

La prospectiva en la cultura organizacional, camino de transformación y calidad en las instituciones educativas de nivel superior

Foresight in organizational culture, path of transformation and quality in the higher education institutions

Irving Herney Pinzón-Tapias

irving_herney@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-1122-1664>

Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología, Colombia.

Resumen

La cultura organizacional en las instituciones de Educación Superior ha despertado un interés particular al tener en cuenta el contexto desde el cual y para el cual se educa. El objetivo de este trabajo fue realizar una revisión de la literatura científico-pedagógica actual a fin de fundamentar el papel que puede desempeñar la prospectiva como método de transformación. Para ello se empleó como método del nivel empírico el análisis documental que permitió la revisión de artículos pertinentes en revistas indexadas en bases de datos relacionadas. Los criterios para la selección giraron en torno a tres subtemas: las percepciones sobre la cultura organizacional, la prospectiva como método de sinergia organizacional, y como camino de transformación y calidad educativa en las Instituciones de Educación Superior. Como principales hallazgos se encontraron algunos lineamientos para que la cultura organizacional actué con base en requerimientos del entorno, al prever la potencial realidad y desde allí trabajar en los procesos de transformación para mejorar la calidad educativa.

Palabras clave: cultura organizacional, calidad educativa, instituciones de educación superior, prospectiva

Abstract

The organizational culture in Higher Education institutions has aroused a particular interest by taking into account the context from which and for which it is educated. The objective was

to carry out a review of the current scientific-pedagogical literature in order to substantiate the role that prospective can play as a method of transformation. To this end, documentary analysis was used as a method that allowed the review of relevant articles located journals indexed in related databases. The selection criteria revolved around three sub-themes: perceptions of organizational culture, prospective as a method of organizational synergy, and as a path of transformation and educational quality in Higher Education Institutions. As main findings, some guidelines were found for the organizational culture to act with base on requirements of the environment, by anticipating that potential reality and from there start working on the transformation processes in pursuit of educational quality.

Keywords: organizational culture, educational quality, higher education institutions, prospective

Introducción

Las instituciones educativas, están llamadas constantemente a actualizarse, a trabajar en equipo para responder a las exigencias del entorno y así apropiarse de procesos de reestructuración. En ese camino el recurso humano se hace no solo indispensable, sino base fundamental para alcanzar el éxito y la calidad de estas transformaciones, para ello las organizaciones desarrollan planes de trabajo colaborativo teniendo en cuenta las concepciones, los valores y actuaciones de quienes la integran. De esta manera, aparece la prospectiva como una forma de prever los beneficios y retos que la sociedad local y global demanda y como prepararse para afrontarlos.

El objetivo de este artículo radica en realizar una revisión bibliográfica que permita presentar la prospectiva como un método de planificación que brinda elementos a la cultura organizacional para trabajar en torno a la transformación integral y la calidad educativa de las Instituciones de Educación Superior (IES).

En el artículo se contextualizan los resultados obtenidos fruto de la revisión bibliográfica en cuatro momentos o categorías conceptuales: en un primer momento se describirán las diferentes percepciones sobre la Cultura Organizacional en las IES, seguidamente se esbozan algunas ideas para comprender la Prospectiva como método de sinergia organizacional. Luego se discutirá sobre la Prospectiva como Constructo de la Cultura Organizacional, llegando así a

la idea esencial que persigue entender como la prospectiva puede ser camino de transformación y calidad educativa en las Instituciones de Educación Superior.

Se tuvo en cuenta para su redacción el siguiente proceso: inicialmente se identificó la literatura teniendo en cuenta diversas investigaciones, pero sobre todo artículos existentes y pertinentes al tema de la prospectiva como método para prever posibles amenazas, fortalezas, debilidades u oportunidades. Uno de los objetivos de la prospectiva es el descubrir esa posible realidad o nuevo contexto en el cual se tendrán que desenvolver las IES, y desde allí poder trabajar en los procesos de transformación en procura de la calidad educativa tratando de responder por anticipado a las exigencias el nuevo entorno que se ha previsto.

