



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

Instituciones de Educación Superior: Modelo Organizacional y Vinculación desde la Cultura Organizacional.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

Rosa Edith Montoya Martínez

Dirigido por:

Dr. Carlos Alberto Murillo Cárdenas

Co-dirigido por:

M. en C.E. Cristhian Elizabeth Fuentes Rodríguez

Centro Universitario, Querétaro, Qro. Octubre 2021, México



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

Instituciones de Educación Superior: Modelo Organizacional y Vinculación desde la Cultura
Organizacional

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

Rosa Edith Montoya Martínez

Dirigido por:

Dr. Carlos Alberto Murillo Cárdenas

Co-dirigido por:

M. en C. Crithian Elizabeth Fuentes Rodríguez

Dr. Carlos Alberto Murillo Cárdenas

Presidente

M. en C. E. Crithian Elizabeth Fuentes Rodríguez

Secretario

Dra. Ma. Luisa Leal García

Vocal

Mtra. María Elena Díaz Calzada

Suplente

Mtro. Alfonso Rodríguez Coss

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Mayo 2021

México

*Consejo
Fak...
[Signature]*

RESUMEN

En la actualidad las Instituciones de Educación Superior (IES) se enfrentan a diferentes retos que les hacen cuestionarse sus funciones sustantivas, su capacidad y pertinencia ante las problemáticas de su entorno y las necesidades de los seres humanos que la conforman. Este estudio tiene el objetivo de definir una propuesta de modelo organizacional para la Vinculación en las IES desde la cultura organizacional. De manera específica delimitar los elementos y manifestaciones de la cultura organizacional, así como su diagnóstico; precisar las funciones sustantivas de las IES y las actividades de vinculación, bajo una metodología mixta concurrente, a través de un diseño transversal, explicativo y descriptivo. Los resultados que se presentan son a partir de la aplicación de la Encuesta Nacional de Vinculación (ENAVI) y el Diagnóstico de Cultura organizacional para ello se tomó como base el modelo de Denison (Denison Organizational Culture Survey DOSC) traducido por Bonavia et al. en las IES de Jalpan de Serra. Se concluye con la descripción de una propuesta de Modelo Organizacional para las IES denominado Modelo Orgánico para la Vinculación (MOV).

(Palabras Clave. Instituciones de Educación Superior, Vinculación, Cultura Organizacional, Modelo Organizacional)

Dirección General de Bibliotecas

SUMMARY

At present, Higher Education Institutions (HEIs) face different challenges that make them question their substantive functions, capacity and relevance to the problems of their environment and the needs of the human beings that make up it. This study aims to define a proposal of organizational model for Linkage in HEIs from the organizational culture. In a specific way to delimit the elements and manifestations of the organizational culture, as well as its diagnosis; to specify the substantive functions of the HEIs and the linking activities, under a concurrent mixed methodology, through a transversal design, explanatory and descriptive. The results presented are based on the application of the National Linkage Survey (ENAVI) and the Organizational Culture Diagnosis for this was based on the Denison model (Denison Organizational Culture Survey DOSC) translated by Bonavia et al. in the IES of Jalpan de Serra. It concludes with the description of a proposal for an Organizational Model for HEIs called the Organic Model for Linkage (MOV).

(Keywords. Higher education institutions, linkage, organizational culture, organizational model)

Dirección General de Bibliotecas

DEDICATORIAS

A mi esposo por la paciencia, a mis padres Matilde Beatriz Martínez Hurtado y Dionicio Montoya Ruiz, de quienes siempre he recibido su apoyo incondicional, a mi madre Virginia Montoya Ruiz quien se lo ofrendo hasta el cielo, y de manera muy especial le dedico este trabajo a mi hija Alondra por siempre acompañarme y ser la fuente de mi motivación e inspiración.

Dirección General de Bibliotecas UAO

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Querétaro que a través de la Facultad de Contaduría y Administración dio apertura del programa de maestría en el Campus Jalpan y que facilitó la realización de esta meta.

A todos los docentes que me formaron bajo una visión humanista, brindando todo su conocimiento y experiencia.

A los sinodales por sus observaciones y retroalimentación y a mi Codirectora por su dedicación y motivación como guía.

Al Dr. Carlos Alberto Murillo Cárdenas por el tiempo que destinó a guiarme para hacer posible la culminación de este trabajo, pero sobre todo, por su constante apoyo, motivación e inspiración.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	1
SUMMARY	2
DEDICATORIAS	3
AGRADECIMIENTOS	4
ÍNDICE	5
1. INTRODUCCIÓN	11
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Cultura Organizacional	16
2.2.1. La cultura	16
2.2.2. Cultura Organizacional	17
2.2.3. Las características de la cultura organizacional.	19
2.2.4. Elementos y manifestaciones de la cultura organizacional.	23
2.2.5. Formación de la Cultura organizacional	29
2.2.6. Tipos de cultura organizacional	30
2.2.7. Diagnóstico de la Cultura Organizacional	33
2.3. Instituciones de Educación Superior	35
2.3.1. Marco normativo de las IES	36
2.3.2. Responsabilidad social universitaria	41
2.3.3. Funciones Sustantivas	43
2.4. Modelo organizacional	70
2.4.1. La organización	71
2.4.2. Tipos de organización.	71
2.4.3. Modelo	72
2.4.4. Modelo organizacional	73
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	88
3.1. Planteamiento del Problema	88
3.2. Justificación	89
3.3. Objetivos	89
3.3.1. Objetivo General	89

