

## CULTURA INSTITUCIONAL: ELEMENTOS PARA COMPRENDER LA VIDA UNIVERSITARIA

### INSTITUTIONAL CULTURE: ELEMENTS TO UNDERSTAND UNIVERSITY LIFE

Luis Gabriel Guevara Ávila<sup>1</sup>  
 Francy Moncada Sierra<sup>2</sup>  
 Elizabeth Rivera González<sup>3</sup>

#### **Resumen**

En este escrito, que surge como resultado de una actividad académica, se exploran conceptos fundamentales tales como cultura institucional, educación superior, organización, inclusión y diversidad, con el propósito de presentar un artículo de revisión que, desde un enfoque descriptivo-exploratorio, recopila y analiza diversas perspectivas teóricas sobre la cultura institucional en el contexto universitario. Cabe destacar que las Instituciones de Educación Superior poseen culturas propias, las cuales influyen de manera determinante en las acciones y decisiones organizacionales; en este sentido, cada universidad construye una cultura e identidad específicas que no solo reflejan la percepción de la comunidad interna y externa, sino también aquello que la institución proyecta y consolida como parte de su sello institucional. Para la elaboración de este trabajo, se recurrió a una búsqueda exhaustiva de antecedentes en bases de datos reconocidas como ERIC, Dialnet, Redalyc y Scielo, empleando palabras clave como “culturas escolares”, “culturas escolares inclusivas” y “cultura institucional”. Además, se realizó una selección adicional de artículos publicados entre 2010 y 2020 a través de la ecuación “cultura organizacional and educación superior”. A partir de este proceso, se identifica que la cultura organizacional en las universidades representa un sistema de valores, costumbres, normas, símbolos y formas de comunicación que, en conjunto, regulan dinámicas y comportamientos colectivos, construyéndose y consolidándose con el tiempo gracias a la participación de sus miembros. Los resultados de la revisión muestran que gran parte de los estudios recientes abordan temas como la cultura para la paz, la mejora continua en los procesos de calidad y la gestión universitaria orientada al cambio y la adaptación frente a los retos sociales actuales.

**Palabras clave:** Cultura institucional, educación superior, organización, diversidad.

#### **Abstract**

In the present paper, the result of an academic exercise, key concepts such as institutional culture, higher education, organization, inclusion, and diversity are addressed. Its main objective is to present a review article, with a descriptive-exploratory approach, that gathers theory on institutional culture in the university context. Higher Education Institutions have their own

Recepción: 09 de junio 2021/ Evaluación: 25 de julio 2021/ Aprobado: 31 julio de 2021

<sup>1</sup> Docente catedrático. Corporación Universitaria Comfamiliar – Risaralda. Programa de Administración de Empresas y Administración Financiera. Email: gabguevara82@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5226-1312>

<sup>2</sup> Docente, Corporación Universitaria Minuto de Dios. Vicerrectoría Orinoquía-sede Villavicencio/Meta. Programa de Comunicación Social y Periodismo. Email: moncada.francy@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7137-9626>

<sup>3</sup> Docente, Corporación Universitaria Minuto de Dios. Rectoría Eje cafetero - sede Pereira/Risaralda. Programa de Licenciatura en Educación Infantil. Email: chavizz88@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9300-2782>

cultures, which, in many cases, define the actions of the organization. Thus, each university builds its own culture and identity, reflecting the perception that the community has of the institution, as well as what it projects, creates, and defines institutionally. The methodology used consisted of searching for background information in databases such as ERIC, Dialnet, Redalyc, Scielo, considering the keywords "school cultures," "inclusive school cultures," and "institutional culture." Additionally, another search was conducted with the equation "organizational culture and higher education" in articles published in the last ten years (2010-2020). It is considered that organizational culture in universities is the system of values, customs, norms, symbols, beliefs, procedures, and languages that regulate dynamics and behaviors, which are shared over time by its members. The information found reveals that the studies are framed within a culture of peace, quality processes, and management.

**Keywords:** Institutional culture, higher education, organization, diversity.

### Introducción

A continuación se expone el proceso de búsqueda de literatura relacionado con la cultura institucional y la diversidad en la educación superior, temáticas de relevancia académica, laboral y profesional para los autores, que dio lugar a un análisis que integra la revisión de artículos de investigación junto con trabajos de grado de maestría y doctorado, consultados en bases de datos como ERIC, Dialnet, Redalyc y Scielo, así como en repositorios institucionales de libre acceso, considerando únicamente publicaciones comprendidas entre los años 2010 y 2020. Este proceso de búsqueda permitió establecer vínculos con los objetivos de la investigación, convirtiéndose en un insumo clave para interpretar las motivaciones y fundamentos de este estudio, que a su vez han orientado la reflexión sobre el papel de las universidades ante los retos actuales.

En este sentido, se ha identificado la necesidad de promover procesos de innovación en las instituciones de educación superior, replanteando aspectos como el perfil del profesional, el currículo y las normativas de formación, con el propósito de fortalecer las prácticas inclusivas y responder de manera pertinente a las demandas sociales. Tal propósito demanda la adopción de un enfoque pedagógico que mantenga coherencia con la realidad de los estudiantes, reconociendo la diversidad de sus contextos y necesidades, así como el carácter dinámico de la sociedad en la que se desarrollan.

En este escrito, producto de un ejercicio académico, se desarrollan aspectos fundamentales como la cultura institucional, la educación superior, la organización, la inclusión y la diversidad, presentando un artículo de revisión con enfoque descriptivo-exploratorio que recopila y analiza distintas perspectivas teóricas sobre la cultura institucional en el contexto universitario. Las Instituciones de Educación Superior poseen culturas propias, cuya influencia determina las acciones y decisiones organizacionales; así, cada universidad configura una cultura e identidad singulares que expresan tanto la percepción de la comunidad interna y externa como aquello que la institución proyecta y consolida institucionalmente.

La búsqueda de literatura realizada se centró en bases de datos reconocidas como ERIC, Dialnet, Redalyc, Scielo y repositorios institucionales de libre acceso, incorporando artículos de investigación y trabajos de grado de maestría y doctorado publicados entre 2010 y 2020 y utilizando palabras clave asociadas a culturas escolares, culturas inclusivas y cultura institucional, además de emplear la ecuación "cultura organizacional and educación superior" para refinar la selección. Este procedimiento permitió establecer vínculos con los objetivos de la investigación, ofreciendo insumos esenciales para interpretar las motivaciones y fundamentos del estudio, así como para reflexionar sobre el rol de la universidad ante los desafíos presentes en la sociedad.

