Variable “divertimos” (En la Facultad nos divertimos haciendo chistes sobre los directivos): la media es 2,49 y la moda 2. El rango de respuesta abarca desde “A” hasta “E” (ver ANEXOS I y II); donde (para este ítem) “A” es *totalmente de acuerdo* y se valora con puntuación cinco (5), “B” es *de acuerdo* y se valora con puntuación cuatro (4), “C” es *indiferente* y se valora con puntuación tres (3), “D” es *en desacuerdo* y se valora con puntuación dos (2), E es *totalmente en desacuerdo* y se valora con puntuación uno (1);

lo que indica que es un ítem que discrimina las respuestas. La puntuación media tiende a situarse en la respuesta central.

Variable “tarea” (Cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos resulta divertido): la media es 2,31 y la moda 1. También el rango de respuesta abarca desde “A” hasta “E” (ver ANEXOS 1 y 2); donde (para este ítem) “A” es *totalmente de acuerdo* y se valora con puntuación cinco (5), “B” es *de acuerdo* y se valora con puntuación cuatro (4), “C” es *indiferente* y se valora con puntuación tres (3), “D” es *en desacuerdo* y se valora con puntuación dos (2), E es *totalmente en desacuerdo* y se valora con puntuación uno (1);. La puntuación media se sitúa por debajo de la respuesta central.

A continuación presentamos las variables que tienen la media más alta:

Variable “detalles” (Lo imprevisto es parte de nuestras vidas. No tratamos de prever todos los detalles porque sabemos afrontar lo que se presente): la media es 3,60 y la moda 4. El rango de respuesta abarca desde “A” hasta “E” (ver ANEXOS I y II); donde (para este ítem) “A” es *totalmente de acuerdo* y se valora con puntuación cinco (5), “B” es *de acuerdo* y se valora con puntuación cuatro (4), “C” es *indiferente* y se valora con puntuación tres (3), “D” es *en desacuerdo* y se valora con puntuación dos (2), E es *totalmente en desacuerdo* y se valora con puntuación uno (1); La puntuación media se sitúa cerca de la opción “de acuerdo”.

Variable emprender (Me gusta emprender nuevos desafíos en la Facultad): la media es 3,96 y la moda 5. El rango de respuesta abarca desde “A” hasta “E” (ver ANEXOS 1 y 2); donde (para este ítem) “A” es *totalmente de acuerdo* y se valora con puntuación cinco (5), “B” es *de acuerdo* y se valora con puntuación cuatro (4), “C” es *indiferente* y se valora con puntuación tres (3), “D” es *en desacuerdo* y se valora con puntuación dos (2), E es *totalmente en desacuerdo* y se valora con puntuación uno (1); por lo que las respuestas se concentran en “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”.

Variable “relación” (En la Facultad es más importante mantener las buenas relaciones entre las personas, antes que discutir por un tema que podría enfrentarnos unos con otros): la media es 3,71 y la moda 5, en consecuencia, las respuestas se centran en las opciones “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. Esto, considerando que también para este ítem el rango de respuesta abarca desde “A” hasta “E” (ver ANEXOS 1 y 2); donde

“A” es *totalmente de acuerdo* y se valora con puntuación cinco (5), “B” es *de acuerdo* y se valora con puntuación cuatro (4), “C” es *indiferente* y se valora con puntuación tres (3), “D” es *en desacuerdo* y se valora con puntuación dos (2), E es *totalmente en desacuerdo* y se valora con puntuación uno (1).

Variable “desagradables” (Cuando se entra en esta Facultad, los más antiguos te hacen pagar derecho de piso, es decir, te hacen pasar por situaciones muy desagradables por ser nuevo): la media es 3,59 y la moda 5. Las respuestas se concentran en las opciones “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”. Esto, considerando que el rango de respuesta abarca desde “A” hasta “E” (ver ANEXOS 1 y 2); donde en este ítem “A” es *totalmente de acuerdo* pero a diferencia de los ítems anteriores se valora con puntuación uno (1), “B” es *de acuerdo* y se valora con puntuación dos (2), “C” es *indiferente* y se valora con puntuación tres (3), “D” es *en desacuerdo* y se valora con puntuación cuatro (4), “E” es *totalmente en desacuerdo* y se valora con puntuación cinco (5).

Variable “superiores” (En la Facultad, los recién ingresados no son aceptados por los alumnos de grupos superiores): la media es 3,81 y la moda 5. Las respuestas dadas por los estudiantes se centran en las opciones de acuerdo. Esto, considerando que el rango de respuesta abarca desde “A” hasta “E” (ver ANEXOS 1 y 2); y en este ítem “A” es *totalmente de acuerdo* y se valora con puntuación uno (1), “B” es *de acuerdo* y se valora con puntuación dos (2), “C” es *indiferente* y se valora con puntuación tres (3), “D” es *en desacuerdo* y se valora con puntuación cuatro (4), “E” es *totalmente en desacuerdo* y se valora con puntuación cinco (5).

En esta fase procedemos a realizar un análisis global de los valores de la “desviación típica” para identificar las variables en las que los encuestados muestran una mayor o menor dispersión en las respuestas.

Las variables que con una mayor desviación típica (donde el grupo se comporta de manera menos homogénea) han sido las siguientes:

Variable “aburre” (En la Facultad, me aburre la monotonía, siempre lo mismo): desviación típica 1,423.

Variable “apoyado” (Cuando se incorpora un nuevo miembro, la mayoría hace todo lo posible para que ese recién llegado se sienta aceptado y apoyado): desviación típica 1,377-

Variable “decisiones” (Nos gusta tomar decisiones en grupo): desviación típica 1,360.

Variable “desconocemos” (Los alumnos desconocemos cuáles son las metas institucionales de nuestra Facultad): desviación típica 1,369.

Variable “natural” (Si un alumno copia durante un examen, eso es considerado como natural, nadie se extraña por ello en la Facultad): desviación típica 1,412.

Por el contrario, los valores de la desviación típica más bajos han sido los siguientes:

Variable “emprender” (Me gusta emprender nuevos desafíos en la Facultad): la desviación típica es 1,102.

Variable “capacitados” (Los docentes asisten periódicamente a congresos y conferencias, hacen cursos de posgrado, etc. para estar actualizados y capacitados): desviación típica 1,137.

Variable “descuido” (El descuido en el proceso de realizar algún trabajo es considerado como tema de bromas en la Facultad): desviación típica 1,115.

Comparación entre grupos: Análisis de varianza

Atendiendo a las variables sexo, edad, facultad, carrera, procedemos a realizar el análisis de varianza (ANOVA), uno por cada variable, para conocer si son significativas en los resultados del cuestionario y si existen diferencias entre los grupos.

Tabla 21. ANOVA (variable descriptiva “sexo”)

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Desafío	Inter-grupos	6,101	1	6,101	4,093	,044
	Intra-grupos	624,545	419	1,491		
	Total	630,646	420			
Importancia	Inter-grupos	,767	1	,767	,578	,448
	Intra-grupos	556,349	419	1,328		
	Total	557,116	420			
Detalles	Inter-grupos	3,082	1	3,082	2,258	,134
	Intra-grupos	571,878	419	1,365		
	Total	574,960	420			
Parecidos	Inter-grupos	,727	1	,727	,399	,528
	Intra-grupos	762,518	419	1,820		
	Total	763,245	420			
emprender	Inter-grupos	,178	1	,178	,146	,702
	Intra-grupos	510,287	419	1,218		
	Total	510,466	420			
Alentador	Inter-grupos	1,215	1	1,215	,710	,400
	Intra-grupos	717,113	419	1,711		
	Total	718,328	420			
Aburre	Inter-grupos	5,247	1	5,247	2,601	,108
	Intra-grupos	845,365	419	2,018		
	Total	850,613	420			
Innovaciones	Inter-grupos	2,378	1	2,378	1,434	,232
	Intra-grupos	695,170	419	1,659		
	Total	697,549	420			
Apoyado	Inter-grupos	,708	1	,708	,373	,542
	Intra-grupos	795,634	419	1,899		
	Total	796,342	420			
Decisiones	Inter-grupos	,428	1	,428	,231	,631
	Intra-grupos	776,632	419	1,854		
	Total	777,059	420			
Bienestar	Inter-grupos	2,446	1	2,446	1,492	,223
	Intra-grupos	686,836	419	1,639		
	Total	689,283	420			
Fines	Inter-grupos	,012	1	,012	,007	,933
	Intra-grupos	729,959	419	1,742		
	Total	729,971	420			
Temas	Inter-grupos	3,230	1	3,230	1,931	,165
	Intra-grupos	700,960	419	1,673		
	Total	704,190	420			
Seguridad	Inter-grupos	,333	1	,333	,188	,665
	Intra-grupos	743,994	419	1,776		
	Total	744,328	420			
Desconocemos	Inter-grupos	,294	1	,294	,156	,693
	Intra-grupos	787,003	419	1,878		
	Total	787,297	420			
Opinión	Inter-grupos	1,120	1	1,120	,826	,364
	Intra-grupos	568,148	419	1,356		
	Total	569,268	420			
Relación	Inter-grupos	,260	1	,260	,187	,666
	Intra-grupos	583,217	419	1,392		
	Total	583,477	420			

Privilegios	Inter-grupos	,098	1	,098	,059	,807
	Intra-grupos	689,698	419	1,646		
	Total	689,796	420			
Capacitados	Inter-grupos	4,113	1	4,113	3,197	,075
	Intra-grupos	539,117	419	1,287		
	Total	543,230	420			
Separar	Inter-grupos	1,006	1	1,006	,687	,408
	Intra-grupos	613,341	419	1,464		
	Total	614,347	420			
Ventajas	Inter-grupos	2,242	1	2,242	1,395	,238
	Intra-grupos	673,449	419	1,607		
	Total	675,691	420			
Competencia	Inter-grupos	,013	1	,013	,010	,920
	Intra-grupos	554,951	419	1,324		
	Total	554,964	420			
Información	Inter-grupos	,046	1	,046	,035	,851
	Intra-grupos	541,750	419	1,293		
	Total	541,796	420			
Sentí	Inter-grupos	1,283	1	1,283	,878	,349
	Intra-grupos	611,938	419	1,460		
	Total	613,221	420			
Aceptado	Inter-grupos	3,235	1	3,235	2,234	,136
	Intra-grupos	606,699	419	1,448		
	Total	609,933	420			
Desagradables	Inter-grupos	,120	1	,120	,068	,794
	Intra-grupos	737,423	419	1,760		
	Total	737,544	420			
Cuestiones	Inter-grupos	1,202	1	1,202	,684	,409
	Intra-grupos	736,527	419	1,758		
	Total	737,729	420			
Integrado	Inter-grupos	5,076	1	5,076	3,410	,066
	Intra-grupos	623,670	419	1,488		
	Total	628,746	420			
Superiores	Inter-grupos	,247	1	,247	,186	,667
	Intra-grupos	555,929	419	1,327		
	Total	556,176	420			
Comunicacion	Inter-grupos	,185	1	,185	,127	,722
	Intra-grupos	611,568	419	1,460		
	Total	611,753	420			
Bromas	Inter-grupos	3,194	1	3,194	2,061	,152
	Intra-grupos	649,290	419	1,550		
	Total	652,485	420			
Risa	Inter-grupos	2,793	1	2,793	1,706	,192
	Intra-grupos	685,692	419	1,636		
	Total	688,485	420			
Descuido	Inter-grupos	15,306	1	15,306	12,656	,000
	Intra-grupos	506,742	419	1,209		
	Total	522,048	420			
divertimos	Inter-grupos	8,144	1	8,144	4,981	,026
	Intra-grupos	685,058	419	1,635		
	Total	693,202	420			
Tarea	Inter-grupos	4,335	1	4,335	3,032	,082
	Intra-grupos	599,138	419	1,430		
	Total	603,473	420			

Respetan	Inter-grupos	,300	1	,300	,197	,657
	Intra-grupos	637,596	419	1,522		
	Total	637,895	420			
Justifica	Inter-grupos	,612	1	,612	,416	,519
	Intra-grupos	616,257	419	1,471		
	Total	616,869	420			
Honestidad	Inter-grupos	,172	1	,172	,117	,732
	Intra-grupos	614,075	419	1,466		
	Total	614,247	420			
Normas	Inter-grupos	,981	1	,981	,666	,415
	Intra-grupos	617,194	419	1,473		
	Total	618,176	420			
Institucionales	Inter-grupos	,310	1	,310	,202	,653
	Intra-grupos	642,141	419	1,533		
	Total	642,451	420			
Orgullosos	Inter-grupos	,906	1	,906	,599	,439
	Intra-grupos	633,545	419	1,512		
	Total	634,451	420			
Perjudicar	Inter-grupos	,690	1	,690	,428	,513
	Intra-grupos	675,358	419	1,612		
	Total	676,048	420			
Natural	Inter-grupos	,825	1	,825	,413	,521
	Intra-grupos	836,092	419	1,995		
	Total	836,917	420			

En relación a la variable “sexo”, encontramos solamente dos variables con diferencias significativas “desafío” y “descuido”. Por lo que podemos decir que la variable sexo no es un factor importante a considerar.

ANOVA si la variable “edad” es significativa en las respuestas de los encuestados en cada ítem del cuestionario.

En la siguiente tabla reflejamos los valores con un nivel de significación por debajo de ,05. En estos casos aceptamos que hay diferencias entre las medias de los grupos de edad, con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 22. ANOVA (variable descriptiva “edad”)*

		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Desafío	Inter-grupos	1,540	3	,513	,340	,796
	Intra-grupos	629,106	417	1,509		
	Total	630,646	420			
Importancia	Inter-grupos	4,667	3	1,556	1,174	,319
	Intra-grupos	552,449	417	1,325		
	Total	557,116	420			
Detalles	Inter-grupos	4,849	3	1,616	1,182	,316
	Intra-grupos	570,111	417	1,367		
	Total	574,960	420			
Parecidos	Inter-grupos	2,353	3	,784	,430	,732
	Intra-grupos	760,891	417	1,825		
	Total	763,245	420			
Emprender	Inter-grupos	5,970	3	1,990	1,645	,178
	Intra-grupos	504,496	417	1,210		
	Total	510,466	420			
Alentador	Inter-grupos	1,207	3	,402	,234	,873
	Intra-grupos	717,120	417	1,720		
	Total	718,328	420			
Aburre	Inter-grupos	8,969	3	2,990	1,481	,219
	Intra-grupos	841,644	417	2,018		
	Total	850,613	420			
Innovaciones	Inter-grupos	1,510	3	,503	,302	,824
	Intra-grupos	696,039	417	1,669		
	Total	697,549	420			
Apoyado	Inter-grupos	4,528	3	1,509	,795	,497
	Intra-grupos	791,814	417	1,899		
	Total	796,342	420			
Decisions	Inter-grupos	1,027	3	,342	,184	,907
	Intra-grupos	776,033	417	1,861		
	Total	777,059	420			
Bienestar	Inter-grupos	3,379	3	1,126	,685	,562
	Intra-grupos	685,904	417	1,645		
	Total	689,283	420			
Fines	Inter-grupos	14,582	3	4,861	2,833	,038
	Intra-grupos	715,390	417	1,716		
	Total	729,971	420			
Temas	Inter-grupos	11,564	3	3,855	2,321	,075
	Intra-grupos	692,626	417	1,661		
	Total	704,190	420			
Seguridad	Inter-grupos	3,916	3	1,305	,735	,532
	Intra-grupos	740,412	417	1,776		
	Total	744,328	420			
Desconocemos	Inter-grupos	17,712	3	5,904	3,199	,023
	Intra-grupos	769,585	417	1,846		
	Total	787,297	420			
Opinión	Inter-grupos	10,877	3	3,626	2,708	,045
	Intra-grupos	558,392	417	1,339		
	Total	569,268	420			
Relación	Inter-grupos	,651	3	,217	,155	,926
	Intra-grupos	582,826	417	1,398		
	Total	583,477	420			

Privilegios	Inter-grupos	13,084	3	4,361	2,687	,046
	Intra-grupos	676,712	417	1,623		
	Total	689,796	420			
Capacitados	Inter-grupos	1,675	3	,558	,430	,732
	Intra-grupos	541,555	417	1,299		
	Total	543,230	420			
Separar	Inter-grupos	5,608	3	1,869	1,280	,281
	Intra-grupos	608,739	417	1,460		
	Total	614,347	420			
Ventajas	Inter-grupos	18,563	3	6,188	3,927	,009
	Intra-grupos	657,128	417	1,576		
	Total	675,691	420			
Competencia	Inter-grupos	10,582	3	3,527	2,702	,045
	Intra-grupos	544,382	417	1,305		
	Total	554,964	420			
Información	Inter-grupos	8,606	3	2,869	2,244	,083
	Intra-grupos	533,190	417	1,279		
	Total	541,796	420			
Senti	Inter-grupos	11,732	3	3,911	2,711	,045
	Intra-grupos	601,489	417	1,442		
	Total	613,221	420			
Aceptado	Inter-grupos	6,507	3	2,169	1,499	,214
	Intra-grupos	603,426	417	1,447		
	Total	609,933	420			
Desagradables	Inter-grupos	1,403	3	,468	,265	,851
	Intra-grupos	736,141	417	1,765		
	Total	737,544	420			
Cuestiones	Inter-grupos	4,501	3	1,500	,853	,465
	Intra-grupos	733,228	417	1,758		
	Total	737,729	420			
Integrado	Inter-grupos	8,193	3	2,731	1,835	,140
	Intra-grupos	620,552	417	1,488		
	Total	628,746	420			
Superiores	Inter-grupos	4,998	3	1,666	1,261	,288
	Intra-grupos	551,177	417	1,322		
	Total	556,176	420			
Comunicación	Inter-grupos	4,870	3	1,623	1,115	,343
	Intra-grupos	606,883	417	1,455		
	Total	611,753	420			
Bromas	Inter-grupos	3,685	3	1,228	,789	,500
	Intra-grupos	648,800	417	1,556		
	Total	652,485	420			
Risa	Inter-grupos	3,604	3	1,201	,731	,534
	Intra-grupos	684,881	417	1,642		
	Total	688,485	420			
Descuido	Inter-grupos	6,340	3	2,113	1,709	,165
	Intra-grupos	515,708	417	1,237		
	Total	522,048	420			
Divertimos	Inter-grupos	2,232	3	,744	,449	,718
	Intra-grupos	690,970	417	1,657		
	Total	693,202	420			
Tarea	Inter-grupos	2,052	3	,684	,474	,700
	Intra-grupos	601,421	417	1,442		
	Total	603,473	420			
Respetan	Inter-grupos	1,442	3	,481	,315	,815
	Intra-grupos	636,453	417	1,526		
	Total	637,895	420			

Justifica	Inter-grupos	5,736	3	1,912	1,305	,272
	Intra-grupos	611,133	417	1,466		
	Total	616,869	420			
Honestidad	Inter-grupos	4,297	3	1,432	,979	,402
	Intra-grupos	609,950	417	1,463		
	Total	614,247	420			
Normas	Inter-grupos	6,081	3	2,027	1,381	,248
	Intra-grupos	612,094	417	1,468		
	Total	618,176	420			
Institucionales	Inter-grupos	6,828	3	2,276	1,493	,216
	Intra-grupos	635,623	417	1,524		
	Total	642,451	420			
Orgullosos	Inter-grupos	4,419	3	1,473	,975	,404
	Intra-grupos	630,032	417	1,511		
	Total	634,451	420			
Perjudicar	Inter-grupos	2,231	3	,744	,460	,710
	Intra-grupos	673,817	417	1,616		
	Total	676,048	420			
Natural	Inter-grupos	1,115	3	,372	,185	,906
	Intra-grupos	835,802	417	2,004		
	Total	836,917	420			

*Se aplica el método Bonferroni (al tratarse de una variable de intervalos).

La variable edad aparece significativa en siete variables “fines”, “desconocemos”, “opinión”, “privilegios”, “ventajas”, “competencia” y “sentí”. En concreto hay diferencias significativas en la dimensión “personas-tareas” y “parroquial-profesional”.

ANOVA si la variable “Facultad” es significativa en las respuestas de los encuestados en cada ítem del cuestionario.

En la siguiente tabla reflejamos los valores con un nivel de significación por debajo de ,05. En estos casos aceptamos que hay diferencias entre las medias de los grupos en función de la Facultad, con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 23. ANOVA (variable descriptiva “Facultad”)

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Desafío	Inter-grupos	25,132	5	5,026	3,445	,005
	Intra-grupos	605,514	415	1,459		
	Total	630,646	420			
Importancia	Inter-grupos	18,108	5	3,622	2,788	,017
	Intra-grupos	539,008	415	1,299		
	Total	557,116	420			
Detalles	Inter-grupos	32,413	5	6,483	4,959	,000
	Intra-grupos	542,547	415	1,307		

	Total	574,960	420				
Parecidos	Inter-grupos	16,822	5	3,364	1,871	,098	
	Intra-grupos	746,423	415	1,799			
	Total	763,245	420				
Emprender	Inter-grupos	10,998	5	2,200	1,828	,106	
	Intra-grupos	499,468	415	1,204			
	Total	510,466	420				
Alentador	Inter-grupos	142,432	5	28,486	20,528	,000	
	Intra-grupos	575,896	415	1,388			
	Total	718,328	420				
Aburre	Inter-grupos	129,959	5	25,992	14,968	,000	
	Intra-grupos	720,654	415	1,737			
	Total	850,613	420				
Innovaciones	Inter-grupos	67,169	5	13,434	8,844	,000	
	Intra-grupos	630,379	415	1,519			
	Total	697,549	420				
Apoyado	Inter-grupos	33,898	5	6,780	3,690	,003	
	Intra-grupos	762,444	415	1,837			
	Total	796,342	420				
Decisions	Inter-grupos	43,874	5	8,775	4,967	,000	
	Intra-grupos	733,186	415	1,767			
	Total	777,059	420				
Bienestar	Inter-grupos	46,391	5	9,278	5,989	,000	
	Intra-grupos	642,891	415	1,549			
	Total	689,283	420				
Fines	Inter-grupos	79,255	5	15,851	10,109	,000	
	Intra-grupos	650,717	415	1,568			
	Total	729,971	420				
Temas	Inter-grupos	95,481	5	19,096	13,019	,000	
	Intra-grupos	608,709	415	1,467			
	Total	704,190	420				
Seguridad	Inter-grupos	90,169	5	18,034	11,441	,000	
	Intra-grupos	654,158	415	1,576			
	Total	744,328	420				
Desconocemos	Inter-grupos	105,722	5	21,144	12,875	,000	
	Intra-grupos	681,574	415	1,642			
	Total	787,297	420				
Opinión	Inter-grupos	17,719	5	3,544	2,666	,022	
	Intra-grupos	551,549	415	1,329			
	Total	569,268	420				
Relación	Inter-grupos	7,169	5	1,434	1,033	,398	
	Intra-grupos	576,308	415	1,389			
	Total	583,477	420				
Privilegios	Inter-grupos	73,920	5	14,784	9,962	,000	
	Intra-grupos	615,876	415	1,484			
	Total	689,796	420				
Capacitados	Inter-grupos	73,761	5	14,752	13,041	,000	
	Intra-grupos	469,469	415	1,131			
	Total	543,230	420				
Separar	Inter-grupos	74,365	5	14,873	11,430	,000	
	Intra-grupos	539,982	415	1,301			
	Total	614,347	420				
Ventajas	Inter-grupos	130,461	5	26,092	19,860	,000	
	Intra-grupos	545,231	415	1,314			
	Total	675,691	420				
Competencia	Inter-grupos	56,142	5	11,228	9,341	,000	
	Intra-grupos	498,823	415	1,202			
	Total	554,964	420				

Información	Inter-grupos	22,739	5	4,548	3,636	,003
	Intra-grupos	519,057	415	1,251		
	Total	541,796	420			
Sentí	Inter-grupos	36,404	5	7,281	5,238	,000
	Intra-grupos	576,817	415	1,390		
	Total	613,221	420			
Aceptado	Inter-grupos	23,282	5	4,656	3,294	,006
	Intra-grupos	586,652	415	1,414		
	Total	609,933	420			
Desagradables	Inter-grupos	100,719	5	20,144	13,127	,000
	Intra-grupos	636,825	415	1,535		
	Total	737,544	420			
Cuestiones	Inter-grupos	121,104	5	24,221	16,301	,000
	Intra-grupos	616,625	415	1,486		
	Total	737,729	420			
Integrado	Inter-grupos	55,202	5	11,040	7,989	,000
	Intra-grupos	573,544	415	1,382		
	Total	628,746	420			
Superiores	Inter-grupos	13,438	5	2,688	2,055	,070
	Intra-grupos	542,738	415	1,308		
	Total	556,176	420			
Comunicación	Inter-grupos	31,511	5	6,302	4,507	,001
	Intra-grupos	580,242	415	1,398		
	Total	611,753	420			
Bromas	Inter-grupos	10,041	5	2,008	1,297	,264
	Intra-grupos	642,443	415	1,548		
	Total	652,485	420			
Risa	Inter-grupos	8,314	5	1,663	1,015	,409
	Intra-grupos	680,170	415	1,639		
	Total	688,485	420			
Descuido	Inter-grupos	6,872	5	1,374	1,107	,356
	Intra-grupos	515,175	415	1,241		
	Total	522,048	420			
Divertimos	Inter-grupos	55,692	5	11,138	7,251	,000
	Intra-grupos	637,510	415	1,536		
	Total	693,202	420			
Tarea	Inter-grupos	31,670	5	6,334	4,597	,000
	Intra-grupos	571,803	415	1,378		
	Total	603,473	420			
Respetan	Inter-grupos	14,088	5	2,818	1,874	,098
	Intra-grupos	623,807	415	1,503		
	Total	637,895	420			
Justifica	Inter-grupos	10,725	5	2,145	1,469	,199
	Intra-grupos	606,144	415	1,461		
	Total	616,869	420			
Honestidad	Inter-grupos	48,013	5	9,603	7,038	,000
	Intra-grupos	566,234	415	1,364		
	Total	614,247	420			
Normas	Inter-grupos	14,326	5	2,865	1,969	,082
	Intra-grupos	603,850	415	1,455		
	Total	618,176	420			
Institucionales	Inter-grupos	68,022	5	13,604	9,829	,000
	Intra-grupos	574,429	415	1,384		
	Total	642,451	420			
Orgullosos	Inter-grupos	95,552	5	19,110	14,717	,000
	Intra-grupos	538,899	415	1,299		
	Total	634,451	420			

Perjudicar	Inter-grupos	13,837	5	2,767	1,734	,126
	Intra-grupos	662,210	415	1,596		
	Total	676,048	420			
Natural	Inter-grupos	41,314	5	8,263	4,310	,001
	Intra-grupos	795,603	415	1,917		
	Total	836,917	420			

La variable “Facultad” tiene un gran poder de discriminación, pues de los 43 ítems resultan significativos 32. Las dimensiones en las que hay mayor nivel de divergencia son “personas-tareas” (los ocho ítems), “parroquial-profesional” (cinco de seis ítems) y “abierta-cerrada” (seis de ocho ítems).

ANOVA si la variable “Carrera” tiene influencia en las respuestas de los encuestados en cada ítem del cuestionario.

Tabla 24. ANOVA (variable descriptiva “Carrera”)

		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Desafío	Inter-grupos	51,591	18	2,866	1,990	,009
	Intra-grupos	579,055	402	1,440		
	Total	630,646	420			
Importancia	Inter-grupos	37,538	18	2,085	1,614	,054
	Intra-grupos	519,578	402	1,292		
	Total	557,116	420			
Detalles	Inter-grupos	72,358	18	4,020	3,215	,000
	Intra-grupos	502,602	402	1,250		
	Total	574,960	420			
Parecidos	Inter-grupos	61,562	18	3,420	1,959	,011
	Intra-grupos	701,683	402	1,745		
	Total	763,245	420			
Emprender	Inter-grupos	25,925	18	1,440	1,195	,261
	Intra-grupos	484,541	402	1,205		
	Total	510,466	420			
Alentador	Inter-grupos	142,828	18	7,935	5,543	,000
	Intra-grupos	575,499	402	1,432		
	Total	718,328	420			
Aburre	Inter-grupos	146,934	18	8,163	4,663	,000
	Intra-grupos	703,679	402	1,750		
	Total	850,613	420			
Innovaciones	Inter-grupos	67,606	18	3,756	2,397	,001
	Intra-grupos	629,942	402	1,567		
	Total	697,549	420			
Apoyado	Inter-grupos	66,320	18	3,684	2,029	,008
	Intra-grupos	730,022	402	1,816		
	Total	796,342	420			
Decisiones	Inter-grupos	89,813	18	4,990	2,919	,000
	Intra-grupos	687,246	402	1,710		

	Total	777,059	420				
Bienestar	Inter-grupos	72,917	18	4,051	2,642	,000	
	Intra-grupos	616,366	402	1,533			
	Total	689,283	420				
Fines	Inter-grupos	76,277	18	4,238	2,606	,000	
	Intra-grupos	653,694	402	1,626			
	Total	729,971	420				
Temas	Inter-grupos	99,290	18	5,516	3,666	,000	
	Intra-grupos	604,900	402	1,505			
	Total	704,190	420				
Seguridad	Inter-grupos	132,529	18	7,363	4,838	,000	
	Intra-grupos	611,799	402	1,522			
	Total	744,328	420				
Desconocemos	Inter-grupos	93,856	18	5,214	3,023	,000	
	Intra-grupos	693,441	402	1,725			
	Total	787,297	420				
Opinión	Inter-grupos	26,918	18	1,495	1,108	,341	
	Intra-grupos	542,351	402	1,349			
	Total	569,268	420				
Relación	Inter-grupos	16,312	18	,906	,642	,866	
	Intra-grupos	567,165	402	1,411			
	Total	583,477	420				
Privilegios	Inter-grupos	97,024	18	5,390	3,656	,000	
	Intra-grupos	592,771	402	1,475			
	Total	689,796	420				
Capacitados	Inter-grupos	108,477	18	6,027	5,572	,000	
	Intra-grupos	434,753	402	1,081			
	Total	543,230	420				
Separar	Inter-grupos	73,519	18	4,084	3,036	,000	
	Intra-grupos	540,828	402	1,345			
	Total	614,347	420				
Ventajas	Inter-grupos	110,253	18	6,125	4,355	,000	
	Intra-grupos	565,438	402	1,407			
	Total	675,691	420				
Competencia	Inter-grupos	52,720	18	2,929	2,344	,002	
	Intra-grupos	502,244	402	1,249			
	Total	554,964	420				
Información	Inter-grupos	28,567	18	1,587	1,243	,223	
	Intra-grupos	513,228	402	1,277			
	Total	541,796	420				
Sentí	Inter-grupos	63,327	18	3,518	2,572	,000	
	Intra-grupos	549,894	402	1,368			
	Total	613,221	420				
Aceptado	Inter-grupos	43,405	18	2,411	1,711	,035	
	Intra-grupos	566,528	402	1,409			
	Total	609,933	420				
Desagradables	Inter-grupos	109,468	18	6,082	3,892	,000	
	Intra-grupos	628,076	402	1,562			
	Total	737,544	420				
Cuestiones	Inter-grupos	110,916	18	6,162	3,952	,000	
	Intra-grupos	626,813	402	1,559			
	Total	737,729	420				
Integrado	Inter-grupos	72,194	18	4,011	2,897	,000	
	Intra-grupos	556,552	402	1,384			
	Total	628,746	420				
Superiores	Inter-grupos	47,754	18	2,653	2,098	,006	
	Intra-grupos	508,422	402	1,265			
	Total	556,176	420				

Comunicación	Inter-grupos	43,279	18	2,404	1,700	,037
	Intra-grupos	568,474	402	1,414		
	Total	611,753	420			
Bromas	Inter-grupos	53,408	18	2,967	1,991	,009
	Intra-grupos	599,077	402	1,490		
	Total	652,485	420			
Risa	Inter-grupos	44,549	18	2,475	1,545	,071
	Intra-grupos	643,935	402	1,602		
	Total	688,485	420			
Descuido	Inter-grupos	31,510	18	1,751	1,435	,111
	Intra-grupos	490,537	402	1,220		
	Total	522,048	420			
Divertimos	Inter-grupos	86,579	18	4,810	3,187	,000
	Intra-grupos	606,623	402	1,509		
	Total	693,202	420			
Tarea	Inter-grupos	50,220	18	2,790	2,027	,008
	Intra-grupos	553,253	402	1,376		
	Total	603,473	420			
Respetan	Inter-grupos	37,568	18	2,087	1,398	,128
	Intra-grupos	600,327	402	1,493		
	Total	637,895	420			
Justifica	Inter-grupos	27,029	18	1,502	1,023	,432
	Intra-grupos	589,840	402	1,467		
	Total	616,869	420			
Honestidad	Inter-grupos	64,064	18	3,559	2,601	,000
	Intra-grupos	550,183	402	1,369		
	Total	614,247	420			
Normas	Inter-grupos	37,688	18	2,094	1,450	,105
	Intra-grupos	580,487	402	1,444		
	Total	618,176	420			
Institucionales	Inter-grupos	97,816	18	5,434	4,011	,000
	Intra-grupos	544,635	402	1,355		
	Total	642,451	420			
Orgullosos	Inter-grupos	99,713	18	5,540	4,165	,000
	Intra-grupos	534,738	402	1,330		
	Total	634,451	420			
Perjudicar	Inter-grupos	50,080	18	2,782	1,787	,025
	Intra-grupos	625,967	402	1,557		
	Total	676,048	420			
Natural	Inter-grupos	68,597	18	3,811	1,994	,009
	Intra-grupos	768,320	402	1,911		
	Total	836,917	420			

Dado el poder de discriminación de la variable “Facultad”, la variable “Carrera” discrimina en numerosos ítems, pues de 43 aparecen diferencias significativas en 34. Cabe destacar las dimensiones “procesos-resultados” (6 ítems de 8), “personas-tareas” (7 ítems de 8), “parroquial-profesional” (5 ítems de 6) y “abierta-cerrada” (8 ítems de 8).

ANOVA si la variable “curso” tiene influencia en las respuestas de los encuestados en cada ítem del cuestionario.

En la siguiente tabla reflejamos los valores con un nivel de significación por debajo de ,05. En estos casos aceptamos que hay diferencias entre las medias de los grupos en función del curso, con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 25. ANOVA (variable descriptiva “curso”)

		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Desafío	Inter-grupos	17,074	5	3,415	2,311	,044
	Intra-grupos	567,462	384	1,478		
	Total	584,536	389			
Importancia	Inter-grupos	6,686	5	1,337	1,022	,404
	Intra-grupos	502,649	384	1,309		
	Total	509,336	389			
Detalles	Inter-grupos	6,605	5	1,321	,961	,442
	Intra-grupos	527,931	384	1,375		
	Total	534,536	389			
Parecidos	Inter-grupos	12,400	5	2,480	1,355	,241
	Intra-grupos	702,975	384	1,831		
	Total	715,374	389			
Emprender	Inter-grupos	21,401	5	4,280	3,642	,003
	Intra-grupos	451,289	384	1,175		
	Total	472,690	389			
Alentador	Inter-grupos	19,541	5	3,908	2,297	,045
	Intra-grupos	653,302	384	1,701		
	Total	672,844	389			
Aburre	Inter-grupos	21,901	5	4,380	2,187	,055
	Intra-grupos	769,073	384	2,003		
	Total	790,974	389			
Innovaciones	Inter-grupos	4,831	5	,966	,570	,723
	Intra-grupos	650,505	384	1,694		
	Total	655,336	389			
Apoyado	Inter-grupos	8,142	5	1,628	,863	,506
	Intra-grupos	724,189	384	1,886		
	Total	732,331	389			
Decisiones	Inter-grupos	22,488	5	4,498	2,507	,030
	Intra-grupos	688,835	384	1,794		
	Total	711,323	389			
Bienestar	Inter-grupos	10,860	5	2,172	1,297	,264
	Intra-grupos	642,947	384	1,674		
	Total	653,808	389			
Fines	Inter-grupos	13,978	5	2,796	1,637	,149
	Intra-grupos	655,666	384	1,707		
	Total	669,644	389			
Temas	Inter-grupos	26,931	5	5,386	3,240	,007
	Intra-grupos	638,405	384	1,663		
	Total	665,336	389			
Seguridad	Inter-grupos	25,766	5	5,153	2,876	,015
	Intra-grupos	688,031	384	1,792		
	Total	713,797	389			
Desconocemos	Inter-grupos	31,244	5	6,249	3,390	,005
	Intra-grupos	707,856	384	1,843		

	Total	739,100	389			
Opinión	Inter-grupos	9,911	5	1,982	1,489	,192
	Intra-grupos	511,258	384	1,331		
	Total	521,169	389			
Relación	Inter-grupos	,511	5	,102	,074	,996
	Intra-grupos	527,325	384	1,373		
	Total	527,836	389			
Privilegios	Inter-grupos	12,042	5	2,408	1,466	,200
	Intra-grupos	631,048	384	1,643		
	Total	643,090	389			
Capacitados	Inter-grupos	43,469	5	8,694	7,061	,000
	Intra-grupos	472,798	384	1,231		
	Total	516,267	389			
Separar	Inter-grupos	8,281	5	1,656	1,108	,356
	Intra-grupos	573,978	384	1,495		
	Total	582,259	389			
Ventajas	Inter-grupos	17,246	5	3,449	2,133	,061
	Intra-grupos	620,898	384	1,617		
	Total	638,144	389			
Competencia	Inter-grupos	18,838	5	3,768	2,808	,017
	Intra-grupos	515,306	384	1,342		
	Total	534,144	389			
Información	Inter-grupos	9,144	5	1,829	1,414	,218
	Intra-grupos	496,692	384	1,293		
	Total	505,836	389			
Sentí	Inter-grupos	9,314	5	1,863	1,246	,287
	Intra-grupos	574,145	384	1,495		
	Total	583,459	389			
Aceptado	Inter-grupos	3,263	5	,653	,446	,816
	Intra-grupos	561,496	384	1,462		
	Total	564,759	389			
Desagradables	Inter-grupos	22,107	5	4,421	2,638	,023
	Intra-grupos	643,486	384	1,676		
	Total	665,592	389			
Cuestiones	Inter-grupos	4,758	5	,952	,528	,755
	Intra-grupos	691,550	384	1,801		
	Total	696,308	389			
Integrado	Inter-grupos	11,342	5	2,268	1,524	,181
	Intra-grupos	571,489	384	1,488		
	Total	582,831	389			
Superiores	Inter-grupos	31,814	5	6,363	5,038	,000
	Intra-grupos	484,979	384	1,263		
	Total	516,792	389			
Comunicación	Inter-grupos	3,425	5	,685	,461	,805
	Intra-grupos	570,472	384	1,486		
	Total	573,897	389			
Bromas	Inter-grupos	1,534	5	,307	,195	,964
	Intra-grupos	605,289	384	1,576		
	Total	606,823	389			
Risa	Inter-grupos	5,632	5	1,126	,694	,628
	Intra-grupos	623,557	384	1,624		
	Total	629,190	389			
Descuido	Inter-grupos	21,999	5	4,400	3,641	,003
	Intra-grupos	464,024	384	1,208		
	Total	486,023	389			
Divertimos	Inter-grupos	13,113	5	2,623	1,604	,158
	Intra-grupos	627,810	384	1,635		
	Total	640,923	389			

Tarea	Inter-grupos	11,411	5	2,282	1,615	,155
	Intra-grupos	542,489	384	1,413		
	Total	553,900	389			
Respetan	Inter-grupos	16,316	5	3,263	2,176	,056
	Intra-grupos	575,861	384	1,500		
	Total	592,177	389			
Justifica	Inter-grupos	4,923	5	,985	,675	,643
	Intra-grupos	560,451	384	1,460		
	Total	565,374	389			
Honestidad	Inter-grupos	28,543	5	5,709	3,984	,002
	Intra-grupos	550,216	384	1,433		
	Total	578,759	389			
Normas	Inter-grupos	25,107	5	5,021	3,488	,004
	Intra-grupos	552,852	384	1,440		
	Total	577,959	389			
Institucionales	Inter-grupos	28,942	5	5,788	3,881	,002
	Intra-grupos	572,651	384	1,491		
	Total	601,592	389			
Orgullosos	Inter-grupos	25,419	5	5,084	3,457	,005
	Intra-grupos	564,655	384	1,470		
	Total	590,074	389			
Perjudicar	Inter-grupos	7,674	5	1,535	,978	,431
	Intra-grupos	602,585	384	1,569		
	Total	610,259	389			
Natural	Inter-grupos	13,294	5	2,659	1,330	,250
	Intra-grupos	767,529	384	1,999		
	Total	780,823	389			

En la variable “Curso”, las dimensiones que presentan mayor discriminación son “proceso-resultados” (3 ítems de 8), “personas- tareas” (4 ítems de 8) y “normativa-pragmática” (4 ítems de 8).

3.7.4 Cuestionario para docentes y funcionarios sobre Cultura Organizacional (CDFCO)

En este apartado seguimos las mismas fases que en el cuestionario para estudiantes, por lo que omitiremos aquellos apartados que puedan ser reiterativos.

Objetivos del cuestionario

Los objetivos en relación al cuestionario son los siguientes:

1. Conocer el perfil de los funcionarios y docentes encuestados en relación a las variables sociodemográficas.
2. Determinar si la cultura organizacional de la Universidad Nacional del Este, en relación a los funcionarios y docentes, está más orientada a:

- a) Resultados o procesos.
- b) Personas o tareas.
- c) Parroquial o profesional.
- d) Abierta o cerrada.
- e) Bajo control o alto control.
- f) Normativa o pragmática.

Diseño de los cuestionarios:

El Cuestionario consta de seis dimensiones determinadas por los estudios que había realizado Geert Hofstede para las culturas organizacionales, y que se utilizaron como referencia para este estudio.

- La dimensión 1 “procesos-resultados”.
- La dimensión 2 “personas tareas”.
- La dimensión 3 “parroquial-profesional”.
- La dimensión 4 “abierta-cerrada”.
- La dimensión 5 “bajo control-alto control”.
- La dimensión 6 “normativa-pragmática”.

Tabla 26. Diseño de los cuestionarios para docentes y funcionarios

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS	TIPO
Sexo	1 pregunta cerrada
Edad	1 pregunta cerrada
Antigüedad en la Institución	1 pregunta cerrada
Actividad	1 pregunta abierta
Relación laboral	1 pregunta cerrada
Preguntas tipo escala	
Procesos-resultados	8 preguntas cerradas
Personas-tareas	8 preguntas cerradas
Profesional-parroquial	4 pregunta cerradas
Abierta-cerrada	8 pregunta cerradas
Bajo control-alto control	8 preguntas cerradas
Normativa-pragmática	8 preguntas cerradas

3.7.5 Estudio técnico del “Cuestionario para docentes y funcionarios sobre Cultura organizacional” (CDFCO)

Estudio de la validez

1. Validación de expertos (o especialistas)

La validación del cuestionario (funcionarios y docentes) por expertos pasa por las siguientes fases:

e) Composición de la muestra de expertos

En la siguiente tabla se recogen todos los expertos que han participado en la validación del cuestionario (comprensión del enunciado del ítem, importancia del tema, idoneidad del ítem en cada dimensión), indicando el nombre, el nivel de formación y la actividad.

Tabla 27. Composición de la muestra de expertos

Nombre	Nivel de Formación	Actividad
María Victoria Zavala	Máster	Docente investigadora de la UNE
Graciela Molinas	Máster	Docente investigadora de la UNE
José Daniel Díaz	Máster	Docente investigador de la UNE

f) Comprensión del enunciado del ítem

En este apartado fueron los expertos los que emitieron la valoración en relación a la comprensión del enunciado de cada pregunta. De esta manera, se les presentó una tabla como la que sigue, en la que se les pidió que leyeran cada pregunta y que la valoraran de 0 a 10. El total de expertos que participaron fue de 3. El resultado fue el siguiente:

Tabla 28. Puntuación media sobre nivel de entendimiento del ítem

ÍTEM	Punt.
1. Cada día hay nuevos retos y nuevos desafíos en la Facultad.	8,54
2. En la Facultad se le da más importancia a los resultados que a los procesos.	9,07
3. Aquí los retos y desafíos en el estudio están más bien en función al logro final que a los detalles del proceso.	9,82
4. En la Facultad, todos los días son muy parecidos porque siempre pasa lo mismo.	9,23

5. Me gusta emprender nuevos desafíos en la Facultad.	8,31
6. En la Facultad cada día es muy alentador porque siempre surge un nuevo reto que afrontar.	7,23
7. En la Facultad, me aburre la monotonía, siempre lo mismo.	7,98
8. Las innovaciones que se realizan constantemente en la Facultad, me resultan muy positivas.	8,24
9. En la Facultad me siento apoyado/a cuando tengo algún problema personal que pudiera afectar mi actividad laboral.	8,16
10. Las decisiones importantes se toman en equipo, en grupo, en comisiones o en un colegiado, y no por una sola persona.	8,26
11. Los directivos de la Facultad implementan estrategias o mecanismos institucionales que demuestran el interés que tienen por el bienestar de las personas que estudian o trabajan aquí.	8,84
12. Los fines y objetivos de la Facultad sólo los conocen los más altos directivos.	8,79
13. En la Facultad se deciden en grupo los temas importantes para la institución.	9,01
14. Los que dirigen la Facultad demuestran preocupación por la seguridad de las personas que estudian y trabajan en la misma.	9,24
15. Los que trabajan aquí desconocemos cuáles son las metas institucionales de nuestra Facultad.	7,58
16. Mi opinión es ignorada en la Facultad.	9,13
17. En la Facultad es más importante mantener las buenas relaciones entre las personas, antes que discutir por un tema que podría enfrentarnos unos con otros.	7,98
18. En la Facultad es más importante mantener la buena relación entre las personas, antes que discutir por un tema que podría separar a los miembros de la institución.	7,77
19. La mayoría de los docentes de la Facultad tiene el perfil profesional y la idoneidad para realizar la actividad a la que se dedica.	9,22
20. Los docentes son seleccionados teniendo en cuenta las relaciones de amistad y parentesco con los directivos antes que por competencia y capacidad para la tarea que van a realizar.	8,90
21. En la Facultad se maneja la información institucional con mucho sigilo, como si todo fuera secreto.	8,45
22. Cuando entré en la Facultad enseguida me sentí a gusto, como si fuera en casa.	8,34
23. Cuando se incorpora un nuevo miembro, la mayoría hace todo lo posible para que ese recién llegado se sienta aceptado y apoyado.	9,08
24. Cuando se entra en esta Facultad, los más antiguos te hacen pagar derecho de piso, es decir, te hacen pasar por situaciones muy desagradables por ser nuevo.	8,87
25. En la Facultad no se informa adecuadamente de las cuestiones institucionales como corresponde.	8,45
26. Cuando se incorpora un nuevo alumno en la Facultad, la mayoría de los compañeros nos preocupamos porque se sienta integrado.	8,81
27. En la Facultad, los recién ingresados no son aceptados por los alumnos de grupos superiores.	8,23
28. En la Facultad existe un sistema de comunicación abierto y participativo.	7,89
29. Solemos hacer bromas sobre las características personales o profesionales de los directivos.	7,34
30. En la Facultad cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos causa mucha risa, y frecuentemente hacemos bromas al respecto.	8,87
31. Existe gran preocupación por cuidar los bienes (edificios, mobiliario, equipamiento,	8,12

materiales, insumos) de la Facultad.	
32. El descuido en el proceso de realizar algún trabajo es considerado como tema de bromas en la Facultad.	8,61
33. En la Facultad nos divertimos haciendo chistes sobre los directivos.	9,22
34. Cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos resulta divertido.	8,16
35. En la Facultad se puede ver cómo nadie cuida los muebles ni los equipamientos que fueron comprados para uso académico.	8,38
36. Nadie controla lo que hago en la Facultad ni cómo lo hago, aquí cada uno hace lo que mejor le parece	8,67
37. En la Facultad no se respetan las normas establecidas.	8,12
38. Creo que el fin justifica los medios.	7,78
39. La ética personal y la honestidad son altamente valoradas aquí en la Facultad.	7,90
40. En la Facultad se cumplen las normas, cueste lo que cueste, duela a quien duela.	8,29
41. En la Facultad, las personas más valoradas son aquellas que demuestran gran respeto por los principios y valores institucionales	7,90
42. En la Facultad, nos sentimos orgullosos de contar con directivos respetuosos de las normas institucionales.	9,24
43. En la Facultad se suele usar la mentira para perjudicar a un compañero con tal de conseguir ventaja.	9,34
44. Si un alumno copia durante un examen, eso es considerado como natural, nadie se extraña por ello en la Facultad.	7,98
TOTAL MEDIA	8,68

g) Valoración sobre la importancia (valor) que se le otorga a cada pregunta o ítem.

En este apartado se procede a que cada experto o especialista valore de 0 a 10 la importancia que le otorga a cada pregunta o ítem (no se responde al ítem sino a la importancia que se le da). Para ello los expertos han tenido conocimiento de los objetivos del cuestionario y de la teoría que orienta este estudio.

Esta valoración de contenido, en la que han intervenido 3 expertos, queda reflejada en la siguiente tabla:

Tabla 29. Puntuación media sobre nivel de importancia del ítem

ÍTEM	Punt.
1. Cada día hay nuevos retos y nuevos desafíos en la Facultad.	7,89
2. En la Facultad se le da más importancia a los resultados que a los procesos.	9,23
3. Aquí los retos y desafíos en el estudio están más bien en función al logro final que a los detalles del proceso.	8,86
4. En la Facultad, todos los días son muy parecidos porque siempre pasa lo mismo.	8,51
5. Me gusta emprender nuevos desafíos en la Facultad.	8,04
6. En la Facultad cada día es muy alentador porque siempre surge un nuevo reto que	7,54

afrontar.	
7. En la Facultad, me aburre la monotonía, siempre lo mismo.	8,92
8. Las innovaciones que se realizan constantemente en la Facultad, me resultan muy positivas.	8,38
9. En la Facultad me siento apoyado/a cuando tengo algún problema personal que pudiera afectar mi actividad laboral.	9,41
10. Las decisiones importantes se toman en equipo, en grupo, en comisiones o en un colegiado, y no por una sola persona.	9,06
11. Los directivos de la Facultad implementan estrategias o mecanismos institucionales que demuestran el interés que tienen por el bienestar de las personas que estudian o trabajan aquí.	8,85
12. Los fines y objetivos de la Facultad sólo los conocen los más altos directivos.	8,28
13. En la Facultad se deciden en grupo los temas importantes para la institución	9,07
14. Los que dirigen la Facultad demuestran preocupación por la seguridad de las personas que estudian y trabajan en la misma	9,17
15. Los que trabajan aquí desconocemos cuáles son las metas institucionales de nuestra Facultad.	7,89
16. Mi opinión es ignorada en la Facultad.	7,59
17. En la Facultad es más importante mantener las buenas relaciones entre las personas, antes que discutir por un tema que podría enfrentarnos unos con otros.	8,77
18. En la Facultad es más importante mantener la buena relación entre las personas, antes que discutir por un tema que podría separar a los miembros de la institución.	9,21
19. La mayoría de los docentes de la Facultad tiene el perfil profesional y la idoneidad para realizar la actividad a la que se dedica.	7,99
20. Los docentes son seleccionados teniendo en cuenta las relaciones de amistad y parentesco con los directivos antes que por competencia y capacidad para la tarea que van a realizar.	8,09
21. En la Facultad se maneja la información institucional con mucho sigilo, como si todo fuera secreto.	8,23
22. Cuando entré en la Facultad enseguida me sentí a gusto, como si fuera en casa.	7,79
23. Cuando se incorpora un nuevo miembro, la mayoría hace todo lo posible para que ese recién llegado se sienta aceptado y apoyado.	8,98
24. Cuando se entra en esta Facultad, los más antiguos te hacen pagar derecho de piso, es decir, te hacen pasar por situaciones muy desagradables por ser nuevo.	8,91
25. En la Facultad no se informa adecuadamente de las cuestiones institucionales como corresponde.	9,21
26. Cuando se incorpora un nuevo alumno en la Facultad, la mayoría de los compañeros nos preocupamos porque se sienta integrado.	8,28
27. En la Facultad, los recién ingresados no son aceptados por los alumnos de grupos superiores.	9,25
28. En la Facultad existe un sistema de comunicación abierto y participativo.	8,56
29. Solemos hacer bromas sobre las características personales o profesionales de los directivos.	7,79
30. En la Facultad cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos causa mucha risa, y frecuentemente hacemos bromas al respecto.	9,56
31. Existe gran preocupación por cuidar los bienes (edificios, mobiliario, equipamiento, materiales, insumos) de la Facultad.	9,34
32. El descuido en el proceso de realizar algún trabajo es considerado como tema de bromas en la Facultad.	8,65

33. En la Facultad nos divertimos haciendo chistes sobre los directivos.	8,34
34. Cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos resulta divertido.	8,37
35. En la Facultad se puede ver cómo nadie cuida los muebles ni los equipamientos que fueron comprados para uso académico.	9,12
36. Nadie controla lo que hago en la Facultad ni cómo lo hago, aquí cada uno hace lo que mejor le parece	9,35
37. En la Facultad no se respetan las normas establecidas.	7,98
38. Creo que el fin justifica los medios.	8,35
39. La ética personal y la honestidad son altamente valoradas aquí en la Facultad.	8,23
40. En la Facultad se cumplen las normas, cueste lo que cueste, duela a quien duela.	8,45
41. En la Facultad, las personas más valoradas son aquellas que demuestran gran respeto por los principios y valores institucionales	8,90
42. En la Facultad, nos sentimos orgullosos de contar con directivos respetuosos de las normas institucionales.	9,11
43. En la Facultad se suele usar la mentira para perjudicar a un compañero con tal de conseguir ventaja.	7,92
44. Si un alumno copia durante un examen, eso es considerado como natural, nadie se extraña por ello en la Facultad.	8,51
TOTAL MEDIA	8,78

h) Valoración sobre la idoneidad que tiene el ítem dentro la dimensión correspondiente.