IES: Modelo Organizacional y Vinculación desde la Cultura Organizacional 6

3.3.2. Objetivos específicos	89
3.4. Hipótesis	90
3.5. Definición de las Variables	90
3.5.1. Cultura Organizacional	90
3.5.2. Vinculación	91
3.5.3. Modelo Organizacional	91
4. METODOLOGÍA	93
4.1. Tipo de investigación	93
4.2. Población o unidad de análisis	93
4.3. Muestreo	94
4.3.1. Muestra y criterios de la muestra	94
4.4. Técnicas e Instrumentos	96
4.5. Procedimientos	99
5. RESULTADOS	100
5.1. Diagnóstico de la Cultura Organizacional	100
5.2. Entorno de las IES	103
5.3. Oficinas de Vinculación	108
5.4. Actividades de Vinculación	111
5.4.1. Formación académica de los estudiantes	111
5.4.2. Cultura Emprendedora	113
5.4.3. Servicio social	115
5.4.4. Inserción Laboral y Seguimiento de Egresados	116
5.4.5. Fortalecimiento de la docencia	117
5.4.6. Proyectos de investigación y desarrollo y de innovación tecnológica	119
5.4.7. Servicios tecnológicos	123
5.4.8. Servicios de asesoría y consultoría	124
5.4.9. Incubadora de empresas.	125
5.4.10. Servicios de incubadora de empresas. Servicios de educación continua	125
5.4.11. Vinculación social	129
5.5. Discusión	132
5.5.1. Descripción de una propuesta de modelo organizacional	135
CONCLUSIONES	143
REFERENCIAS	146

APÉNDICES	158
Apéndice A. Siglas y abreviaturas	159
Apéndice B. Encuesta de Cultura Organizacional de Denison.	160

Dirección General de Bibliotecas UAQ

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
Tabla 1. Características de la Cultura Organizacional	22
Tabla 2. Elementos y manifestaciones de la Cultura Organizacional	24
Tabla 3. Factores que permiten el origen de la cultura organizacional	30
Tabla 4. Tipos de cultura organizacional.	32
Tabla 5. Dimensiones de la cultura organizacional	33
Tabla 6. Funciones sustantivas de las IES	48
Tabla 7. Beneficios de la Vinculación	55
Tabla 8. Actividades de Vinculación	60
Tabla 9. Actividades de vinculación según el nivel de madurez de la IES	65
Tabla 10. IES en Jalpan de Serra	68
Tabla 11. Misión y visión de las IES de Jalpan de Serra	69
Tabla 12. Dimensiones del modelo organizacional	73
Tabla 13. Tipos de estructuras organizacionales.	76
Tabla 14. Elementos para definir un modelo organizacional	81
Tabla 15. Puntuación para el diagnóstico de la Cultura Organizacional	97
Tabla 16. Diagnóstico de la cultura organizacional por dimensión.	97
Tabla 17. Diagnóstico de la Cultura Organizacional de las IES de Jalpan de Serra.	100
Tabla 18. Puntajes obtenidos por Dimensión cada una de las IES.	102
Tabla 19. Diagnóstico por Dimensión de Cultura Organizacional.	103
Tabla 20. Año de creación de las IES	104
Tabla 21. Proporción de estudiantes de cada una de las IES en 2019.	104

Tabla 22. Número de profesores por IES	105
Tabla 23. Grado de madurez de las instalaciones de la IES	105
Tabla 24. Equipamiento que requieren las IES	106
Tabla 25. Nivel de marginación de las IES	108
Tabla 26. Actividades de Vinculación de las IES en Jalpan	109
Tabla 27. Empresas u organismos para la formación académica de los estudiantes.	111
Tabla 28. Convenios entre IES y empresas u organismos.	112
Tabla 29. Compensación a los estudiantes por actividades de formación.	112
Tabla 30. Contratación de estudiantes con formación en empresas y organismos	112
Tabla 31. Fomento de la Cultura emprendedora por parte de las IES	113
Tabla 32. Organización de proyectos emprendedores por IES	114
Tabla 33. Otros servicios que ofrecen las IES a los estudiantes	115
Tabla 34. Alumnos que realizaron servicio social y el número de convenios	115
Tabla 35. Actualización de registros de los egresados	117
Tabla 36. Área del conocimiento de los profesores que realizan investigación	119
Tabla 37. Documentos para la gestión de proyectos de investigación	120
Tabla 38. Docentes e investigadores que participan en proyectos de investigación	122
Tabla 39. Servicios adicionales que ofrecen las IES	124
Tabla 40. Número de cursos ofertados y personas beneficiadas	126
Tabla 41. Profesores que participan en las actividades de educación continua	127
Tabla 42. Actividades de apoyo a la comunidad y grupos beneficiados.	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
Figura 1. Características de la Cultura Organizacional	23
Figura 2. Modelos de organización mecanicista y orgánico.	76
Figura 3. Modelo Lineal	83
Figura 4. Triangulo de Sábato	83
Figura 5. Modelo de la Triple Hélice	84
Figura 6. Flujo de proceso para la Vinculación	85
Figura 7. Modelo de vinculación para la innovación	86
Figura 8. Sistema de Gestión de Vinculación de las IES	87
Figura 9. Puntaje por dimensión de la Cultura Organizacional por cada una de las IES	103
Figura 10. Servicios urbanos de los que disponen las IES	107
Figura 11. Principales ocupaciones económicas de la población.	108
Figura 12. Beneficios de la colaboración con empresas para el personal docente	118
Figura 13. Tipos de investigación encargados por empresas	119
Figura 14. Fortalezas de las IES para hacer investigación	121
Figura 15. Dificultades de las IES para hacer investigación.	123
Figura 16. Educación Continua que ofrecen las IES.	126
Figura 17. Principales fortalezas para proporcionar servicios de educación continua	128
Figura 18. Principales dificultades para proporcionar servicios de educación continua	128
Figura 19. Actividades en apoyo a la comunidad o grupos vulnerables	129
Figura 20. Grupos a los que se orientan las actividades de vinculación	130
Figura 21. Colaboradores en las actividades de vinculación social	131
Figura 22. Modelo Orgánico para la Vinculación (MOV).	142

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la docencia, la vinculación y la investigación se reconocen como funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior (IES), estas por medio de la responsabilidad social se esfuerzan por satisfacer las demandas de su entorno, tanto del gobierno, empresas y la comunidad en general.