A partir del análisis de la información encontrada, se identifica que la cultura organizacional en las universidades representa un sistema compuesto por valores, costumbres, normas, símbolos y lenguajes que regulan las dinámicas y los comportamientos colectivos, consolidándose en el tiempo a partir de la interacción de sus miembros. De este modo, la cultura institucional se configura a través de relaciones dinámicas y procesos comunicativos propios de cada contexto, forjando valores compartidos que influyen de manera directa en el desarrollo de los procesos sustantivos y en el alcance de los objetivos propuestos. Esta cultura, en su sentido más amplio, comprende la construcción y transmisión de conocimientos, valores, acuerdos y rituales cotidianos; abarca además símbolos, actitudes, creencias, idiomas, costumbres, ritos, hábitos, capacidades, educación y moral que, junto con manifestaciones materiales como la vestimenta, la vivienda, los productos elaborados, las obras de arte y las herramientas, resultan aprendidos, compartidos y transmitidos por los integrantes de la comunidad académica, constituyéndose como factores modeladores y reguladores de las relaciones humanas.

En este contexto, se evidencia la necesidad de innovar dentro de las universidades, repensando el perfil del profesional, el currículo y las normativas de formación, con el propósito de fortalecer las prácticas inclusivas y responder a las demandas sociales actuales. Tal propósito demanda la adopción de procesos pedagógicos coherentes con la realidad de los estudiantes y la diversidad de sus contextos, así como el dinamismo de la sociedad en la que se desenvuelven. Las IES, por tanto, deben avanzar hacia una educación inclusiva mediante la elaboración e implementación de un índice de inclusión que, como herramienta diagnóstica, permita conocer el estado de la gestión inclusiva y diseñar planes de mejoramiento y mantenimiento que fortalezcan el proceso de autoevaluación de los programas y contribuyan al cumplimiento de los requisitos de acreditación académica.

En consecuencia, el presente artículo de revisión constituye una síntesis organizada de veintidós referencias bibliográficas recopiladas a lo largo del proceso investigativo, las cuales abordan de manera diversa y complementaria aspectos como la cultura organizacional en las instituciones universitarias, su relación con el desempeño docente en universidades públicas, las tendencias de investigación sobre las culturas académicas, el modelo de universidad intercultural inclusiva, la diversidad cultural en el ámbito universitario como apuesta por el reconocimiento del otro y las buenas prácticas de gobierno y gestión en la educación superior, entre otros enfoques relevantes.

A partir del análisis de la información encontrada, se identifica que la cultura organizacional en las universidades representa un sistema compuesto por valores, costumbres, normas, símbolos y lenguajes que regulan las dinámicas y los comportamientos colectivos, consolidándose en el tiempo a partir de la interacción de sus miembros.

De este modo, la cultura institucional se configura a través de relaciones dinámicas y procesos comunicativos propios de cada contexto, forjando valores compartidos que influyen de manera directa en el desarrollo de los procesos sustantivos y en el alcance de los objetivos propuestos. Esta cultura, en su sentido más amplio, comprende la construcción y transmisión de conocimientos, valores, acuerdos y rituales cotidianos; abarca además símbolos, actitudes, creencias, idiomas, costumbres, ritos, hábitos, capacidades, educación y moral que, junto con manifestaciones materiales como la vestimenta, la vivienda, los productos elaborados, las obras de arte y las herramientas, resultan aprendidos, compartidos y transmitidos por los integrantes de la comunidad académica, constituyéndose como factores modeladores y reguladores de las relaciones humanas.

Dentro de este marco, el contexto universitario se entiende como un espacio caracterizado por la presencia constante de personas provenientes de distintas regiones, culturas y realidades

sociales y económicas, lo que configura un entorno plural y enriquecido por múltiples perspectivas. Conforme al planteamiento de Benet, esta diversidad no solo es inherente a la institución, sino que se erige como un elemento fundamental para su desarrollo y para impulsar procesos de transformación orientados al fortalecimiento académico, organizacional y social.

En este contexto, se evidencia la necesidad de innovar dentro de las universidades, repensando el perfil del profesional, el currículo y las normativas de formación, con el propósito de fortalecer las prácticas inclusivas y responder a las demandas sociales actuales. Tal propósito demanda la adopción de procesos pedagógicos coherentes con la realidad de los estudiantes y la diversidad de sus contextos, así como el dinamismo de la sociedad en la que se desenvuelven. Las IES, por tanto, deben avanzar hacia una educación inclusiva mediante la elaboración e implementación de un índice de inclusión que, como herramienta diagnóstica, permita conocer el estado de la gestión inclusiva y diseñar planes de mejoramiento y mantenimiento que fortalezcan el proceso de autoevaluación de los programas y contribuyan al cumplimiento de los requisitos de acreditación académica.

Se puede decir que en una misma institución educativa pueden existir (y coexistir) múltiples formas de actuar y por ello Stoll y Fink (1999) hablan de subculturas. Ambos autores argumentan que esto puede generar tensiones y contradicciones sobre cómo hacer las cosas. Sin embargo, es necesario resaltar que esta diversidad de opiniones y valores debe entenderse como un enriquecimiento y una oportunidad para reflexionar y negociar sobre unos valores compartidos por toda la comunidad (Benet, 2019).

Desde esta perspectiva, reconocer y gestionar dichas subculturas no implica homogeneizar las prácticas o borrar las diferencias, sino fomentar un diálogo constructivo que fortalezca la identidad institucional y promueva un clima organizacional más inclusivo y coherente con las metas comunes.

### **Cultura: algunos antecedentes, según revisión**

En este sentido, resulta pertinente abordar la cultura institucional desde una perspectiva que reconozca la diversidad, concebida como un espacio organizacional fundamental para la socialización y el encuentro con el otro, configurándose, así como un lugar privilegiado para el reconocimiento mutuo y la valoración de las diferencias.

Hablar de cultura organizacional implica enfrentar su complejidad derivada de sus múltiples dinámicas y dimensiones, algunas visibles y otras más profundas o latentes. A partir de la revisión de antecedentes seleccionados, destacan diversas concepciones que enriquecen el entendimiento de este fenómeno, enfatizando su carácter integral como un sistema de valores, creencias y prácticas compartidas que influyen en la interacción y comportamiento de los miembros dentro de la organización, de esta manera, de los antecedentes seleccionados, se destacan las siguientes concepciones:

Yopan Fajardo, Jorge Luis Palmero Gómez y José Roberto Santos Mejía, en su artículo “*Cultura Organizacional: Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*” (2020), sostienen que la cultura organizacional – CO- se basa en enfoques simbólicos e interpretativos, considerándola como una configuración compleja que refleja la esencia de la organización. Esta cultura está integrada de manera orgánica en los procesos de gestión y comunicación, desempeñando funciones clave en la integración de la organización y en su interacción dinámica con el entorno. Definiendo así, la identidad propia de la organización y la diferencia de otras (Yopan et al., 2020).

Además, los autores concluyen que el estudio de la CO, dentro del marco de las ciencias de la administración, la psicología y la comunicología, ha sido limitado por enfoques descriptivos e instrumentales. El abordaje restringido dificulta el entendimiento de este complejo proceso. Motivo

por el cual, proponen expandir el marco de estudio más allá de las teorías organizacionales tradicionales, incorporando referencias de teorías sistémico-organizacionales y antropológicas para una comprensión más amplia y profunda de la cultura organizacional (Yopan et al., 2020).