Seguidamente, se accedió a algunas bases de datos tales como Scielo, E-libro, Scopus y Library, relacionadas con el tema en cuestión identificando literatura relacionada tanto con el concepto Prospectiva, entendido como un método de investigación y de trabajo colaborativo, como el de la Cultura Organizacional, percibida como lo expresa Andrade (2015):

Es el modo que 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. Es el cómo se piensan y hacen las cosas ahí, en esa organización (p 263).

Estos dos conceptos se relacionarán a lo largo del presente artículo con la intención de demostrar que la prospectiva anuda esfuerzos no solo para comprender la cultura organizacional actual, sino como una forma de prever los posibles contextos en los cuales se debería administrar la educación generando trabajo colaborativo en medio de tantos roles e individualidades.

Desarrollo

Percepciones sobre la Cultura Organizacional en las Instituciones de Educación Superior

Un primer paso para que los seres humanos en medio de su racionalidad y del sinnúmero de contextos particulares, puedan entenderse, es la necesidad de crear y establecer, o ponerse de acuerdo en la concepción o percepción sobre determinada realidad o el significado de ciertos conceptos, es decir, buscar consensos, determinar mínimos de significado, y cuando se dice mínimos, en términos de Kant (2003) no significa lo básico o que carezca de importancia,

sino al contrario, aquello que debe ser común a todos, sentido que les permite entender la realidad, así sea desde ópticas diferentes pero teniendo en cuenta que todos manejan la misma idea o representación mental de lo que se está comunicando. Partiendo de esta idea es importante traer al caso algunas definiciones que al respecto de la relación existente entre Cultura organizacional, educación superior, contexto, y perfil del egresado resulta pertinente para los fines de esta idea que se pretende comunicar, al respecto (Sánchez, 2017) expresa que la cultura organizacional es:

Un activo intangible clave en el desarrollo y cambio organizacional, que influye directamente en como el empleado cree que debe de comportarse en un contexto específico, constituye una herramienta esencial para los directivos de las IES, que facilita la eficiencia organizacional, para que incorporen procesos que optimicen el desempeño de sus integrantes con el fin de dar solución a los retos y desafíos a los que se enfrenta día tras día (p. 68).

Tal como lo establece la autora, la cultura organizacional permeabiliza la forma como el administrativo, docente o directivo docente comprende su comportamiento, responsabilidad y participación en la vida y transformación de la institución de acuerdo a unas políticas administrativas y educativas institucionales. De modo que, sin perder la individualidad trabaje mancomunadamente buscando el bien del establecimiento dando solución a los retos que plantea la cotidianidad y sus respectivos contextos. Si se logra trabajar coordinadamente en función de una cultura organizacional bien direccionada acorde a los criterios de la administración educativa y a un proceso de contextualización real se generarán grandes ventajas, las cuales se evidenciarían en la optimización del nivel académico, el aumento de las matrículas, el renombre institucional, su posición en los rankings nacionales de las IES, entre otros.

Otra definición que resulta pertinente es la de Pirela (2015) quien expresa que el desarrollo del recurso humano en su relación y como elemento base de la cultura organizacional es un gran pilar en especial porque esta lleva a su transformación no solo individual, sino también institucional. En este sentido, enfatiza que es de gran importancia que los que gerencian los procesos estén reforzando en los demás trabajadores de la institución de Educación Superior

los valores y percepciones de acuerdo a la misión y visión de esta como mecanismo para lograr la excelencia integral. Además, es importante simplificar los procesos de toma de decisiones, establecer un plan de acción detallado y potencializar el compromiso de todos en ese plan de mejoramiento institucional, que sea continuo, de impacto y flexible ante el asomo de nuevos retos o nuevas circunstancias.