La vinculación resulta ser el eje transversal que une la docencia con la investigación, Malagón (2006) señala que las Instituciones de Educación Superior tienen “la necesidad de adoptar una perspectiva social para extender la vinculación más allá de las empresas y abarcar a la sociedad en su conjunto”, esta función social intenta dar respuesta a la satisfacción de necesidades, convirtiéndose en universidades socialmente responsables.

Los organismos internacionales han trabajado de manera constante en gestionar condiciones para una educación humanista que permita oportunidades para todos, como lo estableció la Declaración de Icheon, al definir que la visión de la educación es “garantizar una educación inclusiva, equitativa, de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos” (UNESCO, 2015).

Ahora la vinculación en México se considera un “eje estructurador de la planeación académica de la IES”, lo que significa que internamente desde los planes institucionales de desarrollo hasta los planes y estrategias curriculares deben contemplar la vinculación, además, implica “el establecimiento de un nuevo contrato social entre la academia y la sociedad”(G. Sánchez & Campos, 2005) lo que conlleva a direccionar esfuerzos con pertinencia social.

Autores como Gould (2002), Sánchez y Campos (2005), Campos y Sánchez (2006), Arauz (2016), Pérez (2016), Saltos, Odriozola & Ortiz (2018), Cancino (2018) Valle y Tapia

(2020), mostraron y reconocieron la importancia de la vinculación para las IES, a la vez, autores como Mancebo del Castillo (1990), Chiavenato (2009), Newstrom (2011), Franklin & Krieger (2011), Robbins y Judge (2017), Méndez (2019), Mena (2019) (2019), determinaron la trascendencia de la cultura organizacional para la realización sus funciones, capacidad de colaboración efectiva y el desarrollo interno de las organizaciones, su articulación con otras organizaciones y actores para lograr el desarrollo regional.

En cada departamento universitario colaboran seres humanos para cumplir con las actividades y estrategias determinadas desde la filosofía universitaria, el plan de desarrollo institucional, el modelo educativo y los proyectos específicos. Son estos seres humanos y su cultura (individual y colectiva) lo que posibilita el logro o no de los objetivos institucionales. Por lo cual se considera necesario diagnosticar la Cultura Organizacional, con afán de describir un modelo organizacional para la gestión de la vinculación en las Instituciones de Educación Superior desde la Cultura Organizacional.

Aunado a lo anterior los esfuerzos de las IES para desarrollar estrategias de vinculación en las últimas décadas han sido mayores, no obstante, aún hace falta una estrategia que permita una eficiente pertinencia e intervención de las IES en las necesidades de la sociedad, por lo cual es necesario un proceso interno de consolidación organizacional.

Para desarrollar dicha estrategia es pertinente identificar las actividades de vinculación que realizan las IES, así como diagnosticar la Cultura Organizacional de los seres humanos que las integran, de esta manera proponer un modelo organizacional para permitir la eficiencia en la gestión de la vinculación con base en una Cultura Organizacional efectiva, por lo que se plantea la pregunta: ¿Qué elementos debe contener un modelo organizacional para permitir una efectiva vinculación de las IES en Jalpan a partir de la Cultura Organizacional?

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se explica los antecedentes y cada una de las variables: la cultura organizacional, la responsabilidad y funciones de las Instituciones de Educación Superior y se describirán diferentes modelos organizacionales que permitirán identificar los elementos de un modelo organizacional con ello describir una propuesta pertinente para la gestión de la Vinculación de las IES.

2.1. Antecedentes

De inicio, Arauz (2016) mencionó que el estudio *La vinculación de las Instituciones de Educación Superior (IES) con la colectividad en la provincia de Manabí de Arauz*, tuvo como objetivo desarrollar un modelo de gestión estratégica para la vinculación de las IES y su relación con la colectividad, esto en la provincia de Manabí, Ecuador, para ello, utilizó la metodología cualitativa, y concluyó que existen tres enfoques de la vinculación: económico, fiscalista y como nueva función de las IES, declara que los tres enfoques pueden darse, y que la vinculación dependerá de la gestión y del tipo de estrategia de vinculación que se defina de acuerdo al contexto particular.

El estudio de casos: *Razones que motivan la vinculación de la universidad con la empresa: Análisis comparativo México y Argentina*, tuvo como objetivo identificar los factores que motivan la relación de vinculación entre universidad y empresa, a través de las estrategias que llevan a cabo las universidades para entablar una relación de cooperación con la industria, mediante la metodología de estudio de casos (Pérez, 2016).

La conclusión a la que llega Pérez es que la vinculación empresa-universidad es una estrategia que fomenta la transferencia de conocimiento y tecnología, donde ahora las IES deben verse como una universidad empresarial que brinde la posibilidad de incrementar la

competitividad del sector industrial que la rodea (Pérez, 2016), aunque reconoce que la vinculación no es una actividad sencilla, y propone el reconocimiento de la importancia de la generación de conocimiento, las innovaciones científica y tecnológica, no especifica la forma organizacional en que se deberían tener las IES para el logro de la nueva estrategia.