Los autores plantean una reflexión valiosa al señalar que el estudio de la cultura organizacional (CO) ha estado limitado principalmente a enfoques descriptivos e instrumentales dentro de disciplinas como la administración, la psicología y la comunicología. Esta restricción, como ellos indican, dificulta captar la complejidad inherente a los procesos culturales en las organizaciones universitarias, que son espacios dinámicos y multifacéticos.

Por ello, propugnar una expansión del marco teórico hacia perspectivas sistémico-organizacionales y antropológicas representa un avance necesario para comprender no solo los elementos visibles de la cultura, sino también las interacciones profundas, simbólicas y contextuales que la constituyen. Esta ampliación permite abordar la cultura organizacional como un fenómeno integral que integra aspectos sociales, simbólicos, históricos y estructurales, enriqueciendo así la reflexión y la intervención en las instituciones.

Zaily Leticia Velázquez Martínez, José Javier Del Toro Prada y Liliana Concepción García, en su investigación doctoral titulada “*La cultura organizacional en las instituciones universitarias*” (2018) de la Universidad de Holguín, Cuba, tienen como objetivo establecer un marco teórico para evaluar la cultura organizacional en las universidades, considerándola una herramienta clave para su gestión. Afirman que la cultura es un constructo que regula dinámicas y comportamientos, y está en constante evolución con la aprobación del grupo social. Los elementos que definen la cultura incluyen tanto aspectos subjetivos (valores, costumbres, creencias y hábitos) como objetivos (productos de la obra humana o natural que identifican un espacio) (Velásquez et al., 2018).

Este grupo investigador utilizó los métodos teóricos de análisis-síntesis e inducción-deducción, y como método empírico, la revisión documental a fin de analizar las principales definiciones, indicadores y enfoques metodológicos utilizados en los estudios de CO, tanto nacionales como internacionales. Con base en esta investigación, concluyeron que la CO en las universidades es un sistema de valores, normas, símbolos, creencias y procedimientos compartidos que regulan las dinámicas y comportamientos de los miembros, los cuales están en constante cambio. La cultura también abarca aspectos de liderazgo y dirección, y juega un papel crucial en el clima institucional, en la forma de llevar a cabo los procesos y en la toma de decisiones, lo que facilita la adaptación y el cambio dentro de la institución (Velásquez et al., 2018).

Por su parte, el autor, Galo Ramiro Moreno Bastidas de la Universidad de la Plata-Argentina en su escrito de tesis doctoral “*La cultura organizacional en el desempeño docente en las Universidades Públicas de la Provincia Pichincha, Ecuador*” (2020), procuró establecer la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad de las universidades públicas de la provincia Pichincha-Ecuador. Los resultados evidencian que las universidades tienen una cultura organizacional en la que existe desarrollo en aspectos como integración, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación (Moreno, 2020).

Moreno aborda la premisa de la administración moderna, según la cual la satisfacción laboral está directamente relacionada con el desempeño del personal. Señala que una CO fuerte y favorable está estrechamente vinculada a una mayor satisfacción en el trabajo, lo que a su vez mejora los resultados de las entidades. Partiendo de la idea de que el éxito de las organizaciones depende en gran medida del personal y su desempeño, Moreno justifica su estudio al analizar si, en las universidades públicas de Ecuador, la cultura organizacional también influye en el desempeño docente. Aunque en estas instituciones el enfoque suele estar centrado en el desarrollo

intelectual, la investigación y la pedagogía, el ámbito organizacional es esencial para comprender su impacto en el desempeño docente. Factor que, a su vez, es crucial para asegurar la formación de estudiantes bien preparados, con el perfil adecuado, valores y competencias de alto nivel, ya que la calidad educativa siempre está vinculada a la enseñanza otorgada por los docentes (Moreno, 2020).

Llanos Encalada, M. en el texto *La Cultura Organizacional, principal impulsor de la Calidad en Instituciones de Educación Superior: caso universidad ecuatoriana.* (2018), sostiene que a pesar de las amplias investigaciones en CO en las IES, persisten pocos estudios relacionados con esta temática, del mismo modo resulta imperativo que las IES se apropien e impulsen la CO en sus relaciones y resaltar las fortalezas que tienen dentro de la organización, buscar acuerdos, liderar procesos de investigación en su comunidad, escuchar a sus integrantes, apoyar la investigación, la creatividad, la innovación el desarrollo tecnológico, la competitividad el logro de esto genera un mayor impacto dentro y fuera de la organización. Y de acuerdo con los planteamientos de Ruiz y Naranjo 2012 y Hernández 2017, considera que las organizaciones que impulsen una CO podrán obtener resultados de competitividad, mejorar niveles de desempeño y augurar la calidad siempre y cuando se planifiquen de forma sistemática estos procesos (Llanos Encalada, 2018).

Entre tanto, Linares, I., Ochoa, S., & Ochoa-Silva, B., en su escrito titulado *Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico.* Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana, revisaron la relación entre CO y evaluación de desempeño del personal académico. El estudio se llevó a cabo mediante el diseño de un modelo de diagnóstico de la cultura organizacional, compuesto por nueve variables: Perfil de la organización, Comunicación, Medio Ambiente para la Mejora del Desempeño, Normatividad Interna, Identidad y Pertenencia, Estilo de Dirección, Evaluación del Desempeño, Motivación, Reconocimiento y Estímulos al Desempeño, y Capacitación y Desarrollo. La investigación concluyó que los elementos culturales que facilitan el proceso de evaluación están vinculados a los valores institucionales, las estructuras de comunicación, las prácticas de inducción e involucramiento, y las creencias y expectativas. Por otro lado, los elementos culturales del proceso de evaluación del desempeño incluyen las competencias en comunicación, las disposiciones físicas y administrativas, el enfoque en el control de la evaluación y la falta de rituales para reconocer el desempeño (Linares, 2013).

En la revisión crítica de literatura *Cultura académica y enseñanza-aprendizaje en educación superior*, realizada por Benítez, Restrepo Milena, se constató que no hay un consenso sobre la definición de cultura académica entre los diferentes estudios empíricos revisados. En varios de los trabajos analizados no se habla directamente de cultura académica, si bien subrayan la importancia y la influencia de un contexto cultural general sobre los sistemas de educación superior. Restrepo, M. B. (2020) En otros estudios se evidencia una asimilación de la cultura académica con la cultura institucional en términos que se toman como sinónimos: como los entornos de aprendizaje y los valores personales que guían las prácticas y los comportamientos de profesores y estudiantes dentro de la institución universitaria (Kustra, Doci, Gillard, Hondzel, Goff, Gabay, Mea - dows, Borin, Wolf, Ellis, Eiliat, Grose, Dawson & Hughes, 2015; Palomares Ruiz, 2011). Sin embargo, en otros análisis, se establece una diferenciación entre la estructura institucional vista como los valores organizacionales (instaurados por la universidad) y los elementos culturales propios de profesores y estudiantes. Restrepo, M. B. (2020).