La cultura organizacional no prevé un cambio de percepciones o de un sistema de valores de los trabajadores, por cualquier motivo, siempre lo hace en función del crecimiento y el fortalecimiento de la identidad institucional de tal manera que sea competitiva con las exigencias del entorno. No consiste meramente en responder desde estrategias aisladas a los problemas o retos que se van presentando en el diario transcurrir de la vida universitaria, al contrario, responde desde un plan ya establecido desde prácticas diseñadas que están relacionadas entre sí, y que son dinámicas; no son maniobras ocasionales, sino sistemas que prevén las posibles falencias, aciertos, y cambios del entorno.

Dentro de este proceso por determinar las percepciones sobre lo que es cultura organizacional y la importancia de direccionar, el elemento humano de las organizaciones y el papel protagónico que tienen los líderes dentro de este proceso. Gutiérrez (2015) establece que la cultura organizacional es la estructura sistémica corporativa que toda institución educativa debe accionar desde cualquier jerarquía, es decir es una responsabilidad de todos y cada una de las instancias de la comunidad educativa, que debe sentirse protagonista en este proceso, proceso que busca ante todo promover estilos de liderazgo pertinentes a las necesidades del entorno, principios y valores éticos y morales, así como la buena comunicación y la eficiente organización del desempeño de roles y funciones de aquellos que integran la comunidad. De tal manera que todos estos elementos a pesar de ser invisibles sean perceptibles y den vida a la cultura institucional, mejorando la calidad, la productividad y la competitividad, al motivar al personal a alcanzar objetivos comunes para el crecimiento organizacional de la Institución de Educación Superior.

En consonancia con las ideas, o concepciones sobre lo que significa la cultura organizacional y su relación con la educación superior, se concluye que, para alcanzar objetivos y estándares educativos de calidad, la cultura organizacional debe funcionar como eje transversal e

interdisciplinar, para que sea transmitida desde cualquier estamento institucional. Vale tener en cuenta que en temas de administración de personal y de talento humano es importante coordinar carismas y talentos y orientar de forma positiva los comportamientos y concepciones de cada una de las personas buscando un objetivo institucional común.

La Prospectiva, Método de sinergia organizacional

En el contexto organizacional existen un sinnúmero de estrategias o métodos de trabajo, cada uno con un énfasis diferente en los variados sectores que integran la institución, sea cual fuera su visión o misión; estas estrategias y procesos con pasos, responsabilidades y estructuras determinadas responden a una intencionalidad. Dentro de los diferentes métodos de trabajo, independiente si es personal o corporativo, aparece la Prospectiva, que como su mismo nombre lo indica busca prever el futuro, teniendo en cuenta el análisis y estudio actualizado del presente, entendido como algo dinámico, para establecer parámetros de acción que respondan a los retos actuales y futuros, al respecto Salgado (2015) expresa que:

La prospectiva, más que ser un concepto de como analizar el futuro, consiste en hacer uso de un flujo secuencial de actividades que bajo la aplicación de distintas técnicas que analizan diferentes factores de forma holística proponen uno o varios futuros que pueden ocurrir en torno a la situación problema base (...) Es por ello que la prospectiva como estrategia, permite interrelacionar variables y actores que influirán sobre los posibles escenarios de la situación problema, pero para ello es esencial conocer profundamente la situación de estudio y establecer los cuestionamientos pertinentes cuyas soluciones permitan crear rutas de aproximación al futuro de la misma. (p. 71)

A raíz de la idea anterior se pueden identificar varios aspectos en cuanto a la prospectiva, en primer lugar, entenderla, no solo como un método de planificación, sino como una estrategia de trabajo en equipo para alcanzar determinado objetivo o actividad con miras a mejorar la calidad organizacional; en segundo lugar, la prospectiva se vale de diferentes técnicas de análisis, de investigación y de estudio con base en datos reales y actualizados, vistos todos de manera integral. Además, la prospectiva no se proyecta a un futuro posible, sino que a través del análisis de la realidad prevé diversos futuros o posibilidades en aspectos concretos

y cuarto no se queda ahí, va más allá establece procedimientos y estrategias de trabajo, donde todos y cada una de las instancias y personas de la Institución de Educación Superior desempeña un rol con unas tareas específicas de forma mancomunada, estableciendo un tipo de creencias, valores y concepciones de forma global que impulsa al trabajo por un mejoramiento continuo.