Por otra parte, Saltos, Odriozola y Ortiz, plantean en *Vinculación Universidad-Empresa-Gobierno: Una Visión Histórica y Conceptual*, que en la actualidad el rol de la universidad ha cambiado, y que la participación del gobierno, empresas y universidades requiere nuevos modelos de vinculación entre estos actores, por lo que su trabajo contemplaron como objetivo la sistematización de las bases conceptuales para la vinculación universidad-empresa-gobierno, mediante un análisis teórico-metodológico e histórico (Saltos et al., 2018).

De la misma forma las autoras, hacen un análisis sobre los modelos de vinculación que integran las relaciones entre la universidad, las empresas y el gobierno (UEG), y directa e indirectamente la sociedad, con el modelo de la Triple Hélice y Tetra Hélice, no obstante, concluyen que todos los modelos analizados muestran de manera insuficiente la definición de las estructuras y objetivos organizacionales para consolidar el vínculo entre UEG (Saltos et al., 2018).

El estudio anterior, brinda una perspectiva amplia de la concepción de la vinculación, la importancia de los vínculos entre la universidad (generación de conocimiento), gobierno (establecimiento de políticas y soporte para los dos actores) y empresas, y su rol para satisfacer las necesidades de la sociedad y la importancia de sus acciones para el desarrollo de la sociedad bajo el contexto en que se desenvuelven.

Bautista en su trabajo *La importancia de la vinculación universidad-empresa-gobierno en México* recomienda que el gobierno debiese destinar mayor presupuesto a la detonación de las IES y el sector productivo y social, de esta manera las IES y el sector productivo comenzarían a generar proyectos de colaboración (2007), su postura está enfocada a una estrategia que deberá proponer el gobierno para incentivar la Vinculación de las IES.

En el artículo *Factores Organizacionales que Influyen en la Generación de Vinculación entre Empresas y Universidades* de Valle y Tapia plantean como principal objetivo identificar los factores organizacionales que influyen en la generación de vinculación entre empresas y universidades, usaron una metodología mixta, por un lado, aplicando una entrevista semiestructurada y por otro, una teoría fundamentada, que mediante la inducción pretende explicar determinados fenómenos (2020).

Valle y Tapia concluyen que el factor vinculación en las empresas es importante para que puedan plantear sus objetivos de acuerdo con las necesidades del mercado, lo cual sería la base para desarrollar el talento humano lo que permitirá el trabajo colaborativo con las universidades, otras empresas y la sociedad (2020), como puede apreciarse, su estudio está enfocado a los factores organizacionales de las empresas que tienen vinculación con la sociedad, otras empresas y con las universidades.

Esquinca, Jiménez y Gaggiotti, en su trabajo *Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una Institución de Educación Superior del norte de México*, describieron la cultura organizacional de directivos, administrativos y docentes de una IES y buscaron la relación con la inteligencia competitiva para el logro de los objetivos institucionales, utilizando una metodología cualitativa (2018).

Los autores concluyen que es necesario realizar acciones que correlacionen la Cultura organizacional con la inteligencia competitiva en las IES, ya que los estudios existentes se dan en el área de la industria, además, encontraron que el liderazgo es importante para implementar valores, la comunicación abierta y la colaboración, así como identificar las culturas dominantes que forman la cultura organizacional y a partir de ello, las IES puedan establecer las estrategias para la inteligencia competitiva.

Por todo lo anterior, se afirma que ninguno de los estudios expuestos propone un modelo organizacional que gestione la vinculación tomando como base el ser humano y por ende la cultura organizacional.

2.2. Cultura Organizacional

Para poder explicar y entender la cultura organizacional de una entidad, primero es necesario conocer qué es, identificar cómo se forma, reconocer sus características, elementos-manifestaciones y los tipos para así poder diagnosticarla, en la presente sección se abordará a detalle cada uno de los aspectos mencionados.

2.2.1. La cultura

Chiavenato afirma que la cultura es la “forma de vida” de las organizaciones (2007), los elementos que la componen son materiales y simbólicos (Franklin y Krieger, 2013).

Para Franklin y Krieger “cada organización es una cultura” (2013) y Chiavenato fundamenta que “el primer paso para conocer a la organización, es conocer su cultura” (2014, p. 271) luego afirma que el único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su *cultura* por lo que cuando se habla de cultura necesariamente se tiene que partir del estudio del ser humano.

En el ámbito educativo, de manera específica en las IES, la cultura ha sido considerada un medio efectivo para guiar la actitud y el comportamiento de los seres humanos de la universidad hacia actividades empresariales (Jiménez-Zapata & Calderón-Hernández, 2018).

La cultura también implica mayor posibilidad de crecimiento personal, incluso pudiera ser considerada como determinante para que los seres humanos de una organización establezcan sus objetivos personales y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo cual la cultura es la base para el logro de los objetivos a nivel individual y colectivo.

Para comprender el comportamiento del ser humano es necesario entender su cultura tanto individual como colectiva, esta última conocida también como cultura organizacional.

2.2.2. Cultura Organizacional

La Cultura organizacional (CO) es el “conjunto de hábitos, creencias, valores, tradiciones, interacciones y relaciones sociales característicos de cada organización” (Chiavenato, 2014, p. 271) implica el establecimiento de múltiples interacciones entre seres humanos, estas conexiones hacen que cada organización sea única y antes de reflejarse en lo colectivo se manifiestan en lo individual.