Retomando a Yopan (2020), es pertinente partir de una concepción simbólico-estructural de la cultura, entendida como una clave indispensable para descifrar la dinámica social y por tanto como una dimensión analítica de la vida social y del conjunto de hechos simbólicos presentes en

una sociedad; como la organización social del sentido, interiorizado por los sujetos en forma de esquemas o de representaciones compartidas, y objetivado en formas simbólicas, todo ello en contextos históricamente específicos y socialmente estructurados (Thompson, 2006; Grimson, 2009, 2011).

En conclusión, los estudios revisados coinciden en destacar la relevancia de la cultura organizacional (CO) en el contexto universitario, particularmente por su influencia en el desempeño docente y en los resultados globales de la institución, entendida como un sistema de valores, normas y prácticas compartidas, la CO desempeña un papel esencial en la construcción de la identidad, la integración y la dinámica universitaria, afectando de manera directa tanto al clima institucional como a la calidad del proceso educativo.

Reconocer cómo elementos como la comunicación, la motivación, el liderazgo y la formación continua inciden en el trabajo de los profesionales permite comprender su impacto en la experiencia formativa de la comunidad estudiantil y en el logro de los objetivos académicos.

Asimismo, se resalta la importancia de adoptar un enfoque más amplio y sistémico para el estudio de la cultura organizacional, integrando perspectivas provenientes de la psicología, la antropología y la administración, con el fin de profundizar en su comprensión y potenciar su influencia positiva en el desarrollo y sostenibilidad de las instituciones de educación superior.

En este sentido, la cultura organizacional (CO) de las universidades no está al margen de las mediaciones constitutivas ni de los vínculos que establecen con los entornos o contextos en los que se integran, por lo que, partiendo del estudio previo, se hace imprescindible revisar el concepto de interculturalidad relacionado con la cultura organizacional.

La interculturalidad implica un enfoque dinámico que reconoce la interacción y el encuentro entre diversas culturas dentro de un mismo espacio organizacional, configurando un escenario de diálogo, reconocimiento mutuo y construcción compartida de significados, en el contexto universitario, esta perspectiva promueve la valoración de la diversidad como una riqueza que nutre la identidad institucional y sostiene procesos de transformación social y académica.

Así, incorporar la interculturalidad en el análisis de la cultura organizacional permite comprender no solo los valores y prácticas compartidas, sino también las relaciones complejas y enriquecedoras que surgen entre diferentes grupos culturales, fortaleciendo el desarrollo de competencias interculturales esenciales para la convivencia y el trabajo conjunto en entornos cada vez más diversos y globalizados.

Esta reflexión invita a visualizar la universidad como un espacio vivo donde se entrelazan múltiples culturas en constante diálogo, lo que exige una gestión organizacional que facilite la inclusión, el respeto y la innovación desde la diversidad.

Es por ello, que en su artículo *“Construyendo una universidad intercultural inclusiva”* (2019), Alicia Benet Gil tiene como objetivo identificar el estado actual de las culturas, políticas y prácticas en la comunidad educativa de la Universitat Jaume I en el contexto de la universidad intercultural inclusiva. A través de un estudio cualitativo y un enfoque de estudio de caso, los resultados muestran que, aunque la universidad muestra voluntad de atender la diversidad, aún sigue un modelo más integrador que inclusivo. Como conclusión, se resalta la necesidad de que la universidad enfrente desafíos como integrar este modelo en su ideario, generar una política inclusiva que abarque todos los servicios, planes y programas, y valorar la docencia promoviendo la formación del profesorado como un aspecto clave (Benet, 2019).

El modelo intercultural inclusivo exige un compromiso con valores que representan el deseo de superar la exclusión y visibilizar los colectivos más vulnerables, promover el empoderamiento y la participación de la comunidad educativa, y fomentar una ciudadanía crítica desde un liderazgo compartido y una cultura colaborativa. Estos valores son guías fundamentales

que promueven la acción; nos impulsan hacia adelante, y dan un sentido, una dirección (Booth & Ainscow, 2000). Cuando explicitamos y desarrollamos un marco de valores establecemos cómo queremos vivir y relacionarnos, ahora y en el futuro. La interculturalidad y la inclusión requiere compromiso con unos valores y principios que deben traducirse en políticas públicas que los garanticen, lo que en ocasiones entraña sacrificios, cambios y transformaciones en las instituciones y las prácticas establecidas (Díaz & Funes, 2016) (Benet, 2019, p.246).

El párrafo resalta la importancia de implementar un modelo intercultural inclusivo en la educación, esencial no solo para abordar y superar la exclusión, sino también para dar visibilidad y voz a los grupos históricamente marginados. Este enfoque busca empoderar a toda la comunidad educativa, promoviendo su participación activa y el desarrollo de ciudadanías críticas capaces de prosperar en un entorno de liderazgo compartido y colaboración. No obstante, este proceso implica desafíos, retos y posibles transformaciones dentro de las instituciones y sus prácticas establecidas. Subraya la necesidad de una constante adaptación y evolución para crear una sociedad verdaderamente inclusiva e intercultural, donde las políticas reflejen y respalden estos valores fundamentales.

Por su parte, el artículo científico de Ortega Delgado, Ximena Nathalia; Coral Domínguez, Ana Lucía y Cardona López, Claudia Esperanza “*Diversidad cultural en el contexto universitario: Una apuesta al reconocimiento del otro en nosotros*” (2016), da a conocer el concepto de diversidad cultural desde los significados y sentidos que han configurado los estudiantes de primer semestre del Programa de Psicología de la Institución Universitaria Cesmag. (Coral et al., 2016) Las autoras sostienen que la manera en que los alumnos de la universidad entienden la diversidad y la diversidad cultural, viéndolas como expresiones de las diferencias, de la multiplicidad y las distintas maneras de concebir y entender el mundo, tienen la oportunidad de explorar la complejidad de la naturaleza humana y el reconocimiento de realidades que son similares y a la vez distintas. Se da la necesidad de una reflexión más profunda sobre cómo las relaciones entre estudiantes pueden ser un vehículo para el aprendizaje intercultural y el crecimiento personal. Al fomentar relaciones que no solo se basen en la afinidad, sino que también abracen y celebren la diferencia, las instituciones universitarias pueden jugar un papel crucial en la preparación de los estudiantes para navegar y contribuir positivamente a un mundo cada vez más globalizado y diverso.