Hay un elemento que hace parte de todo proceso de planificación y es el estudio de la realidad, es conocer el contexto no solo local, sino nacional y global donde se desarrolla y se fortalecen las organizaciones, en este caso, las Instituciones de Educación Superior. Las circunstancias son cada vez más volubles, confusas e *inciertas* y permítase subrayar esta palabra incierta y entenderla como una realidad poco estable, que es insegura, que es imprecisa, que no se sabe qué resultados vaya a traer y como vaya a reaccionar; prueba de ello es la pandemia del Covid 19, modificó gran variedad de planes de todos los sectores empresariales y personales, incluyendo las IES que tuvieron que adaptarse ante la crisis provocada.

Frente a estas situaciones de incertidumbre la prospectiva como método de sinergia organizacional pasa a ser una gran aliada, porque permite introducir una subcultura denominada la *anticipación*, cuyo trasfondo radica en que en vez de esperar a que los acontecimientos sucedan y sorprendan, es actuar con anterioridad generando estrategias para disminuir el impacto de los posibles nuevos retos del entorno, o convirtiendo estos problemas en potencializadores. Es necesario que a través de la prospectiva se evalúen y apliquen alternativas de solución ya previstas sin afectar considerablemente la vida institucional, tal como lo manifiesta Gutiérrez (2017) “de la prospectiva, puede afirmarse que ella consiste fundamentalmente en una reflexión y en una toma de conciencia, cuyo propósito es la anticipación para la acción, con miras a lograr la situación identificada como deseable y posible” (p.83).

La prospectiva como método que consolida y potencializa la cultura organizacional, es sistemática, es decir, está integrada por un conjunto de pasos ordenados de forma lógica; es un proceso de planificación en el cual se plantean y se da respuesta a cinco preguntas básicas que orientan su desarrollo, las cuales son: ¿qué cambia?, ¿qué puede cambiar?, ¿qué debe cambiar?, ¿quién puede hacer los cambios? y ¿cuáles son las implicaciones de esos cambios? Teniendo en cuenta, las respuestas dadas a cada una de los interrogantes, dadas no de forma individual

sino como trabajo de equipo y valorando las réplicas dadas por cada una de las instancias que integran la organización y realizando un análisis detallado y contando con el personal calificado y conocedor del tema la prospectiva funciona como un método de construcción del futuro deseable pues “El futuro no está escrito sino que queda por hacer, es decir no es fruto del destino, sino que se puede prever y controlar en función del bienestar de la misma organización” (Medina & Ortégón, 2016 p 96).

La Prospectiva como Constructo de la Cultura Organizacional

Emerge una idea que permite comprender la importancia de la relación existente entre cultura organizacional y educación superior, pero añadiéndole un nuevo componente como lo es el de la prospectiva, entendida como una forma de adelantarse a los posibles cambios, el estar preparados frente a cualquier posible percance o situación que ayude a potencializar a la institución educativa, el planificar teniendo como base la experiencia, la historia, el contexto, la actualidad y los datos que emergen día a día y entender que la cultura organizacional es ante todo transformación, que apunta a la mejora continua y procesual de los diferentes componentes e instancias que integran las instituciones de Educación Superior.

En el contexto de las diferentes funciones que trae consigo la cultura organizacional y específicamente en la importancia de tomar decisiones acertadas y pertinentes con la realidad actual y la que se prevé, Bas (1999) manifiesta que la prospectiva:

Se convierte en un instrumento idóneo para orientar la toma de decisiones organizacionales, sobre todo en situaciones de incertidumbre propiciadas por un entorno de continuo cambio como el actual, ya que ofrece una “lectura” distinta de la realidad presente y de los sucesos del pasado. Su aporte se centra en identificar, analizar y comprender las tendencias que rodean la situación problema, no pretende indicar un camino exacto hacia el futuro, si no que propone los más idóneos, proporciona pistas de la ocurrencia de los eventos posibles, probables o deseables, por tal motivo sus resultados deben generar un incentivo al cambio. (Bas, 1999, p. 104)