Robbins y Judge manifiestan que la cultura organizacional es “un sistema de significado compartido por los miembros el cual distingue a una organización de las demás” (2017, p. 512) por lo cual los seres humanos o miembros poseen una identidad común, pero distinta a la de otras organizaciones, como también lo indicó Chiavenato (2014).

La cultura organizacional no es estática, cambia conforme la organización también lo hace, pues “representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del

tiempo” (Hellriegel & Slocum, 2009). El archivo General de la Nación (ANG) describe que este sistema de valores y supuestos es de naturaleza explícita o implícita (2016, p. 19).

Este conjunto de “creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una comunidad en función de su contexto social y de los valores que la sustentan” (Franklin & Krieger, 2011, p. 92) son expresados por el ser humano al estar en comunidad o en la organización.

Por lo cual, para conocer una organización es necesario asimilar su cultura, es decir, vivir y trabajar en ella, desempeñar sus actividades, hacer carrera y participar de fondo en su cultura organizacional (Chiavenato, 2014, p. 272) esta idea sin duda es fundamental dado que sólo al ser parte de la organización se podrá conocer al ser humano, con ello su cultura y así poder entenderla.

La cultura organizacional implica comprender cómo trabajan y se comportan los diversos grupos dentro de la organización, así como qué es lo que motiva al ser humano dentro de ella (AGN, 2016, p. 16), de esta forma dar sentido a las acciones del ser humano y determinar las líneas de colaboración.

Por su parte Méndez resume la cultura organizacional como:

La cultura organizacional es un sistema implícito e intangible de significados compartidos que definen conductas y homogenizan pensamientos y formas de vida en la organización, determinadas por las ideologías, los valores, las normas, los mitos, los ritos, las historias, las creencias, los símbolos, los hábitos, las tradiciones, el lenguaje, y otros, que han evolucionado en el tiempo y son fundamento de la organización (Mendez, 2019, p. 146).

Es muy importante reconocer a la Cultura Organizacional como un proceso implícito e intangible que se lleva a cabo mediante la interacción del ser humano con otros dando paso a la homogenización de actitudes, pensamientos y estilos de vida.

2.2.3. Las características de la cultura organizacional.

Al revisar la literatura se identificó que no existe un consenso sobre las características de la cultura organizacional. Para Robbins y Judge existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y toma de riesgos. Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención a los detalles. Grado en que se espera que los individuos muestren precisión análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas o procesos utilizados para lograrlos.
4. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
6. Dinamismo- en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo y no en el crecimiento (Robbins & Judge, 2013, pp. 512–513).

Una de las características más importantes de la Cultura Organizacional es que la gerencia debe estimular al ser humano para que sea innovador, que sea analítico, que minimice riesgos, lo que lo lleva a dar resultados, a partir de este momento fomenta la integración con otros individuos para que en la colectividad se genere competitividad, no obstante, la cultura organizacional reconoce que el ser humano prefiere el statu quo, por lo cual es difícil de cambiar.

Por su parte Davis y Newstrom consideran como las características más destacadas de la cultura organizacional la distintividad, estabilidad, índole implícita, simbolismo, ninguna es mejor, integración, aceptación, reflejo de alta dirección, subculturas, diversa identidad (Davis & Newstrom, 1999), el ser humano es la base para entender la cultura organizacional, las organizaciones se integran por diferentes seres humanos, por lo que es la base para que cada organización sea distinta.

En este mismo orden de ideas, hay que entender que la cultura organizacional del ser humano es un reflejo de la alta dirección, pero también es necesario reconocer que existen subgrupos y por ende subculturas.

Según Franklin & Krieger las siguientes son las características primordiales de la cultura organizacional:

1. Es holística: en otras palabras, método representa más que la suma de las partes. Es históricamente determinada, refleja la historia de la organización.
2. Puede conceptualizarse antropológicamente como un conjunto de símbolos y rituales.
3. Se construye socialmente a través de la interrelación, es decir, la crea y la conserva el grupo de personas que conforman la organización.
4. La crean y recrean normas formales e informales que rigen la organización los estilos de autoridad y liderazgo.
5. Es intangible, pero hace la diferencia entre una organización y otra.
6. Es difícil de cambiar pues encuentra interiorizada en las personas, grupos, equipos, gerentes y directivos que integran la organización mismos que no están dispuestos a modificarla si no encuentran un buen motivo para ello (Franklin & Krieger, 2011, p. 92).

Por su parte, Franklin & Krieger identifican como principal característica que la cultura organizacional es holística (2011), hecho por el cual, para entenderla es indispensable considerarla como un todo, y no por partes separadas, se parte del entendimiento del ser humano, pero se estudia su comportamiento en la colectividad dado que la cultura organizacional se construye socialmente, además es intangible no se puede materializar, sin embargo, se pueden reconocer sus manifestaciones.

Es importante reconocer desde la óptica de Franklin & Krieger que la cultura organizacional se crea y recrea a partir de las normas que establece la organización, además de que estas pueden ser de carácter formal e informal, este último dada las múltiples interrelaciones del ser humano, las cuales hacen también que se forme la cultura de la organización (2011).

Chiavenato reconoce a las siguientes como características de la cultura organizacional:

IES: Modelo Organizacional y Vinculación desde la Cultura Organizacional 21

1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera (Chiavenato, 2009, p. 126).

Es significativo reconocer que los valores personales del ser humano, los que adopta por la interrelación con otros y los que inculca la organización desde su filosofía, se convierten en los valores dominantes de organización; a ellos se les suma las normas que hace que se conviertan en las pautas de comportamiento, valores dominantes o pautas y estos a su vez en cultura organizacional.