En este apartado se procede a que cada experto o especialista valore de 0 a 10 la idoneidad del ítem en cada dimensión (no se responde al ítem sino a la idoneidad que tiene el ítem dentro de la dimensión). Para ello los expertos han tenido conocimiento de los objetivos del cuestionario y han contado con la teoría que ha orientado este trabajo. Esta valoración de contenido queda reflejada en la siguiente tabla:

Tabla 30. Puntuación media sobre nivel de idoneidad del ítem en la dimensión

ÍTEM	Punt.
1. Cada día hay nuevos retos y nuevos desafíos en la Facultad.	8,99
2. En la Facultad se le da más importancia a los resultados que a los procesos.	8,84
3. Aquí los retos y desafíos en el estudio están más bien en función al logro final que a los detalles del proceso.	7,81
4. En la Facultad, todos los días son muy parecidos porque siempre pasa lo mismo.	8,06
5. Me gusta emprender nuevos desafíos en la Facultad.	8,45
6. En la Facultad cada día es muy alentador porque siempre surge un nuevo reto que afrontar.	7,78
7. En la Facultad, me aburre la monotonía, siempre lo mismo.	8,45
8. Las innovaciones que se realizan constantemente en la Facultad, me resultan muy positivas.	9,45

9. En la Facultad me siento apoyado/a cuando tengo algún problema personal que pudiera afectar mi actividad laboral.	8,34
10. Las decisiones importantes se toman en equipo, en grupo, en comisiones o en un colegiado, y no por una sola persona.	8,51
11. Los directivos de la Facultad implementan estrategias o mecanismos institucionales que demuestran el interés que tienen por el bienestar de las personas que estudian o trabajan aquí.	8,48
12. Los fines y objetivos de la Facultad sólo los conocen los más altos directivos.	8,90
13. En la Facultad se deciden en grupo los temas importantes para la institución	8,92
14. Los que dirigen la Facultad demuestran preocupación por la seguridad de las personas que estudian y trabajan en la misma	9,12
15. Los que trabajamos aquí desconocemos cuáles son las metas institucionales de nuestra Facultad.	9,22
16. Mi opinión es ignorada en la Facultad.	8,21
17. En la Facultad es más importante mantener las buenas relaciones entre las personas, antes que discutir por un tema que podría enfrentarnos unos con otros.	8,45
18. En la Facultad es más importante mantener la buena relación entre las personas, antes que discutir por un tema que podría separar a los miembros de la institución.	8,42
19. La mayoría de los funcionarios de la Facultad tiene el perfil profesional y la idoneidad para realizar la actividad a la que se dedica.	8,39
20. Los funcionarios son seleccionados teniendo en cuenta las relaciones de amistad y parentesco con los directivos antes que por competencia y capacidad para la tarea que van a realizar.	9,02
21. En la Facultad se maneja la información institucional con mucho sigilo, como si todo fuera secreto.	9,12
22. Cuando entré en la Facultad enseguida me sentí a gusto, como si fuera en casa.	8,71
23. Cuando se incorpora un nuevo miembro, la mayoría hace todo lo posible para que ese recién llegado se sienta aceptado y apoyado.	8,67
24. Cuando se entra en esta Facultad, los más antiguos te hacen pagar derecho de piso, es decir, te hacen pasar por situaciones muy desagradables por ser nuevo.	7,82
25. En la Facultad no se informa adecuadamente de las cuestiones institucionales como corresponde.	8,24
26. Cuando se incorpora un nuevo alumno en la Facultad, la mayoría de los compañeros nos preocupamos porque se sienta integrado.	8,56
27. En la Facultad, los recién ingresados no son aceptados por los alumnos de grupos superiores.	8,90
28. En la Facultad existe un sistema de comunicación abierto y participativo.	8,07
29. Solemos hacer bromas sobre las características personales o profesionales de los directivos.	7,91
30. En la Facultad cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos causa mucha risa, y frecuentemente hacemos bromas al respecto.	9,02
31. Existe gran preocupación por cuidar los bienes (edificios, mobiliario, equipamiento, materiales, insumos) de la Facultad.	9,21
32. El descuido en el proceso de realizar algún trabajo es considerado como tema de bromas en la Facultad.	8,28
33. En la Facultad nos divertimos haciendo chistes sobre los directivos.	8,10
34. Cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos resulta divertido.	8,85
35. En la Facultad se puede ver cómo nadie cuida los muebles ni los equipamientos que fueron comprados para uso académico.	8,54

36. Nadie controla lo que hago en la Facultad ni cómo lo hago, aquí cada uno hace lo que mejor le parece	8,4
37. En la Facultad no se respetan las normas establecidas.	8,54
38. Creo que el fin justifica los medios.	7,79
39. La ética personal y la honestidad son altamente valoradas aquí en la Facultad.	8,42
40. En la Facultad se cumplen las normas, cueste lo que cueste, duela a quien duela.	8,01
41. En la Facultad, las personas más valoradas son aquellas que demuestran gran respeto por los principios y valores institucionales	8,39
42. En la Facultad, nos sentimos orgullosos de contar con directivos respetuosos de las normas institucionales.	8,91
43. En la Facultad se suele usar la mentira para perjudicar a un compañero con tal de conseguir ventaja.	9,32
44. Si un alumno copia durante un examen, eso es considerado como natural, nadie se extraña por ello en la Facultad.	8,64
TOTAL MEDIA	8,75

2. Estudio piloto

Una vez realizadas las fases anteriores, el cuestionario se ha pasado a una muestra reducida de sujetos (funcionarios y docentes) pertenecientes a la Universidad Nacional del Este (10 funcionarios y 18 docentes), a fin de analizar su “funcionamiento”. Todas las observaciones para la mejora del instrumento han sido recogidas y tenidas en cuenta.

Fiabilidad

Estudio de la fiabilidad

Los ítems que componían el cuestionario en un principio eran 48, con un alfa de Cronbach de ,613. Tras la eliminación de cuatro ítems dado que aportan muy poco al coeficiente de fiabilidad, dicho coeficiente alcanza ,769. Para ello se han calculado los coeficientes de correlación de cada ítem con los valores del cuestionario total-correcto, es decir, una vez extraído del cuestionario o de la escala el valor del ítem que se pretende correlacionar.

Tabla 31. Coeficiente de Cronbach

Alfa de Cronbach	Número de elementos
,769	44

En la tabla 32 presentamos los valores del coeficiente de fiabilidad α de Cronbach para cada variable que conforma el cuestionario y para cada uno de los ítems de éste.

Tabla 32. Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
desafío	138,81	193,523	,516	,754
importancia	139,64	217,492	-,296	,785
detalles	139,66	216,726	-,280	,783
parecidos	139,41	194,105	,451	,756
emprender	138,65	196,585	,423	,758
alentador	139,29	189,690	,593	,750
aburre	139,16	192,037	,515	,753
innovaciones	139,14	191,469	,534	,752
apoyado	139,30	187,645	,579	,749
decisiones	139,53	188,388	,567	,750
bienestar	139,47	186,837	,650	,747
finés	139,44	196,045	,375	,759
temas	139,59	190,663	,524	,752
seguridad	139,43	187,550	,648	,747
desconocemos	139,16	194,885	,452	,756
opinión	139,29	191,858	,508	,753
relación	139,57	214,203	-,190	,781
separar	139,61	211,738	-,116	,779
idoneidad	140,39	223,725	-,494	,791
competencia	140,10	225,417	-,497	,794
información	139,78	195,827	,372	,759
sentí	138,83	196,182	,449	,757
aceptado	139,14	193,653	,525	,754
desagradables	139,02	197,268	,358	,760
cuestiones	139,57	191,361	,489	,753
integrado	139,31	200,354	,325	,762
antiguos	139,27	201,153	,220	,765
comunicación	139,37	189,893	,592	,750
bromas	139,99	212,297	-,136	,779
risa	140,64	212,398	-,142	,778
bienes	140,62	220,838	-,389	,789
descuido	140,66	217,116	-,309	,783
divertimos	140,59	215,974	-,268	,782
tarea	140,87	211,029	-,101	,775
comprados	140,67	217,736	-,324	,784
controla	140,86	215,723	-,265	,781
respetan	138,91	197,477	,382	,759
justifica	139,16	206,240	,054	,772
honestidad	139,20	189,754	,578	,750
normas	139,67	191,933	,520	,753
institucionales	139,51	189,280	,589	,750
orgullosos	139,17	191,115	,566	,752
perjudicar	139,19	192,066	,474	,754
natural	138,76	201,314	,243	,764

En las siguientes tablas presentamos los coeficientes de correlación de cada variable, en relación al cuestionario “Cultura Organizacional”.

Tabla 33. Coeficientes dimensión “procesos-resultados”

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Desafío	,821	,059
Importancia	-,044	,895
Detalles	-,022	,907
Parecidos	,575	-,521
Emprender	,697	,164
Alentador	,766	-,242
Aburre	,631	-,420
Innovaciones	,704	-,177

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización

Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Tabla 34. Coeficientes dimensión “personas-tareas”

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Apoyado	,646	,259
Decisiones	,828	,101
Bienestar	,769	,290
Fines	,096	,819
Temas	,768	,077
Seguridad	,719	,368
Desconocemos	,181	,785
Opinión	,386	,628

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización

Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Tabla 35. Coeficientes dimensión “parroquial-profesional”

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Relación	,891	,051
Separar	,899	,063
Idoneidad	-,140	,857
Competencia	,308	,746

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización

Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Tabla 36. Coeficientes dimensión “abierta-cerrada”

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Información	,814	,003
Sentí	,136	,713
Aceptado	,318	,754
Desagradables	,665	,303
Cuestiones	,717	,241
Integrado	,017	,707
Antiguos	,643	,159
Comunicación	,414	,602

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización

Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Tabla 37. Coeficientes dimensión “bajo control-alto control”

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Bromas	,682	-,423
Risa	,780	,170
Bienes	,115	,820
Descuido	,718	,338
Divertimos	,814	,110
Tarea	,745	,216
Comprados	,604	,493
Controla	,513	,389

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Tabla 38. Coeficientes dimensión “normativa-pragmática”

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Respetan	,367	,666
Justifica	-,154	,772
Honestidad	,807	,115
Normas	,789	,114
Institucionales	,804	,223
Orgullosos	,808	,122
Perjudicar	,492	,542
Natural	,220	,659

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

3.7.6 Cuestionario para docentes y funcionarios sobre Cultura Organizacional: Estadísticos descriptivos.

Para empezar procedemos a obtener las medias, desviaciones típicas, modas, rango y valores máximos y mínimos de los ítems que forman parte de la escala, que se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 39. Estadísticos descriptivos (docentes y funcionarios)

Variables	Media	Moda	Desviación típica
desafío	4,01	4	1,020
importancia	3,18	3	1,083
detalles	3,17	3	1,043
parecidos	3,41	4	1,105
emprender	4,18	5	,982
alentador	3,54	4	1,118
aburre	3,67	4	1,116
innovaciones	3,68	4	1,116
apoyado	3,52	4	1,258
decisiones	3,30	4	1,239
bienestar	3,35	4	1,181
fines	3,38	4	1,131
temas	3,23	4	1,184
seguridad	3,39	4	1,145
desconocemos	3,67	4	1,049
opinión	3,63	4	1,140
relación	3,26	3	1,131
separar	3,21	3	1,126
idoneidad	2,43	2	1,060
competencia	2,72	2	1,179
información	3,05	3	1,155
sentí	3,99	4	,961
aceptado	3,68	4	,997
desagradables	3,80	4	1,974
cuestiones	3,25	4	1,210
integrado	3,51	3	,879
antiguos	3,56	4	1,097
comunicación	3,45	4	1,108
bromas	2,83	3	1,068
risa	2,18	2	1,031
bienes	2,20	2	1,114
descuido	2,16	2	,974
divertimos	2,23	2	,980
tarea	1,96	2	,888
comprados	2,15	2	,996
controla	1,96	2	,955
respetan	3,92	4	,998
justifica	3,67	4	1,109
honestidad	3,62	4	1,140

normas	3,16	3	1,114
institucionales	3,31	3	1,147
orgullosos	3,65	4	1,082
perjudicar	3,64	4	1,195
natural	4,06	5	,998

*Aparecen en color las puntuaciones más altas y más bajas.

A continuación comentamos los aspectos más significativos en relación a las respuestas dadas por los encuestados, en función de la “media”.

Variable “desafío” (Cada día hay nuevos retos y nuevos desafíos en la Facultad): la media es 4,01 y la moda 4. Lo que indica que es un ítem que discrimina las respuestas. (En este ítem “A” es totalmente de acuerdo: 5; “B” es de acuerdo: 4; “C” es indiferente: 3; “D” es en desacuerdo: 2; “E” es totalmente en desacuerdo: 1).

Variable “emprender” (Me gusta emprender nuevos desafíos en la Facultad): la media es 4,18 y la moda 5. Como el resto de los ítems del cuestionario, tiene una amplia discriminación en las respuestas. La puntuación media tiende a situarse entre las opciones de respuesta “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”. (En este ítem “A” es totalmente de acuerdo: 5; “B” es de acuerdo: 4; “C” es indiferente: 3; “D” es en desacuerdo: 2; “E” es totalmente en desacuerdo: 1).

Variable “sentí” (Cuando entré en la Facultad enseguida me sentí a gusto, como si fuera en casa): la media del ítem es 3,99 y la moda 4. La opción de respuesta se sitúa en “De acuerdo”. (En este ítem “A” es totalmente de acuerdo: 5; “B” es de acuerdo: 4; “C” es indiferente: 3; “D” es en desacuerdo: 2; “E” es totalmente en desacuerdo: 1).

Variable “desagradables” (Cuando se entra en esta Facultad, los más antiguos te hacen pagar derecho de piso, es decir, te hacen pasar por situaciones muy desagradables por ser nuevo): la media del ítem es 3,80 y la moda 4. La opción de respuesta se sitúa en la respuesta “en desacuerdo”. (En este ítem “A” es totalmente de acuerdo: 1; “B” es de acuerdo: 2; “C” es indiferente: 3; “D” es en desacuerdo: 4; “E” es totalmente en desacuerdo: 5).

Variable “natural” (Si un alumno copia durante un examen, eso es considerado como natural, nadie se extraña por ello en la Facultad): la media del ítem es 4,06 y la moda 5. En este ítem “A” es totalmente de acuerdo: 1; “B” es de acuerdo: 2; “C” es indiferente: 3; “D” es en desacuerdo: 4; “E” es totalmente en desacuerdo: 5).

En esta fase procedemos a realizar un análisis global de los valores de la “desviación típica” para identificar las variables en las que los encuestados muestran una mayor o menor dispersión en las respuestas.

Las variables que con una mayor desviación típica (donde el grupo se comporta de manera menos homogénea) han sido las siguientes:

Variable “apoyado” (En la Facultad me siento apoyado/a cuando tengo algún problema personal que pudiera afectar mi actividad estudiantil): desviación típica 1,258.

Variable “decisiones” (Las decisiones importantes se toman en equipo, en grupo, en comisiones o en un colegiado, y no por una sola persona): desviación típica 1,239.

Variable “temas” (En la Facultad se deciden en grupo los temas importantes para la institución): desviación típica 1,184.

Variable “competencia” (Los funcionarios son seleccionados teniendo en cuenta las relaciones de amistad y parentesco con los directivos antes que por competencia y capacidad para la tarea que van a realizar): desviación típica 1,179.

Variable “desagradables” (Cuando se entra en esta Facultad, los más antiguos te hacen pagar derecho de piso, es decir, te hacen pasar por situaciones muy desagradables por ser nuevo): desviación típica: 1,974.

Variable “perjudicar” (En la Facultad se suele usar la mentira para perjudicar a un compañero con tal de conseguir ventaja): desviación típica 1,195.

Por el contrario, los valores de la desviación típica más bajos (donde el grupo se comporta de forma más homogénea) han sido los siguientes:

- *Variable “emprender”* (Me gusta emprender nuevos desafíos en la Facultad): desviación típica ,982. En este ítem “A” es totalmente de acuerdo y se puntuó con cinco (5); “B” es de acuerdo y se puntuó con cuatro (4); “C” es indiferente y se puntuó con tres (3); “D” es en desacuerdo y se puntuó con dos (2); “E” es totalmente en desacuerdo y se puntuó con uno (1).
- *Variable “sentí”* (Cuando entré en la Facultad enseguida me sentí a gusto, como si fuera en casa): desviación típica ,961. En este ítem “A” es totalmente de acuerdo y se puntuó con cinco (5); “B” es de acuerdo y se puntuó con cuatro (4); “C” es indiferente y se puntuó con tres (3); “D” es en desacuerdo y se puntuó con dos (2); “E” es totalmente en desacuerdo y se puntuó con uno (1).

-
- *Variable “integrado”* (Cuando se incorpora un nuevo alumno en la Facultad, la mayoría de los compañeros nos preocupamos porque se sienta integrado): desviación típica ,879. En este ítem “A” es totalmente de acuerdo y se puntuó con cinco (5); “B” es de acuerdo y se puntuó con cuatro (4); “C” es indiferente y se puntuó con tres (3); “D” es en desacuerdo y se puntuó con dos (2); “E” es totalmente en desacuerdo y se puntuó con uno (1).
 - *Variable “descuido”* (El descuido en el proceso de realizar algún trabajo es considerado como tema de bromas en la Facultad): la desviación típica es ,974. En este ítem “A” es totalmente de acuerdo y se puntuó con cinco (5); “B” es de acuerdo y se puntuó con cuatro (4); “C” es indiferente y se puntuó con tres (3); “D” es en desacuerdo y se puntuó con dos (2); “E” es totalmente en desacuerdo y se puntuó con uno (1).
 - *Variable “divertimos”* (En la Facultad nos divertimos haciendo chistes sobre los directivos): desviación típica, 980. En este ítem “A” es totalmente de acuerdo y se puntuó con cinco (5); “B” es de acuerdo y se puntuó con cuatro (4); “C” es indiferente y se puntuó con tres (3); “D” es en desacuerdo y se puntuó con dos (2); “E” es totalmente en desacuerdo y se puntuó con uno (1).
 - *Variable “tarea”* (Cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos resulta divertido): desviación típica ,888. En este ítem “A” es totalmente de acuerdo y se puntuó con cinco (5); “B” es de acuerdo y se puntuó con cuatro (4); “C” es indiferente y se puntuó con tres (3); “D” es en desacuerdo y se puntuó con dos (2); “E” es totalmente en desacuerdo y se puntuó con uno (1).
 - *Variable “controla”* (Nadie controla lo que hago en la Facultad ni cómo lo hago, aquí cada uno hace lo que mejor le parece): desviación típica ,955. En este ítem “A” es totalmente de acuerdo y se puntuó con cinco (5); “B” es de acuerdo y se puntuó con cuatro (4); “C” es indiferente y se puntuó con tres (3); “D” es en desacuerdo y se puntuó con dos (2); “E” es totalmente en desacuerdo y se puntuó con uno (1).

Comparación entre grupos: Análisis de varianza

Atendiendo a las variables sexo, edad, antigüedad en la institución y facultad, procedemos a realizar el análisis de varianza (ANOVA), uno por cada variable, para

conocer si son significativas en los resultados del cuestionario y si existen diferencias entre los grupos considerados como variable.

ANOVA si la variable “sexo” tiene influencia en las respuestas de los encuestados en cada ítem del cuestionario.

En la siguiente tabla reflejamos los valores con un nivel de significación por debajo de ,05. En estos casos aceptamos que hay diferencias entre las medias de los grupos en función de la Facultad, con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 40. ANOVA (variable descriptiva “sexo”)

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Desafío	Inter-grupos	,478	1	,478	,459	,499
	Intra-grupos	286,490	275	1,042		
	Total	286,968	276			
Importancia	Inter-grupos	,224	1	,224	,191	,663
	Intra-grupos	323,386	275	1,176		
	Total	323,610	276			
Detalles	Inter-grupos	,126	1	,126	,115	,734
	Intra-grupos	300,235	275	1,092		
	Total	300,361	276			
Parecidos	Inter-grupos	2,635	1	2,635	2,166	,142
	Intra-grupos	334,448	275	1,216		
	Total	337,083	276			
Emprender	Inter-grupos	1,853	1	1,853	1,927	,166
	Intra-grupos	264,479	275	,962		
	Total	266,332	276			
Alentador	Inter-grupos	,291	1	,291	,233	,630
	Intra-grupos	344,561	275	1,253		
	Total	344,852	276			
Aburre	Inter-grupos	,750	1	,750	,602	,438
	Intra-grupos	342,694	275	1,246		
	Total	343,444	276			
Innovaciones	Inter-grupos	,019	1	,019	,015	,903
	Intra-grupos	344,025	275	1,251		
	Total	344,043	276			
Apoyado	Inter-grupos	,257	1	,257	,162	,688
	Intra-grupos	436,840	275	1,589		
	Total	437,097	276			
Decisiones	Inter-grupos	,301	1	,301	,195	,659
	Intra-grupos	423,425	275	1,540		
	Total	423,726	276			
Bienestar	Inter-grupos	2,476	1	2,476	1,780	,183
	Intra-grupos	382,556	275	1,391		
	Total	385,032	276			

Fines	Inter-grupos	1,059	1	1,059	,827	,364
	Intra-grupos	352,139	275	1,281		
	Total	353,199	276			
Temas	Inter-grupos	,044	1	,044	,031	,860
	Intra-grupos	387,169	275	1,408		
	Total	387,213	276			
Seguridad	Inter-grupos	2,401	1	2,401	1,836	,177
	Intra-grupos	359,707	275	1,308		
	Total	362,108	276			
Desconocemos	Inter-grupos	1,826	1	1,826	1,665	,198
	Intra-grupos	301,618	275	1,097		
	Total	303,444	276			
Opinión	Inter-grupos	1,504	1	1,504	1,158	,283
	Intra-grupos	357,420	275	1,300		
	Total	358,924	276			
Relación	Inter-grupos	,112	1	,112	,087	,768
	Intra-grupos	352,690	275	1,283		
	Total	352,801	276			
Separar	Inter-grupos	,221	1	,221	,174	,677
	Intra-grupos	349,635	275	1,271		
	Total	349,856	276			
Idoneidad	Inter-grupos	1,075	1	1,075	,958	,329
	Intra-grupos	308,802	275	1,123		
	Total	309,877	276			
Competencia	Inter-grupos	,082	1	,082	,059	,809
	Intra-grupos	383,514	275	1,395		
	Total	383,596	276			
Información	Inter-grupos	,424	1	,424	,317	,574
	Intra-grupos	367,966	275	1,338		
	Total	368,390	276			
Sentí	Inter-grupos	1,272	1	1,272	1,378	,241
	Intra-grupos	253,696	275	,923		
	Total	254,968	276			
Aceptado	Inter-grupos	,005	1	,005	,005	,946
	Intra-grupos	274,400	275	,998		
	Total	274,404	276			
Desagradables	Inter-grupos	,982	1	,982	,852	,357
	Intra-grupos	317,097	275	1,153		
	Total	318,079	276			
Cuestiones	Inter-grupos	,012	1	,012	,008	,929
	Intra-grupos	403,801	275	1,468		
	Total	403,812	276			
Integrado	Inter-grupos	,017	1	,017	,022	,882
	Intra-grupos	213,210	275	,775		
	Total	213,227	276			
Antiguos	Inter-grupos	,663	1	,663	,550	,459
	Intra-grupos	331,720	275	1,206		
	Total	332,383	276			
Comunicación	Inter-grupos	,459	1	,459	,373	,542
	Intra-grupos	338,227	275	1,230		
	Total	338,686	276			
Bromas	Inter-grupos	,027	1	,027	,024	,878
	Intra-grupos	314,998	275	1,145		
	Total	315,025	276			

Risa	Inter-grupos	,224	1	,224	,210	,647
	Intra-grupos	293,386	275	1,067		
	Total	293,610	276			
Bienes	Inter-grupos	,110	1	,110	,089	,766
	Intra-grupos	342,568	275	1,246		
	Total	342,679	276			
Descuido	Inter-grupos	,446	1	,446	,469	,494
	Intra-grupos	261,244	275	,950		
	Total	261,690	276			
Divertimos	Inter-grupos	1,265	1	1,265	1,318	,252
	Intra-grupos	263,948	275	,960		
	Total	265,213	276			
Tarea	Inter-grupos	4,869	1	4,869	6,298	,013
	Intra-grupos	212,611	275	,773		
	Total	217,480	276			
Comprados	Inter-grupos	6,364	1	6,364	6,548	,011
	Intra-grupos	267,268	275	,972		
	Total	273,632	276			
Controla	Inter-grupos	1,280	1	1,280	1,406	,237
	Intra-grupos	250,359	275	,910		
	Total	251,639	276			
Respetan	Inter-grupos	,136	1	,136	,136	,713
	Intra-grupos	274,955	275	1,000		
	Total	275,090	276			
Justifica	Inter-grupos	,750	1	,750	,609	,436
	Intra-grupos	338,694	275	1,232		
	Total	339,444	276			
Honestidad	Inter-grupos	2,506	1	2,506	1,933	,166
	Intra-grupos	356,448	275	1,296		
	Total	358,953	276			
Normas	Inter-grupos	,002	1	,002	,002	,968
	Intra-grupos	342,323	275	1,245		
	Total	342,325	276			
Institucionales	Inter-grupos	2,777	1	2,777	2,118	,147
	Intra-grupos	360,522	275	1,311		
	Total	363,300	276			
Orgullosos	Inter-grupos	,134	1	,134	,114	,736
	Intra-grupos	322,898	275	1,174		
	Total	323,032	276			
Perjudicar	Inter-grupos	1,257	1	1,257	,880	,349
	Intra-grupos	392,917	275	1,429		
	Total	394,173	276			
Natural	Inter-grupos	,494	1	,494	,495	,482
	Intra-grupos	274,336	275	,998		
	Total	274,830	276			

Como podemos observar, la variable “sexo” no es un factor que discrimine entre los encuestados.

ANOVA si la variable “edad” tiene influencia en las respuestas de los encuestados en cada ítem del cuestionario.

En la siguiente tabla reflejamos los valores con un nivel de significación por debajo de ,05. En estos casos aceptamos que hay diferencias entre las medias de los grupos en función de la Facultad, con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 41. ANOVA (variable descriptiva “edad”).

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Desafío	Inter-grupos	3,646	6	,608	,579	,747
	Intra-grupos	283,322	270	1,049		
	Total	286,968	276			
Importancia	Inter-grupos	18,241	6	3,040	2,688	,015
	Intra-grupos	305,370	270	1,131		
	Total	323,610	276			
Detalles	Inter-grupos	20,403	6	3,400	3,280	,004
	Intra-grupos	279,958	270	1,037		
	Total	300,361	276			
Parecidos	Inter-grupos	4,103	6	,684	,554	,766
	Intra-grupos	332,980	270	1,233		
	Total	337,083	276			
Emprender	Inter-grupos	10,633	6	1,772	1,871	,086
	Intra-grupos	255,699	270	,947		
	Total	266,332	276			
Alentador	Inter-grupos	4,642	6	,774	,614	,719
	Intra-grupos	340,210	270	1,260		
	Total	344,852	276			
Aburre	Inter-grupos	13,261	6	2,210	1,807	,098
	Intra-grupos	330,183	270	1,223		
	Total	343,444	276			
Innovaciones	Inter-grupos	2,442	6	,407	,322	,925
	Intra-grupos	341,601	270	1,265		
	Total	344,043	276			
Apoyado	Inter-grupos	14,856	6	2,476	1,583	,152
	Intra-grupos	422,241	270	1,564		
	Total	437,097	276			
Decisiones	Inter-grupos	10,498	6	1,750	1,143	,337
	Intra-grupos	413,228	270	1,530		
	Total	423,726	276			
Bienestar	Inter-grupos	18,466	6	3,078	2,267	,038
	Intra-grupos	366,567	270	1,358		
	Total	385,032	276			
Fines	Inter-grupos	7,509	6	1,252	,978	,441
	Intra-grupos	345,689	270	1,280		
	Total	353,199	276			
Temas	Inter-grupos	11,320	6	1,887	1,355	,233
	Intra-grupos	375,893	270	1,392		
	Total	387,213	276			

Seguridad	Inter-grupos	6,348	6	1,058	,803	,568
	Intra-grupos	355,761	270	1,318		
	Total	362,108	276			
Desconocemos	Inter-grupos	1,904	6	,317	,284	,944
	Intra-grupos	301,540	270	1,117		
	Total	303,444	276			
Opinión	Inter-grupos	15,604	6	2,601	2,045	,060
	Intra-grupos	343,320	270	1,272		
	Total	358,924	276			
Relación	Inter-grupos	19,154	6	3,192	2,583	,019
	Intra-grupos	333,648	270	1,236		
	Total	352,801	276			
Separar	Inter-grupos	8,934	6	1,489	1,179	,318
	Intra-grupos	340,922	270	1,263		
	Total	349,856	276			
Idoneidad	Inter-grupos	4,921	6	,820	,726	,629
	Intra-grupos	304,957	270	1,129		
	Total	309,877	276			
Competencia	Inter-grupos	4,895	6	,816	,582	,745
	Intra-grupos	378,701	270	1,403		
	Total	383,596	276			
Información	Inter-grupos	4,029	6	,672	,498	,810
	Intra-grupos	364,361	270	1,349		
	Total	368,390	276			
Sentí	Inter-grupos	4,034	6	,672	,723	,631
	Intra-grupos	250,933	270	,929		
	Total	254,968	276			
Aceptado	Inter-grupos	4,030	6	,672	,671	,673
	Intra-grupos	270,374	270	1,001		
	Total	274,404	276			
Desagradables	Inter-grupos	2,087	6	,348	,297	,938
	Intra-grupos	315,993	270	1,170		
	Total	318,079	276			
Cuestiones	Inter-grupos	1,664	6	,277	,186	,980
	Intra-grupos	402,148	270	1,489		
	Total	403,812	276			
Integrado	Inter-grupos	10,255	6	1,709	2,274	,037
	Intra-grupos	202,972	270	,752		
	Total	213,227	276			
Antiguos	Inter-grupos	14,299	6	2,383	2,023	,063
	Intra-grupos	318,083	270	1,178		
	Total	332,383	276			
Comunicación	Inter-grupos	8,505	6	1,418	1,159	,329
	Intra-grupos	330,181	270	1,223		
	Total	338,686	276			
Bromas	Inter-grupos	13,033	6	2,172	1,942	,074
	Intra-grupos	301,992	270	1,118		
	Total	315,025	276			
Risa	Inter-grupos	5,374	6	,896	,839	,541
	Intra-grupos	288,237	270	1,068		
	Total	293,610	276			
Bienes	Inter-grupos	7,380	6	1,230	,990	,432
	Intra-grupos	335,298	270	1,242		
	Total	342,679	276			

Descuido	Inter-grupos	4,927	6	,821	,864	,522
	Intra-grupos	256,762	270	,951		
	Total	261,690	276			
Divertimos	Inter-grupos	3,080	6	,513	,529	,786
	Intra-grupos	262,133	270	,971		
	Total	265,213	276			
Tarea	Inter-grupos	4,954	6	,826	1,049	,394
	Intra-grupos	212,526	270	,787		
	Total	217,480	276			
Comprados	Inter-grupos	6,014	6	1,002	1,011	,418
	Intra-grupos	267,618	270	,991		
	Total	273,632	276			
Controla	Inter-grupos	3,771	6	,628	,685	,662
	Intra-grupos	247,868	270	,918		
	Total	251,639	276			
Respetan	Inter-grupos	3,311	6	,552	,548	,771
	Intra-grupos	271,779	270	1,007		
	Total	275,090	276			
Justifica	Inter-grupos	20,393	6	3,399	2,876	,010
	Intra-grupos	319,051	270	1,182		
	Total	339,444	276			
Honestidad	Inter-grupos	11,574	6	1,929	1,499	,178
	Intra-grupos	347,379	270	1,287		
	Total	358,953	276			
Normas	Inter-grupos	6,355	6	1,059	,851	,531
	Intra-grupos	335,970	270	1,244		
	Total	342,325	276			
Institucionales	Inter-grupos	6,974	6	1,162	,881	,509
	Intra-grupos	356,325	270	1,320		
	Total	363,300	276			
Orgullosos	Inter-grupos	9,811	6	1,635	1,409	,211
	Intra-grupos	313,222	270	1,160		
	Total	323,032	276			
Perjudicar	Inter-grupos	7,056	6	1,176	,820	,555
	Intra-grupos	387,118	270	1,434		
	Total	394,173	276			
Natural	Inter-grupos	3,139	6	,523	,520	,793
	Intra-grupos	271,691	270	1,006		
	Total	274,830	276			

Tampoco la variable “edad” se puede considerar que sea un factor que discrimina entre las opiniones de los encuestados.

ANOVA si la variable “antigüedad” tiene influencia en las respuestas de los encuestados en cada ítem del cuestionario.

En la siguiente tabla reflejamos los valores con un nivel de significación por debajo de ,05. En estos casos aceptamos que hay diferencias entre las medias de los grupos en función de la Facultad, con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 42. ANOVA (variable descriptiva “antigüedad en la institución”)

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Desafío	Inter-grupos	6,699	4	1,675	1,625	,168
	Intra-grupos	280,269	272	1,030		
	Total	286,968	276			
Importancia	Inter-grupos	4,983	4	1,246	1,063	,375
	Intra-grupos	318,628	272	1,171		
	Total	323,610	276			
Detalles	Inter-grupos	6,829	4	1,707	1,582	,179
	Intra-grupos	293,532	272	1,079		
	Total	300,361	276			
Parecidos	Inter-grupos	5,804	4	1,451	1,191	,315
	Intra-grupos	331,279	272	1,218		
	Total	337,083	276			
Emprender	Inter-grupos	5,584	4	1,396	1,456	,216
	Intra-grupos	260,748	272	,959		
	Total	266,332	276			
Alentador	Inter-grupos	2,543	4	,636	,505	,732
	Intra-grupos	342,309	272	1,258		
	Total	344,852	276			
Aburre	Inter-grupos	10,843	4	2,711	2,217	,067
	Intra-grupos	332,601	272	1,223		
	Total	343,444	276			
Innovaciones	Inter-grupos	8,342	4	2,085	1,690	,153
	Intra-grupos	335,701	272	1,234		
	Total	344,043	276			
Apoyado	Inter-grupos	7,459	4	1,865	1,181	,320
	Intra-grupos	429,639	272	1,580		
	Total	437,097	276			
Decisiones	Inter-grupos	15,622	4	3,905	2,603	,036
	Intra-grupos	408,104	272	1,500		
	Total	423,726	276			
Bienestar	Inter-grupos	15,580	4	3,895	2,868	,024
	Intra-grupos	369,453	272	1,358		
	Total	385,032	276			
Fines	Inter-grupos	17,678	4	4,419	3,583	,007
	Intra-grupos	335,521	272	1,234		
	Total	353,199	276			
Temas	Inter-grupos	4,539	4	1,135	,807	,522
	Intra-grupos	382,674	272	1,407		
	Total	387,213	276			
Seguridad	Inter-grupos	6,463	4	1,616	1,236	,296
	Intra-grupos	355,646	272	1,308		
	Total	362,108	276			
Desconocemos	Inter-grupos	12,072	4	3,018	2,817	,026
	Intra-grupos	291,372	272	1,071		
	Total	303,444	276			
Opinión	Inter-grupos	15,055	4	3,764	2,977	,020
	Intra-grupos	343,869	272	1,264		
	Total	358,924	276			

Relación	Inter-grupos	9,902	4	2,475	1,964	,100
	Intra-grupos	342,900	272	1,261		
	Total	352,801	276			
Separar	Inter-grupos	4,390	4	1,097	,864	,486
	Intra-grupos	345,466	272	1,270		
	Total	349,856	276			
Idoneidad	Inter-grupos	11,661	4	2,915	2,659	,033
	Intra-grupos	298,216	272	1,096		
	Total	309,877	276			
Competencia	Inter-grupos	34,355	4	8,589	6,689	,000
	Intra-grupos	349,240	272	1,284		
	Total	383,596	276			
Información	Inter-grupos	11,433	4	2,858	2,178	,072
	Intra-grupos	356,957	272	1,312		
	Total	368,390	276			
Sentí	Inter-grupos	1,305	4	,326	,350	,844
	Intra-grupos	253,662	272	,933		
	Total	254,968	276			
Aceptado	Inter-grupos	5,297	4	1,324	1,339	,256
	Intra-grupos	269,107	272	,989		
	Total	274,404	276			
Desagradables	Inter-grupos	3,258	4	,814	,704	,590
	Intra-grupos	314,822	272	1,157		
	Total	318,079	276			
Cuestiones	Inter-grupos	20,658	4	5,165	3,666	,006
	Intra-grupos	383,154	272	1,409		
	Total	403,812	276			
Integrado	Inter-grupos	4,394	4	1,099	1,431	,224
	Intra-grupos	208,833	272	,768		
	Total	213,227	276			
Antiguos	Inter-grupos	2,583	4	,646	,532	,712
	Intra-grupos	329,800	272	1,213		
	Total	332,383	276			
Comunicación	Inter-grupos	15,266	4	3,817	3,210	,013
	Intra-grupos	323,419	272	1,189		
	Total	338,686	276			
Bromas	Inter-grupos	9,084	4	2,271	2,019	,092
	Intra-grupos	305,941	272	1,125		
	Total	315,025	276			
Risa	Inter-grupos	4,846	4	1,212	1,141	,337
	Intra-grupos	288,764	272	1,062		
	Total	293,610	276			
Bienes	Inter-grupos	7,453	4	1,863	1,512	,199
	Intra-grupos	335,226	272	1,232		
	Total	342,679	276			
Descuido	Inter-grupos	5,841	4	1,460	1,553	,187
	Intra-grupos	255,848	272	,941		
	Total	261,690	276			
Divertimos	Inter-grupos	6,863	4	1,716	1,806	,128
	Intra-grupos	258,350	272	,950		
	Total	265,213	276			
Tarea	Inter-grupos	4,114	4	1,028	1,311	,266
	Intra-grupos	213,367	272	,784		
	Total	217,480	276			

Comprados	Inter-grupos	2,229	4	,557	,559	,693
	Intra-grupos	271,403	272	,998		
	Total	273,632	276			
Controla	Inter-grupos	2,840	4	,710	,776	,541
	Intra-grupos	248,799	272	,915		
	Total	251,639	276			
Respetan	Inter-grupos	2,848	4	,712	,711	,585
	Intra-grupos	272,242	272	1,001		
	Total	275,090	276			
Justifica	Inter-grupos	9,105	4	2,276	1,874	,115
	Intra-grupos	330,339	272	1,214		
	Total	339,444	276			
Honestidad	Inter-grupos	10,497	4	2,624	2,048	,088
	Intra-grupos	348,456	272	1,281		
	Total	358,953	276			
Normas	Inter-grupos	15,352	4	3,838	3,193	,014
	Intra-grupos	326,973	272	1,202		
	Total	342,325	276			
Institucionales	Inter-grupos	5,474	4	1,368	1,040	,387
	Intra-grupos	357,826	272	1,316		
	Total	363,300	276			
Orgullosos	Inter-grupos	6,473	4	1,618	1,391	,237
	Intra-grupos	316,559	272	1,164		
	Total	323,032	276			
Perjudicar	Inter-grupos	24,418	4	6,104	4,491	,002
	Intra-grupos	369,755	272	1,359		
	Total	394,173	276			
Natural	Inter-grupos	3,998	4	,999	1,004	,406
	Intra-grupos	270,833	272	,996		
	Total	274,830	276			

En la dimensión “personas-tareas” la variable “antigüedad en la institución” es significativa en cuatro de los ocho ítems que la componen: “decisiones”, bienestar” “fines” y “desconocemos”.

ANOVA si la variable “Facultad” tiene influencia en las respuestas de los encuestados en cada ítem del cuestionario.

En la siguiente tabla reflejamos los valores con un nivel de significación por debajo de ,05. En estos casos aceptamos que hay diferencias entre las medias de los grupos en función de la Facultad, con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 43. ANOVA (variable descriptiva “Facultad”)

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Desafío	Inter-grupos	2,359	5	,472	,449	,814
	Intra-grupos	284,608	271	1,050		
	Total	286,968	276			
Importancia	Inter-grupos	13,931	5	2,786	2,438	,035
	Intra-grupos	309,679	271	1,143		
	Total	323,610	276			
Detalles	Inter-grupos	12,978	5	2,596	2,448	,034
	Intra-grupos	287,383	271	1,060		
	Total	300,361	276			
Parecidos	Inter-grupos	11,855	5	2,371	1,976	,082
	Intra-grupos	325,228	271	1,200		
	Total	337,083	276			
Emprender	Inter-grupos	4,245	5	,849	,878	,496
	Intra-grupos	262,087	271	,967		
	Total	266,332	276			
Alentador	Inter-grupos	15,168	5	3,034	2,494	,031
	Intra-grupos	329,684	271	1,217		
	Total	344,852	276			
Aburre	Inter-grupos	10,454	5	2,091	1,702	,134
	Intra-grupos	332,990	271	1,229		
	Total	343,444	276			
Innovaciones	Inter-grupos	11,648	5	2,330	1,899	,095
	Intra-grupos	332,396	271	1,227		
	Total	344,043	276			
Apoyado	Inter-grupos	26,252	5	5,250	3,463	,005
	Intra-grupos	410,846	271	1,516		
	Total	437,097	276			
Decisiones	Inter-grupos	10,761	5	2,152	1,412	,220
	Intra-grupos	412,965	271	1,524		
	Total	423,726	276			
Bienestar	Inter-grupos	6,592	5	1,318	,944	,453
	Intra-grupos	378,440	271	1,396		
	Total	385,032	276			
Fines	Inter-grupos	9,457	5	1,891	1,491	,193
	Intra-grupos	343,741	271	1,268		
	Total	353,199	276			
Temas	Inter-grupos	4,633	5	,927	,656	,657
	Intra-grupos	382,580	271	1,412		
	Total	387,213	276			
Seguridad	Inter-grupos	11,168	5	2,234	1,725	,129
	Intra-grupos	350,940	271	1,295		
	Total	362,108	276			
Desconocemos	Inter-grupos	16,420	5	3,284	3,101	,010
	Intra-grupos	287,024	271	1,059		
	Total	303,444	276			
Opinión	Inter-grupos	9,266	5	1,853	1,436	,211
	Intra-grupos	349,658	271	1,290		
	Total	358,924	276			

Relación	Inter-grupos	3,075	5	,615	,476	,794
	Intra-grupos	349,727	271	1,291		
	Total	352,801	276			
Separar	Inter-grupos	7,531	5	1,506	1,192	,313
	Intra-grupos	342,325	271	1,263		
	Total	349,856	276			
Idoneidad	Inter-grupos	7,346	5	1,469	1,316	,257
	Intra-grupos	302,532	271	1,116		
	Total	309,877	276			
Competencia	Inter-grupos	56,900	5	11,380	9,440	,000
	Intra-grupos	326,696	271	1,206		
	Total	383,596	276			
Información	Inter-grupos	13,873	5	2,775	2,121	,063
	Intra-grupos	354,517	271	1,308		
	Total	368,390	276			
Sentí	Inter-grupos	11,461	5	2,292	2,551	,028
	Intra-grupos	243,506	271	,899		
	Total	254,968	276			
Aceptado	Inter-grupos	16,678	5	3,336	3,507	,004
	Intra-grupos	257,727	271	,951		
	Total	274,404	276			
Desagradables	Inter-grupos	24,367	5	4,873	4,497	,001
	Intra-grupos	293,712	271	1,084		
	Total	318,079	276			
Cuestiones	Inter-grupos	13,234	5	2,647	1,836	,106
	Intra-grupos	390,578	271	1,441		
	Total	403,812	276			
Integrado	Inter-grupos	,469	5	,094	,119	,988
	Intra-grupos	212,759	271	,785		
	Total	213,227	276			
Antiguos	Inter-grupos	12,290	5	2,458	2,081	,068
	Intra-grupos	320,092	271	1,181		
	Total	332,383	276			
Comunicación	Inter-grupos	11,528	5	2,306	1,910	,093
	Intra-grupos	327,158	271	1,207		
	Total	338,686	276			
Bromas	Inter-grupos	9,252	5	1,850	1,640	,150
	Intra-grupos	305,773	271	1,128		
	Total	315,025	276			
Risa	Inter-grupos	10,661	5	2,132	2,042	,073
	Intra-grupos	282,949	271	1,044		
	Total	293,610	276			
Bienes	Inter-grupos	13,050	5	2,610	2,146	,060
	Intra-grupos	329,629	271	1,216		
	Total	342,679	276			
Descuido	Inter-grupos	24,544	5	4,909	5,610	,000
	Intra-grupos	237,145	271	,875		
	Total	261,690	276			
Divertimos	Inter-grupos	5,598	5	1,120	1,169	,325
	Intra-grupos	259,615	271	,958		
	Total	265,213	276			

Tarea	Inter-grupos	12,298	5	2,460	3,249	,007
	Intra-grupos	205,182	271	,757		
	Total	217,480	276			
Comprados	Inter-grupos	15,177	5	3,035	3,183	,008
	Intra-grupos	258,455	271	,954		
	Total	273,632	276			
Controla	Inter-grupos	8,292	5	1,658	1,847	,104
	Intra-grupos	243,347	271	,898		
	Total	251,639	276			
Respetan	Inter-grupos	7,541	5	1,508	1,528	,181
	Intra-grupos	267,550	271	,987		
	Total	275,090	276			
Justifica	Inter-grupos	6,725	5	1,345	1,096	,363
	Intra-grupos	332,719	271	1,228		
	Total	339,444	276			
Honestidad	Inter-grupos	38,942	5	7,788	6,596	,000
	Intra-grupos	320,011	271	1,181		
	Total	358,953	276			
Normas	Inter-grupos	27,014	5	5,403	4,643	,000
	Intra-grupos	315,311	271	1,164		
	Total	342,325	276			
Institucionales	Inter-grupos	17,997	5	3,599	2,825	,017
	Intra-grupos	345,303	271	1,274		
	Total	363,300	276			
Orgullosos	Inter-grupos	38,107	5	7,621	7,249	,000
	Intra-grupos	284,925	271	1,051		
	Total	323,032	276			
Perjudicar	Inter-grupos	43,619	5	8,724	6,744	,000
	Intra-grupos	350,554	271	1,294		
	Total	394,173	276			
Natural	Inter-grupos	7,156	5	1,431	1,449	,207
	Intra-grupos	267,674	271	,988		
	Total	274,830	276			

La variable “Facultad” es la que más discrimina entre los docentes y funcionarios, especialmente, la dimensión “normativa-pragmática”, en los ítems “honestidad”, “normas”, “institucionales”, “orgullosos” y “perjudicar”.

3.8 Procedimiento de recogida de datos

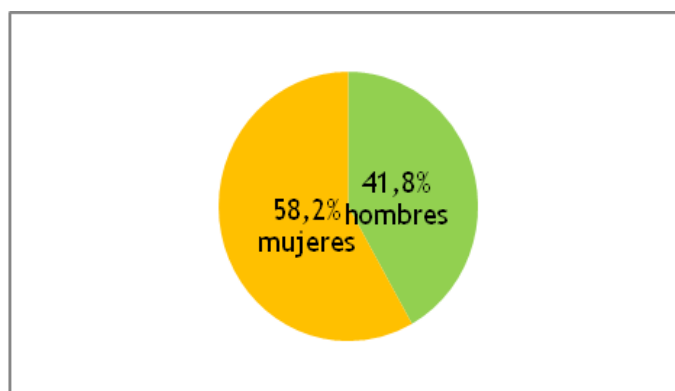
3.8.1 Análisis de los resultados de estudiantes

Variables sociodemográficas

Variable sexo

La distribución de la muestra de estudiantes en relación a la variable sexo se refleja en el siguiente gráfico:

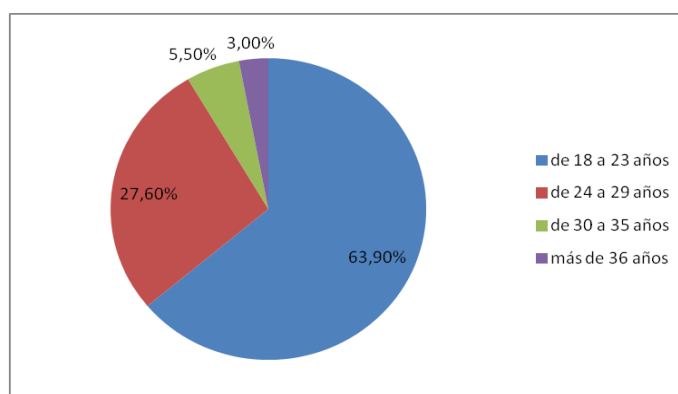
Gráfico 3. Distribución de la muestra en razón del sexo (estudiantes)



Variable edad

La distribución de la muestra de estudiantes en relación a la variable edad se recoge en el siguiente gráfico:

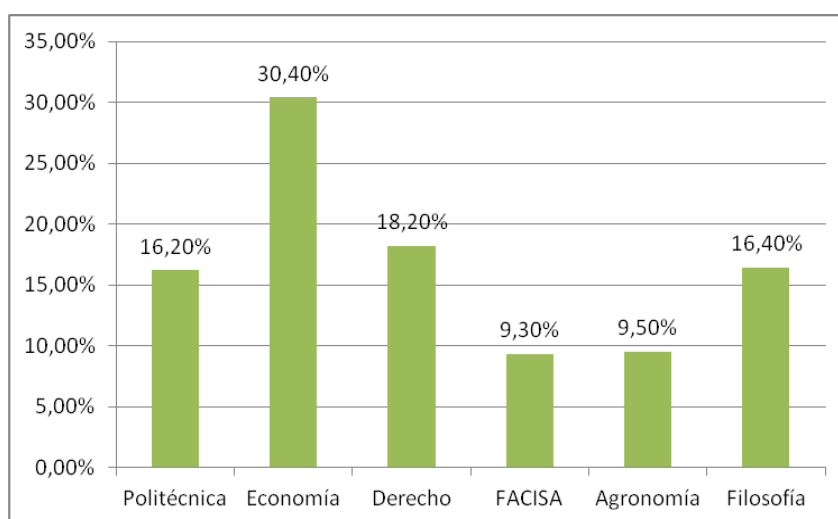
Gráfico 4. Distribución de la muestra en función de la edad



Variable Facultad

La distribución de la muestra de estudiantes en relación a la variable Facultad se recoge en el siguiente gráfico, en el que para referirnos a algunas de ellas utilizaremos la terminología con la que sus propios miembros las denominan usualmente, a la Facultad de Ciencias de la Salud la designaremos “Medicina” o “FACISA”, a la Facultad de Ciencias Económicas “Economía”, y a la Facultad de Ingeniería Agronómica “Agronomía”.