No se puede desconocer que ante las exigencias del entorno y de la realidad actual las empresas, instituciones y organizaciones, en este caso de manera especial las instituciones de educación superior, necesitan difundir y que cada uno de sus empleados se apropie de la identidad y el

conocimiento organizacional, así como la mejora de sus funciones, de sus relaciones y de sus visiones y valores con respecto a la institución en la cual no solo trabajan, sino que también representan, entendiendo el pensamiento, el trabajo, los resultados cognitivos, el bienestar del trabajador y de sus clientes, la satisfacción (padres de familia y estudiantes) como productos intangibles que son dinámicos, que están en continua transformación, de tal manera que su buena administración le permita a la institución responder ante los retos de la sociedad en la cual está inmersa, y previendo los posibles retos para convertirlos en oportunidades que mejoren la calidad de su servicio.

La realidad es dinámica, por consiguiente, los métodos deben ser dinámicos y su capacidad para detectar o prever los posibles cambios será un factor decisivo en el éxito y calidad de las instituciones de educación superior al prestar sus servicios y cumplir su misión. El aprendizaje organizacional, que nunca termina, es una función vital que será percibida como una necesidad por los propios individuos y sus organizaciones, sin necesidad de que se lo impongan los diferentes sectores o el mismo Estado; y la prospectiva aportara grandes elementos a la cultura organizacional, porque será ella la encargada de suministrar información para detectar a tiempo obstáculos o potencialidades a futuro que puedan ser tenidas en cuenta en el presente.

Al entender la prospectiva como un constructo de la cultura organizacional, se debe hacer referencia que el constructo es el encargado de aportar las bases teóricas, pero para los fines de este artículo, se alude no solamente a este grupo, sino de manera especial a los soportes de orden metodológico, es decir al conjunto sistemático de pasos que buscan dar cumplimiento a un objetivo o resolver una pregunta o problema; y a la vez establece las condiciones bajo las cuales se realizara el proceso de apropiación, investigación, definición de valores y conceptos, trabajo en equipo, entre otros, elementos propios de la cultura organizacional.

Al respecto de esta relación de apoyo mutuo entre estos dos elementos: la prospectiva y la cultura organizacional surge la idea de que estos dos conceptos son realidades que se interrelacionan, se alimentan y se apoyan mutuamente, esto en cuanto que se entiende que el proceso de formulación de políticas en las Instituciones de Educación Superior no puede ser ajeno a las áreas problemáticas cruciales identificadas en cierto momento, pero tampoco del sistema de valores predominantes en ellas, lo que puede constituir un factor de éxito o un

inhibidor de procesos y metas para la puesta en práctica de las diferentes políticas y planes. El cambio, se asume como una condición social permanente en el contexto actual y también puede ser un elemento modificador de comportamientos y acciones de los sujetos que hacen vida en una organización. (Gutierrez K, 2010)

La Prospectiva camino de transformación y calidad educativa en las IES

La realidad actual demuestra que las instituciones de educación superior están inmersas en contextos marcados por acelerados procesos de cambio y transformación, lo cual presiona para que se reflexione sobre sus modos de funcionamiento y la forma en que se relacionan con la sociedad, a través de la proyección social, la investigación, el currículo, sus prácticas sociales y la misma academia; de cara a los desafíos que establece no solo las circunstancias actuales, sino la misma sociedad del conocimiento. Para el reconocimiento y valoración de la prospectiva y la función que desempeña en los establecimientos educativos, se requiere incidir en la cultura organizacional, esto es, su sistema de valores compartidos, creencias, la imagen de futuro común que se desea lograr y las resistencias a los cambios que se presentan en los miembros que componen cada una de las instancias que la conforman.