En conjunto las normas y los valores dominantes rigen el comportamiento del ser humano en las IES, por ende, al poco paso del tiempo los nuevos integrantes de la organización los profesan e incluso puede ser base para que otros seres humanos se adhieran a la organización o en su caso se vayan.

La tabla 1. muestra un cuadro comparativo de las características de la Cultura Organizacional con base a diversos autores.

Tabla 1.
Características de la Cultura Organizacional

Autor	Chiavenato (2009)	Davis y Newstrom (1999)	Franklin & Krieger (2011)	Según Robbins y Judge (2017)
Características	Regularidad de los comportamientos observados. Normas. Valores dominantes. Filosofía. Reglas. Clima organizacional.	Distintiva. Estable. Implícita. Simbólica. Ningún tipo es la mejor. Integrada. Aceptada. Reflejo de administración superior. Subculturas. De fuerza diversa.	Es holística Conjunto de símbolos y rituales. Se construye socialmente. Normas formales e informales. Es intangible. Es difícil de cambiar.	Innovación y toma de riesgos. Atención a los detalles. Orientación a los resultados. Orientación a la gente. Orientación a los equipos. Dinamismo. Estabilidad.

Fuente: Elaboración propia, con base en Robbins y Judge; Newstrom; Franklin & Krieger y Chiavenato.

A partir de las características que proponen los autores, se resume las características de la cultura organizacional en:

1. Es holística. La Cultura organizacional se debe ver como una unidad, cada uno de los seres humanos que son parte de la organización aportan formal o informalmente para la conformación de la cultura organizacional.

2. Intangible. La Cultura organizacional es una manifestación intangible que da valor a la organización.

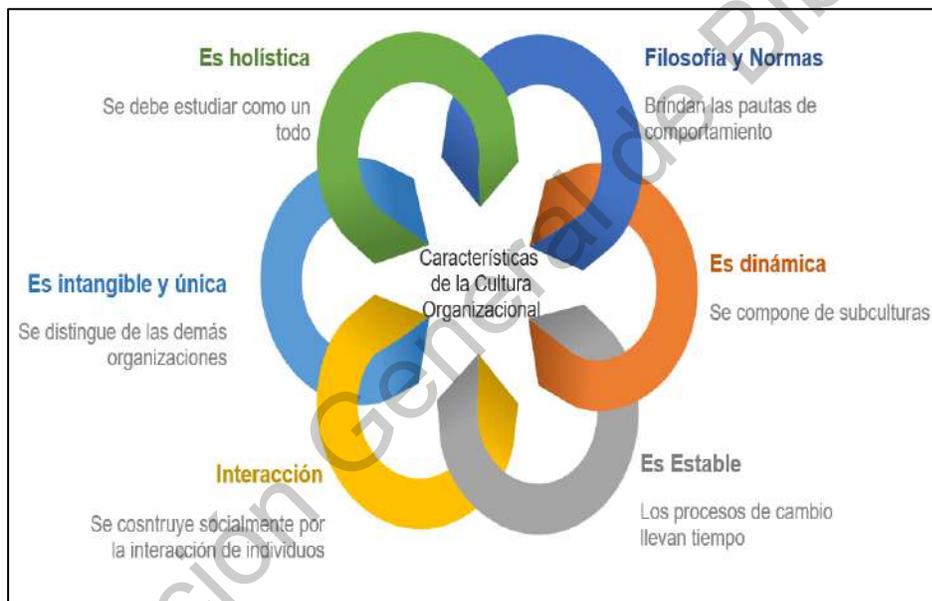
3. Interacción. Los seres humanos que integran la organización interactúan entre sí de forma continua, estas interacciones consolidan la cultura organizacional.

4. Filosofía y Normas. La cultura organizacional es el reflejo de la misión, visión, valores, normas formales e informales, reglamentos y demás pautas de comportamiento que establece la organización.

5. Es dinámica. El ser humano de forma constante realiza sus funciones, responsabilidades y mantienen comunicación con los diferentes niveles jerárquicos y departamentos de la organización, las diferentes subculturas que la integran e interaccionan hacia afuera de la organización con otros entes e individuos.

6. Distintiva. Es tan única que cada organización tiene su propia cultura organizacional.

Figura 1. Características de la Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

2.2.4. Elementos y manifestaciones de la cultura organizacional.

A la fecha, mucho se habla de la cultura organizacional, no obstante, pocos autores definen los elementos con claridad, la conjetura de inicio es que estos elementos son intangibles y su identificación o su reconocimiento se da en las manifestaciones mismas de la cultura de los

miembros que pertenecen a una organización. La tabla 2 muestra los elementos y manifestaciones de la Cultura organizacional que reconocen diferentes autores.