Gráfico 5. Distribución de la muestra por Facultades



Variable Carrera

Dada la dificultad de representar gráficamente la variable Carrera, procedemos a reflejar porcentualmente las muestras participantes.

Tabla 44. Distribución porcentual de la muestra variable Carrera

CARRERA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Economía	18	4,28
Administración	55	13,06
Contabilidad	54	12,83
Comunicación	12	2,85
Filosofía	1	0,24
Psicología	30	7,13
Historia	4	0,95
Matemática	17	4,04
Educación	5	1,19
Agronomía	30	7,13

Ambiental	10	2,38
Análisis de Sistemas	26	6,18
Ingeniería Eléctrica	20	4,75
Turismo	10	2,38
Ingeniería en Sistemas	14	3,33
Derecho	58	13,78
Ciencias Políticas	5	1,19
Notariado	13	3,09
Enfermería	9	2,14
Medicina	30	7,13
TOTAL	421	100,00

Variable Curso

Dada la dificultad de representar gráficamente la variable Curso, procedemos a reflejar porcentualmente las muestras participantes.

Tabla 45. Distribución porcentual de la muestra variable Curso

CURSO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primero	3	0,7
Segundo	17	4,0
Tercero	136	32,3
Cuarto	85	20,2
Quinto	76	18,1
Sexto	73	17,3
No responden	31	7,4
TOTAL	421	100

Análisis de ítems de cuestionario de alumnos

A continuación se presenta una tabla en la que se indica la escala de valoración que fue aplicada a las respuestas de los estudiantes, según las orientaciones de los ítems de cada dimensión de la cultura:

Tabla 46. Valoración de las respuestas por cada ítem del cuestionario de alumnos

N°	ENUNCIADOS*	VALORACIÓN DE LAS RESPUESTAS					ORIENTACIÓN DE LOS ENUNCIADOS
		A	B	C	D	E	
DIMENSIÓN RESULTADOS PROCESOS							
1	Cada día hay nuevos retos y nuevos <u>desafíos</u> en la Facultad.	5	4	3	2	1	resultados
2	En la Facultad se le da más <u>importancia</u> a los resultados que a los procesos.	5	4	3	2	1	resultados
3	Aquí los retos y desafíos en el estudio están más bien en función al logro final que a los <u>detalles</u> del proceso.	5	4	3	2	1	resultados
4	<i>En la Facultad, todos los días son muy <u>parecidos</u> porque siempre pasa lo mismo.</i>	1	2	3	4	5	procesos
5	Me gusta <u>emprender</u> nuevos desafíos en la Facultad.	5	4	3	2	1	resultados
6	En la Facultad cada día es muy <u>alentador</u> porque siempre surge un nuevo reto que afrontar.	5	4	3	2	1	resultados
7	<i>En la Facultad, me <u>aburre</u> la monotonía, siempre lo mismo.</i>	1	2	3	4	5	procesos
8	Las <u>innovaciones</u> que se realizan constantemente en la Facultad, me resultan muy positivas.	5	4	3	2	1	resultados
DIMENSIÓN PERSONAS TAREAS							
9	En la Facultad me siento <u>apoyado/a</u> cuando tengo algún problema personal que pudiera afectar mi actividad estudiantil.	5	4	3	2	1	personas
10	Las <u>decisiones</u> importantes se toman en equipo, en grupo, en comisiones o en un colegiado, y no por una sola persona.	5	4	3	2	1	personas
11	Los directivos de la Facultad implementan estrategias o mecanismos institucionales que demuestran el interés que tienen por el <u>bienestar</u> de las personas que estudian o trabajan aquí.	5	4	3	2	1	personas
12	<i>Los <u>finés</u> y objetivos de la Facultad sólo los conocen los más altos directivos.</i>	1	2	3	4	5	tareas
13	En la Facultad se deciden en grupo los <u>temas</u> importantes para la institución.	5	4	3	2	1	personas
14	Los que dirigen la Facultad demuestran preocupación por la <u>seguridad</u> de las personas que estudian y trabajan en la misma.	5	4	3	2	1	personas
15	<i>Los alumnos <u>desconocemos</u> cuáles son las metas institucionales de nuestra Facultad.</i>	1	2	3	4	5	tareas
16	<i>Mi <u>opinión</u> es ignorada en la Facultad.</i>	1	2	3	4	5	tareas

DIMENSIÓN <u>PARROQUIAL</u> PROFESIONAL							
17	En la Facultad es más importante mantener las buenas <u>relaciones</u> entre las personas, antes que discutir por un tema que podría enfrentarnos unos con otros.	5	4	3	2	1	parroquial
18	Aquí en la Facultad los amigos o parientes de los directivos gozan de muchos <u>privilegios</u> .	5	4	3	2	1	parroquial
19	<i>Los docentes asisten periódicamente a congresos y conferencias, hacen cursos de posgrado, etc. para estar actualizados y capacitados.</i>	1	2	3	4	5	profesional
20	En la Facultad es más importante mantener la buena relación entre las personas, antes que discutir por un tema que podría <u>separar</u> a los miembros de la institución.	5	4	3	2	1	parroquial
21	Los amigos y parientes de los directivos son los que más <u>ventajas</u> obtienen en la Facultad.	5	4	3	2	1	parroquial
22	Los funcionarios son seleccionados teniendo en cuenta las relaciones de amistad y parentesco con los directivos antes que por <u>competencia</u> y capacidad para la tarea que van a realizar.	5	4	3	2	1	parroquial
DIMENSIÓN <u>ABIERTA</u> CERRADA							
23	<i>En la Facultad se maneja la <u>información</u> institucional con mucho sigilo, como si todo fuera secreto.</i>	1	2	3	4	5	cerrada
24	Cuando entré en la Facultad enseguida me <u>sentí</u> a gusto, como si fuera en casa.	5	4	3	2	1	abierta
25	Cuando se incorpora un nuevo miembro, la mayoría hace todo lo posible para que ese recién llegado se sienta <u>aceptado</u> y apoyado.	5	4	3	2	1	abierta
26	<i>Cuando se entra en esta Facultad, los más antiguos te hacen pagar derecho de piso, es decir, te hacen pasar por situaciones muy <u>desagradables</u> por ser nuevo.</i>	1	2	3	4	5	cerrada
27	<i>En la Facultad no se informa adecuadamente de las <u> cuestiones</u> institucionales como corresponde.</i>	1	2	3	4	5	cerrado
28	Cuando se incorpora un nuevo alumno en la Facultad, la mayoría de los compañeros nos preocupamos porque se sienta <u>integrado</u> .	5	4	3	2	1	abierta
29	<i>En la Facultad, los recién ingresados no son aceptados por los alumnos de grupos superiores.</i>	1	2	3	4	5	cerrada
30	En la Facultad existe un sistema de <u>comunicación</u> abierto y participativo.	5	4	3	2	1	abierta

DIMENSIÓN <u>BAJO CONTROL</u> ALTO CONTROL							
31	Solemos hacer <u>bromas</u> sobre las características personales o profesionales de los directivos.	5	4	3	2	1	bajo control
32	En la Facultad cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos causa mucha <u>risa</u> , y frecuentemente hacemos bromas al respecto.	5	4	3	2	1	bajo control
33	El <u>descuido</u> en el proceso de realizar algún trabajo es considerado como tema de bromas en la Facultad.	5	4	3	2	1	bajo control
34	En la Facultad nos <u>divertimos</u> haciendo chistes sobre los directivos.	5	4	3	2	1	bajo control
35	Cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos resulta divertido.	5	4	3	2	1	bajo control
DIMENSIÓN <u>NORMATIVA</u> PRAGMÁTICA							
36	En la Facultad <u>no se respetan</u> las normas establecidas.	1	2	3	4	5	pragmática
37	Creo que el fin <u>justifica</u> los medios.	1	2	3	4	5	pragmática
38	La ética personal y la <u>honestidad</u> son altamente valoradas aquí en la Facultad.	5	4	3	2	1	normativa
39	En la Facultad se cumplen las <u>normas</u> , cueste lo que cueste, duela a quien duela.	5	4	3	2	1	normativa
40	En la Facultad, las personas más valoradas son aquellas que demuestran gran respeto por los principios y valores <u>institucionales</u> .	5	4	3	2	1	normativa
41	En la Facultad, nos sentimos <u>orgullosos</u> de contar con directivos respetuosos de las normas institucionales.	5	4	3	2	1	normativa
42	En la Facultad se suele usar la <u>mentira</u> para <u>perjudicar</u> a un compañero con tal de conseguir ventaja.	1	2	3	4	5	pragmática
43	Si un alumno copia durante un examen, eso es considerado como <u>natural</u> , nadie se extraña por ello en la Facultad.	1	2	3	4	5	pragmática

*El subrayado corresponde a la palabra clave de cada enunciado.

Dado el gran volumen de datos y tablas que se genera con el cuestionario, tomamos la decisión de centrarnos en aquellos ítems que resultan muy significativos. En el caso del cuestionario para estudiantes, resultan especialmente significativos los siguientes: en la dimensión “resultados-procesos”, 5 de 8 ítems; en “personas-tareas”, todos los ítems; en “parroquial-profesional”, 5 de 6 ítems; en “abierta-cerrada”, 6 de 8 ítems; en “bajo control-alto control”, 2 de 5 ítems; en “normativa-pragmática”, 4 de 8 ítems.

Dimensión “proceso-resultados”

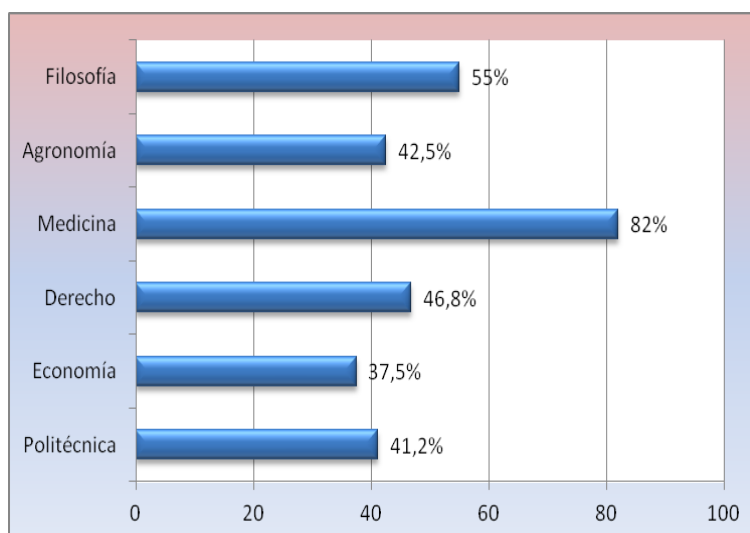
Ítem 1: Cada día hay nuevos retos y nuevos desafíos en la Facultad

El grupo de Medicina es el que manifiesta mayor grado de acuerdo con este enunciado (82%).

Tabla 47. Retos en la Facultad

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
muy en desacuerdo	7	10,3	8	6,2	7	9,1	1	2,6	3	7,5	7	10,1
en desacuerdo	13	19,1	33	25,8	20	26,0	4	10,3	12	30,0	10	14,5
indiferente	20	29,4	39	30,5	14	18,2	2	5,1	8	20,0	14	20,3
de acuerdo	15	22,1	7	21,1	19	24,7	19	48,7	13	32,5	25	36,2
muy de acuerdo	13	19,1	21	16,4	17	22,1	13	33,3	4	10,0	13	18,8

Gráfico 6. Retos en la Facultad



Los porcentajes expresados en el gráfico se refieren a las respuestas “muy de acuerdo” y “de acuerdo”. De la misma manera, en lo sucesivo se presentan los porcentajes en los gráficos que se relacionan con el análisis de los ítems.

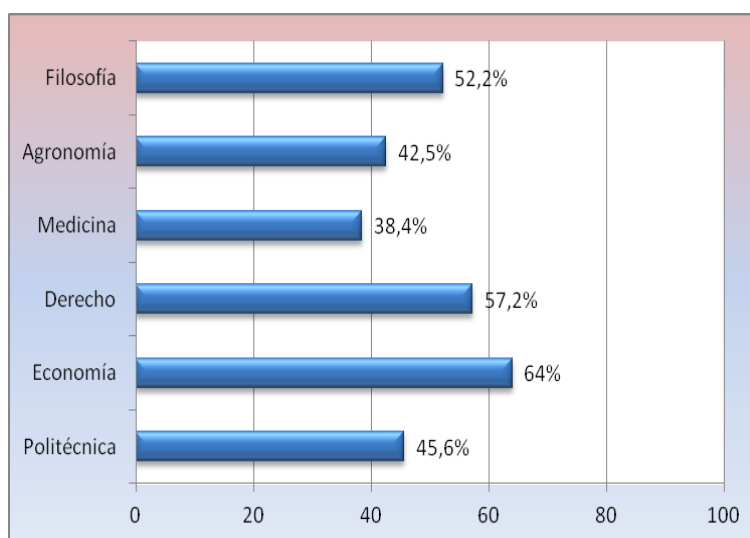
Ítem 2: En la Facultad se le da más importancia a los resultados que a los procesos.

El mayor grado de acuerdo con este enunciado se da entre los alumnos de Economía (64%). La desviación típica es 1,152.

Tabla 48. Importancia a los resultados y procesos

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
muy en desacuerdo	2	2,9	3	2,3	5	6,5	5	12,8	3	7,5	4	5,8
en desacuerdo	14	20,6	18	14,1	9	11,7	8	20,5	9	22,5	11	15,9
indiferente	21	30,9	25	19,5	19	24,7	11	28,2	11	27,5	18	26,1
de acuerdo	20	29,4	47	36,7	26	33,8	8	20,5	11	27,5	22	31,9
muy de acuerdo	11	16,2	35	27,3	18	23,4	7	17,9	6	15,0	14	20,3

Gráfico 7. Importancia a los resultados



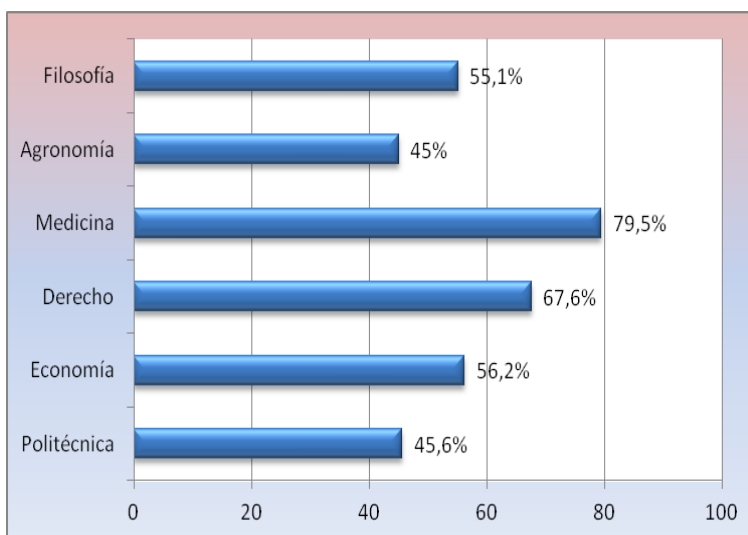
Ítem 3: Aquí los retos y desafíos en el estudio están más bien en función al logro final que a los detalles del proceso.

Este ítem tiene relación directa con el anterior y obtenemos resultados parecidos. De nuevo se le otorga más importancia al resultado que al proceso. El mayor grado de acuerdo se da entre los estudiantes de Medicina (79,5%). La desviación típica es 1,170. Aquí están los porcentajes comparativos por Facultades:

Tabla 49. Importancia al logro final

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
muy en desacuerdo	8	11,8	5	3,9	6	7,8	2	5,1	2	5,0	3	4,3
en desacuerdo	8	11,8	16	12,5	8	10,4	2	5,1	4	10,0	10	14,5
indiferente	21	30,9	35	27,3	11	14,3	4	10,2	16	40,0	18	26,1
de acuerdo	22	32,4	42	32,8	26	33,8	5	12,8	12	30,0	24	34,8
muy de acuerdo	9	13,2	30	23,4	26	33,8	26	66,7	6	15,0	14	20,3

Gráfico 8. Importancia al logro final



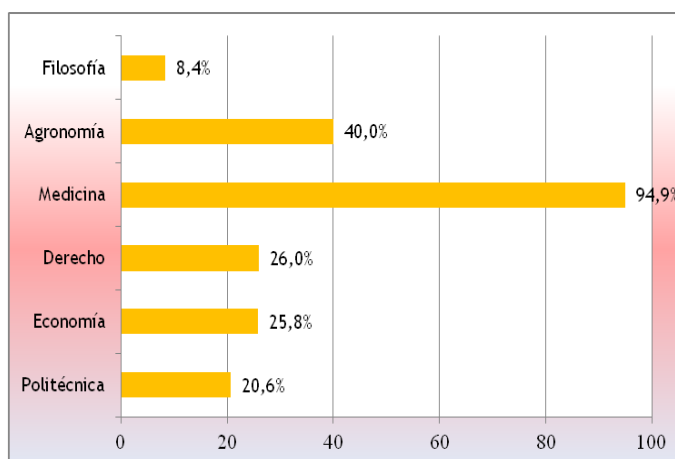
Ítem 6: En la Facultad cada día es muy alentador porque siempre surge un nuevo reto que afrontar.

El mayor grado de acuerdo con este enunciado se presenta en el grupo de estudiantes de Medicina (94,9%). La desviación típica es 1,308.

Tabla 50. Nuevos retos

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
muy en desacuerdo	17	25,0	18	14,1	18	23,4	2	5,1	3	7,5	11	15,9
en desacuerdo	22	32,4	47	36,7	23	29,9	0	0,0	7	17,5	20	29,0
indiferente	15	22,1	30	23,4	16	20,8	0	0,0	14	35,0	17	24,6
de acuerdo	11	16,2	20	15,6	11	14,3	8	20,5	11	27,5	17	24,6
muy de acuerdo	3	4,4	13	10,2	9	11,7	29	74,4	5	12,5	4	5,8

Gráfico 9. Nuevos retos



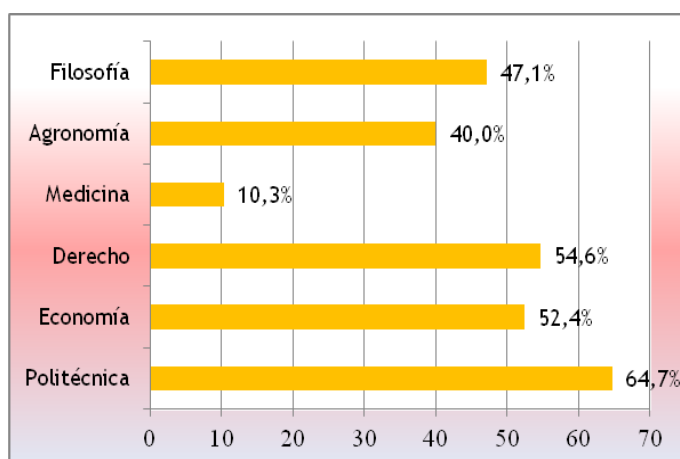
Ítem 7. En la Facultad, me aburre la monotonía, siempre lo mismo

Los estudiantes de Politécnica son los que manifiestan mayor grado de acuerdo con este ítem (64,7%). La desviación típica es 1,423.

Tabla 51. Monotonía en la Facultad

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
muy en desacuerdo	20	29,4	38	29,7	28	36,4	4	10,3	7	17,5	25	36,2
en desacuerdo	24	35,3	29	22,7	14	18,2	0	0,0	9	22,5	10	14,5
indiferente	15	22,1	31	16,4	14	18,2	1	2,6	11	27,5	13	18,8
de acuerdo	8	11,8	30	23,4	14	18,2	8	20,5	7	17,5	11	15,9
muy de acuerdo	1	1,5	10	7,8	7	9,1	26	66,7	6	15,0	10	14,5

Gráfico 10. Monotonía en la facultad



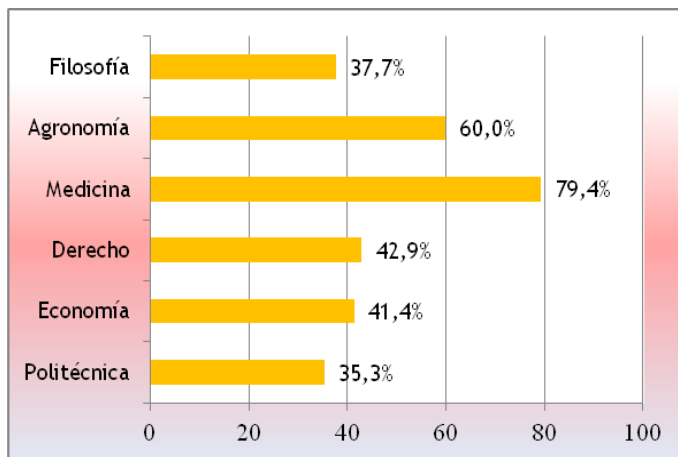
Ítem 8: Las innovaciones que se realizan constantemente en la Facultad, me resultan muy positivas.

La mayoría del alumnado de la Facultad de Medicina manifiesta su acuerdo con esta afirmación (79,4%) y en la misma orientación el alumnado de Agronomía (60%). Los de Derecho en un 42,9%, Economía 41,4%, Filosofía 37,7% y Politécnica 35,3%. La desviación típica es 1,289

Tabla 52. Innovaciones en la Facultad

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
muy en desacuerdo	13	19,1	15	11,7	14	18,2	0	0,0	1	2,5	11	15,9
en desacuerdo	15	22,1	23	18,0	20	26,0	1	2,6	7	17,5	14	20,3
indiferente	16	23,5	37	28,9	10	13,0	7	17,9	8	20,0	18	26,1
de acuerdo	17	25,0	36	28,1	21	27,3	10	25,6	18	45,0	14	20,3
muy de acuerdo	7	10,3	17	13,3	12	15,6	21	53,8	6	15,0	12	17,4

Gráfico 11. Innovaciones en la facultad



Dimensión “personas-tareas”

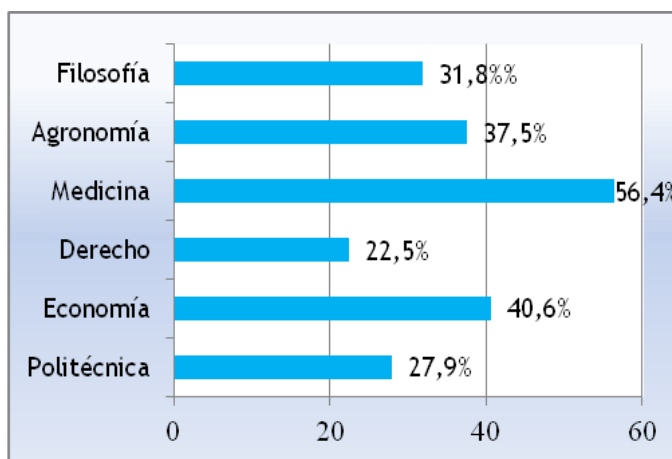
Ítem 9: *En la Facultad me siento apoyado cuando tengo algún problema personal que pudiera afectar a mi actividad estudiantil.*

Como podemos observar los estudiantes que se encuentra más apoyados son los de Medicina (56,4%) y en menor medida Economía con 40,6%, Agronomía 37,5%, Filosofía 31,8%, Politécnica 27,9% y Derecho 22,5%. Desviación típica 1,377.

Tabla 53. Apoyo en la Facultad

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	22	32,4	22	17,2	27	35,1	3	7,7	4	10,0	19	27,5
en desacuerdo	15	22,1	28	21,9	14	18,2	10	25,6	10	25,0	15	21,7
indiferente	12	17,6	26	20,3	11	14,3	4	10,3	11	27,5	13	18,8
de acuerdo	13	19,1	37	28,9	13	16,9	10	25,6	9	22,5	15	21,7
muy de acuerdo	6	8,8	15	11,7	12	15,6	12	30,8	6	15,0	7	10,1

Gráfico 12. Apoyo en la Facultad



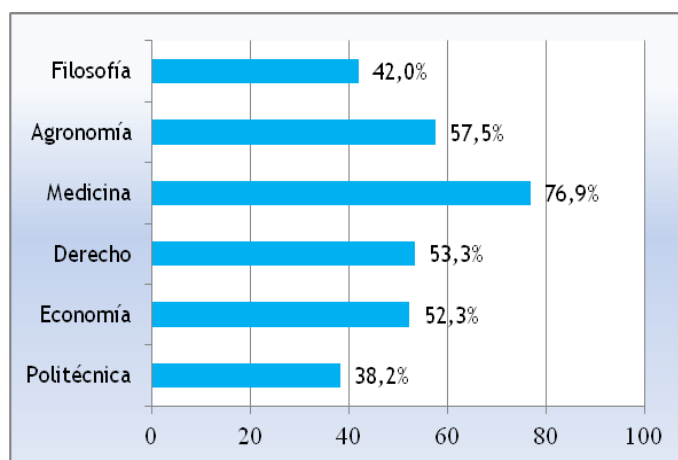
Ítem 10: Las decisiones importantes se toman en equipo, en grupo, en comisiones o en un colegiado, y no por una sola persona.

Los estudiantes que manifiestan mayor grado de acuerdo con el ítem son los de Medicina (76,9%) y les siguen los de Agronomía (57,5%). Los menos partidarios son los estudiantes de Politécnica (38,2%). Desviación típica 1, 360.

Tabla 54. Decisiones en grupo

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	14	20,6	5	3,9	20	26,0	3	7,7	5	12,5	13	18,8
en desacuerdo	13	19,1	15	11,7	11	14,3	2	5,1	5	12,5	10	14,5
indiferente	15	22,1	41	32,0	5	6,5	4	10,3	7	17,5	17	24,6
de acuerdo	14	20,6	37	28,9	22	28,6	11	28,2	13	32,5	14	20,3
muy de acuerdo	12	17,6	30	23,4	19	24,7	19	48,7	10	25,0	15	21,7

Gráfico 13. Decisiones en grupo.



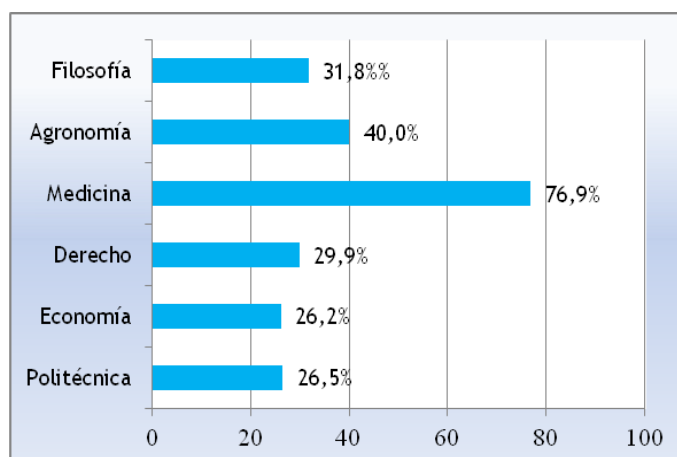
Ítem 11: Los directivos de la Facultad implementan estrategias o mecanismos institucionales que demuestran el interés que tienen por el bienestar de las personas que estudian o trabajan aquí.

Los estudiantes que manifiestan mayor acuerdo con esta afirmación son los de Medicina (76,9%), le siguen los de Agronomía (40,0%). Los que manifiestan menor grado de acuerdo son los de Politécnica (26,5%) y Economía (26,2%). Desviación típica 1,281.

Tabla 55. Estrategias para el bienestar de las personas

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
muy en desacuerdo	15	21,1	15	11,7	24	31,2	4	10,3	4	10,0	13	18,8
en desacuerdo	18	26,5	33	25,8	20	26,0	4	10,3	6	15,0	20	29,0
indiferente	17	25,0	46	35,9	10	13,0	1	2,6	14	35,0	14	20,3
de acuerdo	15	22,1	24	18,8	11	14,3	19	48,7	10	25,0	13	18,8
muy de acuerdo	3	4,4	10	7,8	12	15,6	11	28,2	6	15,0	9	13,0

Gráfico 14. Estrategias para el bienestar de las personas



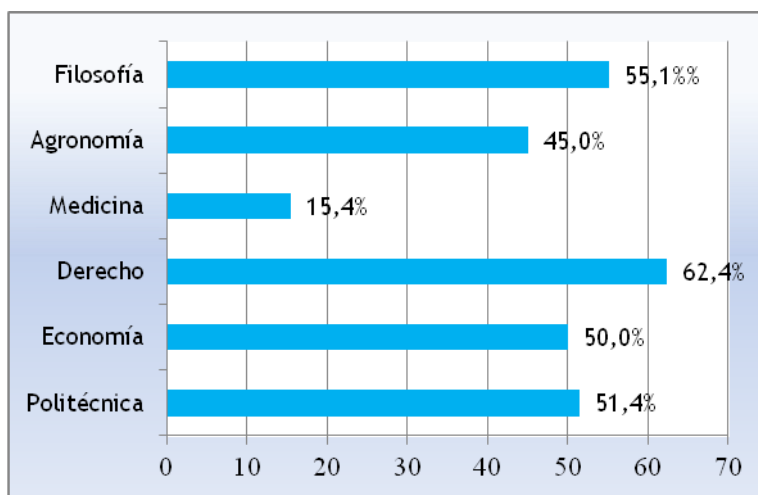
Ítem 12: Los fines y objetivos de la Facultad sólo los conocen los más altos directivos.

Con esta afirmación están de acuerdo los estudiantes de Derecho (62,4%), los de Filosofía (55,1%) y los de Politécnica (51,4%). Son los estudiantes de Medicina (15,4%) los que menor acuerdo manifiestan, apenas el 15,4 % están de acuerdo con la afirmación. Desviación típica 1,318.

Tabla 56. Conocimiento de fines y objetivos

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy de acuerdo	19	27,9	29	22,7	30	39,0	4	10,3	6	15,0	18	26,1
de acuerdo	16	23,5	35	27,3	18	23,4	2	5,1	12	30,0	20	29,0
indiferente	16	23,5	32	25,0	17	22,1	3	7,7	10	25,0	11	15,9
en desacuerdo	11	16,2	29	22,7	9	11,7	16	41,0	5	12,5	9	13
muy en desacuerdo	6	8,8	3	2,3	3	3,9	14	35,9	7	17,5	11	15,9

Gráfico 15. Conocimiento de fines y objetivos



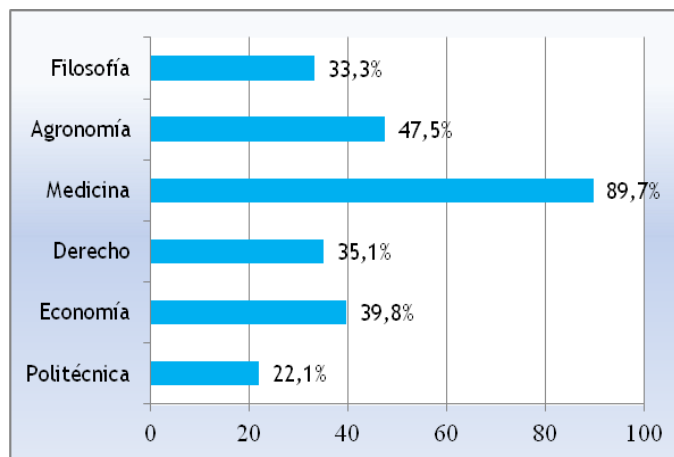
Ítem 13: En la Facultad se deciden en grupo los temas importantes para la institución.

Están de acuerdo con esta afirmación los estudiantes de Medicina (89,7%) y los de Agronomía (47,5%). Por el contrario, los que menor acuerdo manifiestan con la afirmación del ítem son los de Politécnica (22,1%). Desviación típica 1,295.

Tabla 57. Decisiones en grupo

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
muy en desacuerdo	9	13,2	13	10,2	16	20,8	2	5,1	6	15,0	13	18,8
en desacuerdo	22	32,4	19	14,8	18	23,4	0	0,0	8	20,0	14	20,3
indiferente	22	32,4	45	35,2	16	20,8	2	5,1	7	17,5	19	27,5
de acuerdo	10	14,7	32	25,0	16	20,8	8	20,5	15	37,5	15	21,7
muy de acuerdo	5	7,4	19	14,8	11	14,3	27	69,2	4	10,0	8	11,6

Gráfico 16. Decisiones en grupo



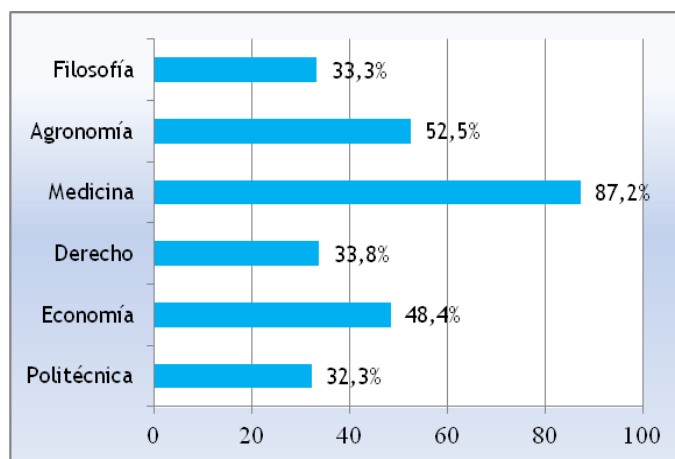
Ítem 14: Los que dirigen la Facultad demuestran preocupación por la seguridad de las personas que estudian y trabajan en la misma.

Un alto grado de acuerdo con el enunciado de este ítem manifiestan los alumnos de Medicina (87,2%), les siguen los de Agronomía (52,5%). Los que menor grado de acuerdo manifiestan son los de Politécnica (32,3%) Desviación típica 1,331.

Tabla 58. Seguridad por las personas

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	10	14,7	13	10,2	24	31,2	3	7,7	1	2,5	13	18,8
en desacuerdo	16	23,5	25	19,5	18	23,4	1	2,6	8	20,0	14	20,3
indiferente	20	29,4	28	21,9	9	11,7	1	2,6	10	25,0	19	27,5
de acuerdo	16	23,5	48	37,5	14	18,2	8	20,5	14	35,0	13	18,8
muy de acuerdo	6	8,8	14	10,9	12	15,6	26	66,7	7	17,5	10	14,5

Gráfico 17. Seguridad por las personas



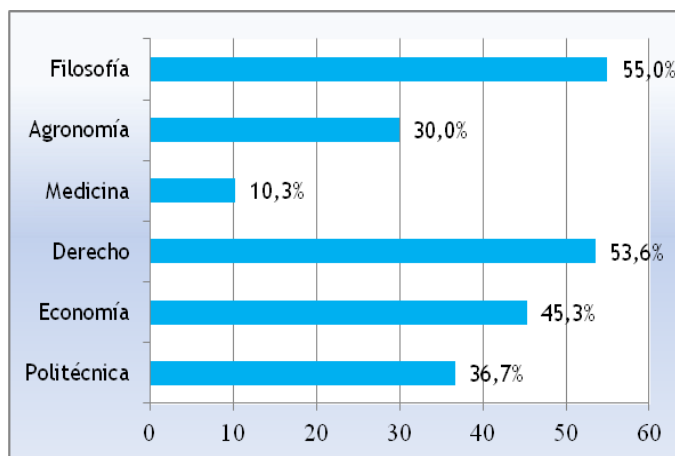
Ítem 15: Los alumnos desconocemos cuáles son las metas institucionales de nuestra Facultad.

Los estudiantes de Economía (45,3%), Derecho (53,6%) y Filosofía (55,0%) son los que mayor grado de acuerdo manifiestan con la afirmación del ítem. Los estudiantes que menor grado de acuerdo manifiestan son los de Medicina (10,3%) y los de Agronomía (30,0%). La desviación típica es 1,369.

Tabla 59. Conocimiento de las metas

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy de acuerdo	12	17,6	26	20,3	21	23,7	4	10,3	2	5,0	21	30,4
de acuerdo	13	19,1	32	25,0	23	29,9	0	0,0	10	25,0	17	24,6
indiferente	21	30,9	30	23,4	14	18,2	2	5,1	12	30,0	11	15,9
en desacuerdo	14	20,6	31	24,2	13	16,9	6	15,4	11	27,5	7	10,1
muy en desacuerdo	8	11,8	9	7,0	6	7,8	27	69,2	5	12,5	13	18,8

Gráfico 18. Conocimiento de las metas



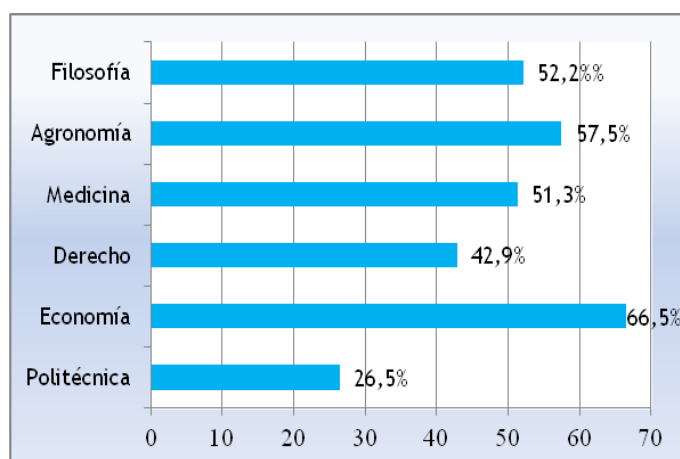
Ítem 16: Mi opinión es ignorada en la Facultad.

Los alumnos de Economía son los que mayor grado de acuerdo manifiestan con el enunciado (66,5%) y en la misma orientación los de Agronomía (57,5%), Filosofía (52,2%) y Medicina (51,3%). La desviación típica es 1,164.

Tabla 60. Opinión del alumnado

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy de acuerdo	9	13,2	12	9,4	17	22,1	2	5,1	6	15,0	17	24,6
de acuerdo	12	17,6	22	17,2	15	19,5	4	10,3	5	12,5	11	15,9
indiferente	29	42,6	56	43,8	24	31,2	13	33,3	16	40,0	24	34,8
en desacuerdo	14	20,6	29	22,7	9	11,7	15	38,5	7	17,5	12	17,4
muy en desacuerdo	4	5,9	9	7,0	12	15,6	5	12,8	6	15,0	5	7,2

Gráfico 19. Opinión del alumnado



Dimensión parroquial-profesional

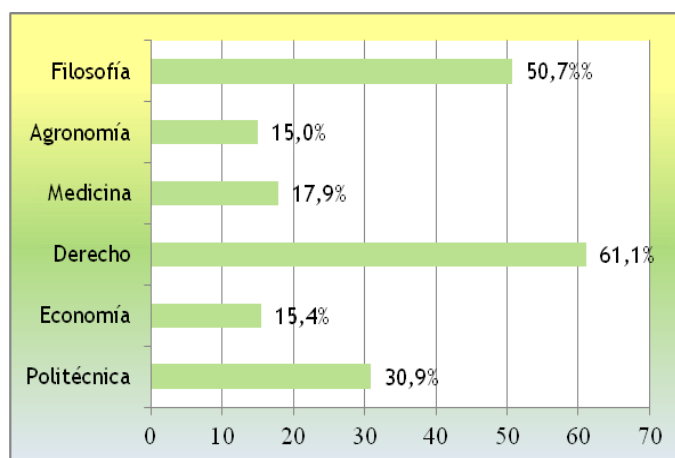
Ítem 18: Aquí en la Facultad los amigos o parientes de los directivos gozan de muchos privilegios.

Los alumnos que mayor acuerdo manifiestan con este enunciado son los de Derecho (61,1%) y Filosofía (50,7%). La desviación típica es 1,282.

Tabla 61. Gozar de privilegios

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	7	10,3	7	5,5	8	10,4	11	28,2	8	20,0	5	7,2
en desacuerdo	8	11,8	17	13,3	6	7,8	9	23,1	9	22,5	7	10,1
indiferente	32	47,1	60	46,9	16	20,8	12	30,8	17	42,5	22	31,9
de acuerdo	10	14,7	17	13,3	11	14,3	2	5,1	4	10,0	8	11,6
muy de acuerdo	11	16,2	27	2,1	36	46,8	5	12,8	2	5,0	27	39,1

Gráfico 20. Gozar de privilegios



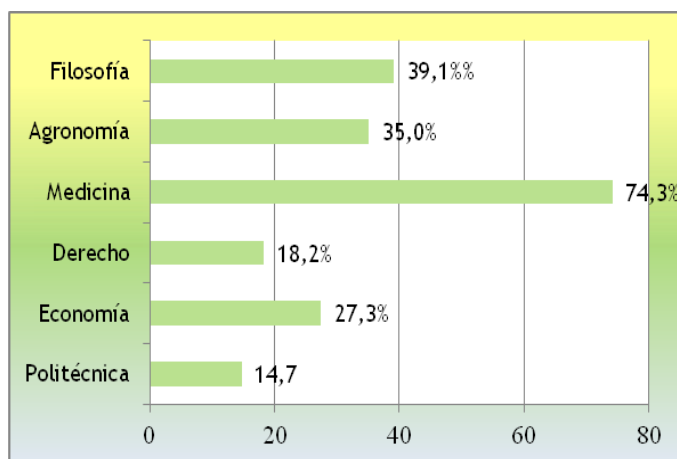
Ítem 19: Los docentes asisten periódicamente a congresos y conferencias, hacen cursos de posgrado, etc. para estar actualizados y capacitados.

Los estudiantes que mayor grado de acuerdo manifiestan con la afirmación del ítem son los de Medicina (73,3%) y los que menor grado de acuerdo manifiestan son los de Politécnica (14,7). La desviación típica es 1,137.

Tabla 62. Asistencia a congresos

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy de acuerdo	3	4,4	14	10,9	6	7,8	13	33,3	5	12,5	12	17,4
de acuerdo	7	10,3	21	16,4	8	10,4	16	41,0	9	22,5	15	21,7
indiferente	31	45,6	59	46,1	26	33,8	8	20,5	18	45,0	32	46,4
en desacuerdo	18	26,5	23	18,0	19	24,7	2	5,1	6	15,0	4	5,8
muy en desacuerdo	9	13,2	11	8,6	18	23,4	0	0,0	2	5,0	6	8,7

Gráfico 21. Asistencia a congresos



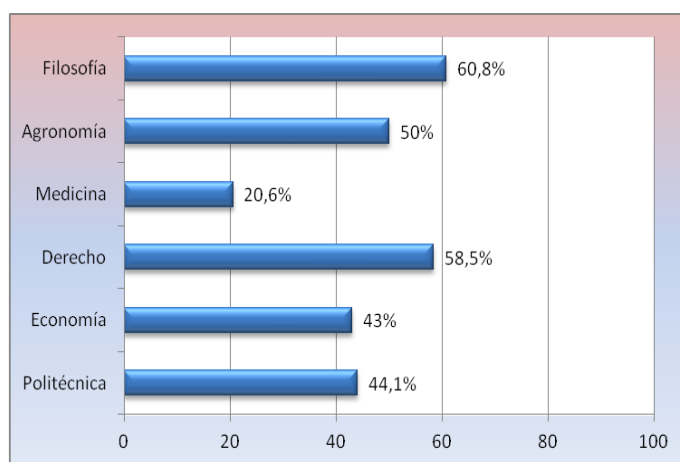
Ítem 20: En la Facultad es más importante mantener la buena relación entre las personas, antes que discutir por un tema que podría separar a los miembros de la institución.

Los que manifiestan mayor grado de acuerdo con esta afirmación del ítem son los estudiantes de la Facultad de Filosofía (60,8%). La desviación típica es 1,209.

Tabla 63. Mantener buena relación

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	2	2,9	5	3,9	6	7,8	18	42,6	1	2,5	4	5,8
en desacuerdo	8	11,8	13	10,2	8	10,4	7	17,9	2	5,0	4	5,8
indiferente	28	41,2	55	43,0	18	23,4	6	15,4	17	42,5	19	27,5
de acuerdo	18	26,5	28	21,9	17	22,1	4	10,3	11	27,5	17	24,6
muy de acuerdo	12	17,6	27	21,1	28	36,4	4	10,3	9	22,5	25	36,2

Gráfico 22. Mantener buena relación



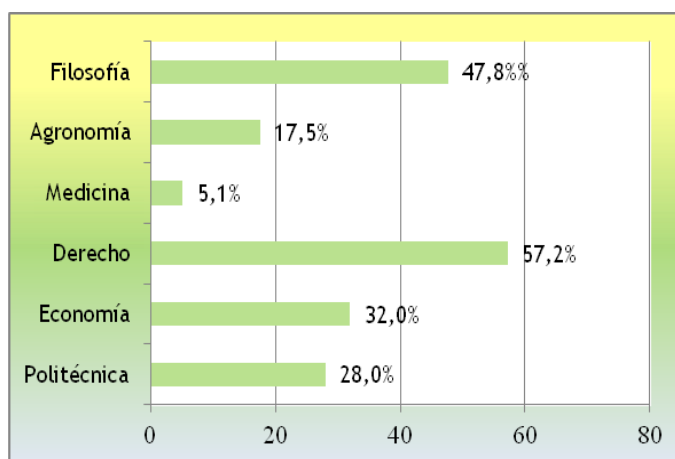
Ítem 21: Los amigos y parientes de los directivos son los que más ventajas obtienen en la Facultad.

Los estudiantes que mayor grado de acuerdo con esta afirmación manifiestan son los de Derecho (57,2%) y Filosofía (47,8%). La desviación típica es 1,268.

Tabla 64. Obtención de ventajas

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
muy en desacuerdo	5	7,4	5	3,9	10	13,0	28	71,8	4	10,0	4	5,8
en desacuerdo	8	11,8	14	10,9	9	11,7	4	10,3	9	22,5	9	13,0
indiferente	36	52,9	68	53,1	14	18,2	5	12,8	20	50,0	23	33,3
de acuerdo	8	11,8	21	16,4	13	16,9	0	0,0	4	10,0	12	17,4
muy de acuerdo	11	16,2	20	15,6	31	40,3	2	5,1	3	7,5	21	30,4

Gráfico 23. Obtención de ventajas



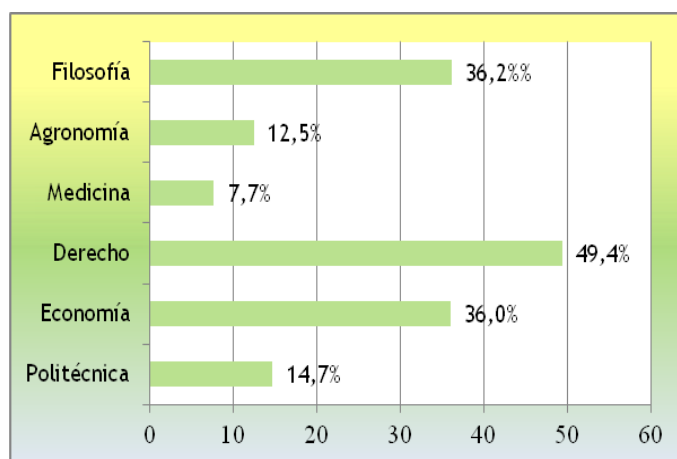
Ítem 22: Los docentes son seleccionados teniendo en cuenta las relaciones de amistad y parentesco con los directivos antes que por competencia y capacidad para la tarea que van a realizar.

Los estudiantes que mayor grado de acuerdo manifiestan con la afirmación de este ítem son los de Derecho (49,4%), Filosofía (36,3%) y Economía (36,0%) La desviación típica es 1,149.

Tabla 65. Selección de docentes

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	F	%	f	%	F	%	F	%
muy en desacuerdo	4	5,9	6	4,7	8	10,4	10	25,6	5	12,5	7	10,1
en desacuerdo	8	11,8	12	9,4	9	11,7	12	30,8	8	20,0	7	10,1
indiferente	46	67,6	64	50,0	22	28,6	14	35,9	22	55,0	30	43,5
de acuerdo	6	8,8	23	18,0	11	14,3	2	5,1	3	7,5	8	11,6
muy de acuerdo	4	5,9	23	18,0	27	35,1	1	2,6	2	5,0	17	24,6

Gráfico 24. Selección de docentes



Dimensión abierta-cerrada

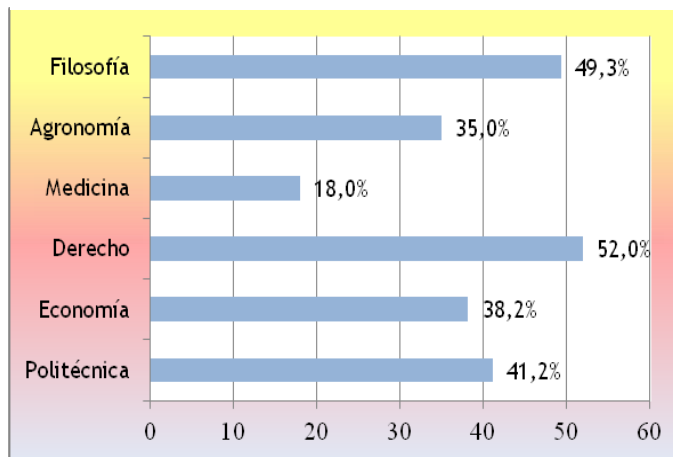
Ítem 23: En la Facultad se maneja la información institucional con mucho sigilo, como si todo fuera secreto.

La mayoría de los estudiantes de las distintas Facultades piensan que la información institucional se maneja con sigilo: Politécnica (41,2%), Economía (38,2%), Derecho (52,0%) y Filosofía (49,3%). Los alumnos de Medicina son los que menor grado de acuerdo manifestaron con esta afirmación (18%). La desviación típica es 1,136.