En el artículo científico “*Buenas prácticas de gobierno y gestión en la universidad*” (2013), Marita Sánchez Moreno y Julián López Yáñez sostienen que las prácticas reconocidas como buenas por la comunidad universitaria tienen un impacto positivo al optimizar servicios y aumentar la satisfacción de los usuarios. Estas prácticas implican una proyección social e institucional, involucrando a un colectivo que adopta una forma particular de trabajar y socializa a los nuevos miembros en su desempeño. Este enfoque promueve el desarrollo y la innovación, la capacidad de adaptación a nuevas situaciones y la integración de prácticas tradicionales, lo que resulta en eficacia, reflejada en resultados positivos y verificables. Además, fomenta la transparencia mediante sistemas de participación de los usuarios y la evaluación de los resultados obtenidos (Sánchez & López, 2013). Las prácticas examinadas han creado fuertes lazos institucionales dentro de sus organizaciones, lo que ha favorecido la estabilidad del personal y, en particular, ha logrado que sean reconocidas y respetadas como un servicio o una unidad académica de alta visibilidad y prestigio dentro de la comunidad universitaria (Sánchez & López, 2013).

También en la investigación “*Culturas institucionales que facilitan y dificultan la mejora de la escuela*” (2010), Marita Sánchez Moreno y Julián López Yáñez analizan las culturas organizacionales de tres instituciones educativas, evaluando su impacto en la capacidad de estos centros para mantener iniciativas de innovación educativa a lo largo del tiempo. Los hallazgos,

tanto generales como específicos, se presentan en un estudio más amplio. Dos de los casos se destacaron por tener culturas organizativas cohesionadas, con una atmósfera social acogedora, valorada positivamente por la comunidad educativa, y equipos de dirección que promovían un liderazgo distribuido basado en los valores de colaboración, trabajo en equipo y profesionalismo docente. En contraste, el tercer caso presentó características contrarias, lo que les permitió identificar factores culturales que, dependiendo de las condiciones, pueden facilitar o dificultar el progreso y la sostenibilidad de las instituciones educativas (Sánchez & López, 2010).

El aporte significativo de los tres proyectos radica en su enfoque central en la convivencia y la formación integral del alumno "como persona". Este enfoque refleja una preocupación compartida por los tres centros sobre la importancia de la educación en valores, actitudes y habilidades sociales, esenciales para fomentar una integración crítica de los estudiantes en la sociedad y su desarrollo como ciudadanos responsables. Es importante destacar que dos de estos centros se encuentran en entornos considerados difíciles, lo que podría explicar su énfasis en este aspecto. En el caso de Altamira y Miramontes, el enfoque de sus proyectos coincide con una visión común en su cultura institucional, centrada en la relevancia de las relaciones sociales y la creación de un ambiente de convivencia positivo en el centro (Sánchez & López, 2010).

En consecuencia, a partir de un estudio realizado por los autores Lilibeth Pedraza Álvarez, Kelly Obispo Salazar, Lina Vásquez González, Leonardo Gómez Gómez, (2015) denominado "*Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*", se pudo reconocer la necesidad de explorar la cultura en las organizaciones ya que permite determinar hasta qué punto la integración de estos niveles de observación ayudan en la creación de un nivel de cultura más elevado, aspectos que sirven a través de esta investigación como punto de partida en la observación y estudio de la cultura organizacional. Los planteamientos de Schein (1988), permiten ahondar en la importancia que tiene para la organización de la cultura como fenómeno que reconoce tanto la integración de los miembros organizativos y de igual forma, su importante función en el ajuste externo frente a un entorno cambiante, teniendo en cuenta que todo sistema debe seguir un ciclo guía para hacer frente a problemas y cuestiones de adaptación (Pedraza et al., 2015).

Este enfoque, que sirve de base en la investigación y estudio de la cultura organizacional, resalta la relevancia de comprender la cultura como un fenómeno clave para la integración de los miembros de la organización y su capacidad de adaptarse eficazmente a entornos cambiantes. De igual modo, la importancia de la cultura organizacional en la cohesión interna e identidad del grupo, como en la función crítica que desempeña en el ajuste y la respuesta de la organización frente a desafíos externos. Esto implica que toda organización debe seguir una guía o ciclo para abordar adecuadamente problemas y cuestiones relacionadas con la adaptación y la evolución en un contexto dinámico.

Al respecto, Pereira-Medina, M. A., Gómez, C., Pinto-Martínez, M. A., Ruiz-Ochoa, M., & Meneses-Jácome, A. (2016) en su artículo "*Transformación e innovación de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. Estado del arte y bases conceptuales*", afirman que la cultura organizacional de las IES es susceptible de ser transformada, pero en diferentes niveles y tiempos. La más pronta y susceptible al cambio, parece ser la relacionada con los llamados artefactos (lo visible y lo tangible). Y lo más difícil de cambiar, dado su nivel de complejidad, son los valores y los supuestos, los cuales exigen mayor inversión en tiempo, esfuerzo y compromiso para lograr su transformación. Por lo tanto, la cultura organizacional de las IES requiere de esquemas particularmente complejos que estimulen y den privilegio a elementos de liderazgo y de cambio. Estos deben enfocarse en los conceptos prácticos y programáticos de una organización, pero de manera prioritaria la búsqueda del mejoramiento de los procesos internos y

su optimización, al desarrollo de acciones ágiles y del talento humano adecuado a las necesidades de la comunidad, que requiere de los servicios y la funcionalidad de la organización (2016).

Así mismo, la investigación doctoral de la Universidad de Holguín, Cuba: “*La cultura organizacional en las instituciones universitarias: referentes teóricos y metodológicos para su evaluación*” (2018) de los autores, Zaily Leticia Velázquez Martínez, José Javier del Toro Prada y Iliana Concepción García, aporta que las clasificaciones de la cultura organizacional que se proponen por los investigadores pueden ser tan variadas como cantidad de pesquisas se realicen. No existe una clasificación que haya sido valorada como la ideal o más completa para el estudio de la categoría, a pesar de que la propuesta de niveles de Schein (1988) es una de las más citadas y es la que asumieron los autores de este artículo. Los componentes de la cultura organizacional que deben ser objeto de evaluación, como una herramienta de alto valor para su gestión en función de contribuir al alcance de los objetivos en las universidades son: valores, costumbres, normas, símbolos, creencias, procedimientos y lenguajes, estilos de dirección y liderazgo, nivel de influencia en el cambio organizacional y capacidad para la toma de decisiones acertadas de los directivos y el clima (Velásquez et al., 2018).

Como pudo apreciarse en los aportes anteriores hay una variedad de trabajos y proposiciones acerca de la cultura en la vida universitaria, sin embargo, se hace necesario dar una mirada a la educación inclusiva en los contextos de educación superior, ya que, implica hablar de los desafíos que deben asumir las IES para identificar barreras de aprendizaje, promover estrategias para garantizar la accesibilidad, la permanencia y el éxito académico dentro de sus culturas.