Tabla 2.
Elementos y manifestaciones de la Cultura Organizacional

Autor	Dimensión	Elemento	Se identifican o manifiestan
Schein (1992)	Nivel 1.	1. Tecnología.	1. El espacio físico, la tecnología, arquitectura de sus edificios,
		2. Modelos de Comportamiento.	2. Lenguaje hablado y escrito, el modo de vestir, los modelos de comportamiento, el olor y el tacto del lugar, su intensidad emocional.
		3. Documentos.	3. Los documentos oficiales (estatutos, materiales de orientación y formación para los empleados, archivos...).
	Nivel 2.	4. Ritos, mitos y símbolos.	5,6 y 7. Los ritos, los mitos, los símbolos, las historias, los récords de la empresa, sus declaraciones de filosofía, Comportamiento, los juicios,
		5. Valores (entorno físico).	
		6. Valores (Consenso Social).	
	Nivel 3.	7. Relación con el Entorno.	7,8,9 y 10. Se manifiesta principalmente en Creencias, costumbres.
		8. Naturaleza de la Realidad, del tiempo y del espacio.	
		9. Naturaleza de la actividad Humana.	
		10. Naturaleza de las relaciones Humanas.	
Beare, Caldwell y Millican. (1992)		1. Medio Ambiente.	Valores, filosofía, ideología, Metas y objetivos, círculo, lenguaje, Metáforas, Organización, Estructura organizacional, instalaciones, equipos, memorias, uniformes, rituales, ceremonias, enseñanza-aprendizaje, procedimientos, normas, regulaciones, premios, sanciones, apoyos psicosociales, formas de interacción.
		2. Valores.	
		3. Héroe.	
		4. Ritos	
		5. Rituales	
		6. Red Cultural.	
Núñez (1994)	1. Valores.	1. Los sistemas de valores	
	2. Comportamiento directivo.	2. La institución y su identificación	
	3. Las orientaciones básicas de la propia empresa.	3. El entorno social, económico, ecológico y político.	
		4. La estructura del Management	
		5. Los estilos de dirección	
		6. Los procesos de adaptación	
		7. Los instrumentos organizativos	
Diez (1996)		1. Creencias y presunciones subyacentes.	1. Paradigmas, relación entre los individuos, naturaleza del individuo, naturaleza organizativa.
		2. Valores. Artefactos Culturales.	2. Participación, autorrealización, seguridad, conocimiento, eficacia organizativa, filosofía.
			3. Rituales-ceremonias, normas-pautas, símbolos, mitos, historias, héroes, red cultural, lenguaje y comunicación, materiales producidos.

Tabla 2 (Continuación)

Autor	Dimensión	Elemento	Se identifican o manifiestan
Etkin y Schvarstein (2000)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Los caracteres del entorno; 2. La tecnología. 3. La estructura. 4. Los roles 5. Los actos simbólicos. <p>Sistema de valores, mitos y creencias.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comparte la organización, como institución abierta. 2. Los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional. 3. La valoración social del puesto de trabajo, sus funciones y estratificación. 4. Los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización. 5. Ritos y ceremonias que no está escritos pero que funcionan como rutinas. Valores, mitos y creencias.
Franklin y Krieger (2011)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Artefactos visibles 2. Los valores 3. Presunciones subyacentes básicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima Organizacional. Expectativas personales, perspectivas grupales, autoridad-liderazgo, líderes. puesto-tarea, resolución de conflictos. 2. Valores organizacionales. Moral, ética y valores organizacionales, 3. Presunciones básicas. Compromiso- no compromiso; certeza-incertidumbre; ritualismo, burocratismo, creatividad, innovación, aprendizaje; status, individualismo-cultura de trabajo, relaciones interpersonales, ambiente de trabajo. 4. Normas. Regulación del comportamiento, interrelaciones, prácticas sindicales. 5. Interacciones. 6. Símbolos. Ritos, rituales y ceremonias; símbolos y lemas y mitos e historias. 7. Subculturas. 8. Entorno físico. Estructura física, estímulos físicos, objetos simbólicos. 9. Cultura Material.
Méndez (2019)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Direcciona comportamientos en la interacción social. 2. Propicia identidad y cohesión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ideología, los valores, la responsabilidad social y la ética; la organización, políticas, normas, ritos, símbolos, himno, bandera, logotipo), y las personas historias, creencias mitos, lenguaje, y clima organizacional.
Méndez (2019)		<ol style="list-style-type: none"> 3. Factor de Diferenciación. Normas de acción (las determina Estructura). 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Nivel de compromiso, la responsabilidad social, los valores, la ética, las normas con los que actúan. el sentido de pertenencia. 3. Dinámicas de actuar. Procesos, procedimientos, manuales de funciones.

Tabla 2 (Continuación)

Autor	Dimensión	Elemento	Se identifican o manifiestan
Mena (2019)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Elementos subyacentes, 2. Visibles implícitos. 3. Visibles explícitos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Historia, Valores, Creencias, personalidad de los directivos. 2. Costumbres, comportamiento, estándares de actuación, estrategias y tácticas, estilo de dirección, prácticas de gestión, anécdotas y leyendas, héroes y villanos. 3. Ritos y ceremonias, Símbolos, eventos, lenguajes, sistemas de comunicaciones.

Fuente. Elaboración propia a partir de Schein (1992); Beare, Caldwell y Millican (1992); Núñez (1994), Diez (1996), Etkin y Schvarstein (2000), Franklin y Krieger (2011); Méndez (2019) y Mena (2019).

Después de analizar los elementos de la Cultura Organizacional que reconocen diferentes autores y de presentar las características de la cultura, se puede inferir que no hay un consenso como tal de los elementos de la cultura organizacional, esto debido a que algunos autores enmarcan las manifestaciones también como elementos, o los elementos como manifestaciones.

Para esta investigación se entenderán como elementos y manifestaciones de la cultura organizacional, los siguientes:

1. Elementos visibles. Implica la tecnología, el entorno físico, la infraestructura.
2. Sistema de valores. Los valores organizacionales enmarcados en la filosofía, los valores personales del ser humano, y los que se forman de la interacción con los demás miembros de la organización.
3. Estructura. La forma de dirección, las funciones, las jerarquías.
4. Normas. Normas, reglamentos, manuales, procedimientos, procesos.
5. Presunciones básicas. Compromiso, certeza-incertidumbre, creatividad-innovación, distancia jerárquica,
6. Artefactos culturales. Rituales-ceremonias, símbolos, mitos, historias, red cultural, lenguaje y comunicación, materiales producidos.