Para hablar de transformación debe existir una realidad a cambiar y esa realidad está integrada por varios aspectos que hacen parte de lo que se conoce como cultura organizacional, como por ejemplo el conjunto de creencias o ideas, los sistemas de valores, actitudes y reacciones frente a determinada situación, para llevarlos a pensar y trabajar en equipo y de acuerdo a una estructura y a un estilo de pensamiento organizacional. Respecto al cambio y la transformación universitaria, Carvajal (2006) plantea la necesidad de un nuevo conjunto de valores y creencias de tipo institucional que busque dar respuesta a problemas tales como: formar las diversas inteligencias y percepciones con el objetivo de romper con las ideas arraigadas y preconcebidas que pueden obstaculizar el cumplimiento de las metas y la misión institucional, permitir e impulsar desde lo normativo la innovación, la investigación, la proyección social y la creatividad y por último la cultura organizacional debe estar fundamentada en el trabajo en equipo mediante el establecimiento de redes de comunicación entendiendo que este proceso es transversal.

La prospectiva tiene como principal misión facilitar medios o herramientas para que no solo

con el diagnóstico de la situación actual, sino que basados en los diferentes futuros posibles se tomen las decisiones necesarias que fomenten y fortalezcan la identidad en el arraigo de la cultura organizacional, se creen estrategias para autorregular la vida institucional y se logre una planificación pertinente que promueva la eficacia y la calidad de los servicios que ofrece la institución y que responda a unos objetivos colectivos y sectoriales. Lo cual busca ante todo una modernización y una respuesta a los retos y problemas que emergen tanto para la sociedad como para la institución educativa, en consonancia con ello Gutierrez (2017) manifiesta la importancia de insertar la prospectiva en las Instituciones de Educación Superior, para ello es importante que se le reconozca en un primer momento como una realidad con un sentido amplio y multidimensional que trae consigo una serie de funciones de planificación, de control y de gestión que se ejecutan en las IES; funciones que afectan a todo el sistema universitario y que van desde la administración de los diferentes tipos de recursos que ingresan hasta la preparación de los productos, lo cual requiere de información actualizada y relevante.

Teniendo en cuenta, que uno de los fines de la prospectiva en su relación con la cultura organizacional es mejorar la calidad educativa en la IES donde se implemente, resulta valido determinar en qué sentido y a cuales aspectos, esta teoría y estrategia metodológica va a modificar, al respecto Maldonado, Carranza, & Ramírez (2013) manifiestan que:

Existen cuatro perspectivas básicas sobre calidad que coexisten: calidad como excelencia; como ajuste a las especificaciones, como valor y como satisfacción a las expectativas de usuarios o consumidores. Las primeras tres se centran en la consecución de estándares o criterios objetivos, aspectos cuantificables que permiten medir la calidad, mientras que la cuarta se enfoca en la perspectiva de los usuarios (clientes), asociada a la calidad del servicio (p.14)

Atendiendo a la idea anterior la importancia de la prospectiva en la transformación de la cultura organizacional redundante en el mejoramiento de la calidad educativa, entendiendo la calidad como lo establecen los autores, primero, como excelencia, es decir como un proceso continuo que busca el mejoramiento constante de cada uno de los órganos y procesos que integran la IES. También, puede plantearse la prospectiva como un plan de transformación transversal e interdisciplinario, no se puede quedar ningún sector fuera de este proceso. Por

último, puede verse como valor, entendido como al mejorar la calidad educativa, mejora la imagen de la institución y con ello se hace más atractiva en cada uno de sus aspectos. Asimismo, la calidad lleva consigo una realidad denominada la satisfacción, entendida como la conformidad, la complacencia de todos los beneficiarios de la institución con cada uno de los servicios que esta ofrece: investigación, extensión, docencia, etc.

La prospectiva tiene unas funciones propias a manera de estrategias para mejorar la calidad educativa en cada uno de los sectores que la integran a través de la cultura organizacional, que se evidencia de manera dinámica y colaborativa en el siguiente gráfico:

Figura 1.