De allí que se deba hacer una búsqueda constante para: a. Mejorar los mecanismos de enseñanza. b. Disminuir las barreras al aprendizaje. c. Adaptar el sistema educativo a la diversidad de los estudiantes, y no los estudiantes al sistema. d. Motivar a los actores del proceso educativo con un objetivo común y que los mueva el amor y el respeto. En lo que respecta a la educación superior, la educación inclusiva implica revisar si los esquemas de organización curricular se basan en la sumatoria de asignaturas, con evidentes desconexiones con temas y contextos que son significativos para el aprendizaje. También requiere cuestionar las prácticas docentes y los roles que cumplen dentro del aprendizaje, preguntarse si sus métodos de enseñanza se basan en la simple transmisión de conocimientos, y en brindar información que la mayor parte de las veces dista de las expectativas y necesidades de la sociedad. Así cobra sentido que «en educación superior no son los estudiantes los que deben cambiar para acceder, permanecer y graduarse: es el sistema mismo el que debe transformarse para atender la riqueza implícita en la diversidad estudiantil» (MEN, 2014, p. 18).

Por ello, como lo plantean los autores Sandra Lucia Arizabaleta Domínguez, Andrés Felipe Ochoa Cubillos, en su investigación doctoral “*Hacia una educación superior inclusiva en Colombia*” (2016), es crucial que cada Institución de Educación Superior (IES) en Colombia se comprometa a evaluar y mejorar los niveles de accesibilidad, permanencia, deserción y graduación de estudiantes provenientes de contextos diversos para fomentar una gestión educativa verdaderamente inclusiva. Este compromiso va más allá de la simple formación de docentes con enfoques inclusivos; exige una decidida voluntad política y la asignación de recursos financieros adecuados para su implementación efectiva. Las IES deben adoptar una estrategia proactiva hacia la inclusión educativa, lo cual implica utilizar el índice de inclusión como una herramienta diagnóstica clave para evaluar el estado actual de sus políticas y prácticas inclusivas. Este diagnóstico debería servir de base para desarrollar planes de acción concretos que no solo busquen mejorar, sino también mantener y fortalecer continuamente su gestión inclusiva. Estos esfuerzos deben estar alineados con los criterios de la Acreditación de Alta Calidad, asegurando que los

programas educativos promuevan activamente la inclusión y contribuyan significativamente al desarrollo de una comunidad académica más acogedora y diversa (Arizabaleta & Ochoa, 2016).

Al respecto, Mondragón Hernández, A. en el artículo *Educación inclusiva y virtualidad: aplicación del Índice de Inclusión para la Educación Superior a un programa virtual*, consideran que para que se siga avanzando hacia una educación inclusiva, las políticas educativas deben estar reflejadas en el buen diseño de las prácticas educativas. Estas deben implementarse para que promuevan la participación de todos los protagonistas de la sociedad educativa. Adicionalmente, las instituciones deberán desarrollar las políticas específicas que dirijan los objetivos para incentivar la inclusión en la planificación y en los métodos de enseñanza. Construir instituciones interculturales inclusivas es un proceso que necesita instrumentos, como guías, cambios en el diseño del currículo, el apoyo y promoción desde la dirección y los docentes, para generar una nueva cultura que sea sostenible. Aunque el camino por recorrer todavía es muy largo, es cuestión de ir tejiendo paso a paso una educación que, sin importar, qué, cómo, dónde o para quiénes, realmente sea un proceso de formación inclusivo, tomando conciencia de la existencia de la diversidad y de su vital importancia en la sociedad (2018).

Con relación al planteo anterior, en la actualidad, los docentes enfrentan importantes desafíos pedagógicos. Uno de ellos son los cambios tecnológicos, que han generado un nuevo entorno social y han motivado la necesidad de construir y utilizar nuevos medios para dinamizar el proceso de aprendizaje, lo que fortalece la práctica docente. Otro reto significativo es la inclusión escolar de estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE), lo que requiere un cambio en la práctica pedagógica, para el cual muchos docentes no fueron preparados durante su formación profesional. Muchos no han abordado el aspecto humanista de este proceso, que implica reconocer las fortalezas de los estudiantes con NEE, lo que en ocasiones ha complicado su experiencia educativa y generado fracaso. En este artículo, se presenta un análisis teórico basado en fuentes documentales sobre la necesidad urgente de reestructurar el currículo de los programas de licenciatura en educación, con el fin de crear un perfil docente que sea, en primer lugar, investigador. Esto fortalecerá su formación continua y les permitirá abordar el proceso de inclusión escolar en una sociedad dinámica y globalizada (Grijalba & Estévez, 2020).

En el artículo “La inclusión escolar, un reto para la formación de licenciados en educación” de Jean George Grijalba Bolaños & María Antonia Estévez Pichs (2020), se destaca que “es una necesidad latente y fundamental de todo docente, responder a los procesos de inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales que se encuentran incluidos en las instituciones educativas de Colombia” (p.321). Innovar en la universidad replanteando el perfil del profesional, el currículo y normativas de la formación de licenciados en educación para hacer frente a la inclusión escolar, hacia la práctica de un proceso pedagógico coherente con la realidad del contexto de los estudiantes que atiende en su aula y que hacen parte de una sociedad dinámica y diversa. (Grijalba & Estevez, 2020).

En este sentido, Rodríguez et al., (2020), en el artículo “*Transformaciones sociales en América latina: un escenario de compromisos y desafíos para la educación superior*”, explican que América Latina y el Caribe ha sido escenario de transformaciones sociales significativas en varias dimensiones, pero aún prevalecen grandes vulnerabilidades estructurales como los fenómenos del empobrecimiento y la desigualdad social, mostrando tendencias que instan a realizar esfuerzos aún más enérgicos para su erradicación y reducción, de conformidad con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Rodríguez, y otros, 2020).

Ante la evidente diversidad cultural y social de los estudiantes, que refleja cambios sociales significativos, se plantean los retos y las obligaciones relacionadas con la inclusión y la calidad en la educación superior. Esto implica demandas de mayor participación y una disminución de la

exclusión a través de la educación, junto con la necesidad de implementar prácticas de gestión educativa que sean innovadoras. La revista Educación Superior y Sociedad (ESS) de UNESCO-IESALC aporta a este debate la publicación de investigaciones que podrían servir como base para el desarrollo de políticas públicas enfocadas en reforzar los cambios sociales logrados hasta ahora y, al mismo tiempo, establecer direcciones para futuras investigaciones. (Rodríguez, y otros, 2020).

Por su parte, Maturana Jerson y Mahecha, Lina María (2020), en su artículo “*Las modalidades de educación a distancia y virtual en la formación posgradual: Una estrategia para la educación inclusiva en América Latina*”, afirman que las modalidades de educación a distancia y virtual ofertadas en el nivel de la formación posgradual en América Latina, tiene un significativo impacto y constituye una autentica forma de Educación Inclusiva-EI-, máxime cuando las condiciones de escolarización presentan numerosas dificultades. La posibilidad de adelantar estudios, permitir la participación y el aprendizaje de los estudiantes pos-graduales residentes en lugares remotos, lejos de ciudades capitales, con dificultades de acceso, permanencia, graduación son apuestas centrales que atiende este eslabón de formación dentro del nuevo paradigma. Desde esta perspectiva, se brinda respuesta alternativa a problemas de orden: académico, social, económico, político, cultural, lingüístico, físico, geográfico y se amplía la cobertura de educación en la región (2020). Es importante valorar en este sentido los progresos que desde esta dimensión legal se han realizado en aras dar respuesta a la diversidad de los pueblos, pero haciendo un llamado a la necesidad urgente de su implementación completa en toda la extensión del territorio nacional, y al pleno reconocimiento de la modalidad a distancia y virtual, como potenciador de calidad y una nueva configuración de EI, pues permite llevar la educación (de posgrado en este caso) a entidades territoriales periféricas de difícil acceso y a profesionales que tienen la intención de transformar sus condiciones de vida y la de sus pueblos a través de la educación (Rodríguez, y otros, 2020).