Tabla 66. Manejo de la información

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	F	%	F	%	f	%	f	%	F	%
muy de acuerdo	8	11,8	19	14,8	21	27,3	3	7,7	4	10,0	18	26,1
de acuerdo	20	29,4	30	23,4	19	24,7	4	10,3	10	25,0	16	23,2
indiferente	27	39,7	55	43,0	21	27,3	16	41,0	15	37,5	20	29,0
en desacuerdo	9	13,2	18	14,1	11	14,3	9	23,1	8	20,0	10	14,5
muy en desacuerdo	4	5,9	6	4,7	5	4,7	7	17,9	3	7,5	5	7,2

Gráfico 25. Manejo de la información



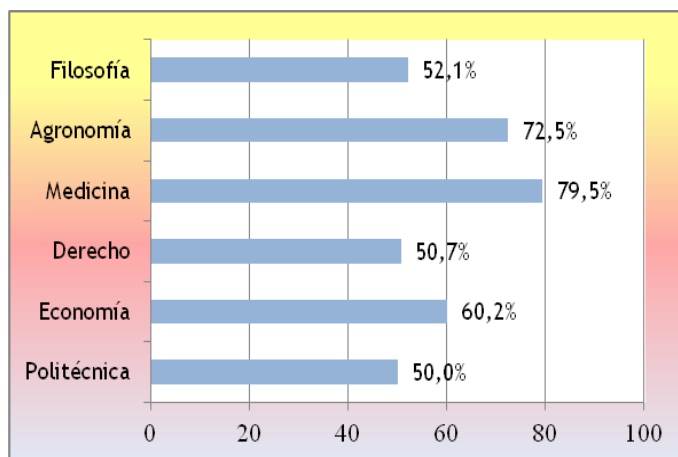
Ítem 24: Cuando entré en la Facultad enseñada me sentí a gusto, como si fuera en casa.

Los estudiantes de Medicina (79,5%), Agronomía (72,5%) y Economía (60,2%) son los que manifiestan mayor grado de acuerdo con el enunciado. La desviación típica es 1,208.

Tabla 67. Acogida en la Facultad.

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	5	7,4	7	5,5	7	9,1	0	0	2	5,0	9	13,0
en desacuerdo	19	27,9	17	13,3	16	20,8	2	5,1	2	5,0	12	17,4
indiferente	10	14,7	27	21,1	15	19,5	6	15,4	7	17,5	12	17,4
de acuerdo	25	36,8	50	39,1	22	28,6	14	35,9	16	40,0	23	33,3
muy de acuerdo	9	13,2	27	21,1	17	22,1	17	43,6	13	32,5	13	18,8

Gráfico 26. Acogida en la facultad



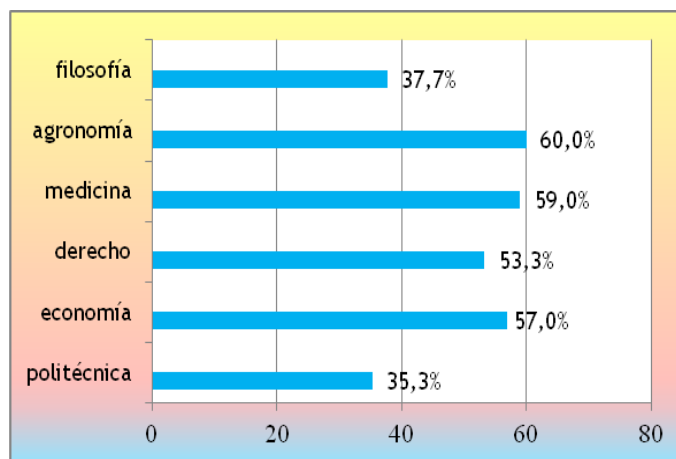
Ítem 25: Cuando se incorpora un nuevo miembro, la mayoría hace todo lo posible para que ese recién llegado se sienta aceptado y apoyado.

El mayor grado de acuerdo con el enunciado lo encontramos en el grupo de estudiantes de Agronomía (60%), Medicina (59%) y Economía (57%). La desviación típica es 1,205.

Tabla 68. Acogida de un nuevo miembro

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	8	11,8	6	4,7	9	11,7	3	7,7	2	5,0	6	8,7
en desacuerdo	16	23,5	18	14,1	17	22,1	2	5,1	5	12,5	13	18,8
indiferente	20	29,4	31	24,2	10	13,0	11	28,2	9	22,5	24	34,8
de acuerdo	18	26,5	47	36,7	23	29,9	15	38,5	11	27,5	14	20,3
muy de acuerdo	6	8,8	26	20,3	18	23,4	8	20,5	13	32,5	12	17,4

Gráfico 27. Acogida de un nuevo miembro



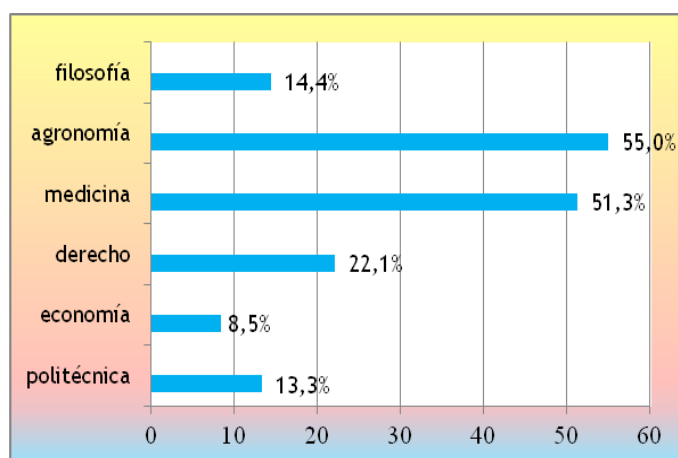
Ítem 26: Cuando se entra en esta Facultad, los más antiguos te hacen pagar derecho de piso, es decir, te hacen pasar por situaciones muy desagradables por ser nuevo.

Los alumnos de Agronomía y Medicina son los que manifiestan mayor grado de acuerdo con el ítem, y resulta llamativo siendo que (según hemos podido ver en los dos ítems anteriores) son los que mayor acuerdo manifiestan en cuanto a sentirse a gusto en la Facultad, aceptados y apoyados. Son las dos Facultades de la UNE donde se realizan los llamados “bautismos” cuando ingresan los nuevos alumnos, y (según estos resultados obtenidos) al parecer esa práctica antes que ser un factor considerado como de rechazo es considerado como una bienvenida, aunque acepten que se trata de “situaciones desagradables”, se sienten bien acogidos en sus Facultades. La desviación típica es 1,325.

Tabla 69. Derecho de piso

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy de acuerdo	5	7,4	3	2,3	7	9,1	11	28,2	13	32,5	9	13,0
de acuerdo	4	5,9	8	6,2	10	13,0	9	23,1	9	22,5	1	1,4
indiferente	14	20,6	25	19,5	11	14,3	4	10,3	7	17,5	17	24,6
en desacuerdo	19	27,9	42	32,8	23	29,9	12	30,8	4	10,0	21	30,4
muy en desacuerdo	26	38,2	50	39,1	26	33,8	3	7,7	7	17,5	21	30,4

Gráfico 28. “Derecho de piso”



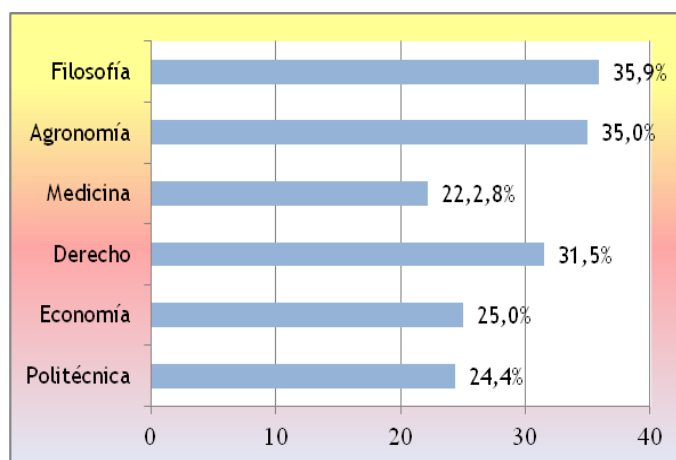
Ítem 27: En la Facultad no se informa adecuadamente de las cuestiones institucionales como corresponde.

Los alumnos encuestados que manifestaron mayor grado de acuerdo con la afirmación son los de las Facultades de Filosofía (35,9%), Agronomía (35%) y Derecho (31,5%). La desviación típica es 1,325.

Tabla 70. Información al alumno

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy de acuerdo	21	30,9	30	23,4	22	28,6	3	7,7	8	20,0	21	30,4
de acuerdo	18	26,5	42	32,8	28	36,4	1	2,6	15	37,5	20	29,0
indiferente	18	26,5	27	21,1	12	15,6	4	10,3	8	20,0	12	17,4
en desacuerdo	5	7,4	23	18,0	11	14,3	6	15,4	6	15,0	9	13,0
muy en desacuerdo	6	8,8	6	4,7	4	5,2	25	64,1	3	7,5	7	10,1

Gráfico 29. Información al alumno



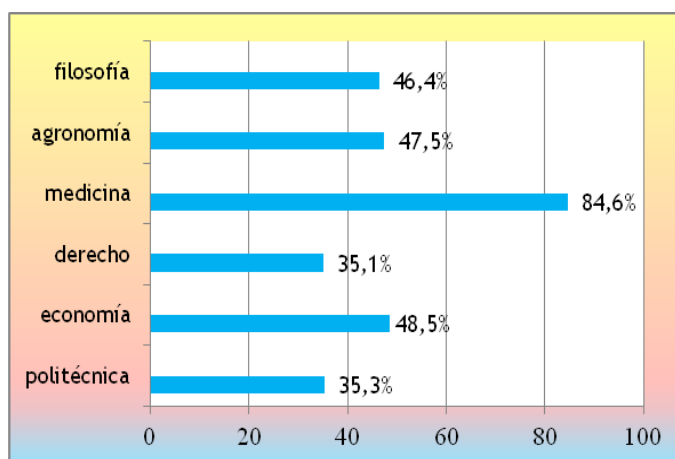
Ítem 28: Cuando se incorpora un nuevo alumno en la Facultad, la mayoría de los compañeros nos preocupamos porque se sienta integrado.

En este ítem los alumnos de Medicina manifestaron un alto grado de acuerdo (84,6%). Los que menor grado de acuerdo expresaron son los de Derecho (35,1%) y Politécnica (35,3%) La desviación típica es 1,224.

Tabla 71. Preocupación por la integración

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
muy en desacuerdo	7	10,3	11	8,6	9	11,7	2	5,1	2	5,0	7	10,1
en desacuerdo	11	16,2	15	11,7	19	24,7	1	2,6	7	17,5	14	20,3
indiferente	26	38,2	40	31,2	22	28,6	3	7,7	8	20,0	16	23,2
de acuerdo	16	23,5	39	30,5	17	22,1	8	20,5	15	37,5	20	29,0
muy de acuerdo	8	11,8	23	18,0	10	13,0	25	64,1	8	20,0	12	17,4

Gráfico 30. Preocupación por la integración



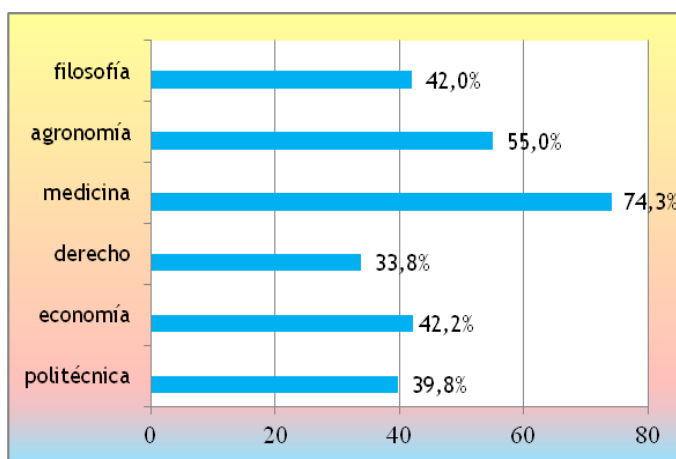
Ítem 30: En la Facultad existe un sistema de comunicación abierto y participativo

Los alumnos que mayor grado de acuerdo manifestaron con la afirmación son los de Medicina (74,3%). Y los que menor grado de acuerdo manifestaron son los de Derecho (33,8%) La desviación típica es 1,207.

Tabla 72. Sistema de comunicación abierto

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	7	10,3	11	8,6	11	14,3	3	7,7	3	7,5	10	14,5
en desacuerdo	20	29,4	30	23,4	26	33,8	1	2,6	5	12,5	18	26,1
indiferente	14	20,6	33	25,8	14	18,2	6	15,4	10	25,0	12	17,4
de acuerdo	22	32,4	39	30,5	18	23,4	19	48,7	18	45,0	21	30,4
muy de acuerdo	5	7,4	15	11,7	8	10,4	10	25,6	4	10,0	8	11,6

Gráfico 31. El sistema de comunicación es abierto



Dimensión bajo control-alto control

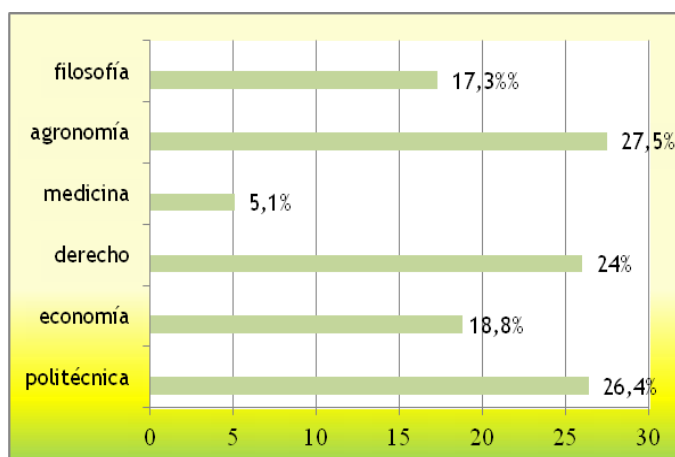
Ítem 34: En la Facultad nos divertimos haciendo chistes sobre los directivos.

Los que mayor grado de acuerdo manifiestan con este enunciado son los estudiantes de Agronomía (27,5%), Politécnica (26,4%) y Derecho (24%). La desviación típica es 1,536.

Tabla 73. Chistes sobre los directivos

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	12	17,6	28	21,9	17	22,1	27	69,2	7	17,5	24	34,8
en desacuerdo	15	22,1	43	33,6	23	29,9	7	17,9	9	22,5	21	30,4
indiferente	23	33,8	33	25,8	17	22,1	3	7,7	13	32,5	12	17,4
de acuerdo	9	13,2	12	9,4	8	10,4	2	5,1	7	17,5	3	4,3
muy de acuerdo	9	13,2	12	9,4	12	15,6	0	0,0	4	10,0	9	13,0

Gráfico 32. Chistes sobre los directivos



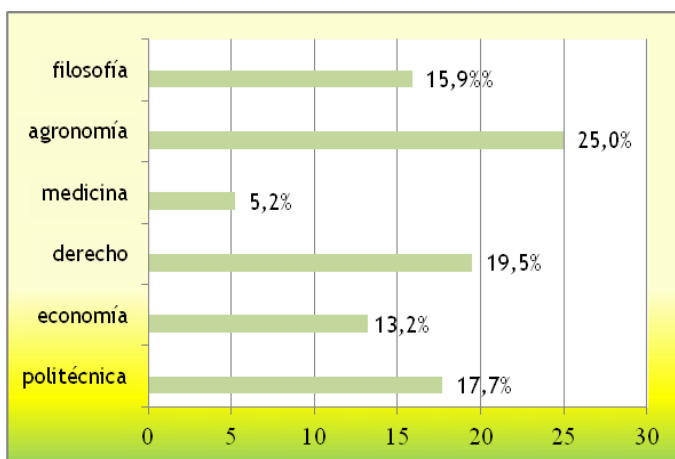
Ítem 35: Cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos resulta divertido

Los estudiantes de Agronomía (25%) y Derecho (19,5%) manifiestan el mayor grado de acuerdo con esta afirmación, sin embargo el menor grado de acuerdo manifiestan los alumnos de la Facultad de Medicina. La desviación típica es 1,199.

Tabla 74. Tareas que salen mal divierten

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	19	27,9	29	22,7	21	27,3	27	69,2	8	20,0	26	37,7
en desacuerdo	17	25,0	51	39,8	26	33,8	8	20,5	13	32,5	14	20,3
indiferente	20	29,4	31	24,2	15	19,5	2	5,1	9	22,5	18	26,1
de acuerdo	7	10,3	8	6,2	9	11,7	1	2,6	7	17,5	5	7,2
muy de acuerdo	5	7,4	9	7,0	6	7,8	1	2,6	3	7,5	6	8,7

Gráfico 33. Tareas que salen mal divierten



Dimensión normativa-pragmática

Ítem 38: La ética personal y la honestidad son altamente valoradas aquí en la Facultad

Los estudiantes de Medicina son los que más valoran el enunciado del ítem (82,1%). También son significativas las opiniones del alumnado de Politécnica (47,1%), Economía (43,0%), Agronomía (52,5%) y Filosofía (44,9%). Tienen opinión contraria los estudiantes de Derecho pues sólo están de acuerdo el 28,6%. La media de los porcentajes que están de acuerdo es 49,7. La desviación típica es 1,209.

Tabla 75. Valoración de la ética personal

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	2	29,0	8	6,2	13	16,9	2	5,1	3	7,5	10	14,5
en desacuerdo	15	22,1	22	17,2	27	35,1	2	5,1	6	15,0	14	20,3
indiferente	19	27,9	43	33,6	15	19,5	3	7,7	10	25,0	14	20,3
de acuerdo	24	35,3	37	28,9	13	16,9	18	46,2	13	32,5	19	27,5
muy de acuerdo	8	11,8	18	14,1	9	11,7	14	35,9	8	20,0	12	17,4

Gráfico 34. Valoración de la ética personal



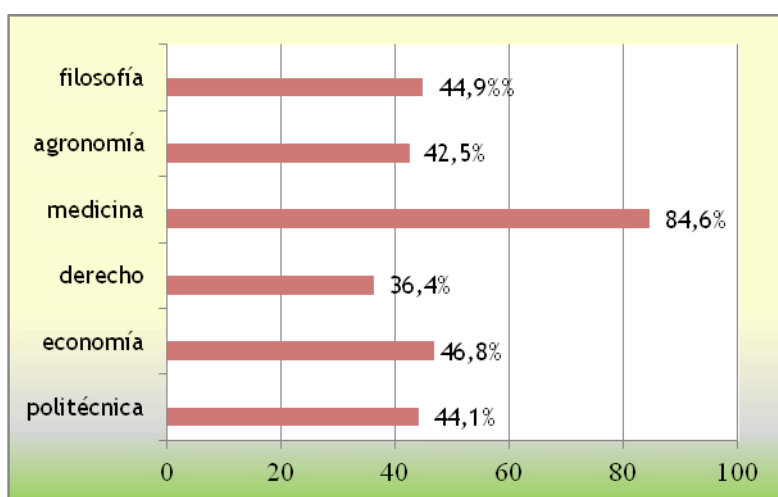
Ítem 40: En la Facultad, las personas más valoradas son aquellas que demuestran gran respeto a los principios y valores institucionales.

En general, los encuestados están de acuerdo con el enunciado del ítem. Los porcentajes por Facultades son: Medicina (84,6%), Economía (46,8%), Politécnica (44,1%), Filosofía (44,9%) y Agronomía (42,5%). Los estudiantes de Derecho son los que menos están de acuerdo con la pregunta formulada (36,4%). La media de los porcentajes que están de acuerdo es 42,4. La desviación típica es 1,237.

Tabla 76. Personas más valoradas

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	7	10,3	6	4,7	13	16,9	1	2,6	2	5,0	7	10,1
en desacuerdo	9	13,2	21	16,4	16	20,8	1	2,6	8	20,0	12	17,4
indiferente	22	32,4	41	32,0	20	26,0	4	10,3	13	32,5	19	27,5
de acuerdo	19	27,9	35	27,3	17	22,1	3	7,7	11	27,5	17	24,6
muy de acuerdo	11	16,2	25	19,5	11	14,3	30	76,9	6	15,0	14	20,3

Gráfico 35. Personas más valoradas



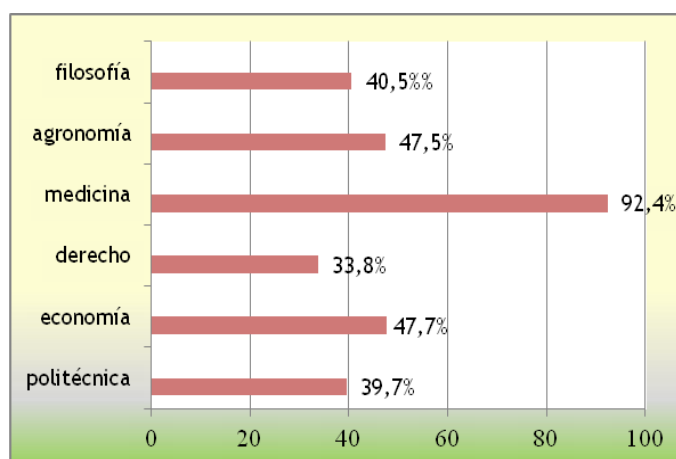
Ítem 41: En la Facultad nos sentimos orgullosos de contar con directivos respetuosos de las normas institucionales.

Los estudiantes de Medicina son los que mayor grado de acuerdo con el enunciado manifiestan (92,4%), sin embargo los que menor grado de acuerdo expresan son los de Derecho (33,8%). La desviación típica es 1,229.

Tabla 77. Orgullosos de los directivos

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	8	11,8	3	2,3	12	15,6	0	0,0	5	12,5	8	11,6
en desacuerdo	11	16,2	25	19,5	22	28,6	0	0,0	3	7,5	3	4,3
indiferente	22	32,4	39	30,5	17	22,1	3	7,7	13	32,5	30	43,5
de acuerdo	19	27,9	39	30,5	14	18,2	4	10,3	10	25,0	15	21,7
muy de acuerdo	8	11,8	22	17,2	12	15,6	32	82,1	9	22,5	13	18,8

Gráfico 36. Orgullosos de los directivos



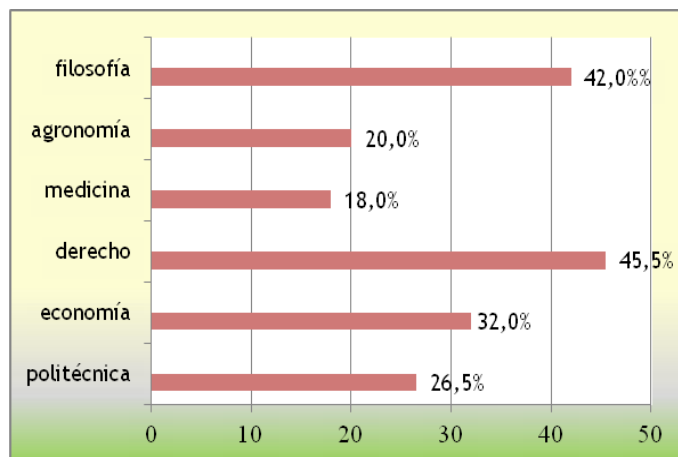
Ítem 43: Si un alumno copia durante un examen, eso es considerado como natural, nadie se extraña por ello en la Facultad.

Los estudiantes que mayor grado de acuerdo manifiestan con el enunciado del ítem son los de Derecho (45,5%) y Filosofía (42%). Por el contrario, los que menor acuerdo manifiestan son los de Medicina (18%). La desviación típica es 1,412.

Tabla 78. Copiar en un examen

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy de acuerdo	10	14,7	21	16,4	21	27,3	4	10,3	4	10,0	17	24,6
de acuerdo	8	11,8	20	15,6	14	18,2	3	7,7	4	10,0	12	17,4
indiferente	13	19,1	23	18,0	12	15,6	3	7,7	16	40,0	19	27,5
en desacuerdo	18	26,5	34	26,6	18	23,4	15	38,5	7	17,5	10	14,5
muy en desacuerdo	19	27,9	30	23,4	12	15,6	14	35,9	9	22,5	11	15,9

Gráfico 37. Copiar en un examen



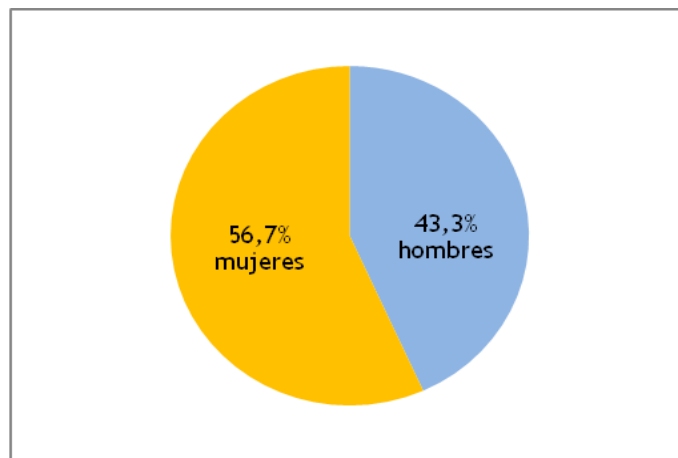
3.8.2 Análisis de los resultados de los docentes y funcionarios

Variables sociodemográficas

Variable sexo

La distribución de la muestra de docentes y funcionarios en relación a la variable sexo se refleja en el siguiente gráfico:

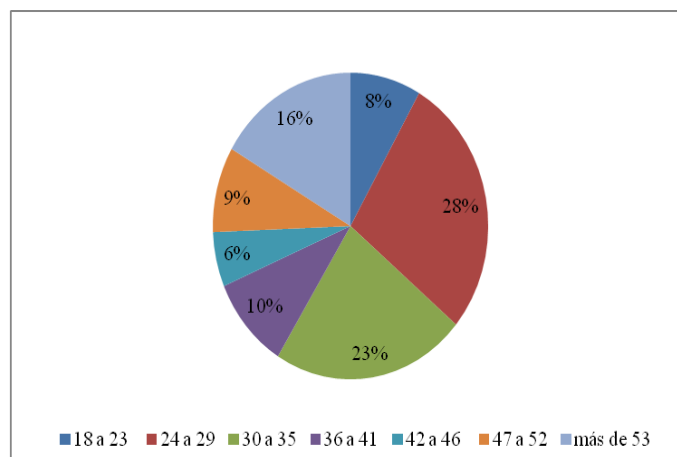
Gráfico 38. Distribución de la muestra en razón del sexo



Variable edad

La distribución de la muestra de docentes y estudiantes en relación a la variable edad se recoge en el siguiente gráfico:

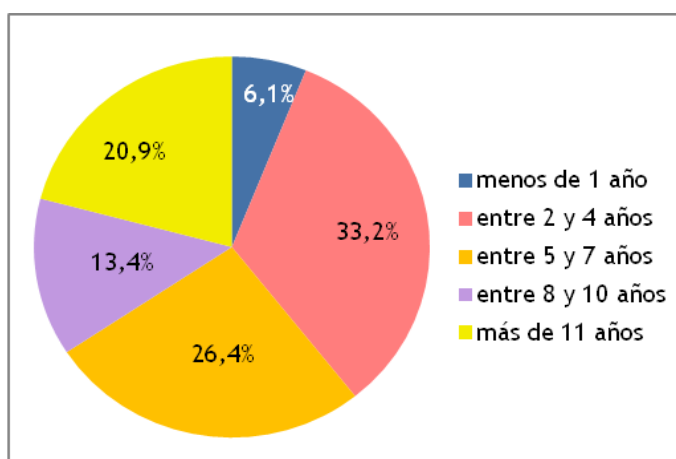
Gráfico 39. Distribución de la muestra en razón de la edad



Variable antigüedad en la institución

La distribución de la muestra de docentes y funcionarios en relación a la variable antigüedad en la institución se recoge en el siguiente gráfico:

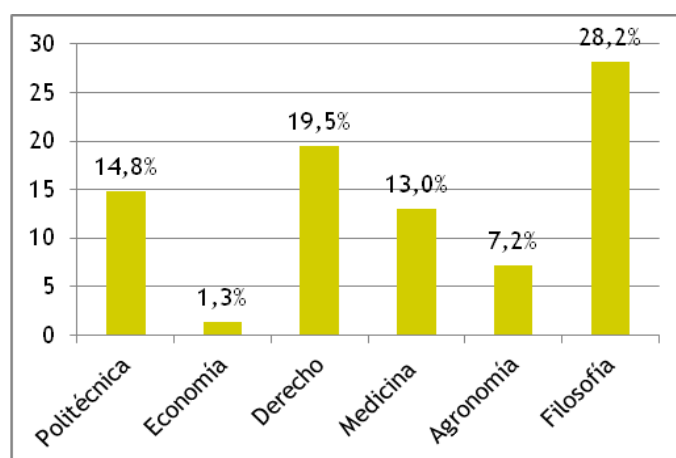
Gráfico 40. Distribución de la muestra en razón de la antigüedad



Variable Facultad

La distribución de la muestra de docentes y funcionarios en relación a la variable Facultad se recoge en el siguiente gráfico, en el cual utilizamos la denominación con la que usualmente se designan a algunas Facultades, a Ciencias de la Salud llamamos “Medicina”, a Ingeniería Agronómica “Agronomía”, a Ciencias Económicas “Economía”, a fin de disminuir la extensión de los nombres en los gráficos:

Gráfico 41. Distribución de la muestra por Facultades



Análisis de ítems de cuestionario de funcionarios y docentes

A continuación se presenta una tabla en la que se indica la escala de valoración que fue aplicada a las respuestas de los funcionarios y docentes, según las orientaciones de los ítems de cada dimensión de la cultura:

Tabla 79. Valoración de las respuestas por cada ítem del cuestionario docentes/funcionarios

N°	ENUNCIADOS	VALORACIÓN DE LAS RESPUESTAS					ORIENTACIÓN DE LOS ENUNCIADOS
		A	B	C	D	E	
DIMENSIÓN <u>RESULTADOS</u> PROCESOS							
1	Cada día hay nuevos retos y nuevos <u>desafíos</u> en la Facultad.	5	4	3	2	1	resultados
2	En la Facultad se le da más <u>importancia</u> a los resultados que a los procesos.	5	4	3	2	1	resultados
3	Aquí los retos y desafíos en el trabajo están más bien en función al logro final que a los <u>detalles</u> del proceso.	5	4	3	2	1	resultados
4	<i>En la Facultad, todos los días son muy <u>parecidos</u> porque siempre pasa lo mismo</i>	1	2	3	4	5	procesos
5	Me gusta <u>emprender</u> nuevos desafíos en la Facultad.	5	4	3	2	1	resultados
6	En la Facultad cada día es muy <u>alentador</u> porque siempre surge un nuevo reto que afrontar	5	4	3	2	1	resultados
7	<i>En la Facultad, me <u>aburre</u> la monotonía, siempre lo mismo.</i>	1	2	3	4	5	procesos
8	Las <u>innovaciones</u> que se realizan constantemente en la Facultad, me resultan muy positivas	5	4	3	2	1	resultados
DIMENSIÓN <u>PERSONAS</u> TAREAS							
9	En la Facultad me siento <u>apoyado/a</u> cuando tengo algún problema personal que pudiera afectar mi actividad laboral	5	4	3	2	1	personas
10	Las <u>decisiones</u> importantes se toman en equipo, en grupo, en comisiones o en un colegiado, y no por una sola persona	5	4	3	2	1	personas
11	Los directivos de la Facultad implementan estrategias o mecanismos institucionales que demuestran el interés que tienen por el <u>bienestar</u> de las personas que estudian o trabajan aquí.	5	4	3	2	1	personas
12	<i>Los <u>fines</u> y objetivos de la Facultad sólo los conocen los más altos directivos.</i>	1	2	3	4	5	tareas
13	En la Facultad se deciden en grupo los <u>temas</u> importantes para la institución	5	4	3	2	1	personas

14	Los que dirigen la Facultad demuestran preocupación por la <u>seguridad</u> de las personas que estudian y trabajan en la misma	5	4	3	2	1	personas
15	<i>Los que trabajamos aquí <u>desconocemos</u> cuáles son las metas institucionales de nuestra Facultad</i>	1	2	3	4	5	tareas
16	<i>Mi <u>opinión</u> es ignorada en la Facultad.</i>	1	2	3	4	5	tareas
DIMENSIÓN <u>PARROQUIAL</u> PROFESIONAL							
17	En la Facultad es más importante mantener las buenas <u>relaciones</u> entre las personas, antes que discutir por un tema que podría enfrentarnos unos con otros	5	4	3	2	1	parroquial
18	En la Facultad es más importante mantener la buena relación entre las personas, antes que discutir por un tema que podría <u>separar</u> a los miembros de la institución	5	4	3	2	1	parroquial
19	<i>La mayoría de los funcionarios de la Facultad tiene el perfil profesional y la <u>idoneidad</u> para realizar la actividad a la que se dedica.</i>	1	2	3	4	5	profesional
20	Los funcionarios son seleccionados teniendo en cuenta las relaciones de amistad y parentesco con los directivos antes que por <u>competencia</u> y capacidad para la tarea que van a realizar.	5	4	3	2	1	parroquial
DIMENSIÓN <u>ABIERTA</u> CERRADA							
21	<i>En la Facultad se maneja la <u>información</u> institucional con mucho sigilo, como si todo fuera secreto.</i>	1	2	3	4	5	cerrada
22	Cuando entré en la Facultad enseguida me <u>sentí</u> a gusto, como si fuera en casa	5	4	3	2	1	abierta
23	Cuando se incorpora un nuevo miembro, la mayoría hace todo lo posible para que ese recién llegado se sienta <u>aceptado</u> y apoyado.	5	4	3	2	1	abierta
24	<i>Cuando se entra en esta Facultad, los más antiguos te hacen pagar derecho de piso, es decir, te hacen pasar por situaciones muy <u>desagradables</u> por ser nuevo.</i>	1	2	3	4	5	cerrada
25	<i>En la Facultad no se informa adecuadamente de las <u>cuestiones</u> institucionales como corresponde.</i>	1	2	3	4	5	cerrado
26	Cuando se incorpora un nuevo alumno en la Facultad, la mayoría de los compañeros nos preocupamos porque se sienta <u>integrado</u> .	5	4	3	2	1	abierta
27	<i>En la Facultad, los que se incorporan recién no son muy <u>aceptados</u> por los más <u>antiguos</u></i>	1	2	3	4	5	cerrada
28	En la Facultad existe un sistema de <u>comunicación</u> abierto y participativo.	5	4	3	2	1	abierta
DIMENSIÓN <u>BAJO CONTROL</u> ALTO CONTROL							
29	Solemos hacer <u>bromas</u> sobre las características personales o profesionales de los directivos.	5	4	3	2	1	bajo control
30	En la Facultad cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos causa mucha <u>risa</u> , y frecuentemente hacemos bromas al respecto.	5	4	3	2	1	bajo control

31	Existe gran preocupación por cuidar los <u>bienes</u> (edificios, mobiliario, equipamiento, materiales, insumos) de la Facultad.	1	2	3	4	5	alto control
32	El <u>descuido</u> en el proceso de realizar algún trabajo es considerado como tema de bromas en la Facultad.	5	4	3	2	1	bajo control
33	En la Facultad nos <u>divertimos</u> haciendo chistes sobre los directivos.	5	4	3	2	1	bajo control
34	Cuando una <u>tarea</u> nos sale mal, a nosotros nos resulta divertido.	5	4	3	2	1	bajo control
35	En la Facultad se puede ver cómo nadie cuida los muebles ni los equipamientos que fueron <u>comprados</u> para uso académico.	5	4	3	2	1	bajo control
36	Nadie <u>controla</u> lo que hago en la Facultad ni cómo lo hago, aquí cada uno hace lo que mejor le parece	5	4	3	2	1	bajo control
DIMENSIÓN <u>NORMATIVA</u> PRAGMÁTICA							
37	En la Facultad no se <u>respetan</u> las normas establecidas.	1	2	3	4	5	pragmatica
38	Creo que el fin <u>justifica</u> los medios.	1	2	3	4	5	pragmatica
39	La ética personal y la <u>honestidad</u> son altamente valoradas aquí en la Facultad.	5	4	3	2	1	normativa
40	En la Facultad se cumplen las <u>normas</u> , cueste lo que cueste, duela a quien duela	5	4	3	2	1	normativa
41	En la Facultad, las personas más valoradas son aquellas que demuestran gran respeto por los principios y valores <u>institucionales</u>	5	4	3	2	1	normativa
42	En la Facultad, nos sentimos <u>orgullosos</u> de contar con directivos respetuosos de las normas institucionales.	5	4	3	2	1	normativa
43	En la Facultad se suele usar la <u>mentira</u> para <u>perjudicar</u> a un compañero con tal de conseguir ventaja	1	2	3	4	5	pragmatica
44	Si un alumno copia durante un examen, eso es considerado como <u>natural</u> , nadie se extraña por ello en la Facultad.	1	2	3	4	5	pragmatica

*El subrayado corresponde a la palabra clave de cada enunciado.

Considerando el gran volumen de datos y tablas que se genera con el cuestionario de docentes y funcionarios, al igual que con el de estudiantes, optamos también por centrarnos en aquellos ítems que resultan muy significativos. En el caso del cuestionario para docentes y funcionarios, resultan especialmente significativos los siguientes: en la dimensión “resultados-procesos”, 3 de 8 ítems; en “personas-tareas”, 2 de 8 ítems; en “parroquial-profesional”, 1 de 4 ítems; en “abierta-cerrada”, 3 de 8 ítems; en “bajo control-alto control”, 3 de 8 ítems; en “normativa-pragmática”, 5 de 8 ítems.

Dimensión I: Procesos-resultados

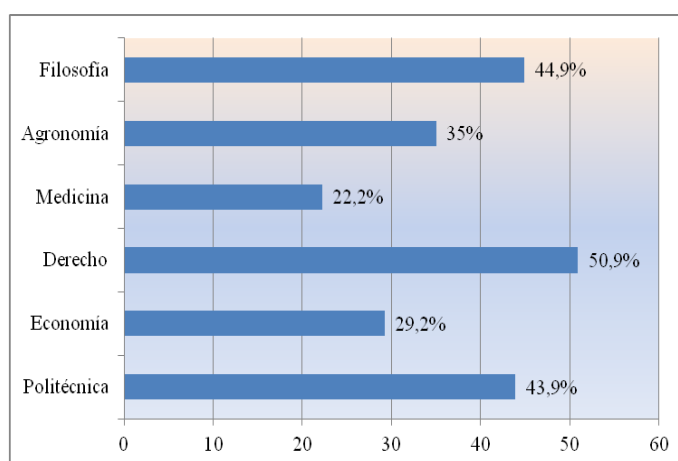
Ítem 2: En la Facultad se le da más importancia a los resultados que a los procesos.

Los docentes y funcionarios de Derecho, Filosofía, Politécnica y Agronomía son los que mayor grado de acuerdo manifiestan con este enunciado. En Medicina manifiestan el menor grado de acuerdo. La desviación típica es 1,083. En este ítem A (Muy de acuerdo) es 5, y E (Muy en desacuerdo) es 1.

Tabla 80. Procesos y resultados

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	2	4,9	3	6,2	3	5,6	2	5,6	0	0	5	6,4
en desacuerdo	7	17,1	17	35,4	6	11,1	15	41,7	2	10,0	15	19,2
indiferente	14	34,1	14	29,2	18	33,3	11	30,6	11	55,0	23	29,5
de acuerdo	10	24,4	8	16,7	20	37,0	5	13,9	4	20,0	28	35,9
muy de acuerdo	8	19,5	6	12,5	7	13,9	3	8,3	3	15,0	7	9,0

Gráfico 42. Procesos y resultados



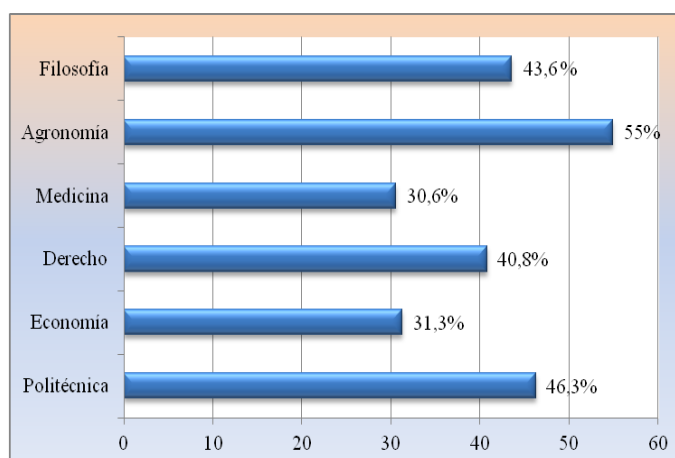
Ítem 3: Aquí los retos y desafíos en el estudio están más bien en función al logro final que a los detalles del proceso.

Son los funcionarios y docentes de Agronomía y Politécnica los que manifiestan mayor grado de acuerdo con el ítem, a diferencia de los funcionarios y docentes de Medicina quienes manifiestan el menor grado de acuerdo con el enunciado del ítem. La desviación típica es 1,043. En este ítem A (Muy de acuerdo) es 5, y E (Muy en desacuerdo) es 1.

Tabla 81. Desafíos en función del logro

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	3	7,3	3	6,2	1	1,9	2	5,6	0	0	4	5,1
en desacuerdo	9	22,0	15	31,2	11	20,4	15	41,7	3	15,0	13	16,7
indiferente	10	24,4	15	31,2	20	37,0	8	22,2	6	30,0	27	34,6
de acuerdo	13	31,7	13	27,1	17	31,5	10	27,8	7	35,0	26	33,3
muy de acuerdo	6	14,6	2	4,2	5	9,3	1	2,8	4	20,0	8	10,3

Gráfico 43. Desafíos en función del logro



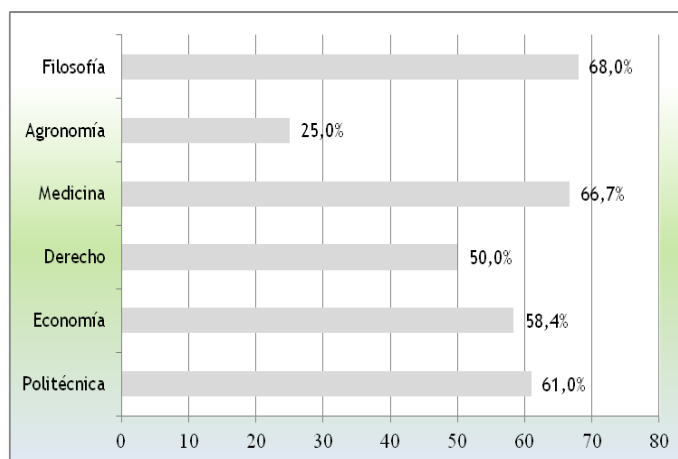
Ítem 6: *En la Facultad cada día es muy alentador porque siempre surge un nuevo reto que afrontar.*

Los que manifiestan mayor grado de acuerdo con este enunciado son los funcionarios y docentes de Filosofía y Medicina. Por el contrario, los que manifiestan menor grado de acuerdo son los de Agronomía. La desviación típica es 1,118. En este ítem A (Muy de acuerdo) es 5, y E (Muy en desacuerdo) es 1.

Tabla 82. Retos que afrontar

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	3	7,3	1	2,1	6	11,1	0	0	2	10,0	5	6,4
en desacuerdo	2	4,9	5	10,4	10	18,5	4	11,1	3	15,0	9	11,5
indiferente	11	26,8	14	29,2	11	20,4	8	22,2	10	50,0	11	14,1
de acuerdo	13	31,7	21	43,8	18	33,3	18	50,0	4	20,0	34	43,6
muy de acuerdo	12	29,3	7	14,6	9	16,7	6	16,7	1	5,0	19	24,4

Gráfico 44. Retos que afrontar



Dimensión personas-tareas

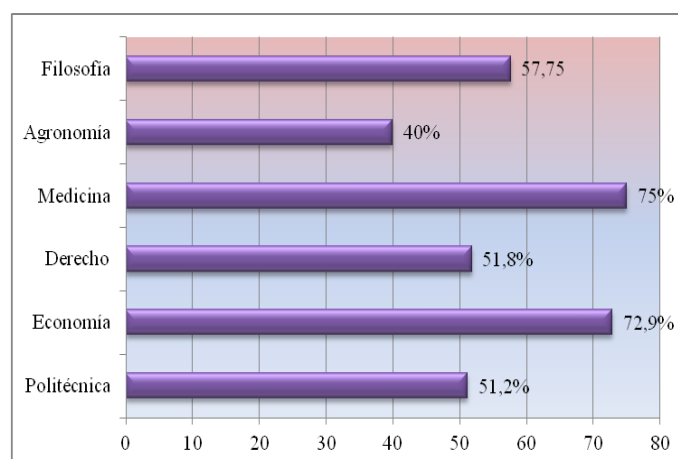
Ítem 9: En la Facultad me siento apoyado/a cuando tengo algún problema personal que pudiera afectar mi actividad laboral.

Los funcionarios y docentes que mayor grado de acuerdo manifiestan con este ítem son los de Medicina y Economía. Por el contrario, los que menor grado de acuerdo manifiestan son los de Agronomía. La desviación típica es 1,258. En este ítem A (Muy de acuerdo) es 5, y E (Muy en desacuerdo) es 1.

Tabla 83. Apoyo a la actividad laboral

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	3	7,3	2	4,2	4	7,4	1	2,8	7	35,0	8	10,3
en desacuerdo	6	14,6	8	16,7	12	22,2	5	13,9	2	10,0	6	7,7
indiferente	11	26,8	3	6,2	10	18,5	3	8,3	3	15,0	19	24,4
de acuerdo	10	24,4	20	41,7	24	44,4	12	33,3	4	20,0	24	30,8
muy de acuerdo	11	26,8	15	31,2	4	7,4	15	41,7	4	20,0	21	26,9

Gráfico 45. Apoyo a la actividad laboral



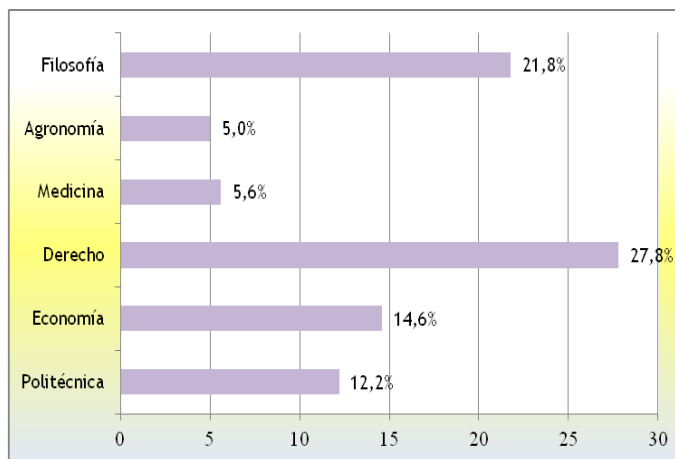
Ítem 15: Los que trabajamos aquí desconocemos cuáles son las metas institucionales de nuestra Facultad.

Los docentes y funcionarios que mayor grado de acuerdo expresaron con el enunciado son los de Derecho (27,8%) y Filosofía (21,8%). Por el contrario, los de Agronomía (5%) y Medicina (5,6%) son los que menor grado de acuerdo manifestaron. La desviación típica es 1,049.

Tabla 84. Desconocer las metas de las instituciones

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
muy de acuerdo	1	2,4	1	2,1	3	5,6	0	0,0	0	0,0	4	5,1
de acuerdo	4	9,8	6	12,5	12	22,2	2	5,6	1	5,0	13	16,7
Indiferente	9	22,0	7	14,6	10	18,5	4	11,1	3	15,0	12	15,4
en desacuerdo	19	46,3	22	45,8	21	38,9	17	47,2	14	70,0	36	46,2
muy en desacuerdo	8	19,5	12	25,0	8	14,8	13	36,1	2	10,0	13	16,7

Gráfico 46. Desconocer las metas de las instituciones



Dimensión parroquial-profesional

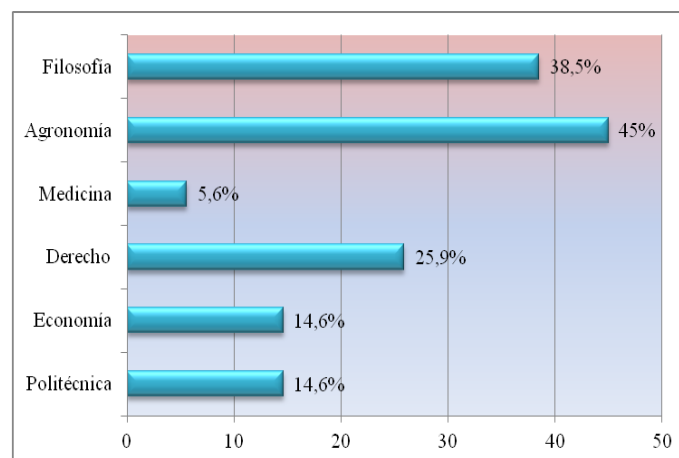
Ítem 20: Los docentes son seleccionados teniendo en cuenta las relaciones de amistad y parentesco con los directivos antes que por competencia y capacidad para la tarea que va a realizar.

Los funcionarios y docentes que mayor grado de acuerdo manifiestan con esta afirmación son los de las Facultades de Agronomía, Filosofía y Derecho. Sin embargo los que menor grado de acuerdo manifiestan son los de Medicina. La desviación típica es 1,179. En este ítem A (Muy de acuerdo) es 5, y E (Muy en desacuerdo) es 1.

Tabla 85. Selección de los docentes

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
muy en desacuerdo	5	12,2	13	27,1	7	13,0	12	33,3	0	0,0	5	6,4
en desacuerdo	11	26,8	17	35,4	19	35,2	16	44,4	3	15,0	22	28,2
indiferente	19	46,3	11	22,9	14	25,9	6	16,7	8	40,0	21	26,9
de acuerdo	5	12,2	5	10,4	6	11,1	2	5,6	4	20,0	19	24,4
muy de acuerdo	1	2,4	2	4,2	8	14,8	0	0,0	5	25,0	11	14,1

Gráfico 47. Criterios selección de los docentes



Dimensión abierta-cerrada

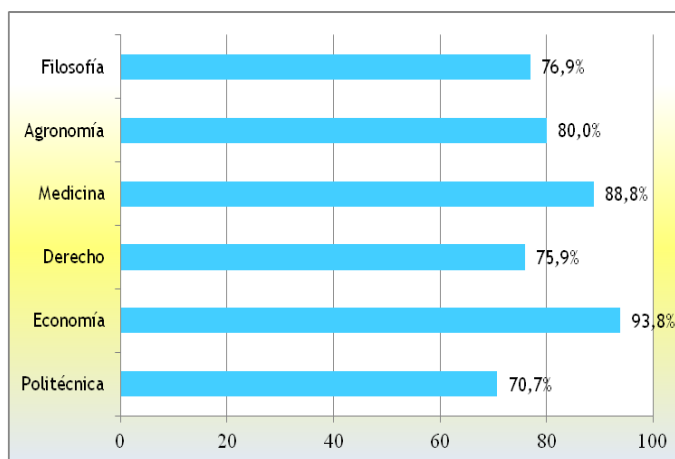
Ítem 22: Cuando entré en la Facultad enseñada me sentí a gusto, como si fuera en casa.

Los funcionarios y docentes que mayor grado de acuerdo con esta afirmación manifiestan son los de Economía, Medicina y Agronomía. Sin embargo los que menor grado de acuerdo manifiestan son los de Politécnica y Derecho. La desviación típica es ,961. En este ítem A (Muy de acuerdo) es 5, y E (Muy en desacuerdo) es 1.