Estrategias desde la prospectiva para mejorar la calidad en la cultura organizacional de las Instituciones de Educación Superior



Estas estrategias, tal como se evidencian en la figura anterior trae consigo unas tareas concretas que buscan potencializar la cultura organizacional, el crecimiento integral de la institución la consecución de la calidad educativa y el fortalecimiento de la identidad institucional, con base en estos fines, Gutiérrez (2017) propone que las funciones fundamentales de la prospectiva deben girar en torno a: 1. fomentar e incorporar el pensamiento estratégico-prospectivo

como función y herramientas de análisis de las problemáticas en las IES, y como factor que dinamice el trabajo corporativo hacia situaciones futuras deseadas, pero no como fruto de la improvisación, sino como una transformación planificada; en el contexto de una gestión de cambio planificado. 2. Dinamizar los procesos investigativos en torno a temas fundamentales e importantes, tales como: la prospectiva universitaria, la gerencia estratégica y la cultura organizacional para estudiar sus alcances y los beneficios de fortalecer estos espacios, teniendo como base las condiciones específicas de las IES. 3. Promover la creación de redes inter-institucionales para intercambiar experiencias y acuerdos de cooperación. 4. Impulsar el uso de las Tics dentro de los ambientes académicos existentes y futuros que favorezcan espacios de interacción y comunicación inter y extra institucional. Y por último 5. Favorecer el uso de la prospectiva en los procesos de planificación de las IES y como base para la toma de decisiones en los diferentes niveles.

Conclusiones

La importancia de la prospectiva como método a emplear en las Instituciones de Educación Superior radica en que permite prever las realidades y situaciones futuras en cada uno de los campos que integran las instituciones educativas y aporta elementos para que la cultura organizacional se fortalezca, acrecentando el sentido de identidad, los valores y percepciones de acuerdo a la misión institucional. Debido a que contribuye desde la identificación de posibles y variados futuros responder con antelación y fomentar la transformación de los entornos educativos y sociales para mejorar la calidad educativa.

Referencias bibliográficas

- Andrade, H. (2015). *Revisión de la literatura acerca de la cultura organizacional en el ámbito educativo*. Editorial Palibrio.
- Angulo & Huamán (2017). Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana, *Revista Horizonte de La Ciencia*, 7(13), 103-121. DOI: 10.26490/unep.horizonteciencia.2017.13.358
- Bas, E. (2019). *Prospectiva. Herramientas para la gestión estratégica del cambio*. Editorial Ariel Practicum.

- Carvajal, B. (2006). *Coo-petencia y co-inspiración. Reflexiones para el Cambio Organizacional universitario*. VI Jornadas de Investigación del DAC-UCLA, 1-9. Barquisimeto: <http://www.ucla.edu.ve/dac/vijornadas>
- García et al. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*, 38 (52), 16.
- Gutiérrez, J. (2018). Revisión de la literatura acerca de la Cultura Organizacional en el ámbito educativo, *Revista Ecuatoriana de Educación*, 2, 35-49.
- Gutiérrez, K. (2015). Prospectiva, cambio y cultura Organizacional primera aproximaciones. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 1, 61-78.
- Gutiérrez, K. (2017): El papel de la prospectiva en las instituciones universitarias desde una perspectiva conceptual. *Revista Informe de Investigaciones Educativas*, 18 (2), 79 - 91.
- Kant, I. (2003). *El conflicto de las facultades*. Alianza Editorial.
- Maldonado, Guillén, & Ramírez. (2013): Análisis de la Calidad de los servicios recibidos en las instituciones de Educación Superior. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6 (14).
- Medina& Ortegón. (2016). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 65-76.
- Pírela, L. (2015). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica, *Revista Venezolana de Gerencia*, 15 (51), 483-503.
- Salgado, A. (2015). La prospectiva: una herramienta para el futuro deseado. *Revista Agunkuyâa* 5(2), 49-74.
- Sánchez, M. (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora. *Revista Comuni@cción*, 8 (1), 61-71.



Siqueiros & Vera. (2021): Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista iberoamericana de educación superior*, 13 (36), 181-199.