Mientras, Miguel Ángel Casillas Alvarado y Alberto Ramírez Martinell (2019), en el escrito “*Cultura digital y cambio institucional de las universidades*”, sostienen que la brecha digital distingue a países, regiones, instituciones y grupos sociales, dependiendo de su acceso y dominio de las tecnologías. Argumentan que el cambio debe ser reflexivo, legítimo e inclusivo, y en contra de la improvisación, abogan por un plan de desarrollo tecnológico en las universidades que defina prioridades y metas claras. Este plan debe tener una base académica, ser históricamente fundamentada, tener en cuenta la diversidad disciplinaria y social, y abordar las diferencias en el dominio tecnológico entre los universitarios.

Por consiguiente, en el artículo “*La cultura inclusiva para la atención a la diversidad*” (2020), los autores Julio Jiménez Carrillo y Paulina Mesa Villavicencio destacan que aún existen carencias en las estrategias para lograr una verdadera inclusión. El objetivo del estudio fue potenciar la cultura inclusiva en una comunidad educativa, utilizando entrevistas y un grupo focal con 24 participantes, entre padres, docentes y directivos, para identificar los criterios que fundamentan su desarrollo. Los resultados señalaron la importancia de emplear una estrategia metodológica que considere valores inclusivos, la preparación docente sobre inclusión y atención a la diversidad, la adecuada planeación y adaptación curricular, y el trabajo multidisciplinario dentro de la comunidad educativa como elementos clave para mejorar la atención a la diversidad (Jiménez & Mesa, 2020).

Entre tanto, Rueda, Gerson; Paz, Luisa S. y Avendaño, William R (2019), en su investigación de enfoque cuantitativo y un diseño no experimental/descriptivo titulada “*Análisis de la Educación Intercultural en Grupos de Estudiantes de la Universidad Francisco de Paula Santander, en Colombia, que Fueron Víctimas del Conflicto Armado*”, manifiestan que la universidad debe promover la inclusión como una forma de combatir la exclusión social, mejorar la participación y sensibilizar sobre la importancia del reconocimiento de los demás. La docencia

es un área clave para lograr estos objetivos, donde se pueden aplicar estrategias inclusivas basadas en la diversidad cultural y las necesidades sociales de los estudiantes. Es fundamental que se prioricen las necesidades reales de los estudiantes sobre los objetivos formales de las asignaturas, especialmente en casos como los de estudiantes desplazados por la violencia, cuya experiencia puede ser un motor de cambio. La capacitación docente en temas de inclusión y atención a la diversidad es crucial, así como la adaptación curricular para garantizar la accesibilidad y relevancia del contenido educativo. Un enfoque multidisciplinario que implica a toda la comunidad educativa fomenta una cultura inclusiva y respetuosa.

Por su parte el artículo *“La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones”* (2018), destaca la importancia de entender la cultura organizacional para evaluar el desarrollo de las instituciones. Aunque es un concepto relativamente reciente, su influencia ha crecido, especialmente debido a factores como la globalización, las tecnologías de la información, la competitividad y las dimensiones sociopolíticas. Mena reflexiona sobre la cultura organizacional, analizando sus elementos clave los valores corporativos, los mecanismos de socialización, los tipos de cambios culturales y las mediaciones (Mena, 2018).

En suma, el análisis realizado permite comprender que la cultura organizacional en el ámbito universitario es un fenómeno complejo y multidimensional que, lejos de estar aislado, se nutre de las interacciones con los contextos sociales, culturales y económicos en los que las instituciones están inmersas.

Este entramado de valores, normas, prácticas y significados compartidos no solo influye en el clima institucional y en el desempeño docente, sino que también configura la identidad y la proyección de la universidad ante la sociedad, incorporar la perspectiva de la diversidad y la interculturalidad en el estudio y la gestión de la cultura organizacional resulta indispensable para fortalecer procesos inclusivos, favorecer la convivencia y promover la formación integral de los estudiantes.

En este sentido, el reto para las instituciones de educación superior radica en gestionar sus culturas desde un enfoque amplio, sistémico e interdisciplinario, capaz de articular tradición e innovación para responder a los desafíos de un entorno cada vez más plural y globalizado.

### **Conclusiones**

Tras revisar los antecedentes, se puede concluir que, aunque las IES han implementado diversas estrategias para atender a estudiantes con condiciones especiales, como discapacidades, dificultades de aprendizaje y retraso académico, la atención y el acceso siguen siendo limitados. A pesar de ser una preocupación constante en la prestación del servicio educativo, la atención a estas necesidades no es suficiente. Por ello, se propone un modelo flexible que complementa el modelo rígido actual, el cual ha permanecido estancado en su evolución, no obstante, la implementación de este enfoque puede variar según la universidad o institución.

La revisión de antecedentes realizada permite afirmar que la cultura organizacional en el ámbito universitario constituye un elemento central para el desarrollo, proyección y sostenibilidad de las instituciones de educación superior, entendida como un sistema de valores, normas, prácticas, símbolos y significados compartidos, la CO influye de forma directa en el clima institucional, la integración de la comunidad universitaria, el desempeño docente y, en última instancia, en la calidad de la formación estudiantil.

Los estudios consultados evidencian que, aunque las investigaciones sobre este tema han sido abordadas principalmente desde enfoques descriptivos e instrumentales, resulta

imprescindible ampliar la mirada hacia perspectivas sistémicas, organizacionales y antropológicas que permitan comprender su complejidad, incluyendo dimensiones visibles y latentes.

Asimismo, el análisis pone de relieve la relevancia de incorporar la diversidad y la interculturalidad como ejes transversales de la gestión cultural universitaria, entendiendo estas no como fuentes de conflicto, sino como oportunidades para el enriquecimiento institucional y la construcción de valores compartidos. Reconocer la coexistencia de subculturas y gestionarlas mediante el diálogo, el liderazgo inclusivo y la reflexión colectiva contribuye a fortalecer la identidad universitaria y a generar entornos académicos más equitativos y participativos.