Tabla 86. Aceptación en la Facultad

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
muy en desacuerdo	1	2,4	0	0	2	3,7	0	0	1	5,0	3	3,8
en desacuerdo	4	9,8	1	2,1	4	7,4	3	8,3	1	5,0	7	9,0
indiferente	7	17,1	2	4,2	7	13,0	1	2,8	2	10,0	8	10,3
de acuerdo	18	43,9	26	54,2	31	57,4	16	44,4	13	65,0	34	43,6
muy de acuerdo	11	26,8	19	39,6	10	18,5	16	44,4	3	15,0	26	33,3

Gráfico 48. Aceptación en la facultad



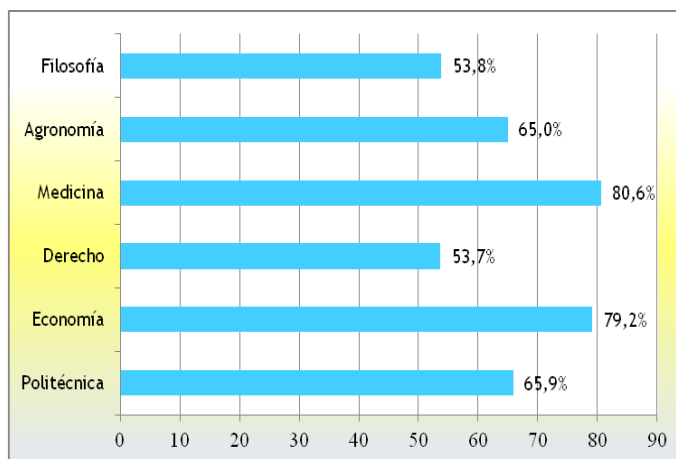
Ítem 23: Cuando se incorpora un nuevo miembro, la mayoría hace todo lo posible para que ese recién llegado se sienta aceptado y apoyado.

Los docentes y funcionarios de las facultades de Medicina y Economía son los que mayor grado de acuerdo manifiestan. Los de Derecho y Filosofía son los que menor grado de acuerdo expresan. La desviación típica es ,997. En este ítem A (Muy de acuerdo) es 5, y E (Muy en desacuerdo) es 1.

Tabla 87. Apoyo nuevos miembros en la Facultad

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
muy en desacuerdo	1	2,4	0	0	1	1,9	1	2,8	1	5,0	5	6,4
en desacuerdo	3	7,3	2	4,2	9	16,7	2	5,6	0	0,0	10	12,8
Indiferente	10	24,4	8	16,7	15	27,8	4	11,1	6	30,0	21	26,9
de acuerdo	18	43,9	25	52,1	22	40,7	19	52,8	9	45,0	31	39,7
muy de acuerdo	9	22,0	13	27,1	7	13,0	10	27,8	4	20,0	11	14,1

Gráfico 49. Apoyo nuevos miembros en la facultad



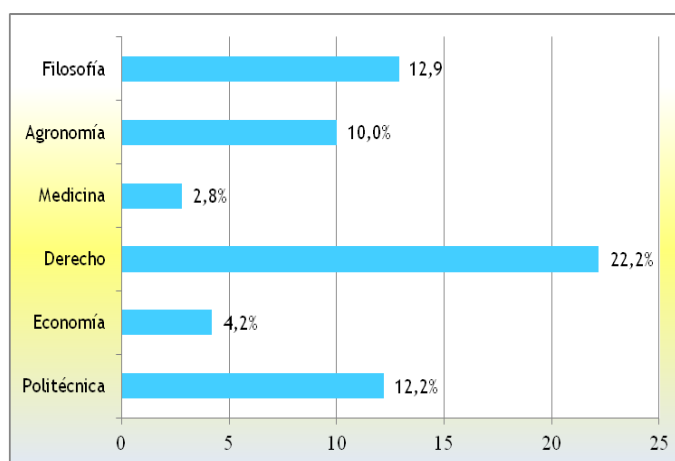
Ítem 24: Cuando se entra en esta Facultad, los más antiguos te hacen pagar derecho de piso, es decir, te hacen pasar por situaciones muy desagradables por ser nuevo.

Los docentes y funcionarios que mayor grado de acuerdo manifiestan con el enunciado del ítem son los de Derecho (22,2%). Por el contrario, el menor grado de acuerdo manifestaron los de Medicina (2,8%). Sin embargo la gran mayoría, como se puede ver en la tabla que sigue, no está de acuerdo con la afirmación. La desviación típica es 1,974.

Tabla 88. El derecho de piso

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy de acuerdo	1	2,4	0	0	4	7,4	0	0	0	0	8	10,3
de acuerdo	4	9,8	2	4,2	8	14,8	1	2,8	2	10	2	2,6
indiferente	10	24,4	8	16,7	9	16,7	5	13,9	5	25	20	25,6
en desacuerdo	13	31,7	17	35,4	24	44,4	14	38,9	7	35	34	43,6
muy en desacuerdo	13	31,7	21	43,8	9	16,7	16	44,4	6	30	14	17,9

Gráfico 50. El derecho de piso



Dimensión bajo control-alto control

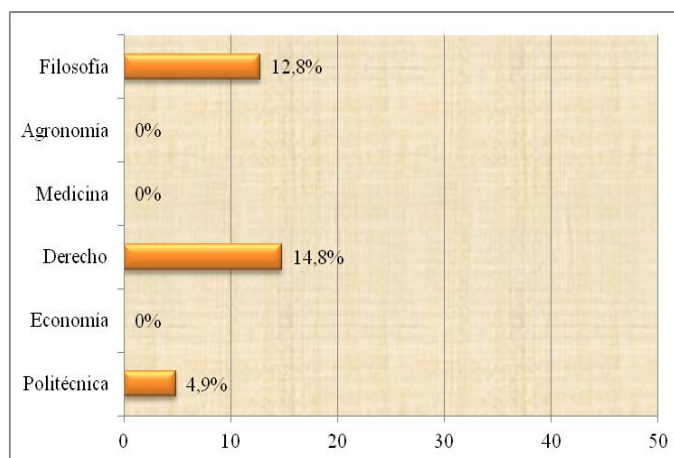
Ítem 32: El descuido en el proceso de realizar algún trabajo es considerado como tema de bromas en la Facultad.

Los funcionarios y docentes de las Facultades de Derecho, Filosofía y Politécnica son los que manifiestan acuerdo con esta afirmación, pero en nivel muy bajo: 14,8%, 12,8% y 5,9% respectivamente. Los de las demás Facultades no manifiestan acuerdo alguno con la afirmación. La desviación típica es ,875. En este ítem A (Muy de acuerdo) es 5, y E (Muy en desacuerdo) es 1.

Tabla 89. Descuido en los trabajos

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
muy en desacuerdo	13	31,7	19	39,6	13	24,1	14	38,9	7	35,0	12	15,4
en desacuerdo	15	36,6	21	43,8	21	38,9	14	38,9	6	30,0	26	33,3
indiferente	11	26,8	8	16,7	12	22,2	8	22,2	7	35,0	30	38,5
de acuerdo	2	4,9	0	0,0	4	7,4	0	0,0	0	0,0	7	9,0
muy de acuerdo	0	0,0	0	0,0	4	7,4	0	0,0	0	0,0	3	3,8

Gráfico 51. Descuido en los trabajos



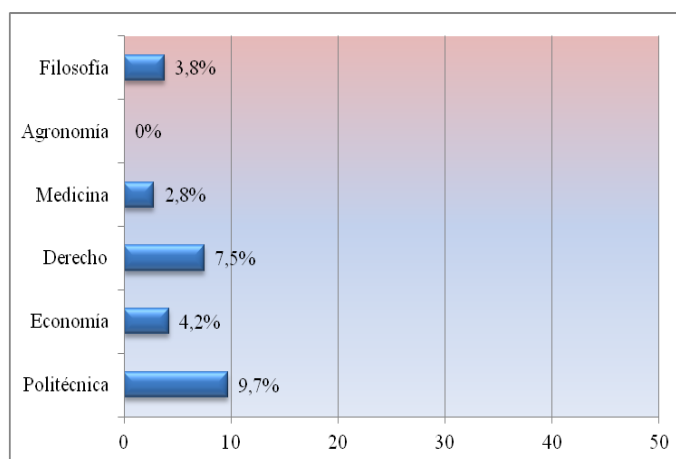
Ítem 34: Cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos resulta divertido

En la mayoría de las Facultades los funcionarios y docentes no están de acuerdo con esta afirmación, pero entre los que manifiestan acuerdo están en primer lugar los de Politécnica. Los que menor grado de acuerdo manifiestan son los de Medicina. En Agronomía ninguno está de acuerdo. La desviación típica es 1,044. En este ítem A (Muy de acuerdo) es 5, y E (Muy en desacuerdo) es 1.

Tabla 90. Errores en las tareas divierten

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
muy en desacuerdo	14	34,1	23	47,9	12	22,2	18	50,0	9	45,0	17	21,8
en desacuerdo	16	39,0	19	39,6	28	51,9	14	38,9	6	30,0	38	48,7
indiferente	7	17,1	4	8,3	10	18,5	3	8,3	5	25,0	20	25,6
de acuerdo	3	7,3	2	4,2	1	1,9	1	2,8	0	0,0	3	3,8
muy de acuerdo	1	2,4	0	0,0	3	5,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Gráfico 52. Errores en las tareas divierten



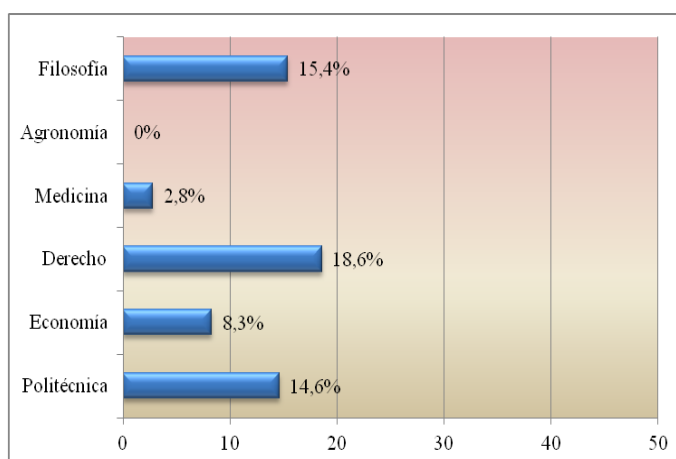
Ítem 35: En la Facultad se puede ver cómo nadie cuida los muebles ni los equipamientos que fueron comprados para uso académico.

La mayoría de los docentes y funcionarios de la UNE está en desacuerdo con esta afirmación, pero entre los que manifiestan acuerdo están principalmente los de Derecho, Filosofía y Politécnica. Por el contrario los que menor acuerdo manifiestan son los de Medicina y Economía. En Economía ningún funcionario está de acuerdo con la afirmación. La desviación típica es ,954. En este ítem, A (Totalmente de acuerdo) es 5, y E (Totalmente en desacuerdo) es 1.

Tabla 91. Cuidado equipamientos

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	16	39,0	16	33,3	10	18,5	12	33,3	4	20,0	14	17,9
en desacuerdo	12	29,3	26	54,2	25	46,3	20	55,6	10	50,0	38	48,7
indiferente	7	17,1	2	4,2	9	16,7	3	8,3	6	30,0	14	17,9
de acuerdo	6	14,6	4	8,3	7	13,0	1	2,8	0	0,0	8	10,3
muy de acuerdo	0	0,0	0	0,0	3	5,6	0	0,0	0	0,0	4	5,1

Gráfico 53. Cuidado equipamientos



Dimensión “personas-tareas”

Ítem 39: La ética personal y la honestidad son altamente valoradas aquí en la Facultad.

(,0%). La desviación típica es 1,140. En este ítem A (Muy de acuerdo) es 5, y E (Muy en desacuerdo) es 1.

Tabla 92. Valoración de la ética y honestidad

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	3	7,3	1	2,1	4	7,4	1	2,8	3	15,0	6	7,7
en desacuerdo	1	2,4	3	6,2	4	7,4	1	2,8	6	30,0	13	16,7
indiferente	7	17,1	8	16,7	12	22,2	5	13,9	7	35,0	20	25,6
de acuerdo	20	48,8	20	41,7	25	46,3	14	38,9	1	5,0	27	34,6
muy de acuerdo	10	24,4	16	33,3	9	16,7	15	41,7	3	15,0	12	15,4

Gráfico 54. Valoración de la ética y honestidad



Ítem 40: En la Facultad se cumplen las normas, cueste lo que cueste, duela a quien duela.

Los funcionarios y docentes que mayor grado de acuerdo manifiestan con la afirmación de este ítem son los de Medicina (63,9%) y por el contrario los que menor grado de acuerdo manifiestan son los de (20,0%). La desviación típica es 1.114. En este ítem A (Muy de acuerdo) es 5, y E (Muy en desacuerdo) es 1.

Tabla 93. Cumplimiento de normas

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	2	4,9	1	2,1	6	11,1	1	2,8	7	35,0	5	6,4
en desacuerdo	5	12,2	10	20,8	13	24,1	5	13,9	3	15,0	18	23,1
indiferente	17	41,5	17	35,4	15	27,8	7	19,4	6	30,0	31	39,7
de acuerdo	13	31,7	14	29,2	15	27,8	13	36,1	3	15,0	17	21,8
muy de acuerdo	4	9,8	6	12,5	5	9,3	10	27,8	1	5,0	7	9,0

Gráfico 55. Cumplimiento de normas



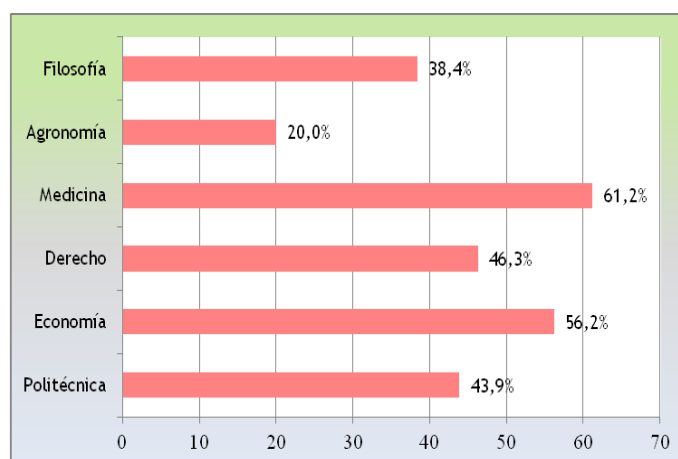
Ítem 41: En la Facultad, las personas más valoradas son aquellas que demuestran gran respeto por los principios y valores institucionales.

Los funcionarios y docentes de Medicina son los que mayor grado de acuerdo manifiestan con este ítem. Los que menor grado de acuerdo manifiestan son los de Agronomía. La desviación típica es 1,147. En este ítem A (Muy de acuerdo) es 5, y E (Muy en desacuerdo) es 1.

Tabla 94. Personas más valoradas

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	3	7,3	1	2,1	4	7,4	1	2,8	4	20,0	3	1,1
en desacuerdo	4	9,8	9	18,8	9	16,7	8	22,2	5	25,0	21	7,6
indiferente	16	39,0	11	22,9	16	29,6	5	13,9	7	35,0	24	30,8
de acuerdo	12	29,3	16	33,3	20	37,0	11	30,6	3	15,0	16	20,5
muy de acuerdo	6	14,6	11	22,9	5	9,3	11	30,6	1	5,0	14	17,9

Gráfico 56. Personas más valoradas



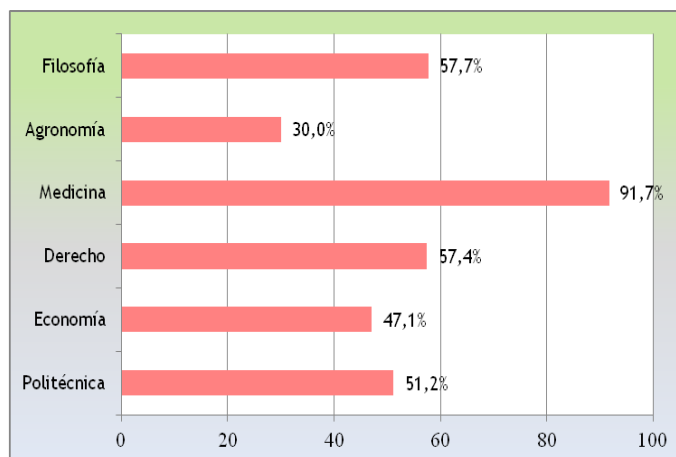
Ítem 42: En la Facultad, nos sentimos orgullosos de contar con directivos respetuosos de las normas institucionales.

Mayor grado de acuerdo entre los funcionarios y docentes de Medicina. Menor grado de acuerdo entre los de Agronomía. La desviación típica es 1,082. En este ítem A (Muy de acuerdo) es 5, y E (Muy en desacuerdo) es 1.

Tabla 95. Orgullosos con directivos

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy en desacuerdo	3	7,3	1	2,1	4	7,4	1	2,8	3	15,0	1	1,3
en desacuerdo	3	7,3	3	6,2	5	9,3	1	2,8	3	15,0	14	17,9
indiferente	14	34,1	7	14,6	14	25,9	1	2,8	8	40,0	18	23,1
de acuerdo	14	34,1	21	43,8	23	42,6	15	41,7	5	25,0	33	42,3
muy de acuerdo	7	17,1	16	33,3	8	14,8	18	50,0	1	5,0	12	15,4

Gráfico 57. Orgullosos con directivos



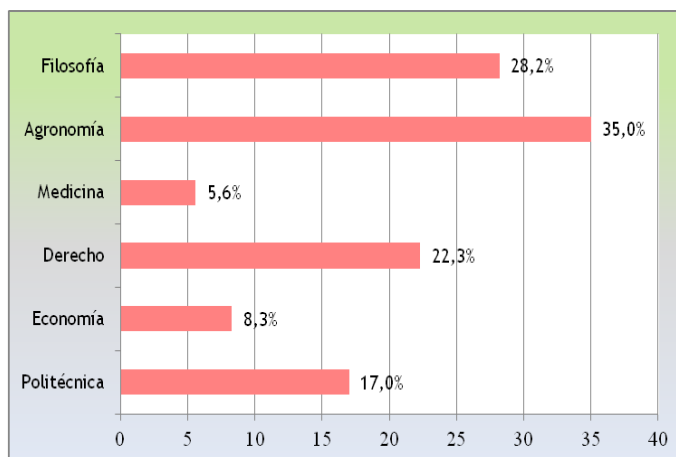
Ítem 43: En la Facultad se suele usar la mentira para perjudicar a un compañero con tal de conseguir ventaja.

La mayoría de los docentes y funcionarios de las distintas Facultades manifiestan desacuerdo con el enunciado del ítem, pero entre los que manifiestan acuerdo se destacan los de Agronomía (35,0%). Los que menor grado de acuerdo manifiestan son los de Medicina (5,6%). La desviación típica es 1,195.

Tabla 96. La mentira como ventaja

	Politécnica		Economía		Derecho		Medicina		Agronomía		Filosofía	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
muy de acuerdo	1	2,4	0	0	5	9,3	0	0	3	15,0	8	10,3
de acuerdo	6	14,6	4	8,3	7	13,0	2	5,6	4	20,0	14	17,9
indiferente	11	26,8	4	8,3	9	16,7	5	13,9	6	30,0	18	23,1
en desacuerdo	12	29,3	20	41,7	21	38,9	12	33,3	2	10,0	26	33,3
muy en desacuerdo	11	26,8	20	41,7	12	22,2	17	47,2	5	25,0	12	15,4

Gráfico 58. La mentira como ventaja



TERCERA PARTE: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Resultados cultura organizacional

A continuación procedemos a realizar el análisis de la cultura organizacional tanto en estudiantes como en docentes y funcionarios. En este apartado damos respuesta a los objetivos (2, 3, 4, 5, 6 y 7) planteados en nuestra investigación.

4.1.1 Resultados cultura organizacional estudiantes

Dimensión resultados-procesos

Tabla 97. Resultados de la dimensión procesos-resultados (alumnos)

Orientación	Nº Ítem	Palabra clave	Media
Resultados	1	desafío	3,29
Resultados	2	importantes	3,48
Resultados	3	detalles	3,60
Procesos	4	parecidos	2,50
Resultados	5	emprender	3,96
Resultados	6	alentador	2,87
Procesos	7	aburre	3,69
Resultados	8	innovaciones	3,19
Orientación de la dimensión			3,32

Se puede ver que la orientación de la dimensión, obtiene una puntuación media de 3,32 hacia “resultados”.

Dimensión personas-tareas

Tabla 98. Dimensión personas-tareas (alumnos)

Orientación	Nº Ítem	Palabra clave	Media
Personas	9	apoyado	2,83
Personas	10	decisiones	3,34
Personas	11	bienestar	2,86
Tareas	12	finés	2,65
Personas	13	temas	3,11
Personas	14	seguridad	3,13
Tareas	15	desconocemos	2,88
Tareas	16	opinión	2,94
Orientación de la dimensión			2,97

La orientación de la dimensión obtiene una puntuación media de 2,97 hacia “personas”.

Dimensión “parroquial-profesional”

Tabla 99. Dimensión “parroquial-profesional” (alumnos)

Orientación	Nº Ítem	Palabra clave	Media
Parroquial	17	relación	3,71
Parroquial	18	privilegios	3,29
Profesional	19	capacitados	2,96
Parroquial	20	separar	3,45
Parroquial	21	Ventajas	3,16
Parroquial	22	Competencia	3,15
Orientación de la dimensión			3,29

Como se puede señalar, la orientación de la dimensión, obtiene una puntuación media de 3,29 hacia “parroquial”.

Dimensión “abierta-cerrada”

Tabla 100. Dimensión “abierta-cerrada” (alumnos)

Orientación	Nº Ítem	Palabra clave	Media
cerrada	23	Información	2,71
abierta	24	Sentí	3,51
abierta	25	Aceptado	3,37
cerrada	26	Desagradables	3,59
cerrada	27	Cuestiones	2,59
abierta	28	Integrado	3,34
cerrada	29	Superiores	3,81
abierta	30	Comunicación	3,11
Orientación de la dimensión			3,25

Como se puede advertir, la orientación de la dimensión tiene una puntuación media de 3,25 hacia “abierta”.

Dimensión “bajo control-alto control”

Tabla 101. Dimensión “bajo control-alto control” (alumnos)

Orientación	Nº Ítem	Palabra clave	Media
bajo control	31	bromas	3,28
bajo control	32	risa	2,72
bajo control	33	descuido	2,55
bajo control	34	divertimos	2,49
bajo control	35	tarea	2,31
Orientación de la dimensión			2,67

La orientación de la dimensión, obtiene una puntuación media de 2,67 hacia “alto control”.

Dimensión “pragmática-normativa”

Tabla 102. Dimensión “pragmática-normativa” (alumnos)

Orientación	Nº Ítem	Palabra clave	Media
Pragmatica	36	respetan	3,22
Pragmatica	37	justicia	3,15
Normativa	38	honestidad	3,24
Normativa	39	normas	2,81
Normativa	40	institucionales	3,37
Normativa	41	orgullosos	3,37
Pragmatica	42	perjudicar	3,55
Pragmatica	43	natural	3,18
Orientación de la dimensión			3,24

En este gráfico se observa que la orientación de la dimensión, obtiene una puntuación media de 3,24 hacia “normativa”.

4.1.2 Resultados cultura organizacional docentes y funcionarios por dimensión

Dimensión resultados-procesos

Tabla 103. Dimensión resultados-procesos (docentes y funcionarios)

Orientación	Nº Ítem	Palabra clave	Media
Resultados	1	desafío	4,01
Resultados	2	importancia	3,18
Resultados	3	detalles	3,17
Proceso	4	parecidos	3,41
Resultados	5	emprender	4,18
Resultados	6	alentador	3,54
Proceso	7	aburre	3,67
Resultados	8	innovaciones	3,68
Orientación de la dimensión			3,61

Se puede notar que la orientación de la dimensión, obtiene una puntuación media de 3,61 hacia “resultados”.

Dimensión “personas-tareas”

Tabla 104. Dimensión “personas-tareas” (docentes y funcionarios)

Orientación	Nº Ítem	Palabra clave	Media
Personas	9	apoyado	3,52
Personas	10	decisiones	3,30
Personas	11	bienestar	3,35
Tareas	12	finés	3,38
Personas	13	temas	3,23
Personas	14	seguridad	3,39
Tareas	15	desconocemos	3,67
Tareas	16	opinión	3,63
Orientación de la dimensión			3,43

La orientación de la dimensión obtiene una puntuación media de 3,43 hacia “personas”.

Dimensión “parroquial-profesional”

Tabla 105. Dimensión “parroquial-profesional” (docentes y funcionarios)

Orientación	Nº Ítem	Palabra clave	Media
Parroquial	17	relación	3,26
Parroquial	18	separar	3,21
Profesional	19	idoneidad	2,43
Parroquial	20	competencia	2,72
Orientación de la dimensión			2,91

Como se ve, la orientación de la dimensión, obtiene una puntuación media de 2,91 hacia “profesional”.

Dimensión “abierta-cerrada”

Tabla 106. Dimensión “abierta-cerrada” (docentes y funcionarios)

Orientación	Nº Ítem	Palabra clave	Media
Cerrada	21	información	3,05
Abierta	22	sentí	3,99
Abierta	23	aceptado	3,68
Cerrada	24	desagradables	3,80
Cerrada	25	cuestiones	3,25
Abierta	26	integrado	3,51
Cerrada	27	antiguos	3,56
Abierta	28	comunicación	3,45
Orientación de la dimensión			3,54

Se puede apreciar que la orientación de la dimensión, obtiene una puntuación media de 3,54 hacia “abierta”.

Dimensión “bajo control-alto control”

Tabla 107. Dimensión “bajo control-alto control” (docentes y funcionarios)

Orientación	Nº Ítem	Palabra clave	Media
Bajo control	29	bromas	2,83
Bajo control	30	risa	2,18
Bajo control	31	bienes	2,20
Bajo control	32	descuido	2,16
Bajo control	33	divertimos	2,23
Bajo control	34	tarea	1,96
Bajo control	35	comprados	2,15
Bajo control	36	controla	1,96
Orientación de la dimensión			2,21

Como se puede observar, la orientación de la dimensión, obtiene una puntuación media de 2,21 hacia “alto control”.

Dimensión “normativa-pragmática”

Tabla 108. Dimensión “normativa-pragmática” (docentes y funcionarios)

Orientación	Nº Ítem	Palabra clave	Media
Pragmatica	37	respetan	3,92
Pragmatica	38	justifica	3,67
Normativa	39	honestidad	3,62
Normativa	40	normas	3,16
Normativa	41	institucionales	3,31
Normativa	42	orgullosos	3,65
Pragmática	43	perjudicar	3,64
Pragmática	44	natural	4,06
Orientación de la dimensión			3,63

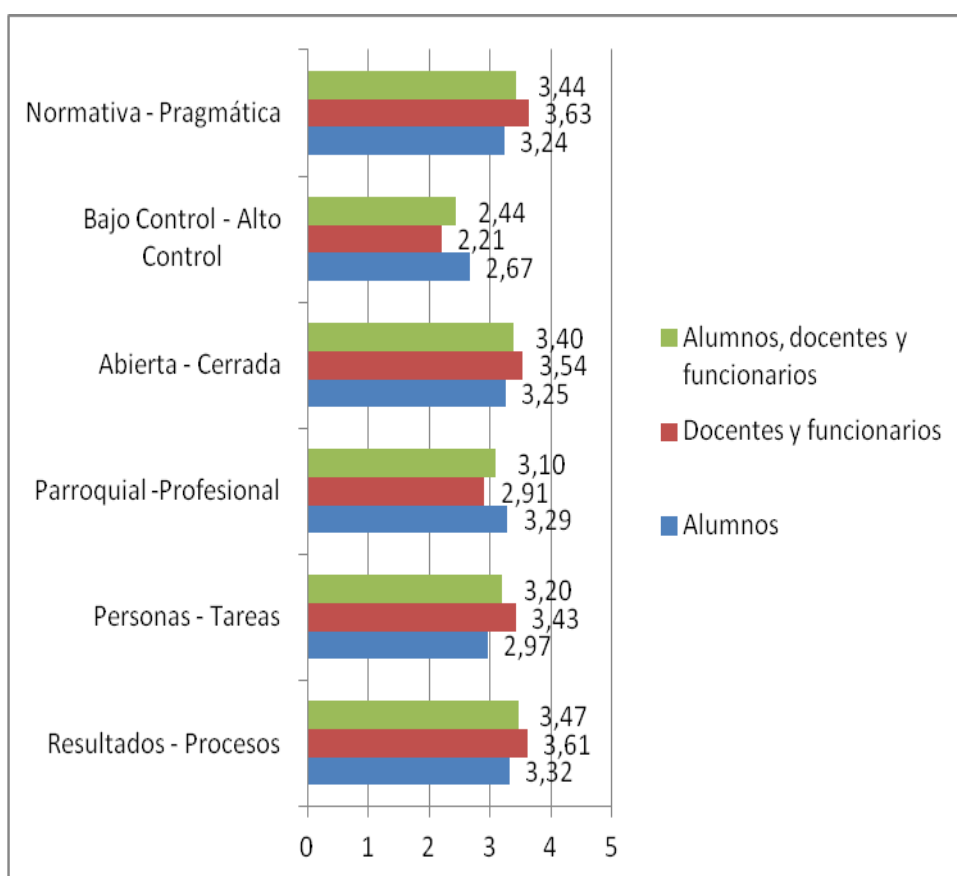
Se puede ver que la orientación de la dimensión, obtiene una puntuación media de 3,63 hacia “normativa”.

Resumen general de los resultados obtenidos

Tabla 109. Resultados generales Cultura Organizacional UNE

Dimensión	Alumnos	Docentes y funcionarios	Alumnos, docentes y funcionarios
Resultados - Procesos	3,32	3,61	3,40
Personas - Tareas	2,97	3,43	3,20
Parroquial - Profesional	3,29	2,91	3,10
Abierta - Cerrada	3,25	3,54	3,40
Bajo Control - Alto Control	2,67	2,21	2,44
Normativa - Pragmática	3,24	3,63	3,44

Gráfico 59. Resultados generales Cultura Organizacional UNE, por alumnos, docentes y funcionarios



Este gráfico nos muestra las similitudes y diferencias de la Cultura Organizacional de la UNE, por alumnos, docentes y funcionarios:

-
- ✓ está más orientada a resultados que a procesos, con una media de 3,40% (esto se enfatiza en el grupo de los docentes y funcionarios);
 - ✓ está más orientada a personas que a tarea con una puntuación media de 3,20% (aunque para los alumnos está más orientada a tareas con una puntuación media de 2,97%);
 - ✓ es más parroquial que profesional, con una puntuación media de 3,10% , esto para los alumnos (puntuación media de 3,29%) porque para los docentes y funcionarios está más orientada a profesional con una puntuación media de 2,91%;
 - ✓ está más orientada a abierta que a cerrada con una puntuación media de 3,40%, y esto se enfatiza en el grupo de docentes y funcionarios.
 - ✓ está más orientada a alto control que a bajo control con una puntuación media de 2,44%, y esto se enfatiza en el grupo de docentes y funcionarios con una puntuación media de 2,21%;
 - ✓ está más orientada a normativa que a pragmática con una puntuación media de 3,44, y son los docentes y funcionarios quienes dan la mayor puntuación hacia esa orientación (3,63) %.

4.2 Resultados Cultura Organizacional, Análisis Cuantitativo, por Facultades

En este apartado se pretende dar respuesta al objetivo número ocho de esta investigación, “Conocer las orientación de la cultura organizacional de las Facultades de la UNE, según las opiniones de los alumnos, profesores y funcionarios, en relación a las dimensiones culturales de Geert Hofstede”.

Para realizar este estudio se determinó como “Favorables” (Vieytes, 2004, p 466-468, y Hernandez, 2006, pag 344-345) las orientaciones “Resultados” (de la Dimensión Resultados-Procesos), “Personas” (de la Dimensión Personas-Tareas), “Parroquial” (de la dimensión Parroquial-Profesional), “Abierta” (de la Dimensión Abierta-Cerrada) , “Bajo Control” (de la Dimensión Bajo Control-Alto Control) y “Normativa” (de la dimensión Normativa-Pragmática) con la valoración de 5 puntos hacia esas orientaciones. Las orientaciones opuestas por lo tanto fueron definidas como “No favorables” (Vieytes, 2004, p 466-468, y Hernandez, 2006, pag 344-345) para este estudio, con una valoración de 1

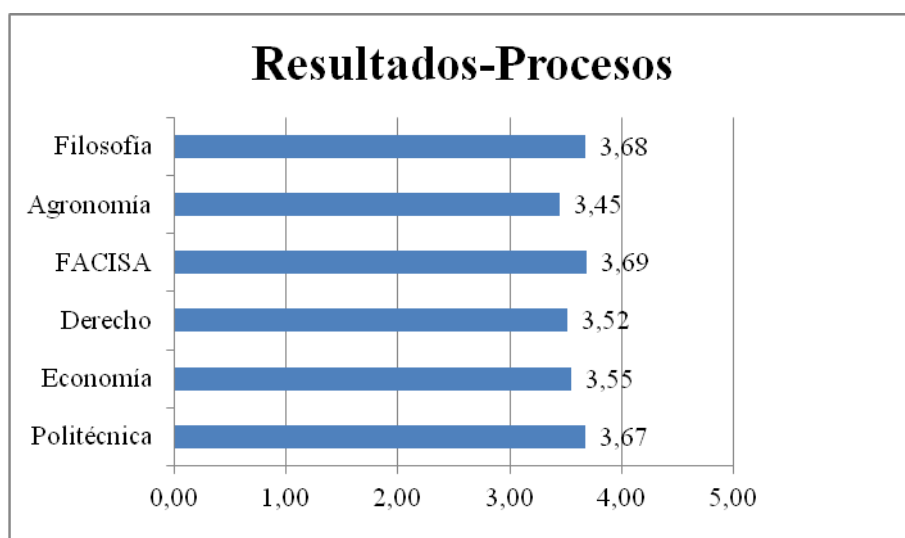
punto. Pero como ya se dijo en el apartado Metodológico del estudio, esta determinación no implica descalificación alguna hacia determinada orientación de la cultura sino que se realiza solamente para hallar la orientación de la dimensión según las respuestas obtenidas. En otras palabras, no se debe considerar que las orientaciones definidas como no favorables sean realmente tal cosa, sino que se valoró con una puntuación mínima para definir la tendencia de las respuestas.

Con fines de reducir la extensión de los nombres de las Facultades en los gráficos se utilizan las denominaciones usuales dadas a algunas de ellas por sus propios miembros: La Facultad de Ingeniería Agronómica, es más conocida coloquialmente como “Agronomía”; la Facultad de Ciencias de la Salud, como “FACISA” o “Medicina”; la Facultad de Ciencias Económicas, como “Economía”; y la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, es designada usualmente como “Derecho”.

A continuación presentamos los siguientes resultados, en forma de gráficos, con los respectivos comentarios sobre cada uno.

4.2.1 Funcionarios y Docentes

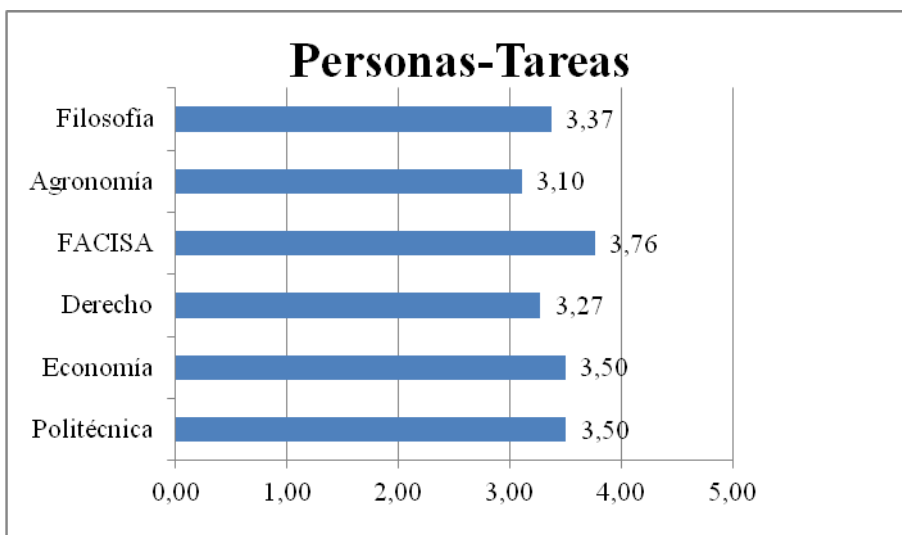
Gráfico 60. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Resultados –Procesos”. Muestra de Docentes y Funcionarios



Como se puede ver, en esta dimensión (donde resultados tiene una puntuación de 5 y procesos tiene una puntuación de 1), según las respuestas de docentes y funcionarios, todas las Facultades de la UNE tienen una cultura orientada a “resultados”, sin embargo se

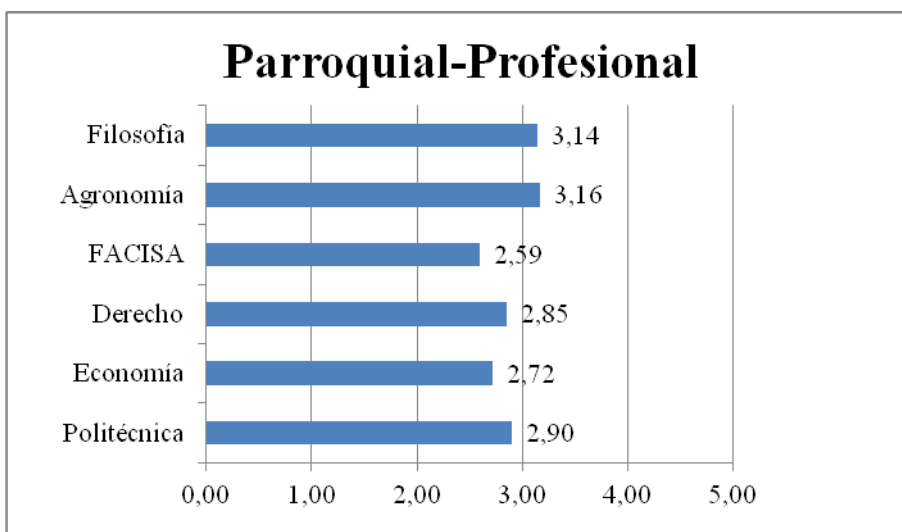
destaca la Facultad de Ciencias de la Salud (FACISA) como la cultura más orientada a resultados con una puntuación media de 3,69, y le sigue la Facultad Politécnica con una puntuación media de 3,67.

Gráfico 61. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Personas - Tareas”. Muestra de Docentes y Funcionarios



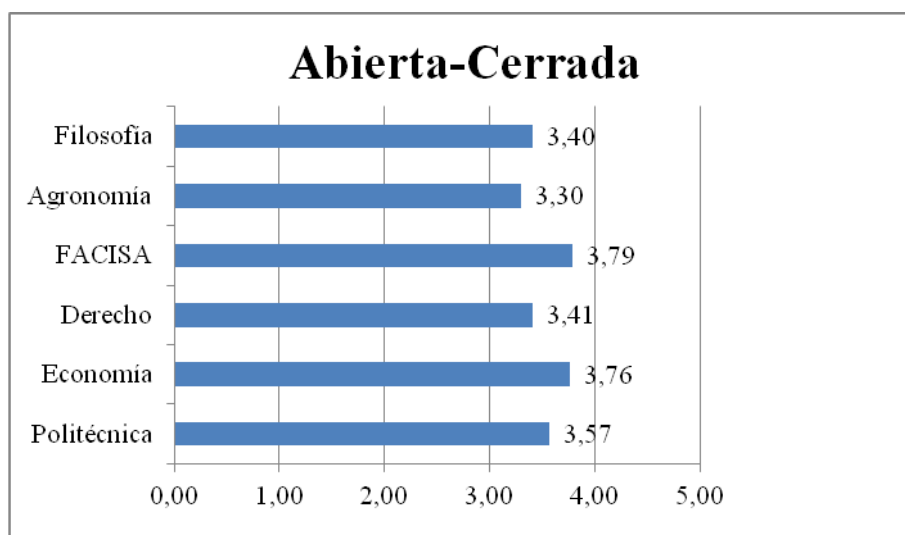
En la dimensión Personas – Tareas (donde personas tiene una puntuación de 5 y tareas 1 punto), según las respuestas de docentes y funcionarios, todas las Facultades tienen una cultura orientada Personas, y en ese sentido se destaca la cultura de la FACISA con una puntuación media de 3,76 y le siguen las Facultades de Economía y Politécnica con una puntuación media de 3,50.

Gráfico 62. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Parroquial – Profesional”. Muestra de Docentes y Funcionarios



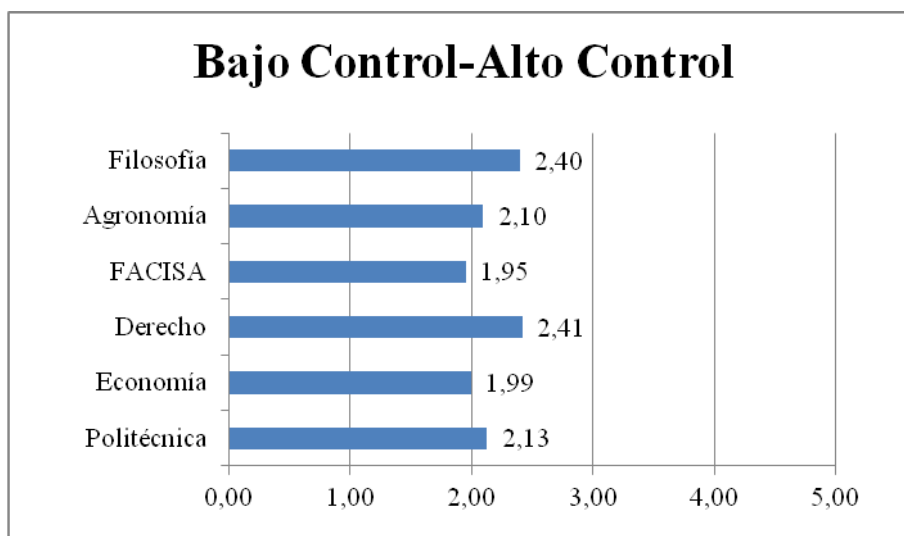
En la dimensión Parroquial y Profesional (donde parroquial tiene una puntuación de 5 y profesional de 1) se puede ver que no todas las culturas de las Facultades de la UNE tienen una misma orientación. En efecto, las Facultades de Agronomía y Filosofía se orientan hacia una cultura más bien “parroquial” y las Facultades de Ciencias de la Salud, Economía, Derecho y Politécnica son las que, siempre según las respuestas de docentes y funcionarios, tienen una cultura más bien orientada a “profesional”. En este sentido, la facultad cuya cultura está más orientada a “profesional” es la FACISA con una puntuación media de 2,59, y la más orientada a “parroquial” es la Facultad de Agronomía con una puntuación media de 3,16.

Gráfico 63. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Abierta – Cerrada”. Muestra de Docentes y Funcionarios



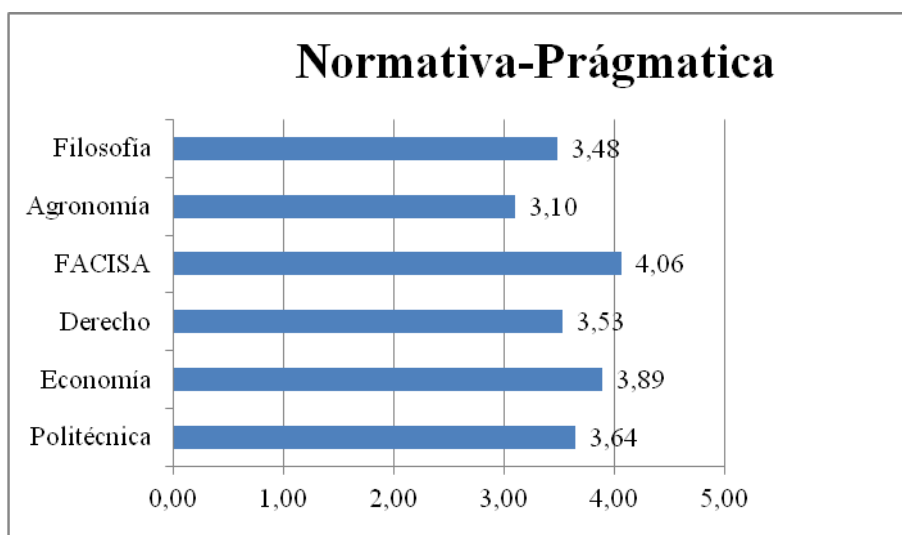
En la Dimensión Abierta Cerrada (donde abierta tiene una puntuación de 5 y cerrada de 1), se puede ver que todas las Facultades de la UNE tienen una cultura orientada a “abierta”, pero la que obtuvo la más alta puntuación media en ese sentido es la cultura de la Facultad de Ciencias de la Salud, con 3,79, a la que le sigue la cultura de la Facultad de Economía con una puntuación media de 3,76.

Gráfico 64. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Bajo control – Alto control”. Muestra de Docentes y Funcionarios



En la Dimensión Bajo Control-Alto Control (donde Bajo Control tiene 5 puntos y Alto Control 1 punto) se puede ver que la Facultad de Ciencias de la Salud, con una puntuación media de 1,95 es la que tiene la cultura más orientada a “Alto Control”, y le sigue la Facultad de Economía con una puntuación de 1,99.

Gráfico 65. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Normativa –Pragmática”. Muestra de Docentes y Funcionarios

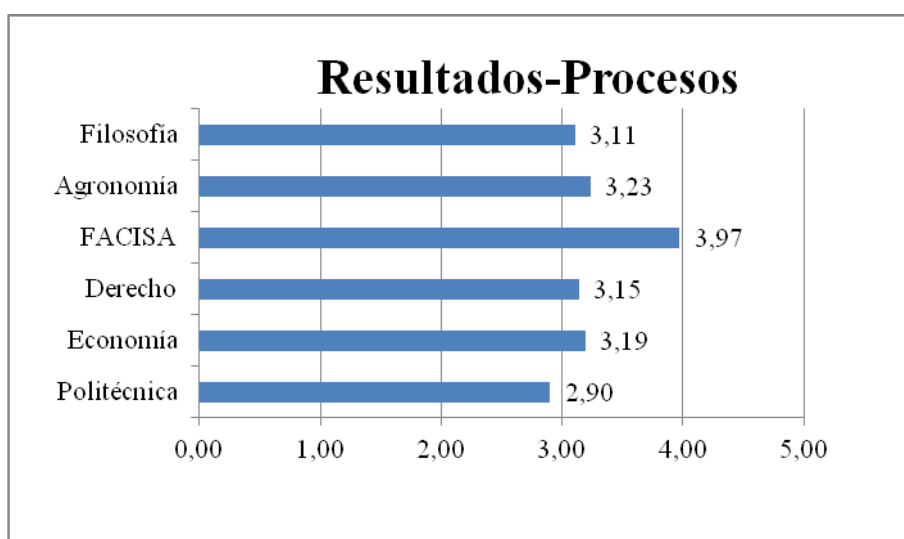


En la Dimensión Normativa-Pragmática (donde normativa tiene una valoración de 5 puntos y pragmática una valoración de 1 punto) se puede ver que, según los resultados

obtenidos en este estudio gracias a las respuestas obtenidas de la muestra de docentes y funcionarios de la UNE, todas las Facultades tienen culturas orientadas a “normativa”, entre las que se destaca la Facultad de Ciencias de la Salud con una puntuación media de 4,06, seguida por la Facultad de Economía con una puntuación media de 3,89.

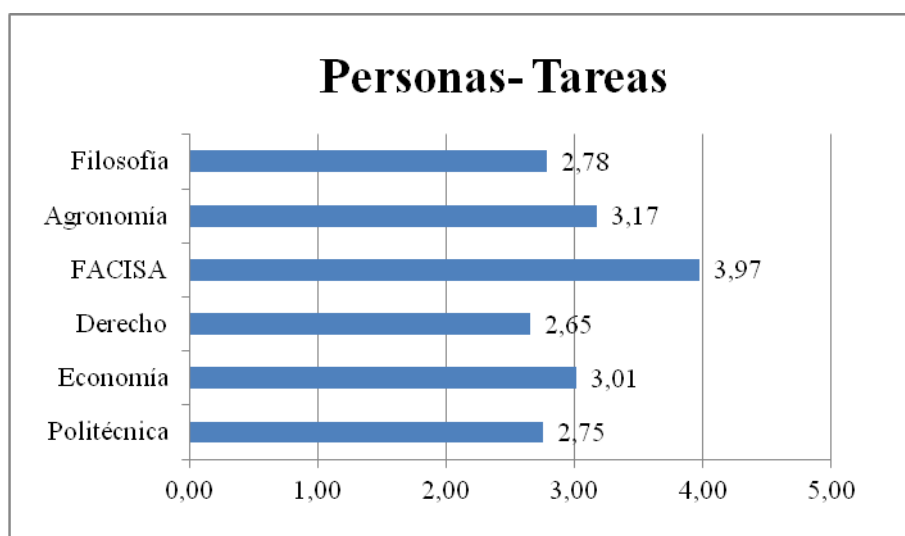
4.2.2 Alumnos

Gráfico 66. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Resultados –Procesos”. Muestra de Alumnos



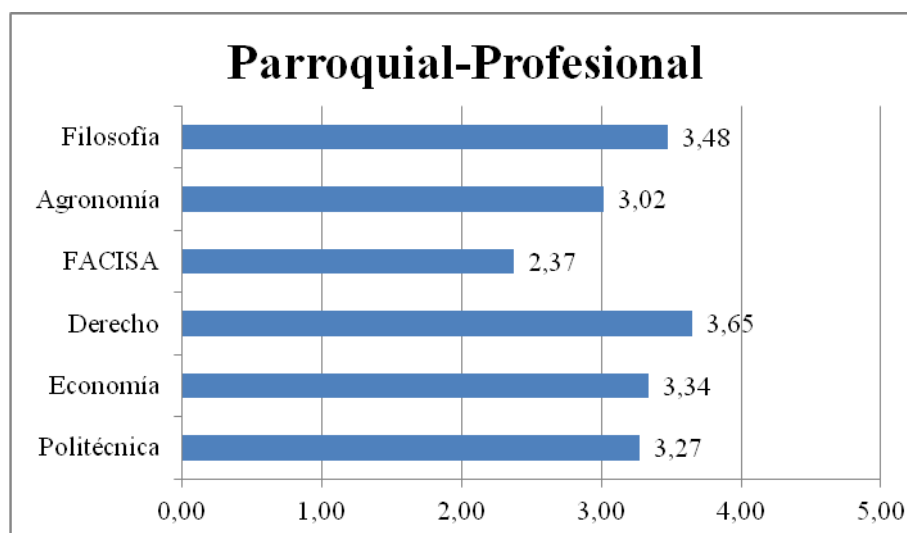
Como se puede ver, en esta dimensión (donde resultados tiene una puntuación de 5 y procesos tiene una puntuación de 1), según las respuestas de los alumnos, la mayoría de las Facultades de la UNE tienen una cultura orientada a “resultados”, sin embargo se destaca la Facultad de Ciencias de la Salud (FACISA) como la cultura más orientada a “resultados” con una puntuación media de 3,97 (los alumnos le dan una media de puntuación mayor a la que le dieron los docentes y funcionarios, que era de 3,69); y le sigue la Facultad de Agronomía con una puntuación media de 3,23. Sin embargo, en el sentido contrario se encuentra la Facultad Politécnica con una puntuación media de 2,90 orientada hacia “procesos”.

Gráfico 67. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Personas – Tareas”. Muestra de Alumnos



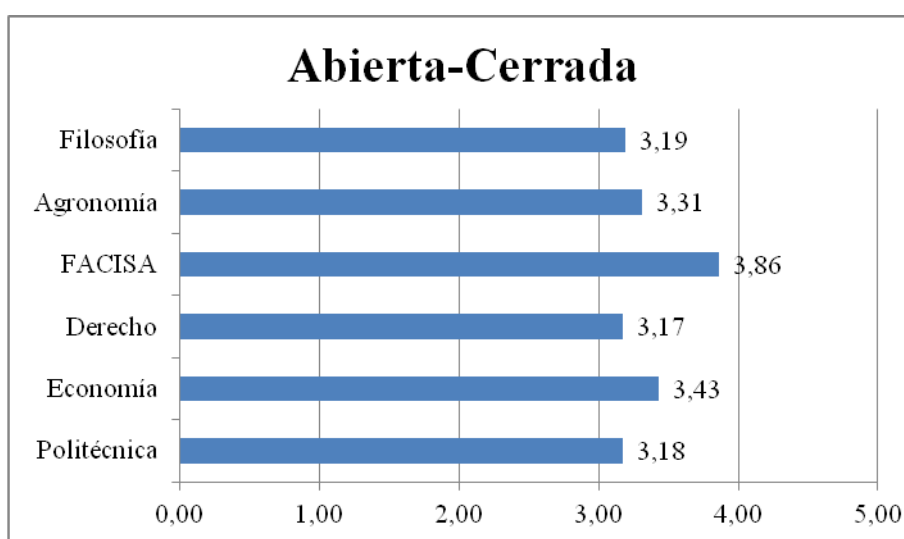
En la dimensión Personas – Tareas (donde personas tiene una puntuación de 5 y tareas 1 punto), según las respuestas de los alumnos, no todas las Facultades tienen una cultura orientada a “Personas” (a diferencia de la opinión de los docentes y funcionarios que arrojaba como resultado que todas las Facultades tenían una orientación a “personas”). Según los resultados obtenidos en la muestra de alumnos, la cultura de la FACISA se destaca con una puntuación media de 3,97 hacia “personas” y le siguen las Facultades de Economía y Agronomía en el mismo sentido. Sin embargo, con una orientación contraria están las culturas de las Facultades de Derecho, Politécnica y Filosofía, que se encuentran orientadas hacia “tareas” con puntuaciones medias de 2,65 - 2,75 y 2,78, respectivamente.

Gráfico 68. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Parroquial - Profesional”. Muestra de Alumnos



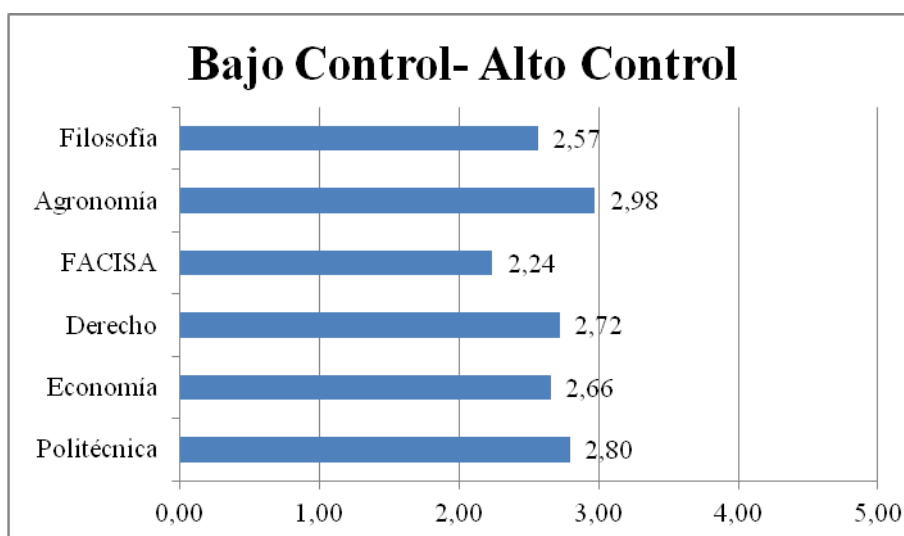
En la dimensión Parroquial y Profesional (donde parroquial tiene una puntuación de 5 y profesional de 1) se puede ver que no todas las culturas de las Facultades de la UNE tienen una misma orientación. En efecto, las Facultades de Derecho y Filosofía (con puntuaciones medias de 3,65 y 3,48 respectivamente) se orientan hacia una cultura más bien “parroquial” y la Facultad de Ciencias de la Salud, siempre en el caso de la muestra de alumnos, es la única que tiene una cultura orientada a “profesional” con una puntuación media de 2,37.

Gráfico 69. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Abierta – Cerrada”. Muestra de Alumnos



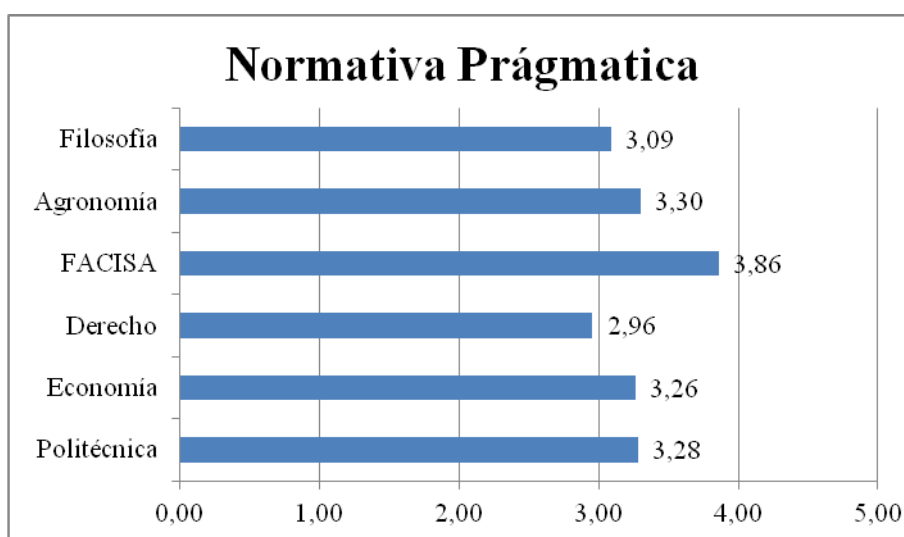
En la Dimensión Abierta-Cerrada (donde abierta tiene una puntuación de 5 y cerrada de 1), todas las Facultades de la UNE tienen una cultura orientada a “abierta”, pero la que obtuvo la más alta puntuación media en ese sentido es la cultura de la Facultad de Ciencias de la Salud, con 3,86, a la que le sigue la cultura de la Facultad de Economía con una puntuación media de 3,43.

Gráfico 70. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Bajo control –Alto control”. Muestra de Alumnos



En la Dimensión Bajo Control-Alto Control (donde “bajo control” tiene 5 puntos y “alto control” 1 punto) se puede ver que la Facultad de Ciencias de la Salud, con una puntuación media de 2,24 es la que tiene la cultura más orientada a “alto control”.

Gráfico 71. Cuadro comparativo de resultado por Facultades “Dimensión Normativa –Pragmática”. Muestra de Alumnos



En la Dimensión Normativa-Pragmática (donde normativa tiene una valoración de 5 puntos y pragmática una valoración de 1 punto) se puede ver que, según las respuestas obtenidas de la muestra de alumnos de la UNE, la mayoría de las Facultades tienen culturas orientadas a “normativa”, entre las que se destaca la Facultad de Ciencias de la

Salud con una puntuación media de 3,86, seguida por la Facultad de Agronomía con una puntuación media de 3,30. Sin embargo, en la dirección contraria encontramos que según los alumnos la Facultad de Derecho tiene una orientación a “pragmática” con una puntuación media de 2,96.

4.3 Resultados del cuestionario de preguntas abiertas - Análisis Cualitativo

El objetivo general de incluir las preguntas abiertas en el instrumento de recogida de datos fue el de “Profundizar en el conocimiento de los valores, prácticas, símbolos, rituales compartidos al interior de la universidad en general y de las Facultades en particular así como el grado de consenso de los miembros de la universidad”. Las preguntas abiertas, con los respectivos objetivos específicos, son las que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 110. Objetivos específicos de preguntas abiertas

Nº	Docentes y Funcionarios	Alumnos	Objetivos específicos
1	Cómo consideras la gestión del actual Rector de la UNE? Por qué? Indica los puntos fuertes y aspectos a mejorar.	¿Cómo consideras la gestión del actual Rector de la UNE? Por qué? Indica los puntos fuertes y aspectos a mejorar.	Conocer el grado de consenso sobre la gestión del Rector de la universidad.
2	¿Cómo consideras la gestión del actual Decano de tu Facultad? Por qué? Indica los puntos fuertes y aspectos a mejorar.	¿Cómo consideras la gestión del actual Decano de tu Facultad? Por qué? Indica los puntos fuertes y aspectos a mejorar.	Conocer el grado de consenso sobre la gestión del Decano de la Facultad.
3	¿Qué tipo de perfil tendría que tener un líder, una persona particularmente significativa en esta Facultad?	¿Qué tipo de perfil tendría que tener un líder, una persona particularmente significativa en esta Facultad?	Conocer el grado de consenso que existe sobre los "héroes organizativos" (Hofstede, 1999, pp 302), y el grado de consenso que existe al respecto.
4	¿En qué tipo de actividades de tu Facultad sueles participar?	¿En qué tipo de actividades de tu Facultad sueles participar?	Conocer los rituales organizativos y el grado de consenso que existe al respecto.
5	¿Qué se considera importante en tu Facultad? Por qué?	¿Qué se considera importante en tu Facultad? Por qué?	Conocer los valores organizativos, y el grado de consenso que existe al respecto.

6	¿Cuáles son los problemas que se presentan en tu Facultad y que te preocupan mucho? Ya sea en el ámbito académico, administrativo, organizacional, o cualquier otro de la Facultad que puedas mencionar. Por qué?	¿Cuáles son los problemas que se presentan en tu Facultad y que te preocupan mucho? Ya sea en el ámbito académico, administrativo, organizacional, o cualquier otro de la Facultad que puedas mencionar. Por qué?	Conocer los valores organizativos, y el grado de consenso que existe al respecto
7	¿Qué cambiarías en tu Facultad? Ya sea en cuanto a lo académico, administrativo, organizacional, o cualquier otro ámbito de la Facultad. Por qué?	¿Qué cambiarías en tu Facultad? Ya sea en cuanto a lo académico, administrativo, organizacional, o cualquier otro ámbito de la Facultad. Por qué?	Conocer los valores organizativos, y el grado de consenso que existe al respecto.
8	¿Cuáles son tus expectativas como funcionario y/o docente de esta Facultad?	¿Cuáles son tus expectativas como estudiante de esta Facultad?	Conocer los valores organizativos, y el grado de consenso que existe al respecto.

Como se había dicho en el apartado del marco teórico, una cultura es fuerte cuando los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos y cuando estos valores rigen la conducta de los miembros de la organización. Estos valores se manifiestan a través de un sistema de significados” (Andrade, 1996) y considerando que este estudio se posiciona desde un postulado que considera la cultura como *programa mental*, desde una visión simbólica de la cultura, resulta sumamente importante esta profundización en el conocimiento de la cultura de la UNE y sus diferentes Facultades que la integran.

Como parámetros para interpretar el nivel de consenso o de homogeneidad de las respuestas consideramos que un nivel bajo sería de 0% a 50%, y un nivel alto sería de 51% a 100% de respuestas que se puedan agrupar en una misma subcategoría de análisis.

Una cultura fuerte sería aquella en la que se puede encontrar un alto nivel de consenso, un *programa mental* compartido por la mayoría de las personas.

4.3.1 Resultados obtenidos en el grupo de alumnos

4.3.1.1 Facultad de Ingeniería Agronómica (Preguntas abiertas – Alumnos)

Tabla 111. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
1. Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector	Excelente	E	1	2,5
	Muy Buena	MB	2	5
	Buena	B	14	35
	Regular - Aceptable	R	7	17,5
	Mala - Insuficiente	M	5	12,5
	No sabe - No responde	ns-nr	11	27,5
Total			40	100

En la Facultad de Ingeniería Agronómica el nivel de consenso sobre la gestión del rector es bajo (considerando que en ninguna de las subcategorías de análisis definidas para este estudio existe un consenso superior al 50%). Un 27,5% manifiesta no conocer su gestión o no responde a la pregunta. Pero la mayoría de los que dicen conocerla consideran que es Buena (35%). Los que la perciben como Excelente, Muy buena y Buena mencionan como motivos: el apoyo para la mejora de la calidad de la educación, la mejora de la infraestructura edilicia de la facultad, las becas para los alumnos, entre otros aspectos. Los que la consideran Regular y Mala manifiestan como motivos que existe poca comunicación del Rector para con los alumnos y que el mismo debería visitar más frecuentemente la facultad.

Tabla 112. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
2. Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano/a	Excelente	E	3	7,50
	Muy Buena	MB	3	7,50
	Buena	B	20	50,00
	Regular - Aceptable	R	5	12,50
	Mala- Insuficiente	MB	3	7,50
	No sabe - No responde	ns-nr	6	15,00
Total			40	100,00

Como se puede ver, un 15,00% del alumnado de la Facultad de Ingeniería Agronómica manifiesta no conocer la gestión del Decano, o no responde la pregunta. El mayor nivel de consenso sobre su gestión, entre los que afirman conocerla, se sitúa en la subcategoría de análisis Buena (50% del total de la muestra, y 58,82% de los que dicen conocer su gestión). Los motivos que manifiestan se refieren a su dedicación a la facultad y a su interés por la mejora de la calidad académica. Los que opinan lo contrario mencionan como aspectos negativos aquellos relacionados al desempeño de sus profesores, a los programas académicos o a cuestiones relacionadas a la infraestructura y equipamiento de su facultad, así como la falta de más prácticas profesionales.

Tabla 113. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
3. Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad.	Académico-Intelectual-bien formado académicamente-preparado	A	3	7,50
	Ético, honesto, que cumple y hace cumplir las normas, que se preocupa por los intereses institucionales	E	6	15,00
	Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales institucionales	G	13	32,50
	Otras respuestas	or	4	10,00
	No sabe - No responde	ns-nr	14	35,00
Total			40	100,00

El mayor grado de acuerdo, entre los alumnos de Agronomía, se manifiesta en la subcategoría de análisis “Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales institucionales”, 32,50%. Los que no saben o no responden representan al 35% de la muestra de esta Facultad.

Tabla 114. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Actividades compartidas (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
4. Actividades compartidas	Congresos - Seminarios - Talleres	C	2	5
	Deportes – Juegos Universitarios	D	5	12,5
	Bautismo - bienvenida a los ingresantes	B	3	7,5
	Varias	V	19	47,5
	Ninguna	N	1	2,5
	otras respuestas	or	2	5
	No sabe - No responde	ns-nr	8	20
Total			40	100,00

Como se puede ver, las actividades compartidas más mencionadas son las relacionadas a la subcategoría “varias” (en esta también se encontraron expresiones como: “en todas”, “en muchas”, “en las que se me invita”). Sin embargo, en el grupo que especifica las actividades que comparte alguna actividad resalta la participación en los Juegos Universitarios.

Tabla 115. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
5. Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad	Lo Académico	A	8	20,00
	Lo ético - lo honesto - la responsabilidad	E	1	2,50
	Celebración de fechas patrias, fechas conmemorativas institucionales.	F	4	10,00
	Otras respuestas	or	8	20,00
	No sabe - No responde	ns-nr	19	47,50
Total			40	100,00

En el grupo de alumnos de Ingeniería Agronómica se encontró una mayoría que dijo no saber o que no respondió a la pregunta, un 47,50% de la muestra total de esta Facultad. En ninguna de las subcategorías se llegó un 50% como mínimo de consenso. Lo

que nos permite relacionar con un bajo consenso sobre lo que se considera importante en la Facultad.

Tabla 116. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
6. Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad.	Falta de dedicación de los directivos	D	1	2,50
	Falta formación a nuestros profesores - Falta más dedicación de los profesores, responsabilidad, puntualidad	F	4	10,00
	Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto	IE	2	5,00
	Falta actualización de los programas académicos	PA	2	5,00
	Costo de matrícula, inscripción	C	1	2,50
	Falta más organización y comunicación adecuada	O	7	17,50
	Amiguismo - privilegios por amistad o parentesco	AA	2	5,00
	No hay ningún problema	N	1	2,50
	Otras respuestas	or	8	20,00
	No sabe - No responde	ns-nr	12	30,00
Total			40	100,00

La mayoría responde que no sabe o no responde. Un 20% de ellas fueron categorizadas en la subcategoría “otras respuestas”. El 17,50% de los alumnos opina que falta más organización y comunicación adecuadas. En la subcategoría “Otras respuestas” se incluyen expresiones como “problema siempre puede haber”, “los problemas deben resolver los directivos”, “siempre aparecen problemas en la facultad”, “aquí todos nos ayudamos para resolver un problema cuando ocurre”, “los problemas están para ser resueltos”, y otras de ese estilo, que podrían no considerarse como respuesta a esta pregunta, pero hemos decidido crear una subcategoría aparte. También se incluyen respuestas que no están dentro de las diferentes subcategorías seleccionadas para el análisis de contenido correspondiente a esta pregunta.

Tabla 117. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
7. Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad	Que los directivos dediquen más tiempo a la Facultad - que mejoren su gestión - que se preocupen más por la Facultad	D	2	5,00
	Que los profesores estén bien preparados - que dediquen más tiempo – que evalúen lo que enseñan	F	2	5,00
	Que tengamos más prácticas profesionales	PP	8	20,00
	Que exista un mejor sistema de comunicación y de organización	O	3	7,50
	Que mejore el manejo administrativo	MA	1	2,50
	Nada	N	8	20,00
	Otras respuestas	or	1	2,50
	No sabe - No responde	ns-nr	15	37,50
Total			40	100,00

Un 20% de los alumnos de la Facultad de Ingeniería Agronómica dice que faltan más prácticas profesionales, y otros tantos dicen que no falta nada. Lo cual, según los parámetros establecidos para estudio, denota un bajo nivel de consenso.

Tabla 118. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Expectativas compartidas (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
8. Expectativas compartidas	Que la Facultad me brinde la posibilidad de ser un buen profesional - capacitado - competente - para trabajar bien.	BP	11	27,50
	Que la Facultad cambie para mejor.	C	16	40,00
	Otras respuestas	or	5	12,50
	No sabe - No responde	ns-nr	8	20,00
Total			40	100,00

El 40% de los alumnos encuestados de la Facultad de Ingeniería Agronómica comparte la expectativa de: “Que la facultad cambie para mejor”, y el 27,50% comparte la de: “Que la facultad me brinde la posibilidad de ser un buen profesional - capacitado - competente - para trabajar bien”. Esto implica un nivel bajo de consenso según los parámetros establecidos para este estudio.

4.3.1.2 Facultad de Filosofía (Preguntas abiertas – Alumnos)

Tabla 119. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
1. Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector	Excelente	E	0	0,00
	Muy Buena	MB	6	8,96
	Buena	B	9	13,43
	Regular - Aceptable	R	12	17,91
	Mala - Insuficiente	M	11	16,42
	No sabe - No responde	ns-nr	29	43,28
Total			67	100,00

Como se puede ver, un 43,28% del alumnado de Filosofía manifiesta no conocer la gestión del rector. El nivel de consenso sobre su gestión, entre los que afirman conocerla, es bajo (menos del 50% para cada categoría de análisis). Pero, entre los que manifiestan conocer la gestión del rector, la mayoría la considera como Regular (17,91%) y Mala (16,42%). Los motivos que manifiestan se refieren a su incursión en la política partidaria, la poca difusión de sus actividades en la facultad, la dilación en la entrega de las becas, la falta de colectivos para llegar al campus; algunos mencionan aspectos relacionados al desempeño de sus profesores, a los programas académicos o a cuestiones relacionadas a la infraestructura y equipamiento de su facultad; otros mencionan el tipo de servicio que reciben en cuanto a lo académico-administrativo. Por el contrario, los que perciben como Muy buena y Buena la gestión del rector, mencionan como favorables las mejoras en la infraestructura (el asfaltado en el campus), la ampliación de las becas, entre otros aspectos.

Tabla 120. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre la gestión de la Decana (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
2. Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano/a	Excelente	E	1	1,49
	Muy Buena	MB	1	1,49
	Buena	B	4	5,97
	Regular - Aceptable	R	13	19,40
	Mala- Insuficiente	M	27	40,30
	No sabe - No responde	ns-nr	21	31,34
Total			67	100,00

En la Facultad de Filosofía un 31,34% del alumnado manifiesta no conocer la gestión de la decana. El mayor grado de consenso sobre su gestión, entre los que afirman conocerla, se sitúa en la categoría de análisis Mala-Insuficiente (40,30% del total de la muestra, lo que equivale a un 58,70% de los que dicen conocer su gestión). En este caso, si consideramos solamente al grupo de alumnos que manifiesta una opinión definida sobre la gestión de la decana, podemos relacionar con un alto nivel de consenso (según los parámetros establecidos para este estudio). Los que perciben de esta forma la gestión de la decana mencionan como aspectos negativos aquellos que están relacionados al tipo de servicio académico-administrativo que reciben, al desempeño de sus profesores, la situación de los programas académicos, el mecanismo de selección del personal administrativo y docente, algunos perciben que existe lo que llaman “amiguismo” para la selección y permanencia de funcionarios y docentes; otros se refieren a cuestiones relacionadas a la infraestructura y equipamiento de su facultad; y otros manifiestan falta de interés por la mejora de la calidad de los servicios educativos. Entre los que opinan lo contrario (Excelente, Muy Buena o Buena) encontramos expresiones como las que pasamos a transcribir literalmente: “Excelente! La decana es una persona muy emprendedora, sencilla y formidable.”, “Considero que realiza una buena función, aunque las funciones de sus colaboradores no resulta así, creo que tendría que mirar un poco como se esta seleccionando al plantel de docentes ya que solo una minoría está en condiciones para desempeñarse como tal.”, “La decana hasta ahora ha demostrado preocuparse por la buena educación aquí, pero no ha recibido toda la información sobre el desempeño de cada profesor en aula (...)”

Tabla 121. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
3. Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad	Académico-Intelectual-bien formado académicamente-preparado	A	3	4,48
	Ético, honesto, que cumple y hace cumplir las normas, que se preocupa por los intereses institucionales	E	10	14,93
	Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales institucionales	G	34	50,75
	Otras respuestas	or	5	7,46
	No sabe - No responde	ns-nr	15	22,39
Total			67	100,00

Entre los alumnos de Filosofía, el mayor grado de acuerdo se manifiesta en la subcategoría de análisis “Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales institucionales”, 50,75% del total de la muestra, y 65,38% del total de los que manifiestan una postura definida (alto nivel de consenso según los parámetros establecidos para este estudio).

Tabla 122. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Actividades compartidas (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
4. Actividades compartidas	Congresos - Seminarios - Talleres	C	18	26,87
	Deportes – Juegos Universitarios	D	13	19,40
	Ciencia - Investigación - Jornada de jóvenes investigadores	I	2	2,99
	Varias	V	2	2,99
	Ninguna	N	23	34,33
	otras respuestas	or	2	2,99
	No sabe - No responde	ns-nr	7	10,45
Total			67	100,00

Como se puede ver, entre los alumnos de Filosofía, la mayoría responde “Ninguna” (34,33%). Pero entre los que comparten alguna alguna actividad, la mayoría refiere: “Congresos - Seminarios – Talleres” (26.87%). Las respuestas revelan un bajo nivel consenso sobre cuáles son las actividades compartidas.

Tabla 123. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
5 Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad.	Lo Académico	A	2	2,99
	Celebración de fechas patrias, fechas conmemorativas institucionales.	F	24	35,82
	Nada	N	7	10,45
	Otras respuestas	or	9	13,43
	No sabe - No responde	ns-nr	25	37,31
Total			67	100,00

Entre los alumnos de Filosofía, la mayoría no tiene una postura definida al respecto (No sabe-No responde: 37,31%). Entre los que responden encontramos un 35,82% que comparte la opinión de que las celebraciones de fechas patrias y las fechas conmemorativas institucionales son consideradas como importantes en la facultad. Esta heterogeneidad de las respuestas nos indica un bajo nivel de consenso.

Tabla 124. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
6. Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad.	Falta de dedicación de los directivos	D	2	2,99
	Falta formación a nuestros profesores - Falta más dedicación de los profesores, responsabilidad, puntualidad	F	17	25,37
	Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto	IE	7	10,45
	Falta actualización de los programas académicos	PA	5	7,46
	Falta más práctica profesional	PP	2	2,99

	Falta más organización y comunicación adecuada	O	3	4,48
	Corrupción	CO	4	5,97
	No hay ningún problema	N	1	1,49
	Otras respuestas	or	7	10,45
	No sabe - No responde	ns-nr	19	28,36
Total			67	100,00

El 25,37% considera que falta formación a sus profesores o falta más dedicación de los profesores, responsabilidad, puntualidad. Pero un porcentaje mayor dice que no sabe o no responde. Según los parámetros establecidos para este estudio, existe un bajo nivel de consenso sobre los problemas que preocupan en la facultad.

Tabla 125. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
7. Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad	Que los directivos dediquen más tiempo a la Facultad - que mejoren su gestión - que se preocupen más por la Facultad	D	4	5,97
	Que los profesores estén bien preparados - que dediquen más tiempo – que evalúen lo que enseñan	F	15	22,39
	Que contemos con una infraestructura adecuada, con equipamientos y materiales necesarios - que mejore el presupuesto	IE	1	1,49
	Que se actualicen los programas académicos	PA	6	8,96
	Que exista un mejor sistema de comunicación y de organización	O	6	8,96
	Nada	N	1	1,49
	Otras respuestas	or	14	20,90
	No sabe - No responde	ns-nr	20	29,85
Total			67	100,00

Un 22,39% dio respuestas que se pudieron incluir en la subcategoría de análisis “Falta formación a nuestros profesores - Falta más dedicación de los profesores, responsabilidad, puntualidad”, y un porcentaje mayor respondió que no sabe, o no

respondió. Estas respuestas nos indican un bajo nivel de consenso sobre los cambios que deberían hacerse en la facultad.

Tabla 126. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Expectativas compartidas (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
8. Expectativas compartidas	Que la Facultad me brinde la posibilidad de ser un buen profesional - capacitado - competente - para trabajar bien.	BP	22	32,84
	Cooperar con mi Facultad cuando me reciba	A	3	4,48
	Que la Facultad cambie para mejor	C	10	14,93
	Que mejore la formación y dedicación de los profesores	F	1	1,49
	Ninguna	N	2	2,99
	Otras respuestas	or	13	19,40
	No sabe - No responde	ns-nr	16	23,88
Total			67	100,00

En este grupo, un 32,84% brindó respuestas que pudieron incluirse en la subcategoría de análisis “Que la facultad me brinde la posibilidad de ser un buen profesional - capacitado - competente - para trabajar bien.” Estos resultados nos indican un bajo nivel de consenso con respecto a las expectativas compartidas de los alumnos con respecto a su facultad.

4.3.1.3 Facultad de Ciencias Económicas (Preguntas abiertas – Alumnos)

Tabla 127. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
1. Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector	Excelente	E	1	0,78
	Muy Buena	MB	4	3,13
	Buena	B	40	31,25
	Regular - Aceptable	R	20	15,63
	Mala - Insuficiente	M	5	3,91
	No sabe - No responde	ns-nr	58	45,31
Total			128	100,00

En la Facultad de Economía, un 45,31% manifiesta no conocer la gestión del rector. El nivel de consenso sobre su gestión (entre los que afirman conocer su gestión) es bajo (ya que las respuestas son muy dispersas en todas las categorías de análisis). En efecto, los alumnos de esta facultad, en su mayoría, consideran que es Buena (31,25%). Los que perciben de esta manera la gestión del rector mencionan como muy favorable el avance en las relaciones internacionales (especialmente la movilidad estudiantil), la ampliación de las becas para los estudiantes, las nuevas instalaciones edilicias y los nuevos equipamientos, así como la lucha frontal del rector para conseguir mejor presupuesto para la universidad, entre otros aspectos. Los que perciben como regular o mala la gestión del rector refieren como motivos: su incursión en política partidaria, la poca difusión de sus actividades, la dilación en la entrega de las becas, algunos mencionan aspectos relacionados al desempeño de sus profesores, a los programas académicos o a cuestiones relacionadas a la infraestructura, equipamiento, etc. de su facultad.

Tabla 128. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - . Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
2. Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano/a	Excelente	E	3	2,34
	Muy Buena	MB	4	3,13
	Buena	B	29	22,66
	Regular - Aceptable	R	18	14,06
	Mala- Insuficiente	MB	9	7,03
	No sabe - No responde	ns-nr	65	50,78
Total			128	100,00

En la Facultad de Ciencias Económicas un 57,78% del alumnado manifiesta no conocer la gestión del decano, o no responde la pregunta. El nivel de consenso sobre su gestión, entre los que afirman conocerla, es baja en todas las categorías de análisis definidas para este estudio, en ninguna se llega a un 50% de consenso). Pero entre los que manifiestan conocer la gestión del decano, la mayoría (el 22% del total de la muestra y el 46,04% de los que conocen su gestión) la consideran Buena; y expresan como explicación de esa respuesta: el apoyo para la mejora de la infraestructura, su apertura para tratar con los estudiantes y su interés por la facultad. Los que opinan lo contrario (Regular-Aceptable o Mala-Insuficiente) mencionan que perciben falta de compromiso con la facultad, poca comunicación con los alumnos, y además refieren aspectos relacionados al desempeño y

responsabilidad de los profesores, a los programas académicos, a la infraestructura edilicia, y otros aspectos. Cabe señalar que en esta facultad algunos alumnos manifiestan que no tienen claro sobre quién de los decanos deben responder, si sobre el decano interino o el decano con permiso.

Tabla 129. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
3. Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad	Académico-Intelectual-bien formado académicamente-preparado	A	3	2,34
	Ético, honesto, que cumple y hace cumplir las normas, que se preocupa por los intereses institucionales	E	15	11,72
	Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales	G	39	30,47
	Otras respuestas	or	2	1,56
	No sabe - No responde	ns-nr	69	53,91
Total			128	100,00

Entre los alumnos, el mayor grado de acuerdo se manifiesta en la subcategoría de análisis “Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales institucionales”, 30,47%. Sin embargo la mayoría de los encuestados dicen que no saben o no responden (53%). Dada la variedad de las respuestas se considera un bajo nivel de consenso sobre el perfil que debería tener un líder en la facultad.

Tabla 130. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Actividades compartidas (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
4. Actividades compartidas	Congresos - Seminarios - Talleres	C	17	13,28
	Deportes – Juegos Universitarios	D	17	13,28
	Varias	V	7	5,47
	Ninguna	N	25	19,53
	otras respuestas	or	5	3,91
	No sabe - No responde	ns-nr	57	44,53
Total			128	100,00

Entre los alumnos de Economía, la mayoría no sabe o no responde (44,53%). Pero entre los que responden, la mayoría manifestó que en “Ninguna” (19,53%). Algunos explicaron que eso se debe a que no llega a los alumnos la información de las actividades que se realizan en la facultad, otros que no tienen tiempo de participar ya que trabajan durante el día y estudian a la noche. Debido a esta disparidad en las respuestas se considera un bajo nivel de consenso.

Tabla 131. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
5. Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad	Lo Académico	A	11	8,59
	Lo ético - lo honesto - la responsabilidad	E	2	1,56
	La buena gestión	G	1	0,78
	El esfuerzo para el cumplimiento de Metas	M	2	1,56
	Celebración de fechas patrias, fechas conmemorativas institucionales.	F	15	11,72
	Nada	N	1	0,78
	Otras respuestas	or	16	12,50
	No sabe - No responde	ns-nr	80	62,50
Total			128	100,00

En la Facultad de Ciencias Económicas, la mayoría no sabe o no responde (62,50%). Existe un muy bajo consenso sobre las actividades que los alumnos comparten en la facultad fuera del horario de clases.

Tabla 132. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
6. Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad.	Falta de dedicación de los directivos	D	3	2,34
	Falta formación a nuestros profesores - Falta más dedicación de los profesores, responsabilidad, puntualidad	F	11	8,59

Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto	IE	14	10,94
Falta de seguridad- robos en la Facultad – Falta transporte público – Falta iluminación en los accesos	CU	4	3,13
Falta actualización de los programas académicos	PA	11	8,59
Costo de matrícula, inscripción	C	2	1,56
Manejo administrativo	MA	1	0,78
Falta más práctica profesional	PP	2	1,56
Falta más organización y comunicación adecuada	O	3	2,34
Amiguismo - privilegios por amistad o parentesco	AA	2	1,56
No hay ningún problema	N	2	1,56
Otras respuestas	or	8	6,25
No sabe - No responde	ns-nr	65	50,78
Total		128	100,00

Un 50% responde que no sabe, o no responde. La mayor homogeneidad en las respuestas se encuentra en la subcategoría: “Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto” (10,94%). Dada la multiplicidad de las respuestas se considera un bajo nivel de consenso en cuanto a los problemas que preocupan en la facultad.

Tabla 133. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
7. Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad	Que los directivos dediquen más tiempo a la Facultad - que mejoren su gestión - que se preocupen más por la Facultad	D	3	2,34
	Que los profesores estén bien preparados - que dediquen más tiempo – que evalúen lo que enseñan	F	21	16,41
	Que contemos con una infraestructura adecuada, con equipamientos y materiales necesarios - que mejore el presupuesto	IE	3	2,34
	Que haya más seguridad y servicios en el campus (buena iluminación - transporte frecuente) Falta un buen comedor, una buena cantina.	CU	2	1,56

	Que se actualicen los programas académicos	PA	11	8,59
	Que exista un mejor sistema de comunicación y de organización	O	9	7,03
	Que mejore el manejo administrativo	MA	1	0,78
	Que haya menos amiguismo	AA	2	1,56
	Que haya menos corrupción	CO	1	0,78
	Nada	N	7	5,47
	Otras respuestas	or	7	5,47
	No sabe - No responde	ns-nr	61	47,66
Total			128	100,00

En este grupo, la mayoría de las respuestas se enmarca en “No sabe – No responde”, y el 16,41% se enmarca en la subcategoría “Que los profesores estén bien preparados - que dediquen más tiempo – que evalúen lo que enseñan”. Dada la multiplicidad de respuestas dispares se considera un bajo nivel de consenso sobre los cambios que deberían hacerse en la facultad.

Tabla 134. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Expectativas compartidas (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
8. Expectativas compartidas	Que la Facultad me brinde la posibilidad de ser un buen profesional - capacitado - competente - para trabajar bien.	BP	22	17,19
	Que la Facultad siga siendo la mejor	SM	1	0,78
	Que la Facultad cambie para mejor	C	28	21,88
	Recibir mi título	TI	4	3,13
	Que mejoren los Programas Académicos	PA	5	3,91
	Que mejore la formación y dedicación de los profesores	F	2	1,56
	Ninguna	N	3	2,34
	Otras respuestas	or	5	3,91
	No sabe - No responde	ns-nr	58	45,31
Total			128	100,00

En este grupo, la mayoría de las respuestas se enmarca en “No sabe – No responde” (45,31), y el 21,88% se enmarca en la subcategoría “Que la facultad cambie

para mejor”. Vista la diversidad de las respuestas se considera un bajo nivel de consenso sobre las expectativas compartidas.

4.3.1.4 Facultad Politécnica (Preguntas abiertas - Alumnos)

Tabla 135. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
I. Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector	Excelente	E	1	1,45
	Muy Buena	MB	0	0,00
	Buena	B	4	5,80
	Regular - Aceptable	R	20	28,99
	Mala - Insuficiente	M	3	4,35
	No sabe - No responde	ns-nr	41	59,42
Total			69	100,00

En la Facultad Politécnica la mayoría de los alumnos manifiestan no conocer la gestión del rector, un 49,42%. El nivel de consenso sobre su gestión (entre los que afirman conocer su gestión) es bajo (ya que las respuestas son muy dispersas en todas las subcategorías de análisis utilizadas para este estudio). En efecto, entre los que conocen la gestión del rector la mayoría considera que es Regular (28,09%). Los que perciben de esta manera la gestión del rector refieren como motivos: su incursión en política partidaria, la poca difusión de sus actividades en la facultad, la dilación en la entrega de las becas, algunos mencionan aspectos relacionados al desempeño de sus profesores, a los programas académicos o a cuestiones relacionadas a la infraestructura, equipamiento, entre otros. Los que perciben como Excelente o Buena la gestión del rector mencionan como muy favorable el avance en las relaciones internacionales (sobre todo la movilidad estudiantil), la ampliación de las becas para los estudiantes, las nuevas instalaciones edilicias y los nuevos equipamientos, así como las gestiones del rector para conseguir mejor presupuesto para la universidad, entre otros aspectos.

Tabla 136. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre la gestión de la Decana (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
2. Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano/a	Excelente	E	3	4,35
	Muy Buena	MB	3	4,35
	Buena	B	7	10,14
	Regular - Aceptable	R	12	17,39
	Mala- Insuficiente	MB	23	33,33
	No sabe - No responde	ns-nr	21	30,43
Total			69	100,00

En la Facultad Politécnica el 30,43% del alumnado manifiesta no conocer la gestión de la decana. El nivel de consenso sobre su gestión, entre los que afirman conocerla, es baja en todas las subcategorías de análisis definidas para este estudio, en ninguna se llega a un 50% de consenso. Pero entre los que manifiestan conocer la gestión de la decana, la mayoría (el 33,33% del total de la muestra de esta facultad y el 47,92% de los que conocen su gestión) la consideran Mala-Insuficiente. Entre los que perciben de este modo, y como Regular-Aceptable (el 17,39% del total de la muestra), mencionan una deficiente comunicación con los alumnos, los cambios del reglamento sin previo aviso, la eliminación de la semestralidad paralela que afecta negativamente a los alumnos, la creación del “CPU”, el cambio en el sistema de ingreso a la facultad, además refieren aspectos relacionados al desempeño y responsabilidad de los profesores, a los programas académicos, a la infraestructura edilicia, la falta de equipamiento adecuado, a la burocracia para el trámite de documentos, entre otros aspectos. Los que opinan lo contrario (Excelente, 4,35%; Muy Buena, 4,35% o Buena; 10,14%) la mayoría no da explicación al respecto, pero algunos mencionan el apoyo para la mejora de la infraestructura edilicia y la accesibilidad para la comunicación con los alumnos.

Tabla 137. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre perfil de un líder (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
3. Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad	Académico-Intelectual-bien formado académicamente-preparado	A	5	7,25
	Ético, honesto, que cumple y hace cumplir las normas, que se preocupa por los intereses institucionales	E	15	21,74
	Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales institucionales	G	31	44,93
	Otras respuestas	or	10	14,49
	No sabe - No responde	ns-nr	8	11,59
Total			69	100,00

Entre los alumnos de la Facultad Politécnica, el mayor grado de acuerdo se manifiesta en la subcategoría de análisis “Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales institucionales”, 44,93%. Esta variedad de respuestas denota un bajo nivel de consenso.

Tabla 138. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Actividades compartidas (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
4. Actividades compartidas	Congresos - Seminarios - Talleres	C	3	4,35
	Deportes – Juegos Universitarios	D	10	14,49
	Ciencia - Investigación - Jornada de jóvenes investigadores	I	4	5,80
	Varias	V	23	33,33
	Ninguna	N	18	26,09
	otras respuestas	or	10	14,49
	No sabe - No responde	ns-nr	1	1,45
Total			69	100,00

Como se puede ver, entre los alumnos de Politécnica, la mayoría responde “Varias” (en esta subcategoría se incluyen expresiones como: “ a veces participo en las actividades que se realizan”, “en todas participo”, “en algunas”, “cada vez que puedo”).

Existe un 26,09,09% que responde “Ninguna”. Sin embargo entre los que mencionan alguna actividad específica se encuentran: “Juegos Universitarios”, “Jornada de Jóvenes Investigadores”, “Encuentro Científico Tecnológico” y “Concurso de Robótica”. Dadas las respuestas, se considera un bajo nivel de consenso.

Tabla 139. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
5. Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad	Lo Académico	A	8	11,59
	La buena gestión	G	3	4,35
	El servicio público comunitario	S	0	0,00
	El esfuerzo para el cumplimiento de Metas	M	1	1,45
	Celebración de fechas patrias, fechas conmemorativas institucionales.	F	5	7,25
	Nada	N	3	4,35
	Otras respuestas	or	23	33,33
	No sabe - No responde	ns-nr	26	37,68
Total			69	100,00

En la Facultad Politécnica, la mayoría dice que no sabe o no responde: 37,68%. Entre los que responden, la mayoría contesta de forma muy variada (otras respuestas: 33,33%). Lo cual, según los parámetros establecidos para este estudio, denota un bajo nivel de consenso sobre lo que se considera importante en la facultad.

Tabla 140. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
6. Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad.	Falta de dedicación de los directivos	D	2	2,90
	Falta formación a nuestros profesores - Falta más dedicación de los profesores, responsabilidad, puntualidad	F	15	21,74
	Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto	IE	5	7,25

Falta actualización de los programas académicos	PA	2	2,90
Falta más práctica profesional	PP	3	4,35
Falta más organización y comunicación adecuada	O	16	23,19
No hay ningún problema	N	1	1,45
Otras respuestas	or	17	24,64
No sabe - No responde	ns-nr	8	11,59
Total		69	100,00

En este grupo, la mayoría de las respuestas se enmarca en “Otras respuestas” (24,64%) que incluyen expresiones como: “siempre hay problemas”, “los problemas están para solucionarse”, y otras por el estilo. Lo cual, según los parámetros establecidos para este estudio, indica un bajo consenso en la respuesta.

Tabla 141. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
7. Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad	Que los directivos dediquen más tiempo a la Facultad - que mejoren su gestión - que se preocupen más por la Facultad	D	5	7,25
	Que los profesores estén bien preparados - que dediquen más tiempo – que evalúen lo que enseñan	F	9	13,04
	Que contemos con una infraestructura adecuada, con equipamientos y materiales necesarios - que mejore el presupuesto	IE	3	4,35
	Que exista un mejor sistema de comunicación y de organización	O	25	36,23
	Que mejore el manejo administrativo	MA	7	10,14
	Nada	N	1	1,45
	Otras respuestas	or	13	18,84
	No sabe - No responde	ns-nr	6	8,70
Total			69	100,00

En este grupo, se encontró que la mayoría de las respuestas se enmarcan en la subcategoría “Que exista un mejor sistema de comunicación y de organización” (36,23%). Esta diversidad en las respuestas denota un bajo nivel de consenso.

Tabla 142. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Expectativas compartidas (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
8. Expectativas compartidas	Que la Facultad me brinde la posibilidad de ser un buen profesional - capacitado - competente - para trabajar bien.	BP	25	36,23
	Que la Facultad cambie para mejor	C	26	37,68
	Otras respuestas	or	13	18,84
	No sabe - No responde	ns-nr	5	7,25
Total			69	100,00

El mayor grado de consenso se encuentra en la subcategoría “Que la facultad cambie para mejor” (37,68%). Dada la diversidad de las respuestas se considera un bajo nivel de consenso.

4.3.1.5 Facultad de Derecho y Ciencias Sociales (Preguntas abiertas - Alumnos)

Tabla 143. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
1. Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector	Excelente	E	0	0,00
	Muy Buena	MB	1	1,32
	Buena	B	12	15,79
	Regular - Aceptable	R	15	19,74
	Mala - Insuficiente	M	24	31,58
	No sabe - No responde	ns-nr	24	31,58
Total			76	100,00

En la Facultad de Derecho, un 31,58% manifiesta no conocer la gestión del rector. El nivel de consenso sobre su gestión (entre los que afirman conocerla) es bajo (ya que las respuestas son muy dispersas en las diferentes categorías de análisis). En efecto, entre los que conocen la gestión del rector la mayoría considera que es mala o insuficiente, un 31,58% del total. Los que perciben de esta manera la gestión del rector refieren como motivos: su participación en política partidaria, la escasa difusión de sus actividades en la facultad, la demora en la entrega de las becas, algunos mencionan aspectos relacionados al desempeño de sus profesores, a los programas académicos o a cuestiones relacionadas a la infraestructura edilicia de la facultad. Los que perciben como muy buena o buena la

gestión del rector mencionan el avance en las relaciones internacionales (especialmente la movilidad estudiantil), la ampliación de las becas para los estudiantes, así como las gestiones del rector para conseguir mejor presupuesto para la universidad, entre otros aspectos.

Tabla 144. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
2. Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano/a	Excelente	E	4	5,26
	Muy Buena	MB	3	3,95
	Buena	B	13	17,11
	Regular - Aceptable	R	18	23,68
	Mala- Insuficiente	MB	21	27,63
	No sabe - No responde	ns-nr	17	22,37
Total			76	100,00

En la Facultad Derecho el 22,37% del alumnado manifiesta no conocer la gestión del decano, o no responde la pregunta. El nivel de consenso sobre su gestión, entre los que afirman conocerla, es baja, ya que en ninguna de las categorías de análisis definidas para este estudio se llega a un 50% de consenso. Pero entre los que manifiestan conocer la gestión del decano, la mayoría (el 23,68% del total de la muestra y el 35,59% de los que manifiestan conocer su gestión) la consideran Mala-Insuficiente. Entre los que perciben de este modo, y como Regular-Aceptable (el 23,68% del total de la muestra, y 30,50% de los que dicen conocer su gestión), perciben que el decano asiste poco a la facultad, y refieren aspectos relacionados al desempeño y la responsabilidad de los docentes, la situación de los programas de estudio, entre otros aspectos. Entre los que opinan lo contrario (Excelente, 5,26%; Muy Buena, 3,95% o Buena; 17,11%) la mayoría no da explicación al respecto, pero algunos mencionan la apertura del decano para comunicarse con los alumnos. A continuación transcribimos lo que mencionan unos/as alumnos/as por considerar representativo para este grupo “comparando a los Decanos anteriores mucho mas transparente su Administración”, “Bien, este año al menos ya se esta actualizando los programas de estudio al menos en materias prácticas y ojalá se vayan actualizando todas y se desechen algunas materias que nos roban el tiempo y se dé prioridad a la parte práctica del campo”.

Tabla 145. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
3. Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad	Académico-Intelectual-bien formado académicamente-preparado	A	6	7,89
	Ético, honesto, que cumple y hace cumplir las normas, que se preocupa por los intereses institucionales	E	18	23,68
	Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales	G	32	42,11
	Otras respuestas	or	6	7,89
	No sabe - No responde	ns-nr	14	18,42
Total			76	100,00

También entre los alumnos de la Facultad de Derecho el mayor grado de acuerdo se manifiesta en la subcategoría de análisis “Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales institucionales”, 42,11%. Dadas estas respuestas, se considera un bajo nivel de consenso.

Tabla 146. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Actividades compartidas (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
4. Actividades compartidas	Congresos - Seminarios - Talleres	C	8	10,53
	Deportes – Juegos Universitarios	D	15	19,74
	Varias	V	8	10,53
	Ninguna	N	29	38,16
	Otras respuestas	or	9	11,84
	No sabe - No responde	ns-nr	7	9,21
Total			76	100,00

La mayoría de los alumnos de Derecho manifiestan que no comparten ninguna actividad, y algunos explican que no tienen tiempo ya que trabajan todo el día y de noche

deben asistir a las clases, y otros explican que no se enteran o que se enteran muy a última hora. Dada la variedad en las respuestas se considera un bajo nivel de consenso.

Tabla 147. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
5. Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad	Lo Académico	A	11	14,47
	El servicio público comunitario	S	1	1,32
	El esfuerzo para el cumplimiento de Metas	M	2	2,63
	Celebración de fechas patrias, fechas conmemorativas institucionales.	F	11	14,47
	Nada	N	12	15,79
	Otras respuestas	or	21	27,63
	No sabe - No responde	ns-nr	18	23,68
Total			76	100,00

En la facultad de Derecho también las respuestas se clasifican en su mayoría dentro de la subcategoría “Otras respuestas” (27,63%) y “No sabe-No responde” (23,68%). Debido a esta multiplicidad de respuestas se considera un bajo nivel de consenso.

Tabla 148. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
6. Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad.	Falta formación a nuestros profesores - Falta más dedicación de los profesores, responsabilidad, puntualidad	F	28	36,84
	Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto	IE	6	7,89
	Falta de seguridad- robos en la Facultad – Falta transporte público – Falta iluminación en los accesos	CU	1	1,32
	Falta actualización de los programas académicos	PA	3	3,95
	Manejo administrativo	MA	4	5,26
	Falta más práctica profesional	PP	1	1,32
	Falta más organización y comunicación adecuada	O	13	17,11
	Amiguismo - privilegios por amistad o parentesco	AA	1	1,32
	Corrupción	CO	4	5,26

	No hay ningún problema	N	2	2,63
	Otras respuestas	or	3	3,95
	No sabe - No responde	ns-nr	10	13,16
Total			76	100,00

El 36,68% opina que falta formación a los profesores, más dedicación, más responsabilidad y puntualidad. Estas respuestas dispares nos indican un bajo nivel de consenso.

Tabla 149. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
7. Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad	Que los directivos dediquen más tiempo a la Facultad - que mejoren su gestión - que se preocupen más por la Facultad	D	4	5,26
	Que los profesores estén bien preparados - que dediquen más tiempo – que evalúen lo que enseñan	F	17	22,37
	Que contemos con una infraestructura adecuada, con equipamientos y materiales necesarios - que mejore el presupuesto	IE	5	6,58
	Que se actualicen los programas académicos	PA	8	10,53
	Que tengamos más prácticas profesionales	PP	2	2,63
	Que exista un mejor sistema de comunicación y de organización	O	12	15,79
	Que mejore el manejo administrativo	MA	1	1,32
	Que haya menos corrupción	CO	2	2,63
	Nada	N	2	2,63
	Otras respuestas	or	13	17,11
	No sabe - No responde	ns-nr	10	13,16
Total			76	100,00

El 22,37% de los alumnos de Derecho opinan “Que los profesores estén bien preparados - que dediquen más tiempo – que evalúen lo que enseñan”. Pero dada la gran heterogeneidad de las respuestas se considera que existe un bajo nivel de consenso sobre los cambios que deberían darse en la facultad.

Tabla 150. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Expectativas compartidas (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
8. Expectativas compartidas	Que la Facultad me brinde la posibilidad de ser un buen profesional - capacitado - competente - para trabajar bien.	BP	16	21,05
	Que la Facultad cambie para mejor	C	25	32,89
	Que mejore el manejo administrativo	MA	1	1,32
	Que mejore la formación y dedicación de los profesores	F	1	1,32
	Ninguna	N	1	1,32
	Otras respuestas	or	24	31,58
	No sabe - No responde	ns-nr	8	10,53
Total			76	100,00

El 32,89% de los alumnos de Derecho tienen la expectativa de “Que la facultad cambie para mejor”. Estas múltiples respuestas nos muestran un bajo nivel de consenso.