Teniendo en cuenta que las IES están cada vez más orientadas a ampliar su oferta académica para que la población estudiantil pueda adaptarse al entorno social, académico y administrativo, reconociendo que se trata de una comunidad caracterizada por la pluralidad, las diferencias y la multiculturalidad. Esto les permite ingresar, permanecer y graduarse con éxito, además de establecer contactos que, en el futuro, pueden facilitar oportunidades laborales. En este contexto, es fundamental abordar la cultura como una red de significados, un proceso de comunicación entre los miembros de la organización, que se comparte de manera más o menos uniforme. Esta cultura se manifiesta a través de un conjunto de símbolos que cada persona presenta y que reflejan los significados compartidos dentro de la universidad.

Es fundamental abordar la diversidad más allá de la discapacidad. Uno de los principales desafíos de la educación superior es concebir la diversidad como un espacio para conocer y convivir con personas de diferentes capacidades, situaciones y estilos de vida. En este contexto, se pueden fomentar valores inclusivos contexto, se pueden fomentar valores inclusivos como la cooperación y la solidaridad, que son esenciales para la formación de la identidad. Esto implica revisar la educación en y para la diversidad, especialmente, con relación a la convivencia, que está estrechamente vinculada al contexto social, el aprendizaje, el conflicto y la mediación pedagógica de las y los docentes. Es menester preguntarse, ¿en las universidades la diversidad es una amenaza o es la posibilidad de reconocer lo distinto y diferente que está en cada uno?

En la revisión de la categoría inclusión, surgió la pregunta sobre su relación con la cultura organizacional (CO) en el contexto de la globalización y las TIC. En este sentido, se encontraron solo dos estudios que abordan la relación entre inclusión y cultura digital. Hablar de una educación incluyente implica, por un lado, reconocer y atender las heterogéneas necesidades y características de la comunidad estudiantil, especialmente en términos de accesibilidad. Por otro lado, también implica reflexionar sobre los impactos de las TIC en los procesos administrativos, organizacionales y académicos de las IES.

Finalmente, es crucial que los procesos de autoevaluación institucional incluyan estrategias participativas que fomenten una gestión educativa inclusiva, calculando en parámetros de pertinencia y calidad en los procesos de inclusión. Esto se puede verificar mediante las jornadas de emisión de juicios durante la autoevaluación de la institución, donde la inclusión es un tema central. Este enfoque resulta fundamental para avanzar hacia una educación accesible para todas las personas.

El reto para las universidades consiste en gestionar su cultura organizacional de manera consciente y estratégica, vinculándola con procesos de innovación curricular, liderazgo, comunicación y capacitación que respondan a las demandas de un entorno global, cambiante y diverso. Solo así será posible consolidar comunidades académicas que armonicen tradición e innovación, preserven su identidad institucional y, a la vez, promuevan el reconocimiento, la inclusión y la excelencia educativa como pilares fundamentales de su quehacer.

### Referencias Bibliográficas

- Arizabaleta, S., & Ochoa, A. (2016). Hacia una educación superior inclusiva en Colombia. *Pedagogía y Saberes*, 45, 41-42.
- Benet, A. (2019). Construyendo una universidad Intercultural Exclusiva. Castelló de La Plana: Universitat Jaume I.
- Casillas Alvarado, Miguel Ángel, & Ramírez Martinell, Alberto. (2019). Cultura digital y cambio institucional de las universidades. *Revista de la educación superior*, 48(191), 97-111. Epub 30 de diciembre de 2019. Recuperado en 26 de marzo de 2025, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-27602019000300097&lng=es&tlang=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602019000300097&lng=es&tlang=es).
- Coral, A., Ortega, X., & Cardona, C. (2016). Diversidad cultural en el contexto universitario: una apuesta al reconocimiento del otro en nosotros. *Repositorio Institucional Universidad de Manizales*, <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/2516>.
- Díaz, V., & Funes, S. (2016). Universidad inclusiva: reflexiones a partir de la experiencia de estudiantes con discapacidad de una universidad pública madrileña. *Revista de Investigación Social*, 16, 450-454. <https://www.redalyc.org/pdf/3537/353747312012.pdf>.
- Grijalba, J., & Estevez, M. (2020). La inclusión escolar, un reto para la formación de licenciados en educación. *Universidad y Sociedad*, 12(1) Cienfuego, 313-322.
- Jiménez, J., & Mesa, P. (2020). La cultura inclusiva para la atención a la diversidad. *Dilemas contemp. educ. política valores [online]*, 8(5), <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2476>.
- Linares Medina, Irasema; Ochoa Jiménez, Sergio; Ochoa Silva, Beatriz. (2013). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana *Nova Scientia*, vol. 6, núm. 11, noviembre-abril, pp. 324-345
- Maturana, Gerson & Mahecha Lina ( 2020). Las modalidades de educación a distancia y virtual en la formación posgradual: Una estrategia para la educación inclusiva en américa latina. Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), 2020 *Educación Superior y Sociedad (ESS) Nueva etapa Vol. 32*
- Mena, D. (2018). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*, <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>.
- Mondragón Hernández, A. (2018). Educación inclusiva y virtualidad: aplicación del Índice de Inclusión para la Educación Superior a un programa virtual. *Revista Docencia Universitaria*, 19(1), 75–96. Recuperado a partir de <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistadocencia/article/view/9071>
- Moreno, G. (2020). La cultura organizacional en el desempeño docente en las universidades públicas de la provincia Pichincha, Ecuador. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Plata.
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 9(17), 17-25. <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1462/851>.
- Pereira, M.A., Gómez, C., Pinto, M. A., Ruiz-Ochoa, M. y Meneses-Jácome, A. (2016). Transformación e innovación de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. Estado del arte y bases conceptuales. *Rev. Docencia Universitaria*, 17, 43-54

- Rodríguez, A., Ramos, D., Quinteiro, J., Maneiro, S., Rodríguez, Y., & Gómez, Z. (2020). Transformaciones sociales en América Latina: un escenario de compromisos y desafíos para la educación superior. *Revista Educación Superior y Sociedad* (2020), 32(1), file:///C:/Users/Rojas%20Cortes/Desktop/42-47-PB.pdf.
- Rueda, Gerson, Paz, Luisa S., & Avendaño, William R.. (2019). Análisis de la Educación Intercultural en Grupos de Estudiantes de la Universidad Francisco de Paula Santander, en Colombia, que Fueron Víctimas del Conflicto Armado. *Formación universitaria*, 12(4), 95-104. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062019000400095>
- Sánchez, M., & López, J. (2010). Culturas institucionales que facilitan y dificultan la mejora de la escuela. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 14(1), <https://www.redalyc.org/pdf/567/56714113006.pdf>.
- Sánchez, M., & López, J. (2013). Buenas prácticas de gobierno y gestión en la universidad. *Teoría de la Educación: Revista Universitaria*, 25(1), 125-148. <https://doi.org/10.14201/11155>.
- Velásquez, Z., del Toro, J., & García, L. (2018). La cultura organizacional en las instituciones universitarias: Referentes teóricos y metodológicos para su evaluación. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9(Extra-6), 191-208. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7259582>.
- Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, 11(20), 263–289. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>