4.3.1.6 Facultad de Ciencias de la Salud (Preguntas abiertas - Alumnos)

Tabla 151. Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
1. Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector	Excelente	E	1	2,56
	Muy Buena	MB	7	17,95
	Buena	B	9	23,08
	Regular - Aceptable	R	2	5,13
	Mala - Insuficiente	M	0	0,00
	No sabe - No responde	ns-nr	20	51,28
Total			39	100,00

En la Facultad de Ciencias de la Salud, un 51,28% de los alumnos manifiesta no conocer la gestión del rector. El nivel de consenso sobre su gestión (entre los que afirman conocerla) es bajo (ya que las respuestas son muy dispersas y ninguna alcanza más del 50% de consenso en las diferentes categorías de análisis utilizadas). En efecto, entre los que conocen la gestión del rector, la mayoría (un 23,08%) considera que es Buena, y como

motivos manifiestan: su apoyo a la mejora académica (para la acreditación de las carreras), los posgrados habilitados, el apoyo a las investigaciones científicas, el apoyo para la extensión (en el sentido de ayuda social), el avance en las relaciones internacionales (especialmente la movilidad estudiantil), la ampliación de las becas para los estudiantes, sus gestiones para conseguir mejor presupuesto para la universidad, la mejora de la infraestructura y el equipamiento, entre otros aspectos. Ningún alumno de la Facultad de Ciencias de la Salud considera Mala o Insuficiente la gestión del rector, y los que la consideran Regular o Insuficiente (5,13%) mencionan como motivo que existe muy poca información sobre su gestión y que debería visitar con más frecuencia la facultad.

Tabla 152. Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
2. Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano/a	Excelente	E	21	53,85
	Muy Buena	MB	10	25,64
	Buena	B	3	7,69
	Regular - Aceptable	R	1	2,56
	Mala - Insuficiente	M	2	5,13
	No sabe – No responde	ns-nr	2	5,13
Total			39	100,00

En la Facultad de Ciencias de la Salud, un 5,13% del alumnado manifiesta no conocer la gestión del decano, o no responde la pregunta. El nivel de consenso sobre su gestión, entre los que afirman conocerla, es alto en la categoría de análisis Excelente (53,85% del total de la muestra de alumnos, lo que equivale a un 56,76% de los que afirman conocer su gestión). En este grupo, sumado a los que perciben su gestión como Muy Buena (25,64%) y Buena (7,69%) mencionan su dedicación a la facultad, la acreditación de la carrera de Medicina, el apoyo a las investigaciones, su interés en la calidad de los servicios académicos, la acreditación de la carrera de Medicina, el apoyo a las actividades de extensión, la mejora de la infraestructura de la facultad, la creación de los posgrados, la buena comunicación con los alumnos, la transparencia de su gestión, entre otros aspectos. Los que perciben en forma opuesta su gestión (Regular-Aceptable, 2,56%; o Mala Insuficiente, 5,13%) mencionan que “no hace caso a los pedidos de los alumnos” y que “...da prioridad a los alumnos de Medicina...” (transcripción literal).

Tabla 153. Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
3. Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad	Académico-Intelectual-bien formado académicamente-preparado	A	2	5,13
	Ético, honesto, que cumple y hace cumplir las normas, que se preocupa por los intereses institucionales	E	14	35,90
	Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales institucionales	G	22	56,41
	Otras respuestas	or	1	2,56
	No sabe - No responde	ns-nr	0	0,00
Total			39	100,00

Al igual que los alumnos de las demás Facultades de la UNE, los de Medicina también manifiestan el mayor grado de acuerdo en la subcategoría de análisis “Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales institucionales”, 56,41% (un alto nivel de consenso según los parámetros establecidos para este estudio). Una particularidad que se destaca en este grupo de alumnos es que todos manifestaron una opinión definida, como se puede ver en el gráfico y tabla correspondientes, ninguno optó por expresar desconocimiento o dejar de responder a la pregunta.

Tabla 154. Facultad de Ciencias de la Salud - Actividades compartidas (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
4. Actividades compartidas	Congresos - Seminarios - Talleres	C	13	33,33
	Deportes – Juegos Universitarios	D	5	12,82
	Ciencia - Investigación - Jornada de jóvenes investigadores	I	6	15,38
	Servicio comunitario - Extensión	E	5	12,82
	Bautismo - bienvenida a los ingresantes	B	3	7,69
	Varias	V	3	7,69
	Ninguna	N	4	10,26
	otras respuestas	or	0	0,00
Total			39	100,00

La mayoría de los estudiantes de Ciencias de la Salud dicen que participan en Congresos, seminarios, talleres (33,33%). Otros mencionan que participan en: los Juegos universitarios, el torneo intercurso, el torneo de vóley, actividades recreativas organizadas por el centro de estudiantes, actividades de la Sociedad Científica de Estudiantes de Medicina, Feria de la Salud, actividades de ayuda social, voluntariado, actividades comunitarias. Un 23,08% no especifica en qué actividades participa pero dice que en “Varias” (subcategoría de análisis en la que se incluye “en la mayoría”, “en actividades extracurriculares”, “Toda jornada realizada en la Facultad y actos culturales o de ceremonia.”)

Tabla 155. Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
5. Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad	Lo Académico	A	8	20,51
	Lo ético - lo honesto - la responsabilidad	E	4	10,26
	Celebración de fechas patrias, fechas conmemorativas institucionales.	F	4	10,26
	Otras respuestas	or	19	48,72
	No sabe - No responde	ns-nr	4	10,26
Total			39	100,00

En la Facultad de Ciencias de la Salud, del mismo modo que en las demás Facultades, la mayoría contesta de forma muy variada (48,72%) lo cual, según los parámetros establecidos para este estudio, denota un bajo nivel de consenso en cuanto a lo que se considera importante en la facultad.

Tabla 156. Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
6. Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad.	Falta formación a nuestros profesores - Falta más dedicación de los profesores, responsabilidad, puntualidad	F	10	25,64
	Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto	IE	15	38,46
	No hay ningún problema	N	3	7,69
	Otras respuestas	or	10	25,64
	No sabe - No responde	ns-nr	1	2,56
Total			39	100,00

El 38,46% de los alumnos de la Facultad de Ciencias de la Salud responde “Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto”. Los alumnos coinciden en que falta un Hospital Escuela. Sin embargo por la gran heterogeneidad de las respuestas, se considera que existe un bajo nivel de consenso sobre este punto.

Tabla 157. Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
7 Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad	Que los profesores estén bien preparados - que dediquen más tiempo – que evalúen lo que enseñan	F	12	30,77
	Que contemos con una infraestructura adecuada, con equipamientos y materiales necesarios - que mejore el presupuesto	IE	7	17,95
	Que exista un mejor sistema de comunicación y de organización	O	7	17,95
	Nada	N	8	20,51
	Otras respuestas	or	4	10,26
	No sabe - No responde	ns-nr	1	2,56

La mayoría opina que el cambio principal debería orientarse a los profesores: que estén mejor preparados para enseñar, que dediquen más tiempo a la enseñanza y que evalúen lo que enseñan.

Tabla 158. Facultad de Ciencias de la Salud - Expectativas compartidas (Alumnos)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
8. Expectativas compartidas	Que la Facultad me brinde la posibilidad de ser un buen profesional - capacitado - competente - para trabajar bien.	BP	18	46,15
	Que la Facultad siga siendo la mejor	SM	9	23,08
	Cooperar con mi Facultad cuando me reciba	A	3	7,69
	Que la Facultad cambie para mejor	C	1	2,56
	Otras respuestas	or	7	17,95
	No sabe - No responde	ns-nr	1	2,56
Total			39	100,00

El 46,15% coincide en “Que la facultad me brinde la posibilidad de ser un buen profesional - capacitado - competente - para trabajar bien”. Aún así, por la variedad de las respuestas, se considera que existe un bajo nivel de consenso, según los parámetros establecidos para este estudio.

4.3.2 Resultados obtenidos en el grupo de docentes y funcionarios

4.3.2.1 Facultad de Ingeniería Agronómica (Preguntas abiertas – Docentes y funcionarios)

Tabla 159. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica- Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
1. Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector	Excelente	E	0	0,00
	Muy Buena	MB	0	0,00
	Buena	B	9	45,00
	Regular - Aceptable	R	4	20,00
	Mala - Insuficiente	M	0	0,00
	No sabe - No responde	ns-nr	7	35,00
Total			20	100,00

En la Facultad de Ingeniería Agronómica el nivel de consenso sobre la gestión del rector es bajo (considerando que en ninguna de las categorías de análisis definidas para este estudio existe un consenso superior al 50%) entre los docentes y funcionarios, así

como entre los alumnos. Un 35% manifiesta no conocer su gestión. Pero la mayoría de los que dicen conocerla consideran que es Buena (45%). Los que la perciben de esta manera mencionan como motivos: el apoyo para la mejora de la calidad de la educación, las nuevas construcciones en la facultad, la apertura de cursos de posgrado, las becas para posgrados, entre otros aspectos. Los que la consideran Regular-Aceptable manifiestan como motivos que existe poca comunicación del rector para con funcionarios y docentes de la facultad.

Tabla 160. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica- Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
2. Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano/a	Excelente	E	0	0,00
	Muy Buena	MB	5	25,00
	Buena	B	3	15,00
	Regular - Aceptable	R	4	20,00
	Mala- Insuficiente	MB	1	5,00
	No sabe - No responde	ns-nr	7	35,00
Total			20	100,00

Como se puede ver, un 35% de los docentes y funcionarios de la Facultad de Ingeniería Agronómica manifiestan no conocer la gestión del decano o no responden la pregunta. El nivel de consenso sobre su gestión es bajo, según la categoría de análisis definido para este estudio (en ninguna de las categorías se llega a un consenso de 50%). Entre los que manifiestan conocer la gestión del decano, la mayoría la percibe como Muy Buena (25%). Los motivos que manifiestan se refieren a su dedicación a la facultad y a su interés por la mejora de la calidad académica. Los que opinan lo contrario mencionan como aspectos negativos aquellos relacionados a la infraestructura y equipamiento de la facultad.

Tabla 161. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica- Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
3. Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad	Académico-Intelectual-bien formado académicamente-preparado	A	1	5,00
	Ético, honesto, que cumple y hace cumplir las normas, que se preocupa por los intereses institucionales	E	2	10,00
	Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales	G	9	45,00
	No sabe - No responde	ns-nr	8	40,00
Total			20	100,00

Entre los funcionarios y docentes de Agronomía, el mayor grado de acuerdo se manifiesta en la subcategoría de análisis “Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales institucionales”, 45%. Otra gran mayoría es la de los que dicen que no saben o no responden, un total 40% de la muestra.

Tabla 162. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica- Actividades compartidas (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
4. Actividades compartidas	Congresos - Seminarios - Talleres	C	2	10,00
	Varias	V	6	30,00
	otras respuestas	or	1	5,00
	No sabe - No responde	ns-nr	11	55,00
Total			20	100,00

Como se puede ver, entre los docentes y funcionarios de Ingeniería Agronómica, la mayoría responde que no sabe, o no responde (55%). Entre los que responden la

mayoría dijo que participa en “varias”. Estos resultados, según los parámetros establecidos para este estudio, nos indican un bajo nivel de consenso sobre este punto.

Tabla 163. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
5. Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad	Lo Académico	A	3	15,00
	Celebración de fechas patrias, fechas conmemorativas institucionales.	F	1	5,00
	Otras respuestas	or	5	25,00
	No sabe - No responde	ns-nr	11	55,00
Total			20	100,00

En la Facultad de Ingeniería Agronómica, la mayoría no responde o no sabe (55%). Y entre los que responden, un 25% da respuestas muy variada, lo cual, según los parámetros establecidos para este estudio, denota un bajo nivel de consenso en cuanto a lo que se considera importante en la facultad.

Tabla 164. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
6. Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad.	Falta formación a los profesores - Falta más dedicación de los profesores, responsabilidad, puntualidad	F	3	15,00
	Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto	IE	1	5,00
	Falta más organización y comunicación adecuada	O	3	15,00
	Otras respuestas	or	5	25,00
	No sabe - No responde	ns-nr	8	40,00
Total			20	100,00

El 40% no sabe o no responde sobre los problemas que preocupan en la facultad. Un 25% brinda respuestas como “siempre hay problemas”, “los problemas ocurren”, y otras de esas características, que fueron categorizadas en la subcategoría “Otras

respuestas”. Estas respuestas muy variadas denotan que existe un bajo nivel de consenso sobre este punto.

Tabla 165. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
7. Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad	Que los profesores estén bien preparados - que dediquen más tiempo – que evalúen lo que enseñan	F	1	5,00
	Que contemos con una infraestructura adecuada, con equipamientos y materiales necesarios - que mejore el presupuesto	IE	1	5,00
	Que se hagan más investigaciones	II	1	5,00
	Que exista un mejor sistema de comunicación y de organización	O	2	10,00
	Otras respuestas	or	5	25,00
	No sabe - No responde	ns-nr	10	50,00
Total			20	100,00

El 50% no sabe o no responde, y el 25% brinda respuestas muy variadas, y un 10% opina “Que exista un mejor sistema de comunicación y de organización”. Dadas las respuestas, se considera un bajo nivel de consenso.

Tabla 166. Análisis de contenido Facultad de Ingeniería Agronómica - Expectativas compartidas (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
8. Expectativas compartidas	Que la Facultad cambie para mejor	C	2	10,00
	Que se hagan más investigaciones	II	2	10,00
	Que termine el amiguismo y los privilegios para algunos	AA	1	5,00
	Ninguna	N	1	5,00
	Otras respuestas	Or	5	25,00
	No sabe - No responde	ns-nr	9	45,00
Total			20	100,00

El 45% no sabe o no responde, y el 25% brinda respuestas muy variadas. Un 10% dice “Que la facultad cambie para mejor”, así como otro 10% dice “Que se hagan más

investigaciones”, y considerando las diferentes respuestas podemos notar un bajo nivel de consenso.

4.3.2.2 Facultad de Filosofía (Preguntas abiertas – Docentes y funcionarios)

Tabla 167. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
1. Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector	Excelente	E	3	3,95
	Muy Buena	MB	18	23,68
	Buena	B	28	36,84
	Regular - Aceptable	R	8	10,53
	Mala - Insuficiente	M	1	1,32
	No sabe - No responde	ns-nr	18	23,68
Total			76	100,00

Como se puede ver, un 23,68% de los docentes y funcionarios de Filosofía manifiesta no conocer la gestión del rector. El nivel de consenso sobre su gestión, entre los que afirman conocerla, es bajo (menos del 50% para cada categoría de análisis). Pero, entre los que manifiestan conocer la gestión del rector, la mayoría la considera como Buena (36,84%) y Muy buena (23,68%). Los motivos que manifiestan se refieren a las mejoras en la infraestructura, las becas para cursos de posgrado, entre otros aspectos. Por el contrario, los que perciben como Regular-Aceptable o Mala-Insuficiente mencionan su incursión en la política partidaria, la poca difusión de sus actividades en la facultad, algunos mencionan aspectos referentes a los programas académicos, a la infraestructura y equipamiento de la facultad, así como a la falta de una mejora salarial, entre otros aspectos.

Tabla 168. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre la gestión de la Decana (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
2. Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano/a	Excelente	E	3	3,85
	Muy Buena	MB	5	6,41
	Buena	B	29	37,18
	Regular - Aceptable	R	14	17,95
	Mala- Insuficiente	MB	11	14,10

	No sabe - No responde	ns-nr	16	20,51
Total			78	100,00

En la Facultad de Filosofía un 20,51% de los docentes y funcionarios manifiesta no conocer la gestión de la decana o no responde la pregunta. El nivel de consenso sobre su gestión en las diferentes categorías de análisis no alcanza el 50%). Entre los que dicen conocer su gestión la mayoría manifiesta que es Buena (37,18% del total de la muestra total, y 46,77% de los que dicen conocer su gestión). Los que perciben de esta forma la gestión de la decana mencionan aspectos que pasamos a describir literalmente por considerar representativos “Buena dentro del parámetro o la capacidad que puede aportar, más no se puede esperar”, “Buena, pero por favor si evita el amiguismo al contratar la facultad saldría ganando”, “Considero buena aunque continua los mismos vicios de las autoridades anteriores, amiguismo, clientelismo, etc. Se desarrollan actividades educativas como congresos, seminarios, que serían puntos fuertes”, “Bien pero falta muchas cosas. Hay carreras que se están cerrando (Letras y Filosofía) Porque??”, “Creo que es una persona que dentro de sus posibilidades quiere hacer bien las cosas, pero creo que le falta un buen asesor para mejorar sus gestiones”, “La gestión de la decana es excelente; abierta, muy compañera de los profesores y funcionarios; gestora de oportunidades a que sus colegas tengan la satisfacción de estudiar, de ser acreedoras de becas facilitadas por la institución. Espero que siempre siga así porque ella comprende lo que es la necesidad de sus colegas; aspectos negativos no encuentro”. Sin embargo los que mencionan como Regular-Aceptable o Mala-Insuficiente expresan lo que pasamos a transcribir por considerar bastante representativo de este grupo: “Regular porque prioriza mucho amiguismo o grupismo que no conduce a ninguna mejora como institución”, “Una gestión regular. Creo que no se observa mucho interés en el desarrollo de la facultad, más bien un interés personal”, “Regular. No marca presencia con liderazgo institucional”. “Pésima, pero hace lo que puede”.

Tabla 169. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
3. Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad	Académico-Intelectual-bien formado académicamente-preparado	A	2	2,56
	Ético, honesto, que cumple y hace cumplir las normas, que se preocupa por los intereses institucionales	E	10	12,82
	Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales	G	48	61,54
	Otras respuestas	or	3	3,85
	No sabe - No responde	ns-nr	15	19,23
Total			78	100,00

Entre los docentes y funcionarios de Filosofía, el mayor grado de acuerdo se manifiesta también en la subcategoría de análisis “Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales institucionales”, con un 61,54%. Esta mayoría de respuestas homogéneas denota un alto nivel de consenso en este punto.

Tabla 170. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Actividades compartidas (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
4. Actividades compartidas	Congresos - Seminarios – Talleres	C	26	33,33
	Deportes – Juegos Universitarios	D	1	1,28
	Varias	V	18	23,08
	Ninguna	N	2	2,56
	otras respuestas	or	22	28,21
	No sabe - No responde	ns-nr	9	11,54
Total			78	100,00

Como se puede ver, entre los docentes y funcionarios de Filosofía, la mayoría responde que participa en Congresos - Seminarios – Talleres (33,33%). Estos resultados revelan un bajo nivel de consenso.

Tabla 171. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
5. Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad	Lo Académico	A	12	15,38
	El servicio público comunitario	S	1	1,28
	Celebración de fechas patrias, fechas conmemorativas institucionales.	F	6	7,69
	Otras respuestas	or	36	46,15
	No sabe - No responde	ns-nr	23	29,49
Total			78	100,00

En la Facultad de Filosofía, la mayoría (un 46%) tiene respuestas muy variadas, lo cual, según los parámetros establecidos para este estudio, denota un bajo nivel de consenso en cuanto a lo que se considera importante en la facultad.

Tabla 172. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
6. Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad.	Falta formación a los profesores - Falta más dedicación de los profesores, responsabilidad, puntualidad	F	15	19,23
	Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto	IE	6	7,69
	Falta actualización de los programas académicos	PA	2	2,56
	Falta más organización y comunicación adecuada	O	11	14,10
	No hay ningún problema	N	4	5,13
	Otras respuestas	or	21	26,92
	No sabe - No responde	ns-nr	19	24,36
Total			78	100,00

El 26,92% de los docentes y funcionarios de esta facultad brindó respuestas que fueron categorizadas en la subcategoría “otras respuestas”, y el 24,36% dijo que no sabe o no respondió. Pero el 19,23%, de los docentes y funcionarios, dijo que “Falta formación a

los profesores - Falta más dedicación de los profesores, responsabilidad, puntualidad”. Esta heterogeneidad en las respuestas señala un bajo nivel de consenso.

Tabla 173. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
7. Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad	Que los directivos dediquen más tiempo a la Facultad - que mejoren su gestión - que se preocupen más por la Facultad	D	1	1,28
	Que los profesores estén bien preparados - que dediquen más tiempo – que evalúen lo que enseñan	F	13	16,67
	Que contemos con una infraestructura adecuada, con equipamientos y materiales necesarios - que mejore el presupuesto	IE	3	3,85
	Que se actualicen los programas académicos	PA	8	10,26
	Que exista un mejor sistema de comunicación y de organización	O	10	12,82
	Que haya menos amiguismo	AA	5	6,41
	Que haya menos corrupción	CO	2	2,56
	Nada	N	6	7,69
	Otras respuestas	or	5	6,41
	No sabe - No responde	ns-nr	25	32,05
Total			78	100,00

El 32,05% no sabe o no responde, y el 16,67% opina con respecto a los cambios que deberían hacerse: “Que los profesores estén bien preparados - que dediquen más tiempo – que evalúen lo que enseñan”. Pero, como se puede observar en la tabla correspondiente, las respuestas son muy heterogéneas, por lo que se considera bajo el nivel de consenso.

Tabla 174. Análisis de contenido Facultad de Filosofía - Expectativas compartidas (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
8. Expectativas compartidas	Que la Facultad me brinde la posibilidad de ser un buen profesional - capacitado - competente - para trabajar bien.	BP	12	15,38
	Que la Facultad cambie para mejor	C	21	26,92
	Que termine el amiguismo y los privilegios para algunos	AA	2	2,56
	Que termine la corrupción, el tráfico de influencias	CO	2	2,56
	Que mejore la formación y dedicación de los profesores	F	3	3,85
	Otras respuestas	or	16	20,51
	No sabe - No responde	ns-nr	22	28,21
Total			78	100,00

El 28,21% no sabe o no responde. El 26,92% dice “Que la facultad cambie para mejor”. Estos resultados denotan un bajo nivel de consenso sobre las expectativas compartidas de los funcionarios y docentes de Filosofía.

4.3.2.3 Facultad de Ciencias Económicas (Preguntas abiertas – Docentes y funcionarios)

Tabla 175. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
1. Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector	Excelente	E	5	10,42
	Muy Buena	MB	10	20,83
	Buena	B	15	31,25
	Regular – Aceptable	R	7	14,58
	Mala – Insuficiente	M	0	0,00
	No sabe - No responde	ns-nr	11	22,92
Total			48	100,00

En la Facultad de Economía, un 22,92% de los docentes y funcionarios manifiesta no conocer la gestión del rector o no responden a la pregunta. El nivel de consenso sobre su gestión (entre los que afirman conocer su gestión) es bajo (ya que las respuestas son muy

dispersas en todas las categorías de análisis). En efecto, los docentes y funcionarios de esta facultad, en su mayoría, consideran que es Buena (31,25%). Los que perciben de esta manera la gestión del rector mencionan como muy favorable el avance en las relaciones internacionales, las becas de posgrado, la mejora de la infraestructura, así como la lucha del rector para conseguir un mayor presupuesto para la universidad, entre otros aspectos. Los que perciben como regular la gestión del rector refieren como motivos: su incursión en política partidaria, la poca difusión de sus actividades en la facultad de Filosofía.

Tabla 176. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
2. Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano/a	Excelente	E	1	2,08
	Muy Buena	MB	10	20,83
	Buena	B	26	54,17
	Regular – Aceptable	R	3	6,25
	Mala- Insuficiente	MB	2	4,17
	No sabe - No responde	ns-nr	6	12,50
Total			48	100,00

En la Facultad de Ciencias Económicas un 50,78% de los docentes y funcionarios manifiesta no conocer la gestión del decano o no responde la pregunta. El nivel de consenso sobre su gestión, entre los que afirman conocerla, es baja en todas las categorías de análisis definidas para este estudio, en ninguna se llega a un 50% de consenso. Pero entre los que manifiestan conocer la gestión del decano, la mayoría (el 22,66% del total de la muestra y el 46,04% de los que conocen su gestión) la consideran Buena; y mencionan el apoyo para la mejora de la infraestructura, la buena predisposición para tratar con los docentes y funcionarios, aunque la mayoría de este grupo explica de la siguiente forma que pasamos a transcribir por considerar muy representativo “Personalmente pienso que el Decano desempeña bien su función dentro de la Facultad desde luego siempre hay cosas que mejorar”. Los que perciben de forma contraria la gestión opinan sobre aspectos que podríamos representar con la siguiente transcripción literal: “Regular, no se promueve la proactividad de catedráticos de la carrera, el plan de estudios está desfasado, no se promueve la investigación”.

Tabla 177. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
3. Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad	Científico, investigador	C	1	2,08
	Académico-Intelectual-bien formado académicamente-preparado	A	2	4,17
	Ético, honesto, que cumple y hace cumplir las normas, que se preocupa por los intereses institucionales	E	7	14,58
	Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales	G	22	45,83
	Otras respuestas	or	1	2,08
	No sabe - No responde	ns-nr	15	31,25
Total			48	100,00

Entre los docentes y funcionarios de Economía, el mayor grado de acuerdo se manifiesta en la subcategoría de análisis “Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales institucionales”, 45,83%. Los que dicen que no saben o no responden representan al 31,25% de la muestra. Estas respuestas demuestran un bajo nivel de consenso.

Tabla 178. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Actividades compartidas (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
4. Actividades compartidas	Congresos - Seminarios – Talleres	C	19	39,58
	Deportes – Juegos Universitarios	D	3	6,25
	Varias	V	5	10,42
	Ninguna	N	5	10,42
	otras respuestas	or	9	18,75
	No sabe - No responde	ns-nr	7	14,58
Total			48	100,00

En la Facultad de Ciencias Económicas, la mayoría menciona que comparte Congresos - Seminarios – Talleres (39,58%). Las respuestas tan dispares indican un bajo nivel de consenso.

Tabla 179. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
5. Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad	Lo Académico	A	1	2,08
	Lo ético - lo honesto - la responsabilidad	E	2	4,17
	El esfuerzo para el cumplimiento de Metas	M	3	6,25
	Celebración de fechas patrias, fechas conmemorativas institucionales.	F	5	10,42
	Nada	N	2	4,17
	Otras respuestas	or	17	35,42
	No sabe - No responde	ns-nr	18	37,50
Total			48	100,00

En la Facultad de Ciencias Económicas, el 37,50% de los docentes y funcionarios no sabe o no responde, y un 35,42% contesta de forma muy variada, lo cual, según los parámetros establecidos para este estudio, denota un bajo nivel de consenso en cuanto a lo que se considera importante en la facultad.

Tabla 180. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
6. Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad.	Falta de dedicación de los directivos	D	4	8,33
	Falta formación a los profesores - Falta más dedicación de los profesores, responsabilidad, puntualidad	F	6	12,50
	Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto	IE	7	14,58

Falta de seguridad- robos en la Facultad – Falta transporte público – Falta iluminación en los accesos	CU	1	2,08
Falta actualización de los programas académicos	PA	2	4,17
Manejo administrativo	MA	1	2,08
Falta más organización y comunicación adecuada	O	4	8,33
Amiguismo - privilegios por amistad o parentesco	AA	2	4,17
No hay ningún problema	N	2	4,17
Otras respuestas	or	5	10,42
No sabe - No responde	ns-nr	14	29,17
Total		48	100,00

El 20,17% no sabe o no responde y el 14,58% dice “Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto”. Esta variedad de respuestas apunta a un bajo nivel de consenso.

Tabla 181. Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad de Ciencias Económicas (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
7. Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad	Que los directivos dediquen más tiempo a la Facultad - que mejoren su gestión - que se preocupen más por la Facultad	D	1	2,08
	Que los profesores estén bien preparados - que dediquen más tiempo – que evalúen lo que enseñan	F	3	6,25
	Que contemos con una infraestructura adecuada, con equipamientos y materiales necesarios - que mejore el presupuesto	IE	1	2,08
	Que se actualicen los programas académicos	PA	4	8,33
	Que tengamos más prácticas profesionales	PP	3	6,25
	Que exista un mejor sistema de comunicación y de organización	O	3	6,25
	Que mejore el manejo administrativo	MA	1	2,08
	Que haya menos amiguismo	AA	1	2,08
	Nada	N	2	4,17
	Otras respuestas	or	11	22,92
	No sabe - No responde	ns-nr	18	37,50
Total			48	100,00

El 37,50% no sabe o no responde, y el 22,92% brinda respuestas que se categorizan en la subcategoría “Otras respuestas”, esto denota un bajo nivel de consenso sobre los cambios que deberían hacerse en la facultad.

Tabla 182. Análisis de contenido Facultad de Ciencias Económicas - Expectativas compartidas (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
8. Expectativas compartidas	Que la Facultad me brinde la posibilidad de ser un buen profesional - capacitado - competente - para trabajar bien.	BP	8	16,67
	Que la Facultad siga siendo la mejor	SM	7	14,58
	Cooperar con mi Facultad cuando me reciba	A	2	4,17
	Que la Facultad cambie para mejor	C	3	6,25
	Que mejore el manejo administrativo	MA	1	2,08
	Otras respuestas	or	19	39,58
	No sabe - No responde	ns-nr	8	16,67
Total			48	100,00

El 39,58% de las respuestas fueron categorizadas en “Otras respuestas”, el 16,67% opina “Que la facultad me brinde la posibilidad de ser un buen profesional - capacitado - competente - para trabajar bien”; pero en idéntico porcentaje están los que no saben o no responden. Esto denota un bajo nivel de consenso.

4.3.2.4 Facultad Politécnica (Preguntas abiertas – Docentes y funcionarios)

Tabla 183. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
1. Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector	Excelente	E	1	2,33
	Muy Buena	MB	6	13,95
	Buena	B	12	27,91
	Regular – Aceptable	R	8	18,60
	Mala – Insuficiente	M	1	2,33
	No sabe - No responde	ns-nr	15	34,88
Total			43	100,00

En la Facultad Politécnica la mayoría de los docentes y funcionarios manifiestan no conocer la gestión del rector, o no responde (34,88%). El nivel de consenso sobre su gestión (entre los que afirman conocer su gestión) es bajo (ya que las respuestas son muy

dispersas en todas las categorías de análisis utilizadas para este estudio). En efecto, entre los que conocen la gestión del rector la mayoría considera que es Buena (27,91%). Los que perciben como Excelente, Muy Buena o Buena la gestión del rector mencionan como muy favorable el avance en las relaciones internacionales, las becas de posgrado, las nuevas instalaciones edilicias y los nuevos equipamientos, así como las gestiones del rector para conseguir mejor presupuesto para la universidad, entre otros aspectos. Los que perciben de forma contraria (Regular-Aceptable o Mala-Insuficiente) refieren como motivos: su incursión en política partidaria, la poca difusión de sus actividades en la facultad, algunos mencionan aspectos relacionados a la infraestructura, equipamiento, entre otros.

Tabla 184. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre la gestión de la Decana (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
2. Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano/a	Excelente	E	5	11,63
	Muy Buena	MB	10	23,26
	Buena	B	8	18,60
	Regular - Aceptable	R	4	9,30
	Mala- Insuficiente	MB	4	9,30
	No sabe - No responde	ns-nr	12	27,91
Total			43	100,00

En la Facultad Politécnica el 27,91% de los docentes y funcionarios manifiesta no conocer la gestión de la decana o no responde la pregunta. El nivel de consenso sobre su gestión, entre los que afirman conocerla, es bajo en todas las categorías de análisis definidas para este estudio, en ninguna se llega a un 50% de consenso. Pero entre los que manifiestan conocer la gestión de la decana, la mayoría (el 23,26% del total de la muestra, y el 32,27% de los que conocen su gestión) la consideran Muy Buena, con expresiones como la que pasamos a transcribir literalmente “Considero muy buena, ya que tiene el deseo de mejora continua”, “Bastante buena. Tratando siempre de dejar en alto el nombre de la Facultad”, “Buena, teniendo en cuenta el presupuesto, construcción de laboratorios, proceso de acreditación de la carrera de Ing. Eléctrica”. Sin embargo los que perciben como Regular-Aceptable o Mala-Insuficiente mencionan aspectos como lo que pasamos a transcribir literalmente: “Regular. Falta que invierta más en equipos informáticos.”, “(...) solamente piensa en la carrera de Ingeniería Eléctrica”, “Un poco débil, falta de liderazgo (...)”.

Tabla 185. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
3. Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad	Académico-Intelectual-bien formado académicamente-preparado	A	1	2,33
	Ético, honesto, que cumple y hace cumplir las normas, que se preocupa por los intereses institucionales	E	7	16,28
	Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales	G	18	41,86
	Otras respuestas	or	2	4,65
	No sabe - No responde	ns-nr	15	34,88
Total			43	100,00

Entre los docentes y funcionarios de Politécnica también el mayor grado de acuerdo se manifiesta en la subcategoría de análisis “Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales institucionales”, 41,86%. Los que dicen que no saben o no responden representan al 34,88% de la muestra. Estas respuestas señalan un bajo nivel de consenso, según los parámetros establecidos para este estudio.

Tabla 186. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Actividades compartidas (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
4. Actividades compartidas	Congresos - Seminarios - Talleres	C	4	9,30
	Deportes – Juegos Universitarios	D	2	4,65
	Ciencia - Investigación - Jornada de jóvenes investigadores	I	1	2,33
	Varias	V	18	41,86
	Ninguna	N	1	2,33
	Otras respuestas	or	9	20,93
	No sabe - No responde	ns-nr	8	18,60
Total			43	100,00

En la Facultad Politécnica, la mayoría manifiesta participar en actividades “Varias” (41,86%). Dada la variedad de la respuesta, se considera que existe un bajo nivel de consenso.

Tabla 187. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
5. Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad	Lo Académico	A	9	20,93
	Lo ético - lo honesto - la responsabilidad	E	3	6,98
	Otras respuestas	or	13	30,23
	No sabe - No responde	ns-nr	18	41,86
Total			43	100,00

La mayoría de los funcionarios y docentes de la Facultad Politécnica no sabe o no responde (41,86%). Entre los que responden, la mayoría contesta de forma muy variada (Otras respuestas: 30,23%) lo cual, según los parámetros establecidos para este estudio, denota un bajo nivel de consenso en cuanto a lo que se considera importante en la facultad.

Tabla 188. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
6. Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad	Falta formación a los profesores - Falta más dedicación de los profesores, responsabilidad, puntualidad	F	4	9,30
	Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto	IE	7	16,28
	Falta actualización de los programas académicos	PA	2	4,65
	Manejo administrativo	MA	1	2,33
	Falta más organización y comunicación adecuada	O	6	13,95
	No hay ningún problema	N	2	4,65
	Otras respuestas	or	3	6,98
	No sabe - No responde	ns-nr	18	41,86
Total			43	100,00

El 41,86% no sabe o no responde. Entre los que responden, el 16,28% opina que “Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor

presupuesto”. Esto denota bajo nivel de consenso, según los parámetros establecidos para este estudio.

Tabla 189. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
7. Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad	Que los directivos dediquen más tiempo a la Facultad - que mejoren su gestión - que se preocupen más por la Facultad	D	2	4,65
	Que los profesores estén bien preparados - que dediquen más tiempo – que evalúen lo que enseñan	F	4	9,30
	Que contemos con una infraestructura adecuada, con equipamientos y materiales necesarios - que mejore el presupuesto	IE	2	4,65
	Que se actualicen los programas académicos	PA	1	2,33
	Que se hagan más investigaciones	II	1	2,33
	Que exista un mejor sistema de comunicación y de organización	O	7	16,28
	Que mejore el manejo administrativo	MA	2	4,65
	Otras respuestas	or	5	11,63
	No sabe - No responde	ns-nr	19	44,19
Total			43	100,00

El 44,19% no sabe o no responde. Entre los que responden, el 16,28% dice que “Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto”. Según los parámetros establecidos para este estudio, se considera que existe un bajo nivel de consenso.

Tabla 190. Análisis de contenido Facultad Politécnica - Expectativas compartidas (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
8. Expectativas compartidas	Que la Facultad me brinde la posibilidad de ser un buen profesional - capacitado - competente - para trabajar bien.	BP	7	16,28
	Que la Facultad siga siendo la mejor	SM	1	2,33
	Que la Facultad cambie para mejor	C	10	23,26
	Otras respuestas	or	10	23,26
	No sabe - No responde	ns-nr	15	34,88
Total			43	100,00

El 34,88% no sabe o no responde. Entre los que responden, un 23,26% brindan respuestas varias categorizadas en “Otras respuestas”, y un idéntico porcentaje dice “Que la facultad cambie para mejor”. Considerando los parámetros establecidos para este estudio, esto denota un bajo nivel de consenso.

4.3.2.5 Facultad de Derecho y Ciencias Sociales (Preguntas abiertas – Docentes y funcionarios)

Tabla 191. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
1. Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector	Excelente	E	5	9,43
	Muy Buena	MB	16	30,19
	Buena	B	17	32,08
	Regular - Aceptable	R	6	11,32
	Mala - Insuficiente	M	2	3,77
	No sabe - No responde	ns-nr	7	13,21
Total			53	100,00

En la Facultad de Derecho, un 13,21% manifiesta no conocer la gestión del rector. El nivel de consenso sobre su gestión (entre los que afirman conocerla) es bajo (ya que las respuestas son muy dispersas en las diferentes categorías de análisis). En efecto, entre los que conocen la gestión del rector la mayoría considera que es Buena, un 31,58% del total de la muestra. Los que perciben de esta forma la gestión del rector mencionan el apoyo

para la mejora de la calidad educativa, el avance en las relaciones internacionales, la creación de cursos de posgrado, las becas para la realización de cursos de posgrado, así como las gestiones del rector para conseguir mejor presupuesto para la universidad, entre otros aspectos. Los que perciben de forma contraria (Regular-Aceptable o Mala-Insuficiente) refieren como motivos: su incursión en política partidaria, la poca difusión de sus actividades en la facultad, también se refieren a cuestiones relacionadas a la infraestructura edilicia de la facultad y al aspecto salarial.

Tabla 192. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
2. Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano/a	Excelente	E	8	15,09
	Muy Buena	MB	3	5,66
	Buena	B	19	35,85
	Regular - Aceptable	R	15	28,30
	Mala- Insuficiente	MB	1	1,89
	No sabe - No responde	ns-nr	7	13,21
Total			53	100,00

En la Facultad de Derecho el 13,21% de los docentes y funcionarios manifiesta no conocer la gestión del decano o no responde la pregunta. El nivel de consenso sobre su gestión, entre los que afirman conocerla es baja, ya que en ninguna de las categorías de análisis definidas para este estudio se llega a un 50% de consenso. Pero entre los que manifiestan conocer la gestión del decano, la mayoría (el 35,85% del total de la muestra, y el 41,31% de los que manifiestan conocer su gestión) la consideran Buena. En este grupo encontramos expresiones tales como: “Me parece que está haciendo lo posible, tiene que estar más por la facu.”, “Una gestión muy buena, ya que ha fortalecido la institución tanto en el aspecto académico como administrativo luego de un periodo de reordenamiento por inadecuados manejos de administraciones anteriores.”, “Muy buena. Creación de equipos de trabajo para lograr las metas propuestas. Aunque falta más presencia del decano en las unidades académicas.”, “La gestión del Decano de la Facultad de Derecho es buena, ya que, una de sus gestiones a destacar es la participación de la facultad para integrar el Consejo de la Magistratura. Debe mejorar la gestión académica. La calidad de la educación debe ser fundamental” (transcripción literal). Entre los que opinan lo contrario encontramos respuesta como: “El decano de mi institución realiza un gestión aceptable,

considero que debe mejorar en dotar de mayor infraestructura a la institución.”, “Regular, falta que se dé más oportunidades a personas jóvenes que tengan vocación para la docencia.”, “Debe participar más en todos los ámbitos de nuestra facultad. Delega mucho” (transcripción literal).

Tabla 193. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
3. Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad	Académico-Intelectual-bien formado académicamente-preparado	A	6	11,32
	Ético, honesto, que cumple y hace cumplir las normas, que se preocupa por los intereses institucionales	E	11	20,75
	Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales	G	20	37,74
	No sabe - No responde	ns-nr	16	30,19
Total			53	100,00

Entre los docentes y funcionarios de Economía, el mayor grado de acuerdo se manifiesta en la subcategoría de análisis “Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales institucionales”, 37,74%. Los que dicen que no saben o no responden representan al 30,19% de la muestra. Estos resultados denotan un bajo nivel de consenso, según los parámetros definidos para este estudio.

Tabla 194. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Actividades compartidas (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
4. Actividades compartidas	Congresos - Seminarios - Talleres	C	13	24,53
	Deportes – Juegos Universitarios	D	1	1,89
	Ciencia - Investigación - Jornada de jóvenes investigadores	I	1	1,89
	Servicio comunitario - Extensión	E	1	1,89
	Varias	V	7	13,21
	Ninguna	N	4	7,55
	otras respuestas	or	17	32,08
	No sabe - No responde	ns-nr	9	16,98
Total			53	100,00

En la Facultad de Derecho, la mayoría de los encuestados dieron respuestas muy variadas que se agruparon en la subcategoría “otras respuestas” (32%). Estos resultados, según los parámetros establecidos para este estudio, indican un bajo nivel de consenso.

Tabla 195. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
5. Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad	Lo Académico	A	12	22,64
	El esfuerzo para el cumplimiento de Metas	M	1	1,89
	Celebración de fechas patrias, fechas conmemorativas institucionales.	F	8	15,09
	Nada	N	1	1,89
	Otras respuestas	or	9	16,98
	No sabe - No responde	ns-nr	22	41,51
Total			53	100,00

La mayoría de los funcionarios y docentes de Derecho no sabe o no responde (41,51%). Entre los que responden, la mayoría contesta que se da mayor importancia a lo académico (22,64%) lo cual, según los parámetros establecidos para este estudio, denota un bajo nivel de consenso en cuanto a lo que se considera importante en la facultad.

Tabla 196. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
6. Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad.	Falta de dedicación de los directivos	D	2	3,77
	Falta formación a los profesores - Falta más dedicación de los profesores, responsabilidad, puntualidad	F	10	18,87
	Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto	IE	3	5,66
	Falta actualización de los programas académicos	PA	1	1,89
	Manejo administrativo	MA	5	9,43
	Falta más organización y comunicación adecuada	O	4	7,55
	Amiguismo - privilegios por amistad o parentesco	AA	2	3,77
	No hay ningún problema	N	3	5,66
	Otras respuestas	or	11	20,75
	No sabe - No responde	ns-nr	12	22,64
Total			53	100,00

El 22,64% dice que no sabe o no responde. El 20,75% brinda respuestas muy variadas categorizadas como “otras respuestas”. Pero un 17,87% dice que “Falta formación a los profesores - Falta más dedicación de los profesores, responsabilidad, puntualidad”. Esta diversidad de respuestas nos indica un bajo nivel de consenso.

Tabla 197. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
7. Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad	Que los directivos dediquen más tiempo a la Facultad - que mejoren su gestión - que se preocupen más por la Facultad	D	5	9,43
	Que los profesores estén bien preparados - que dediquen más tiempo - que evalúen lo que enseñan	F	9	16,98
	Que contemos con una infraestructura adecuada, con equipamientos y materiales necesarios - que mejore el presupuesto	IE	1	1,89

	Que se actualicen los programas académicos	PA	5	9,43
	Que se hagan más investigaciones	II	1	1,89
	Que tengamos más prácticas profesionales	PP	1	1,89
	Que exista un mejor sistema de comunicación y de organización	O	3	5,66
	Que mejore el manejo administrativo	MA	2	3,77
	Nada	N	2	3,77
	Otras respuestas	or	9	16,98
	No sabe - No responde	ns-nr	15	28,30
Total			53	100,00

El 28,30% no sabe o no responde, y el 16,98% brinda respuesta diversas que fueron categorizadas como “otras respuestas”, y otro 16,98% dice “Que los profesores estén bien preparados - que dediquen más tiempo – que evalúen lo que enseñan”. Estos resultados denotan un bajo nivel de consenso.

Tabla 198. Análisis de contenido Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Expectativas compartidas (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
8. Expectativas compartidas	Que la Facultad me brinde la posibilidad de ser un buen profesional - capacitado - competente - para trabajar bien.	BP	10	18,87
	Cooperar con mi Facultad cuando me reciba	A	2	3,77
	Que la Facultad cambie para mejor	C	9	16,98
	Que se hagan más investigaciones	II	1	1,89
	Que mejoren los Programas Académicos	PA	1	1,89
	Que mejore la formación y dedicación de los profesores	F	4	7,55
	Ninguna	N	1	1,89
	Otras respuestas	or	12	22,64
	No sabe - No responde	ns-nr	13	24,53
Total			53	100,00

El 24,53% no sabe o no responde, y el 22,64% tiene respuestas varias categorizadas como “otras respuestas”, y un 18,87% dice “Que la facultad me brinde la posibilidad de ser un buen profesional – capacitado – competente – para trabajar bien”. Estos resultados denotan un bajo nivel de consenso.

4.3.2.6 Facultad de Ciencias de la Salud (Preguntas abiertas – Docentes y funcionarios)

Tabla 199. Análisis de contenido Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
1. Opiniones compartidas sobre la Gestión del Rector	Excelente	E	4	11,11
	Muy Buena	MB	13	36,11
	Buena	B	5	13,89
	Regular - Aceptable	R	1	2,78
	Mala - Insuficiente	M	0	0,00
	No sabe - No responde	ns-nr	13	36,11
Total			36	100,00

En la Facultad de Ciencias de la Salud, un 36,11% de los funcionarios y docentes manifiesta no conocer la gestión del rector. El nivel de consenso sobre su gestión (entre los que afirman conocerla) es bajo (ya que las respuestas son muy dispersas y ninguna alcanza más del 50% de consenso en las diferentes categorías de análisis utilizadas). En efecto, entre los que conocen la gestión del rector, la mayoría (un 36,11%) considera que es Buena, y como motivos manifiestan: su apoyo a la mejora de la calidad de los servicios educativos que presta la institución, el apoyo para la acreditación de la carrera de Medicina, la creación de los posgrados, el apoyo a las investigaciones científicas, el posicionamiento de la universidad a nivel internacional, las becas para la realización de posgrados, sus gestiones para conseguir mejor presupuesto para la universidad, la mejora de la infraestructura y el equipamiento, entre otros aspectos. Los que la consideran Regular-Aceptable mencionan como motivo que existe muy poca información sobre su gestión.

Tabla 200. Análisis de contenido Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
2. Opiniones compartidas sobre la gestión del Decano/a	Excelente	E	15	41,67
	Muy Buena	MB	13	36,11
	Buena	B	2	5,56
	Regular - Aceptable	R	0	0,00
	Mala- Insuficiente	MB	0	0,00
	No sabe - No responde	ns-nr	6	16,67
Total			36	100,00

En la Facultad de Ciencias de la Salud, un 16,67% de los docentes y funcionarios manifiesta no conocer la gestión del decano o no responde la pregunta. El nivel de consenso sobre su gestión, entre los que afirman conocerla, es bajo en la subcategoría de análisis Excelente (41,67% del total de la muestra de docentes y funcionarios, lo que equivale a un 50% de los que afirman conocer su gestión). En este grupo, sumado a los que perciben su gestión como Muy Buena (36,11% de la muestra, y 43,33% de los que dicen conocer su gestión) y Buena (5,56% del total de la muestra, y 6,67 entre los que conocen su gestión) mencionan su dedicación a la facultad, la acreditación de la carrera de Medicina, el apoyo a las investigaciones, su interés en la calidad de los servicios académicos, la mejora de la infraestructura de la facultad, la creación de los posgrados, la buena comunicación con los alumnos, docentes y funcionarios, la transparencia de su gestión, entre otros aspectos, todos muy coincidentes con lo expresado por los estudiantes. Ningún docente y/o funcionario de la facultad percibe como Regular-Aceptable o Mala-Insuficiente la gestión del decano. Algunas transcripciones literales de las respuestas son las siguientes: “Excelente!!! Por la dedicación exclusiva a la facultad, por la transparencia de su gestión, por su liderazgo, por la calidad humana, por su firmeza y por su coherencia. Lástima que no puede ser reelecto.” “Excelente, es una persona accesible que cuando necesitas te ayuda, y no te deja de lado ni te ignora.” “Excelente. Liderazgo, entrega total, gestión basada en valores y participativa.”, “Excelente. En lo académico: apunta a la excelencia, procurando innovar, implementando cursos de especialización, doctorado, etc. En lo administrativo se maneja con transparencia.”, “Muy buena, la facultad ha crecido en la calidad del servicio. Como la acreditación de la carrera de Medicina creció con la diversidad de Especialización en el posgrado.”, “Muy buena, innovador, visionario, emprendedor y honesto. Marca las actividades con su presencia.”, “Excelente! Uno de los pocos o el único que se dedica de tiempo completo a la facultad, tiene una gestión prolija, transparente y firme, basada en principios éticos y morales dignos de ser imitados por otras autoridades de la institución pública.”

Tabla 201. Análisis de contenido Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
3. Opiniones compartidas sobre el perfil que debería tener un líder para la Facultad	Académico-Intelectual-bien formado académicamente-preparado	A	3	8,33
	Ético, honesto, que cumple y hace cumplir las normas, que se preocupa por los intereses institucionales	E	6	16,67
	Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales	G	20	55,56
	Otras respuestas	or	4	11,11
	No sabe - No responde	ns-nr	3	8,33
Total			36	100,00

Entre los docentes y funcionarios de Ciencias de la Salud, el mayor grado de acuerdo se manifiesta en la subcategoría de análisis “Buen gestor, carismático, que se preocupa por los intereses institucionales, que planifica y tiene objetivos claros, que anima, motiva y lucha por los ideales institucionales”, 55,56% del total de la muestra, y 60,61% de los que manifiestan una opinión definida (alto nivel de consenso, según los parámetros establecidos para este estudio). Los que dicen que no saben o no responden representan al 8,33% de la muestra.

Tabla 202. Análisis de contenido Facultad de Ciencias de la Salud - Actividades compartidas (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
4. Actividades compartidas	Congresos - Seminarios - Talleres	C	6	16,67
	Ciencia - Investigación - Jornada de jóvenes investigadores	I	3	8,33
	Servicio comunitario - Extensión	E	2	5,56
	Varias	V	7	19,44
	Ninguna	N	1	2,78
	otras respuestas	or	10	27,78
	No sabe - No responde	ns-nr	7	19,44
Total			36	100,00

En la Facultad de Ciencias de la Salud, la mayoría de los docentes y funcionarios, también mencionaron actividades muy variadas que fueron agrupadas en la subcategoría de análisis denominada “otras respuestas” (27,78%). Esta heterogeneidad de respuestas, nos señalan que existe un bajo nivel consenso.

Tabla 203. Análisis de contenido Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
5. Opiniones compartidas sobre lo que se considera importante en la Facultad	Lo Académico	A	4	11,11
	Lo ético - lo honesto - la responsabilidad	E	2	5,56
	El esfuerzo para el cumplimiento de Metas	M	2	5,56
	Celebración de fechas patrias, fechas conmemorativas institucionales.	F	1	2,78
	Otras respuestas	or	14	38,89
	No sabe - No responde	ns-nr	13	36,11
Total			36	100,00

La mayoría de los docentes de la Facultad de Ciencias de la Salud contesta de forma muy variada (Subcategoría de análisis “Otras respuestas” 38,89%) lo cual, según los parámetros establecidos para este estudio, denota un bajo nivel de consenso en cuanto a lo que se considera importante en la facultad.

Tabla 204. Análisis de contenido de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
6. Opiniones compartidas sobre los problemas que preocupan en la Facultad.	Falta formación a los profesores - Falta más dedicación de los profesores, responsabilidad, puntualidad	F	2	5,56
	Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto	IE	9	25,00
	No hay ningún problema	N	3	8,33
	Otras respuestas	or	10	27,78
	No sabe - No responde	ns-nr	12	33,33
Total			36	100,00

El 33,33% no sabe o no responde. El 27,78% de las respuestas se categorizaron como “Otras respuestas”, y el 25% dice que “Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto”. Esta diversidad en la forma de responder, según los parámetros fijados para este estudio, nos indica un bajo nivel de consenso.

Tabla 205. Análisis de contenido Facultad de Ciencias de la Salud - Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
7. Opiniones compartidas sobre cambios que deberían hacerse en la Facultad	Que los profesores estén bien preparados - que dediquen más tiempo – que evalúen lo que enseñan	F	2	5,56
	Que contemos con una infraestructura adecuada, con equipamientos y materiales necesarios - que mejore el presupuesto	IE	9	25,00
	Nada	N	3	8,33
	Otras respuestas	or	10	27,78
	No sabe - No responde	ns-nr	12	33,33
Total			36	100,00

El 33,33% no sabe o no responde. El 27,78% de las respuestas se categorizaron como “Otras respuestas”, y el 25% dice que “Falta de infraestructura adecuada, equipamiento y/o materiales - Falta mejor presupuesto”. Esta diversidad en la forma de responder, según los parámetros fijados para este estudio, nos indica un bajo nivel de consenso.

Tabla 206. Análisis de contenido Facultad de Ciencias de la Salud - Expectativas compartidas (Docentes y Funcionarios)

Unidades de Análisis (Categorías)	Subcategorías	Código	Análisis de Frecuencia	Porcentaje
8. Expectativas compartidas	Que la Facultad me brinde la posibilidad de ser un buen profesional - capacitado - competente - para trabajar bien.	BP	8	22,22
	Que la Facultad siga siendo la mejor	SM	5	13,89
	Cooperar con mi Facultad cuando me reciba	A	1	2,78
	Ninguna	N	1	2,78
	Otras respuestas	or	12	33,33
	No sabe - No responde	ns-nr	9	25,00
Total			36	100,00

El 33,33% brinda una gran variedad de respuestas categorizadas como “otras respuestas”, y el 25% no sabe o no responde, pero un 22,22% dice sobre sus expectativas “Que la facultad me brinde la posibilidad de ser un buen profesional - capacitado - competente - para trabajar bien”. Según los parámetros establecidos para este estudio, existe un bajo nivel de consenso sobre este punto.

CUARTA PARTE: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

El planteamiento del problema de la investigación, definido como la tipificación de la cultura organizacional de la UNE, que surgió de la necesidad de conocer la cultura de la organización, ha llegado a la etapa de conclusión con los resultados que nos permiten responder a cada una de las preguntas que nos habíamos planteado para este estudio:

✓ ¿La cultura organizacional de la UNE está más orientada al *proceso* o a los *resultados*? Según todos los datos recabados, resulta que está más orientada a los *resultados*. Al respecto, Geert Hofstede (1999) afirma que, en las culturas orientadas a los *resultados*, las personas se sienten más confortables y confiadas en tareas de cierto riesgo, en las que tienen que poner el máximo de esfuerzo, mientras sienten que cada día llega cargado de nuevos desafíos. En estas organizaciones las personas aceptan fácilmente los riesgos y hacen grandes esfuerzos por lograr los objetivos. Considerando que la media de las puntuaciones se ubica hacia la orientación a *resultados*, creemos que esta orientación se relaciona con las tendencias de la educación superior para el siglo XXI mencionadas por Morín (2000): “Se tendría que enseñar principios de estrategia que permitan afrontar los riesgos, lo inesperado, lo incierto, y modificar su desarrollo en virtud de las informaciones adquiridas en el camino. Es necesario aprender a navegar en un océano de incertidumbres a través de archipiélagos de certezas”.

✓ ¿Está más orientada a las *personas* o al *trabajo*? Resulta que está más orientada a las *personas*. En este sentido, volvemos a recalcar que en las culturas orientadas a las *personas*, se siente que los problemas de los miembros de la organización son tomados en consideración. Se asume que la institución se preocupa por el bienestar de sus miembros y que decisiones importantes tienen que ser asumidas por grupos o comisiones. Se percibe que la organización se interesa no solamente en el trabajo que realizan sus miembros sino que se interesa también en las personas y en su bienestar (Hofstede, 1999, p. 190). Al respecto, y considerando la teoría analizada, podemos mencionar que el capital más importante

con que cuenta la universidad es el capital humano. Ni la más sofisticada tecnología podría reemplazar al factor humano. De ahí la importancia de tener en cuenta a las personas y sus intereses. La universidad del futuro deberá considerar a la persona humana como protagonista de su propio desarrollo (Morín, 2000; Pérez Lindo, 2010)

✓ ¿Es más *parroquial* o más *profesional*? La UNE, está más orientada a lo *parroquial*. Los miembros de las culturas parroquiales se sienten identificados con la organización, sienten que las normas de la misma cubren tanto su comportamiento doméstico como el del trabajo y sienten que la institución, al seleccionar a sus miembros, toma muy en cuenta los antecedentes sociales y familiares de los mismos, antes que la competencia profesional.

Los miembros de una organización de cultura parroquial no se preocupan mucho por el futuro y generalmente asumen que la organización debiera hacerlo por ellos. Las organizaciones con culturas parroquiales tienden a tener empleados con una educación menos formal, menos especializada para el trabajo que tienen que desarrollar. Sin embargo, los miembros de las culturas profesionales se preocupan por sus propias vidas y sus propios éxitos profesionales. Ellos sienten que la organización los seleccionó e incorporó gracias a sus competencias profesionales. Ellos miran hacia delante, se preocupan por su futuro. Estos dos extremos, desde el punto de vista sociológico, serían *culturas locales* y *culturas cosmopolitas* (Hofstede, 1999).

Ahora bien, al hacer un paralelo con las teorías que se refieren a las tendencias de la educación superior para América Latina, Pérez Lindo (2010) dice que debemos valorizar cada vez más la formación pedagógica de los docentes y la formación profesional de los empleados. En muchas de nuestras universidades los profesores no están preparados para enseñar y los empleados no están capacitados para brindar un apoyo académico a los investigadores, estudiantes y profesores. La universidad necesita que sus alumnos, docentes y funcionarios (incluidos los directivos) participen activamente de una cultura del conocimiento.

✓ ¿Se manifiesta como un *sistema abierto* o como un *sistema cerrado*? La UNE está más orientada a un sistema abierto. En los sistemas abiertos, las personas son muy accesibles a la incorporación de nuevos miembros, son abiertos a los otros, a los demás, a los de afuera. En estas organizaciones, casi cualquiera “encajaría” muy bien en corto tiempo y un nuevo miembro no necesitaría sino unos pocos días para sentirse como en casa (Hofstede, 1999).

Como hemos visto en el marco teórico de este trabajo, y haciendo un paralelismo con las teorías estudiadas, podemos decir que una educación universitaria adecuada para nuestro tiempo es aquella que es abierta a la incorporación de nuevos miembros. Como dice Edgar Morín (2000), está cada vez más afianzada la tendencia hacia la internacionalización de la educación, hacia la “*cédula planetaria*” que convierte a cada estudiante en un “*ciudadano del mundo*”.

✓ ¿Se manifiesta con *alto grado de control* o con *bajo control*? Está más orientada a un *alto control*. Las personas de las instituciones que manifiestan culturas con elevado grado de control describen a sus organizaciones como muy conscientes de los costos, cuidan sus bienes, no son motivos de bromas los errores que se puedan cometer durante la realización de las tareas, tampoco acostumbran hacer bromas con los directivos de la organización. (Hofstede, 1999, p. 192).

Esta orientación hacia *alto control* en las culturas organizacional se relaciona con las *culturas nacionales*, definidas por Hofstede (1999), de *gran distancia de poder*, donde los subordinados mantienen actitudes de mucha distancia con respecto a sus superiores. Encontramos en la teoría analizada que la formación en valores debe incluir también la capacidad reflexiva, la crítica, la creatividad, el emprendedurismo y otros aspectos que se desarrollan en ambientes donde las personas se tratan como iguales manteniendo siempre el respeto, donde todos tienen oportunidad de hablar y confrontar sus ideas y pensamientos, así como sus saberes y sus prácticas.

El mundo de la tecnología acorta las distancias entre directivos, alumnos, docentes y funcionarios. Por otro lado, la misma tecnología permite tener un más acabado

seguimiento del manejo de los bienes públicos, y a la vez los directivos se ven más obligados a dar informes sobre su actuar a toda la comunidad. Cabe destacar también que la universidad en general nació para controlar la incorporación de los nuevos miembros a los grupos profesionales, y en América Latina como un elemento más del poder real y del poder eclesiástico, para responder a los intereses de ambos, y luego pasó a responder a los intereses de los Estados tras la independencia de los diferentes países.

Pero hoy en día se necesitan universidades más orientadas a su propia autonomía y autarquía, con personas cada vez más libres en su pensar y su actuar, con sólidos valores y principios para la convivencia tolerante y pacífica. Por lo que este aspecto de la cultura, al igual que los demás, debe ser analizado a la luz de la *razón de ser* de la universidad en el contexto geográfico y temporal donde le corresponde actuar (Pérez Lindo, 2010; Morín, 2000)

✓ ¿Es más *normativa* o más *pragmática*? Encontramos que la UNE está más orientada a *normativa*. En las culturas normativas, el mayor énfasis se pone en cumplir adecuadamente las normas, las reglas. En estas culturas, los principios, la ética personal y la honestidad tienden a ser altamente valorados. No tanto en la satisfacción de las necesidades de los consumidores de sus servicios. La actitud para negociar es más dogmática que pragmática, en otras palabras las normas están antes que las ventajas prácticas (Hofstede, 1999).

Ahora bien, siguiendo con la comparación sobre las tendencias de la educación superior para el siglo XXI, Pérez Lindo (2010) afirma que nos encontramos ante un desafío pedagógico y ético profundo de la educación: la formación de individuos para construir un mundo mejor. Los indicadores de calidad en educación no pueden supeditarse estrictamente al mercado o a las condiciones vigentes sino que tienen que tener un sentido ético y prospectivo, afirma el mismo autor. Educar es educar en valores.

✓ ¿Qué diferencias existen entre los grupos de estudiantes y funcionarios/docentes de la UNE, según la tipificación de Geert Hofstede? Según todos los datos obtenidos, se observa que existen diferencias y también similitudes

en cuanto a las orientaciones. Lo que hemos venido hablando en los puntos anteriores se refiere a la media encontrada en las puntuaciones a nivel de toda la universidad, pero profundizando el análisis por grupos nos encontramos con lo siguiente:

- Para los dos grupos (de alumnos y docentes/funcionarios) la cultura está más orientada a *resultados* que a *procesos*, pero esto se enfatiza en el grupo de docentes/funcionarios.
- Está más orientada a *personas* según la percepción de los docentes y funcionarios, pero aunque en la media aparece que prima esta postura, según la opinión de los alumnos está más orientada a *tareas*.
- La cultura organizacional de la UNE es más *parroquial* que *profesional*, pero esto según la percepción del grupo de alumnos. Para los docentes y funcionarios está más orientada a *profesional*.
- Está más orientada a *abierta* que a *cerrada*, tanto para alumnos como para docentes y funcionarios, pero esto se enfatiza en el último grupo mencionado.
- Está más orientada a *alto control* que a *bajo control* según la percepción de los alumnos, docentes y funcionarios, pero esto se enfatiza en el grupo de docentes y funcionarios.
- Está más orientada a *normativa* que a *pragmática* según la percepción de alumnos, docentes y funcionarios, pero son estos últimos quienes dan la mayor puntuación hacia esa orientación.

✓ ¿Cuáles son las similitudes y diferencias que existen entre las culturas organizacionales de las Facultades de la UNE? Al igual que en el punto

anterior, también encontramos semejanzas y diferencias entre las distintas culturas organizacionales de las Facultades de la UNE, tal como sigue:

- En la mayoría de las Facultades (y con mayor énfasis en FACISA) se percibe la cultura como más orientada a *resultados*, excepto en el grupo de alumnos de Politécnica donde se considera que la cultura está más orientada a *procesos*.
- Aunque en la mayoría de las Facultades de la UNE se percibe la cultura organizacional como más orientada a *personas*, los alumnos de Derecho, Filosofía y Politécnica perciben que las culturas de sus Facultades están orientadas a *tareas*.
- En la mayoría de las Facultades, según el grupo de alumnos, se percibe la cultura como orientada a *parroquial*, aunque se encuentra una diferencia en el grupo de alumnos de FACISA que percibe la cultura de su facultad como más *profesional*. Como ya hemos visto, en el grupo de docentes/funcionarios, la mayoría percibe la cultura como orientada a *profesional*, excepto los docentes y funcionarios de Filosofía y Agronomía que consideran la cultura como más *parroquial*.
- Tanto los alumnos como los docentes y funcionarios de las diferentes Facultades coinciden en que la cultura de cada una de sus Facultades está orientada a *abierta*. En la facultad donde la tendencia es más marcada es FACISA.
- Al igual que en el punto anterior, tanto los alumnos como los docentes y funcionarios de las diferentes Facultades coinciden en que la cultura de cada una de sus Facultades está orientada a *alto control*. En la facultad donde la orientación está más marcada es FACISA.

-
- Aunque en la mayoría de las Facultades de la UNE se percibe la cultura organizacional como más orientada a *normativa* (la orientación más marcada se da en FACISA), los alumnos de Derecho perciben que la cultura de su facultad está más orientada a *pragmática*.

Los datos recopilados en el estudio cualitativo, en gran parte confirman los resultados cuantitativos, por ejemplo en las Facultades con orientación a *parroquial* los alumnos, docentes y funcionarios manifiestan que existe lo que ellos mismos denominan “*amiguismo*” y preferencias que no se relacionan a aspectos profesionales. Esta característica cultural es atribuida a la cultura paraguaya en general, como lo manifiesta el escritor paraguayo Helio Vera (1999) “*La cultura paraguaya es la cultura del parentesco y de la amistad*”. Las subculturas (como vendrían a ser las culturas organizacionales dentro de la cultura de un país), inmersas en una cultura que las engloba, tienden a tener incorporadas las prácticas de esa cultura en la que están contenidas. Sin embargo, las culturas también pueden ser moldeadas y formadas según los objetivos organizacionales, afirma Hofstede (1999).

En efecto, según los resultados del estudio cuantitativo, en la UNE la mayoría considera que su cultura está orientada a *normativa* (a excepción del grupo de alumnos de Derecho); y en el estudio cualitativo la mayoría no menciona la *falta de cumplimiento de las normas* como uno de los problemas más preocupantes, siendo ésta una característica de la cultura nacional del Paraguay, lo que Vera, H. (1999) designa como “*la tradición del pokarê*” (trampa, engaño, fraude, corrupción, búsqueda sistemática para burlar las normas), atribuyendo a esta tradición “*vicios traídos por los mismos conquistadores y que se enraizaron en esta tierra, y que sigue tan campante en nuestros días*”.

Siguiendo con las conclusiones de los resultados cualitativos, podemos destacar otro aspecto que nos muestra que los objetivos estratégicos institucionales (a cinco años de implementación) han ido influyendo en la cultura de la organización, como lo es el hecho de que los alumnos, docentes y funcionarios destacan la valoración que dan al crecimiento de los posgrados y al avance en la cooperación internacional, aspectos que están considerados en el Plan Estratégico Institucional. Sin embargo, otros aspectos considerados

en ese Plan, no están muy desarrollados según las opiniones de nuestros encuestados, como el tema de las investigaciones, y la mejora de la gestión académica. Según esas opiniones existe un descontento en cuanto a los aspectos organizativos, y académico-administrativos, así como en cuanto a la pertinencia de los programas de estudio.

Otro aspecto que mencionan los encuestados es la falta de un sistema de comunicación eficiente que permita que los alumnos, docentes y funcionarios estén enterados de las decisiones que afectan a la Universidad, lo cual, según dicen, les permitiría participar más activamente en los asuntos institucionales. Aunque también resaltan la gran dificultad de los *alumnos trabajadores*, por lo que algunos problemas que aparecen como institucionales, en realidad exceden ese ámbito y más bien responden a motivos concernientes a la realidad nacional que obliga a la mayoría de los jóvenes a trabajar de día para poder estudiar de noche.

De la misma manera se puede mencionar que la falta de una cultura de la investigación en el país, y los pocos recursos que el gobierno otorga a la universidad para ese fin, estaría influyendo en estas manifestaciones de alumnos, docentes y funcionarios sobre la falta de cultura investigativa en la UNE. Según Domingo Rivarola (2003) éste es uno de los males de la universidad paraguaya y según Pérez Lindo (2010), de Latinoamérica. Rivarola (2003) afirma que las universidades paraguayas, insertas en la cultura paraguaya, deben sufrir algunos cambios significativos para reorientar el rumbo de las mismas y del país, para pasar de ser universidades muy inclinadas a la enseñanza y la profesionalización hacia universidades más volcadas a la investigación, la transferencia tecnológica y la innovación, lo cual permitirá un mejor desarrollo del país, y la mejora de la calidad de vida de las personas que habitan en él, que es finalmente lo que se espera que contribuya a lograr la educación universitaria.

Ahora bien, cabe destacar, que aunque los resultados cuantitativos hayan arrojado resultados orientados a una cultura abierta, en la práctica hemos notado mucho hermetismo para obtener los datos. Esta gran reticencia de alumnos, docentes y funcionarios para manifestarse y expresarse se podría relacionar con lo que el escritor Helio Vera llama “*la doctrina del cháke*” (miedo, temor), que demostró la mayoría de los alumnos, docentes y funcionarios ante las preguntas que se presentaban en este estudio. Como ejemplo, podemos referirnos a las expresiones de uno/a de los/as encuestados/as quien escribió en

un apartado del instrumento: “*nadie te va a decir la verdad, nadie va a patear contra su olla*”, y otro/a encuestado/a manifestó “*mejor no opino, por ahí se usa esto en mi contra*”. Sin embargo, como se ve en el apartado de los resultados de este trabajo, con las personas que se animaron a responder el cuestionario se pudo realizar esta investigación, incluso con los que llenaron los casilleros con un: “indiferente” o un “no se”, porque esos también fueron datos importantes para este estudio.

El bajo nivel de consenso encontrado en esta cultura, según los parámetros definidos para este estudio, dada la gran heterogeneidad de las respuestas (en el cuestionario de preguntas abiertas), implicaría que la UNE no tiene una cultura *fuerte*. En este sentido cabe destacar que, según la literatura estudiada, una cultura es *fuerte* cuando los valores (manifiestos a través de un sistema de significados) están claramente definidos y ampliamente difundidos. Por lo tanto, en una cultura *fuerte* son estos valores los que rigen la conducta de los miembros de la organización. En una cultura *débil*, sin embargo, existen pocos significados compartidos, lo que conlleva una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran.

Otro dato a destacar como resultado de la parte cualitativa de este estudio es que la mayoría de las actividades que integran a sus miembros entre sí, son realizadas en el marco de las Facultades en particular. Sin embargo se encontraron algunas actividades compartidas a nivel de toda la UNE: los *Juegos universitarios* y las *Jornadas de jóvenes investigadores*, los cuales fueron mencionados en todas las Facultades. Mientras que en el grupo de docentes y funcionarios se menciona solamente como factor integrador el *Torneo interfuncionarios de la UNE*. Por el contrario, en el grupo de docentes no se menciona ninguna actividad compartida que les identifique con la universidad como un todo, solamente mencionan actividades compartidas en sus Facultades respectivas. Lo cual resulta también un aspecto a considerar si se quiere moldear una cultura más sólida y fuerte, donde los significados, los rituales, los héroes y los valores culturales (las diferentes capas de manifestación de la cultura) estén ampliamente compartidos.

Aunque en este trabajo se presentan algunos paralelismos con la teoría estudiada, no es objeto de este estudio determinar si las orientaciones culturales detectadas están correctas o incorrectas, si están bien o si están mal, sino solamente tipificarlas y

describirlas, de manera a exponer las orientaciones de la cultura de la UNE y de las unidades académicas que la integran. En este sentido, toda la recopilación de la información teórica sobre los objetivos institucionales de la UNE y la literatura sobre las tendencias de la educación superior nos permiten situar mejor los resultados de este estudio y a la vez enriquecer la interpretación del mismo.

La postura tomada en este trabajo, de considerar la cultura organizacional como el *programa mental* de los miembros de la organización, y el conocimiento de la cultura como una herramienta de poder para redireccionarla o afianzarla según los objetivos institucionales, nos lleva a creer que este estudio podría significar un elemento que permitiría encaminar ese proceso hacia un liderazgo más efectivo de sus directivos. Al respecto, si la cultura expresa los *valores dominantes socialmente consensuados*, y si la educación no es sino *un proceso de internalización de valores* y que son los valores y principios (no los resultados observables, los que convierten un proceso en *educativo*), creemos que el conocimiento de la cultura organizacional de la UNE es un instrumento de poder para orientarla hacia una institución “educativa” por excelencia.

De la misma manera, consideramos importante que la UNE apunte a la construcción de una cultura más sólida, ya que en palabras de Agüero Torres (2003) “*la cultura es un soporte importante en la estrategia de cambio y puede facilitar su implementación (...)*”, así como “*(...) puede erigirse en barrera invisible que impida o retarde el cambio estratégico*”. Hemos visto también que, según Stolp (2004), una cultura sólida se relaciona fuertemente con “*altos logros*” y con “*la motivación*” de los estudiantes y profesores.

Al reparar en que este fenómeno colectivo compartido por las personas que realizan sus aprendizajes en un mismo contexto (lo que Hofstede llama el *programa mental* colectivo) que diferencia a las personas de un grupo de las personas de otros grupos, proponemos que el próximo paso sea el de proceder a realizar el estudio de las culturas organizacionales de las demás universidades del Paraguay. Con el objetivo de comparar las diferentes culturas y detectar si existen diferencias y/o semejanzas significativas entre las culturas de unas y otras. Esto sería de suma importancia como aporte para la toma de decisiones a nivel de educación superior en el país.

Ahora veamos, la pregunta que sigue es ¿cómo “*moldear*” una organización? En la práctica ¿qué se puede hacer con respecto a la cultura de la propia organización? Y una de las respuestas encontramos en Hostede (1999, pp.327-331) quien afirma que “*todo depende del lugar que uno ocupe en ella*”. Menciona también la importancia de que intervengan en forma conjunta dos factores elementales, *una persona con poder* (que tenga carisma) y *un experto* (con experiencia en temas culturales, que pueda llegar a un diagnóstico correcto y que pueda proponer las estrategias adecuadas), pero que este sistema sería válido para países con poca distancia de poder y fuerte control de la incertidumbre (desde el punto de vista de las *culturas nacionales* y no *organizacionales* propiamente), en otras palabras en grupos de personas más preparadas y formadas académicamente, que son los grupos donde en general se dan esas características de las *culturas nacionales*. A la vez, como dice Hofstede (1999, pp.327-331) si se pretende moldear la cultura de una organización, según los fines institucionales en su contexto temporal y espacial, se deben realizar sistemáticos estudios sobre esa cultura, que sean comparables en el tiempo, de manera a ir realizando registros sobre los cambios obtenidos.

Finalmente, y como no hemos encontrado durante el desarrollo de este trabajo un estudio acabado y publicado sobre las características de la *cultura nacional* de nuestro país, llegamos a la conclusión de que para complementar el estudio de la *cultura organizacional* de las universidades también se debería hacer una investigación sobre la *cultura nacional* paraguaya, a fin de contar con más elementos de análisis y llegar a resultados más completos para iniciar un cambio cultural en la universidad paraguaya.

BIBLIOGRAFÍA

Alarcón, A., Benítez, S. y Zaragoza, E. (2003). *Cultura organizacional: Una aproximación teórica. Disertación doctoral no publicada*. Ciudad del Este: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Este.

Allaire, Y., y Firsirotu M. (1992). *Teorías sobre la cultura organizacional*. En Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, R., y Simard, J. *Cultura organizacional*. Bogotá: Legis.

Anguera, M.T. (1985). *Metodología de la Observación en las Ciencias Humanas*. Barcelona: Cátedra.

Arkin, H. y Colton, R. (1992). *Tablets for stadistician*. Newyork: Barnes y Noble

Arnau, J. (1995). *Metodología de la investigación psicológica*. En Mª T. Anguera y otros, *Métodos de investigación en psicología*. Madrid: Síntesis, 23-43.

Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa. Guía práctica*. Barcelona: Ceac.

Bolman, L. y Torrence, D. (1985). *Organización y liderazgo*. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana.

Briones, G. (1998). *La investigación social y educativa*. Bogotá: Secab.

Brítez, V. (2002) *Proceso de Autoevaluación en la UNE*, en Cuaderno de la UNE , año 2002. Ciudad del Este: Universidad Nacional del Este.

Brunner, J. J. (1990) *Educación Superior en América Latina. Cambios y desafíos*. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica.

Buendía, L. (1997). *La investigación por encuesta*. En L. Buendía, P. Colás y F. Hernández (Coords.), *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Madrid: Mc Graw-Hill, 119-155.

Burton R. Clark. (1997). *Las universidades modernas: Espacios de Investigación y Docencia*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Burton, C. (1996) *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México: Nueva Imagen.

Cardozo, E. (1995). *Apuntes de Historia Cultural del Paraguay*. Asunción: Biblioteca de Estudios Paraguayos.

Casas, F. (1989). *Técnicas de investigación social: Los indicadores sociales y psicosociales*. Teoría y práctica. Barcelona: PPU.

Cea D'Ancona, M. A. (2001). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.

Chacón, S., Pérez-Gil, J.A., Holgado, F.P. y Lara, A. (2001). *Evaluación de la calidad universitaria: validez de contenido*. *Psicothema*. 13: 2, 294-301.

Cook, T., y Reichardt, Ch. (2000). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata.

Coulon, A. (1995). *Etnometodología y educación*. Buenos Aires: Paidós.

Cubilla, A. (2002). *Universidad colonial y modelo napoleónico en Hispanoamérica. En Reforma Universitaria en el Paraguay*. Asunción: Círculo Paraguayo de Médicos-Instituto de Patología e Investigación.

Cummings, W., Galeano, L. y Rivelli, D. (1993). *Educación Superior*. En Reimers, F. (1993) *Análisis del sistema educativo en el Paraguay. Sugerencias de política y estrategia para su reforma*. Asunción: Centro Paraguayo de Estudios Sociológicos.

Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro: Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI*. Madrid: Santillana.

Denison, D. (1991). *Cultura corporativa*. Bogotá: Legis.

Eisner, E.W. (1987). *Procesos cognitivos y currículum*. Barcelona: Martínez Roca.

Elliot, J. (2000). *La investigación acción en educación*. Madrid: Morata.

Ember, C., y Ember M. (1997). *Antropología cultural*. Madrid: Prentice Hall.

Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires:

Prentice-Hall.

Fichter, J. (1994). *Sociología*. Barcelona: Herder.

Fox, D. (1981). *El Proceso de Investigación en Educación*. Pamplona: Universidad de Navarra.

Freitas, M. T. (2000). *Cultura organizacional: Identidade Sedução e Carisma*. Río de Janeiro.

Gallino, L. (1995). *Diccionario de sociología*. México: Siglo XXI.

Goffe, R. y Jones, G. (2001). *El carácter organizacional*. Barcelona: Granica.

Gore, E. (1996). *La Educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires: Granica.

Harris, M. (1999). *Introducción a la antropología general*. Madrid: Alianza Editorial, 1999.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. *Metodología de la investigación científica*. México: Mac-Graw-Hill.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. Software of the Mind*. Londres: Harper Collins.

Hofstede, G. (1999). *Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza.

Jiménez, B., Bordas I., Coronel, J., Domínguez G., Gairin J., González, A., Santos, M. y Tejada J. (2000). *Evaluación de programas, centros y profesores*. Madrid: Síntesis.

Koontz, H. Y Wehrich H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill.

Kuhn. T.S. (1962): *The structure of Scientific Revolutions*. Univ. of Chicago Press, USA.

Laraia, R. (2002). *Cultura: Un conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar,.

Latiesa, M. (1994). *Validez y fiabilidad de las investigaciones sociológicas*. En García Ferrando, M. y otros, *El análisis de la realidad social*. Madrid: Alianza Universidad, 335-364.

Litwin, G. *Clima y motivación: Un estudio experimental*. En Kolb, D.A., Rubin, I. M. y Mcintyre, J.M. (Comps.). *Psicología de las organizaciones*. México: Prentice Hall, 1968, pp. 111-124.

Martín, E. (2010). *La escuela sin funciones. Crítica de la sociología de la educación crítica*. Barcelona: Bellatierra.

Martínez Miguélez, M. (1997). *El paradigma emergente: Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. México: Trillas.

Morales, P. (2000). *Medición de actitudes en psicología y educación*. Madrid: Comillas.

Morales, P., Urosa, B. y Blanco, A. (2003). *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert. Una guía práctica*. Madrid: La Muralla.

Morín, E. (1990). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: GEDISA.

Morín, E. (2000). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Buenos Aires: Nueva Visión/UNESCO.

Munn, P. y Drever, E. (1995). *Using Questionnaires in small-Scale Research*. Edinburgh: Scottish Council Research in Education.

Perez Lindo, A. (2010). *¿Para qué educamos hoy? Filosofía de la Educación para un mundo nuevo*. Buenos Aires: Biblos.

Periset, D. (2010). *Mi escuela ni tocarla: permanencia y cambio en la organización de la enseñanza*. En *La organización del trabajo escolar. Una oportunidad para repensar la escuela* (Gather, M. y Maulini, O. ed.). pp 49-66. Barcelona: Graó.

Pestaña, M.H., y Gagueiro, J.N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. Lisboa: Editora Síbaló.

Portantiero, Juan Carlos (1978) *Estudiantes y Política en América Latina*; Mexico Siglo: XXI Editores

-
- Reimers, F., Cummings, W., Mc Ginn, N., Rivarola, M., Warwick, De. (1993) *Análisis del Sistema Educativo en el Paraguay, Sugerencias de política y estrategia para su reforma*. Asunción: Centro Paraguayo de Estudios Sociológicos
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Rivarola, D. (2000). *Nueva educación y democracia: Realidad o utopía*. Asunción: CEPES.
- Rivarola, D. (2003). *Educación superior universitaria en el Paraguay*. Asunción: IESALC-UNESCO-CONEC.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rojas, A.J., Fernández, J.S., y Pérez, C. (1998). *Investigar mediante encuestas. Fundamentos teóricos y aspectos prácticos*. Madrid: Síntesis.
- Román-Pérez, M. y Díez-López, E. (2000). *Aprendizaje y currículum: Diseños curriculares aplicados*. Buenos Aires: Novedades educativas.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterionreferenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, pp. 49-60.
- Ruiz, G. (1997) *Haciendo camino*. Ciudad del Este: Universidad Nacional del Este.
- Ruiz, G. (1997) *Por sus frutos los conoceréis*. Ciudad del Este: Universidad Nacional del Este.
- Ruiz, J.I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz, J.M. (1999). *Cómo hacer una evaluación de centros educativos*. Madrid: Narcea.
- San Fabián, J.L. (2011). *El papel de la organización en el cambio educativo: la inercia de lo establecido*. En *Revista de Educación*, 356 (Sep-Octub. Pp 41-60).
- Santos, J. L. (1999). *O que é cultura*. São Paulo: Ed. Brasiliense.

Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.

Stoner, J. y otros. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

Vera, H. (1999) *En busca del hueso perdido. Tratado de paraguayología*. Asunción: RP Ediciones

Walker, J.C. y Evers, C.W. (1988). The epistemological unity of educational research, en Keeves, J. P. (ed.), *Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook*. Oxford: Pergamon Press, 28-36.

Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional*. Cali. U.Valle.

Fuentes electrónicas

Agüero-Torres, M. T. (2010). *El cambio estratégico, el liderazgo y la cultura organizacional: Su papel en la competitividad de la organización*. Disponible en línea en http://www.calidad.org/public/curric/aguero__torres_maria_teresa.htm [2003, diciembre 6]

Andrade, H. (1996). *La comunicación positiva y el entorno organizacional*. En Razón y Palabra, n° 4, Año 1. Disponible en línea en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/Andra-de.html> [2010, junio 12].

Antúnez, S. (1998) *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: Horsori. Disponible en línea <http://terras.edu.ar/aula/cursos/8/biblio/ANTUNEZ-Serafin-CAP8-Innovacion-y-Cambio-en-los-Centros-Escolares.pdf> [2012, noviembre 21]

Arnold, M. (2003). Las universidades como sistemas sociales: Estructura y semántica. En Revista Mad. n° 2. Santiago: Universidad de Chile. Disponible en línea en <http://rehue.esociales.uchi-le.cl/publicaciones/mad/02/paper01htm> [2010, enero 28]

Brunner, J. J. (2009) *Apuntes sobre sociología de la educación superior en contexto internacional, regional y local*, en Estudios Pedagógicos XXXV, N° 2: 203-230, Santiago de Chile. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=173514137012> [2012, diciembre 31]

Cantor, G. (2002). *La triangulación metodológica en ciencias sociales: Reflexiones a partir de un trabajo de investigación empírica*. En Cinta de Moebio, n° 13. Santiago: Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Disponible en línea en <http://www.moebio.uchile.cl/13/frames04.htm> [2010, enero 28]

Donoso-Díaz, C. G. (2003). El periódico UDEC. Panorama de la Universidad de Concepción: Una manera de hacer sentido al interior de la universidad. Disponible en línea en: http://www.ugr.es/u-veracruzana/comunicaciones_archivos/a2-cl-donoso-final.pdf [2012, diciembre 10]

Escribano, A. (1999). *Reflexiones epistemológicas sobre la Investigación evualitativa en ciencias sociales*. En Cinta de Moebio N° 6,. Santiago: Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Disponible en línea en <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/08/frames16.htm> [2010, marzo 10]

Espinoza, M. y Medina, C. (1999). *Cambio organizacional: Sistemas de información y emociones*. En Gestión y estrategia N° 15. Disponible en línea en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/-doc13.htm#unidad> [2010, febrero 10]

Farías Hurtado. I. (2002). *Elementos para el estudio de la cultura*. Revista Mad, 6. Departamento de Antropología. Universidad de Chile. Disponible en línea en <http://sociales.uchile.cl/publicaciones/mad/06/paper03.pdf> [2010, febrero 15]

Felcman, I. (1999). Los aportes de estudios empíricos cuantitativos. La cultura organizacional como conjunto de presunciones básicas: los aportes de Edgar Shein. Disponible en línea en <http://www.e-con.uba.ar/www/institutos/admin/ciap/pfelcmancv.doc> [2010, julio 12]

Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221/ [2013, enero 24]

Guerrero, L.M. (2000). *Comunicación y significación: Una lectura desde Husserl y Luhman*. En Revista Mad, 3. Santiago: Departamento de Antropología de la Universidad de Chile. Disponible en línea en <http://rehue.esociales.uchile.cl/publicaciones/mad/03/paper04htm> [2010, diciembre 5]

Martínez, N. y Dávila, A. (julio-diciembre de 1998). *Preguntas y respuestas sobre un espacio vacío de investigación. El estudio de la cultura en instituciones educativas*. En Revista Mejicana de investigación educativa, vol 3, 6, pp. 203-219. <http://www.comie.org.mx/revista/Resumenes/Numero6/6res1.htm> [2010, diciembre]

Osorio, F., Cooper, D. y Quiroz, D. (1999). *Observación Participante. El caso de Alison Spedding. . Cinta de Moebio, 6. Santiago: Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.* Disponible en línea en <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/13/frames13.htm> [2010, diciembre 12]

Pereira, M. (2010). *Las dimensiones de la cultura organizacional: El pensar antropológico y psicosocial.* Disponible en línea en http://web.house.com.ar/users/hf_crm/concepcion.txt [2010, diciembre 6]

Pérez Serrano, G. (2004). *Pedagogía social. Educación Social, Construcción científica e intervención práctica.* Madrid: Narcea. Disponible en <http://books.google.com.py/books?id=Sfu9BjiTQWoC&pg=PA194&lpg=PA194&dq=perez+serrano#v=onepage&q&f=false> [2011, setiembre 18]

Rodríguez-Mansilla, D. (2001). *Cultura organizacional y cultura latinoamericana.* En *Gestión organizacional: Elementos para su estudio.* Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile, 2001. Disponible en línea en <http://es.scribd.com/doc/37830095/Cultura-Organizacional> [2011, setiembre 18]

Souza, A. (1998). *Cultura organizacional, Primera Parte.* Disponible en línea en http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/default5.asp [22 de abril del 2012]

Spedding, A. (1999). *Sueños de salir: Vida en el Centro Penitenciario Femenino, Miraflores, La Paz, Bolivia.* En *Anthropology Today, 15, 2.* pp.11-17. Versión traducida al español, disponible en línea en <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/13/frames13.-htm> [2010, diciembre 12]

Stolp, S. (2004). *Liderazgo para la cultura escolar.* Educational Resources Information Center (ERIC). College of Education, University of Oregon. Disponible en línea en: www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/index [2010, agosto 15]

ANEXOS

ANEXO I – Cuestionario aplicado a la muestra de alumnos

Apreciado/a alumno/a

El presente instrumento pretende recoger información fidedigna con respecto a asuntos que tienen que ver con tu experiencia como alumno en la Universidad Nacional del Este. Te rogamos lo leas atentamente y respondas con la mayor sinceridad posible. Los datos serán procesados en forma anónima. Por favor, no firmes ni identifiques la hoja. Desde ya, gracias por tu colaboración.

PARTE 1 - DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Marca con una cruz, (X) lo que corresponda, y escriba la respuesta del punto 1.4.

1.1. Edad	de 18 a 23 (....)	de 24 a 29(....)	de 30 a 35(....)	de 36 en adelante (....)		
1.2. Sexo	Mujer (....)	Hombre (....)				
1.3. Facultad	Politécnica (....)	Economía(....)	Derecho (....)	Ciencias de la Salud (....)		
	Ingeniería Agronómica(....)		Filosofía (....)			
1.4. Carrera					
1.5. Curso (en caso de que la carrera sea anual)	1 (....)	2(....)	3(....)	4(....)	5(....)	6(....)
1.6. Semestre (en caso de que la carrera sea semestral)	1 (....)	2(....)	3(....)	4(....)	5(....)	6(....)
	7 (....)	8(....)	9(....)	10(....)	11(....)	12(....)

PARTE 2 – CUESTIONARIO

Completa con una X cada casillero de la columnas de "Respuesta", ya sea en A, B, C, D o E, según cada letra represente lo que crees, sientes o haces con respecto a lo afirmado en la columna de "Enunciado". Para ello te presentamos las referencias de cada letra.

REFERENCIAS

A	Estoy totalmente de acuerdo con esa afirmación. Muy de acuerdo.
B	Estoy de acuerdo con esa afirmación.
C	No tengo una postura al respecto. No estoy de acuerdo ni en desacuerdo. No sé. Indiferente.
D	Estoy en desacuerdo con esa afirmación.
E	Estoy totalmente en desacuerdo con esa afirmación. Muy en desacuerdo

N°	ENUNCIADOS	RESPUESTAS				
		A	B	C	D	E
1	Cada día hay nuevos retos y nuevos desafíos en la Facultad.					
2	En la Facultad se le da más importancia a los resultados que a los procesos.					
3	Aquí los retos y desafíos en el estudio están más bien en función al logro final que a los detalles del proceso.					
4	En la Facultad, todos los días son muy parecidos porque siempre pasa lo mismo.					
5	Me gusta emprender nuevos desafíos en la Facultad.					
6	En la Facultad cada día es muy alentador porque siempre surge un nuevo reto que afrontar.					
7	En la Facultad, me aburre la monotonía, siempre lo mismo.					
8	Las innovaciones que se realizan constantemente en la Facultad, me resultan muy positivas.					
9	En la Facultad me siento apoyado/a cuando tengo algún problema personal que pudiera afectar mi actividad estudiantil.					
10	Las decisiones importantes se toman en equipo, en grupo, en comisiones o en un colegiado, y no por una sola persona.					

11	Los directivos de la Facultad implementan estrategias o mecanismos institucionales que demuestran el interés que tienen por el bienestar de las personas que estudian o trabajan aquí.					
12	Los fines y objetivos de la Facultad sólo los conocen los más altos directivos.					
13	En la Facultad se deciden en grupo los temas importantes para la institución					
14	Los que dirigen la Facultad demuestran preocupación por la seguridad de las personas que estudian y trabajan en la misma					
15	Los alumnos desconocemos cuáles son las metas institucionales de nuestra Facultad.					
16	Mi opinión es ignorada en la Facultad.					
17	En la Facultad es más importante mantener las buenas relaciones entre las personas, antes que discutir por un tema que podría enfrentarnos unos con otros.					
18	Aquí en la Facultad los amigos o parientes de los directivos gozan de muchos privilegios.					
19	Los docentes asisten periódicamente a congresos y conferencias, hacen cursos de posgrado, etc. para estar actualizados y capacitados.					
20	En la Facultad es más importante mantener la buena relación entre las personas, antes que discutir por un tema que podría separar a los miembros de la institución.					
21	Los amigos y parientes de los directivos son los que más ventajas obtienen en la Facultad.					
22	Los funcionarios son seleccionados teniendo en cuenta las relaciones de amistad y parentesco con los directivos antes que por competencia y capacidad para la tarea que van a realizar.					
23	En la Facultad se maneja la información institucional con mucho sigilo, como si todo fuera secreto.					
24	Cuando entré en la Facultad enseguida me sentí a gusto, como si fuera en casa.					
25	Cuando se incorpora un nuevo miembro, la mayoría hace todo lo posible para que ese recién llegado se sienta aceptado y apoyado.					
26	Cuando se entra en esta Facultad, los más antiguos te hacen pagar derecho de piso, es decir, te hacen pasar por situaciones muy desagradables por ser nuevo.					
27	En la Facultad no se informa adecuadamente de las cuestiones institucionales como corresponde.					

28	Cuando se incorpora un nuevo alumno en la Facultad, la mayoría de los compañeros nos preocupamos porque se sienta integrado.					
29	En la Facultad, los recién ingresados no son aceptados por los alumnos de grupos superiores.					
30	En la Facultad existe un sistema de comunicación abierto y participativo.					
31	Solemos hacer bromas sobre las características personales o profesionales de los directivos.					
32	En la Facultad cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos causa mucha risa, y frecuentemente hacemos bromas al respecto.					
33	El descuido en el proceso de realizar algún trabajo es considerado como tema de bromas en la Facultad.					
34	En la Facultad nos divertimos haciendo chistes sobre los directivos.					
35	Cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos resulta divertido.					
36	En la Facultad no se respetan las normas establecidas.					
37	Creo que el fin justifica los medios.					
38	La ética personal y la honestidad son altamente valoradas aquí en la Facultad.					
39	En la Facultad se cumplen las normas, cueste lo que cueste, duela a quien duela.					
40	En la Facultad, las personas más valoradas son aquellas que demuestran gran respeto por los principios y valores institucionales					
41	En la Facultad, nos sentimos orgullosos de contar con directivos respetuosos de las normas institucionales.					
42	En la Facultad se suele usar la mentira para perjudicar a un compañero con tal de conseguir ventaja.					
43	Si un alumno copia durante un examen, eso es considerado como natural, nadie se extraña por ello en la Facultad.					

PARTE 3 – PREGUNTAS ABIERTAS

Escribe las respuestas en los espacios inferiores a las preguntas, si te resulta insuficiente el espacio utiliza el dorso de la hoja especificando el número de pregunta.

1. ¿Cómo consideras la gestión del actual Rector de la UNE? Porqué? Indica los puntos fuertes y aspectos a mejorar.

-
2. ¿Cómo consideras la gestión del actual Decano de tu Facultad? Porqué? Indica los puntos fuertes y aspectos a mejorar.

 3. ¿Qué tipo de perfil tendría que tener un líder, una persona particularmente significativa en de esta Facultad?

 4. ¿En qué tipo de actividades de tu Facultad sueles participar?

 5. ¿Qué se considera importante en tu Facultad? Ya sea en los actos conmemorativos formales, culturales, etc. Por qué?

 6. ¿Cuáles son los problemas que se presentan en tu Facultad y que te preocupan mucho? Ya sea en el ámbito académico, administrativo, organizacional, o cualquier otro de la Facultad que puedas mencionar. Por qué?

 7. ¿Cuáles son tus expectativas como estudiante de esta Facultad?

¡MUCHAS GRACIAS POR TU COOPERACIÓN!

ANEXO II – Cuestionario aplicado a la muestra de docentes y funcionarios

Apreciado Profesor y/o Funcionario

El presente instrumento pretende recoger información con respecto a temas que tienen que ver con tu experiencia como Docente y/o Funcionario en la Universidad Nacional del Este. Te rogamos lo leas atentamente y respondas con la mayor sinceridad posible. Tú opinión es muy importante. Procura responder a todas las preguntas.

Gracias por tu colaboración.

A. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Marca con una cruz, (X) lo que corresponda, y escriba la respuesta del punto 1.4.

1.1. Edad	de 18 a 23 (....) de 24 a 29(....) de 30 a 35(....) de 36 a 41(....) de 41 a 46(....) de 47 a 52(....) más de 52(....)
1.2. Sexo	Mujer (....) Hombre (....)
1.3. Antigüedad en la institución:	menos de 1 año (....) entre 2 y 4 años(....) entre 5 y 7 años(....) entre 8 y 10 años(....) más de 11 años(....)
1.4. Carrera en la que se desempeña
1.5. Actividad	Docente (....) Funcionario (....) Funcionario y Docente(....)
1.6. Relación laboral:	Contratado (....) Nombrado (....) Escalafonado(....) Nombrado y escalafonado(....)

Ahora responde a cada pregunta señalando con una X tu grado de acuerdo o desacuerdo según la siguiente escala:

A	Estoy totalmente de acuerdo con esa afirmación. Muy de acuerdo.
B	Estoy de acuerdo con esa afirmación.
C	No tengo una postura al respecto. No estoy de acuerdo ni en desacuerdo. Indiferente. No sé.
D	Estoy en desacuerdo con esa afirmación.
E	Estoy totalmente en desacuerdo con esa afirmación. Muy en desacuerdo

Nº	Enunciados	A	B	C	D	E
1	Cada día hay nuevos retos y nuevos desafíos en la Facultad.					
2	En la Facultad se le da más importancia a los resultados que a los procesos.					
3	Aquí los retos y desafíos en el trabajo están más bien en función al logro final que a los detalles del proceso.					
4	En la Facultad, todos los días son muy parecidos porque siempre pasa lo mismo.					
5	Me gusta emprender nuevos desafíos en la Facultad.					
6	En la Facultad cada día es muy alentador porque siempre surge un nuevo reto que afrontar.					
7	En la Facultad, me aburre la monotonía, siempre lo mismo.					
8	Las innovaciones que se realizan constantemente en la Facultad, me resultan muy positivas.					
9	En la Facultad me siento apoyado/a cuando tengo algún problema personal que pudiera afectar mi actividad laboral.					
10	Las decisiones importantes se toman en equipo, en grupo, en comisiones o en un colegiado, y no por una sola persona.					
11	Los directivos de la Facultad implementan estrategias o mecanismos institucionales que demuestran el interés que tienen por el bienestar de las personas que estudian o trabajan aquí.					
12	Los fines y objetivos de la Facultad sólo los conocen los más altos directivos.					
13	En la Facultad se deciden en grupo los temas importantes para la institución					
14	Los que dirigen la Facultad demuestran preocupación por la seguridad de las personas que estudian y trabajan en la misma					
15	Los que trabajamos aquí desconocemos cuáles son las metas institucionales de nuestra Facultad.					
16	Mi opinión es ignorada en la Facultad.					
17	En la Facultad es más importante mantener las buenas relaciones entre las personas, antes que discutir por un tema que podría enfrentarnos unos con otros.					

18	En la Facultad es más importante mantener la buena relación entre las personas, antes que discutir por un tema que podría separar a los miembros de la institución.					
19	La mayoría de los funcionarios de la Facultad tiene el perfil profesional y la idoneidad para realizar la actividad a la que se dedica.					
20	Los docentes son seleccionados teniendo en cuenta las relaciones de amistad y parentesco con los directivos antes que por competencia y capacidad para la tarea que van a realizar.					
21	En la Facultad se maneja la información institucional con mucho sigilo, como si todo fuera secreto.					
22	Cuando entré en la Facultad enseguida me sentí a gusto, como si fuera en casa.					
23	Cuando se incorpora un nuevo miembro, la mayoría hace todo lo posible para que ese recién llegado se sienta aceptado y apoyado.					
24	Cuando se entra en esta Facultad, los más antiguos te hacen pagar derecho de piso, es decir, te hacen pasar por situaciones muy desagradables por ser nuevo.					
25	En la Facultad no se informa adecuadamente de las cuestiones institucionales como corresponde.					
26	Cuando se incorpora un nuevo alumno en la Facultad, la mayoría de los compañeros nos preocupamos porque se sienta integrado.					
27	En la Facultad, los que se incorporan recién no son muy aceptados por los más antiguos.					
28	En la Facultad existe un sistema de comunicación abierto y participativo.					
29	Solemos hacer bromas sobre las características personales o profesionales de los directivos.					
30	En la Facultad cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos causa mucha risa, y frecuentemente hacemos bromas al respecto.					
31	Existe gran preocupación por cuidar los bienes (edificios, mobiliario, equipamiento, materiales, insumos) de la Facultad.					

32	El descuido en el proceso de realizar algún trabajo es considerado como tema de bromas en la Facultad.					
33	En la Facultad nos divertimos haciendo chistes sobre los directivos.					
34	Cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos resulta divertido.					
35	En la Facultad se puede ver cómo nadie cuida los muebles ni los equipamientos que fueron comprados para uso académico.					
36	Nadie controla lo que hago en la Facultad ni cómo lo hago, aquí cada uno hace lo que mejor le parece					
37	En la Facultad no se respetan las normas establecidas.					
38	Creo que el fin justifica los medios.					
39	La ética personal y la honestidad son altamente valoradas aquí en la Facultad.					
40	En la Facultad se cumplen las normas, cueste lo que cueste, duela a quien duela.					
41	En la Facultad, las personas más valoradas son aquellas que demuestran gran respeto por los principios y valores institucionales					
42	En la Facultad, nos sentimos orgullosos de contar con directivos respetuosos de las normas institucionales.					
43	En la Facultad se suele usar la mentira para perjudicar a un compañero con tal de conseguir ventaja.					
44	Si un alumno copia durante un examen, eso es considerado como natural, nadie se extraña por ello en la Facultad.					

PARTE 3 – PREGUNTAS ABIERTAS

Escribe las respuestas en los espacios inferiores a las preguntas, si te resulta insuficiente el espacio utiliza el dorso de la hoja especificando el número de pregunta.

1. ¿Cómo consideras la gestión del actual Rector de la UNE? Por qué? Indica los

puntos fuertes y aspectos a mejorar.

2. ¿Cómo consideras la gestión del actual Decano de tu Facultad? Por qué? Indica los puntos fuertes y aspectos a mejorar.

3. ¿Qué tipo de perfil tendría que tener un líder, una persona particularmente significativa en de esta Facultad?

4. ¿En qué tipo de actividades de tu Facultad sueles participar?

5. ¿Qué se considera importante en tu Facultad? Por qué?

6. ¿Cuáles son los problemas que se presentan en tu Facultad y que te preocupan mucho? Ya sea en el ámbito académico, administrativo, organizacional, o cualquier otro de la Facultad que puedas mencionar. Por qué?

7. ¿Qué cambiarías en tu Facultad? Ya sea en cuanto a lo académico, administrativo, organizacional, o cualquier otro ámbito de la Facultad. Por qué?

8. ¿Cuáles son tus expectativas como funcionario y/o docente de esta Facultad?

¡MUCHAS GRACIAS POR TU COOPERACIÓN!