Definición de las manifestaciones culturales y elementos de la cultura Organizacional.

Elementos visibles

Tecnología. El grado de desarrollo tecnológico de la organización tanto para producir como para trabajar en procesos administrativos. La infraestructura contempla la forma en que está distribuida físicamente la organización, es decir, si son oficinas cerradas, cubículos, espacios totalmente abiertos, si hay áreas comunes, áreas de ocio, comedor, entre otros.

El clima organizacional. Estará dado por la coincidencia entre las expectativas del individuo o de grupo, y los objetivos organizacionales, reflejadas en el grado de remuneración, recompensas, incentivos, el desarrollo profesional y las relaciones de autoridad con el estilo de liderazgo representativo.

Sistema de valores

La filosofía. Conformada por la misión y visión de la organización. Entendida la misión como la razón de ser de la organización. La visión por su parte es lo que desea ser en el largo plazo. Los valores organizacionales. Son los valores básicos que inculca la organización, regularmente la ética profesional, igualdad, respeto, solidaridad, la justicia, reciprocidad. Los valores individuales. Como la ética y el respeto a los derechos humanos: la justicia, igualdad, libertad y dignidad humana.

Estructura

La forma de dirección. Es decir, la forma en que se orientan los esfuerzos de la organización. Relaciones de autoridad y estilos de liderazgo. Autocrática, paternalista, Laissez-faire, democrática. Las funciones: Las labores y actividades que deberán realizar los miembros de las

diferentes áreas de la organización. Las jerarquías: Son los diferentes grados de poder y autoridad que hay en la organización. La comunicación. Formal e informal.

Normas

Las normas: son los lineamientos que establece la organización para definir el actuar de los seres humanos que pertenecen a la organización. Los reglamentos: son documentos que contienen las reglas para que los miembros de la organización puedan realizar las funciones encomendadas, definen las responsabilidades y las relaciones con otros, también las sanciones a falta de cumplimiento de las primeras; como ejemplo se puede citar al reglamento interior de trabajo o el reglamento por área o departamento.

Los manuales: son documentos que muestran de forma sistemática información de la empresa, las actividades a ser cumplidas por el ser humano de la organización, ya sea en forma separada o colectiva. Pueden ser manuales de organización, de procedimientos, de bienvenida, de departamentales, puesto, entre otros. Los procedimientos: son planes que determinan la secuencia cronológica de las actividades de la organización de forma óptima.

Presunciones básicas

Compromiso: emanado por un lado a partir de las normas o bien, del contrato psicológico que tienen los seres humanos con la organización (dado el buen trato, el desarrollo de la autoestima, la autorrealización). Certeza-incertidumbre, se refiere a la forma en que se conduce el ser humano al sentirse seguros o al estar riesgo.

Creatividad-innovación-aprendizaje: la forma en que los miembros de la organización están dispuestos para enfrentar desafíos. Distancia jerárquica: la percepción de la separación entre los diferentes niveles jerárquicos en que se encuentran los miembros de la organización.

Artefactos culturales

Rituales-ceremonias son actividades rutinarias de los seres humanos de una organización a través de juegos, cantos, ceremonias o fiestas ensayadas que todos los integrantes las reconocen. Los símbolos son medios de identificación que se consideran importantes dentro de la organización y que tienen como referente ya sea por su influencia jerárquica, por su forma de comportarse, por su labor social, entre otros, también los símbolos pueden ser materiales como el acceso a determinados equipos, vehículos, oficina.

Historias. Es la unión del presente con el pasado de la organización que nos hace recordar y legitimar el presente, aunque regularmente se pueden distorsionar o exagerar con el paso del tiempo, no obstante, sirven para motivar al ser humano y guiarlo en la adversidad. Los mitos. A diferencia de las historias, los mitos regularmente se pasan de generación en generación de forma oral, marcan de forma exagerada los hechos o las cualidades del ser humano, incluso se puede llegar a considerar cuestiones sobrenaturales.

Red cultural. Comprenden las actividades sociales que realiza el ser humano a través, de la conversación, la convivencia, de compartir los conocimientos y la experiencia. Lenguaje y comunicación. La organización establece el sistema de signos orales, corporales o gráficos que seguirán los miembros de la organización, de tal manera que se identifiquen con la cultura organizacional, la acepten y preserven.

2.2.5. Formación de la Cultura organizacional

La formación de la cultura no nace de la nada, depende de múltiples factores, autores como Hellriegel & Slocum y Frankling & Krieger coinciden en que existen factores internos y externos para la formación de la cultura, mientras Robbing y Judge enfatiza los factores internos, como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3.

Factores que permiten el origen de la cultura organizacional

Hellriegel & Slocum (2009)	Franklin & Krieger (2011)	Robbins & Judge (2017)
1. Adaptación externa y supervivencia. Misión y estrategia, metas, medios y medición.	1. Interna. Condiciones internas de la organización que tienen impacto en su cultura.	1. Al contratar a empleados que piensan y sienten como ellos.
2. Integración interna. Lenguaje y conceptos, límite de grupos y equipos; poder y estatus y premios y castigos.	2. Externa. Hacen referencia a las condiciones del contexto, y a la manera en que los miembros de la organización perciben y responden a ellas.	2. Al adoctrinar y socializar su forma de pensar a los empleados. 3. Al definir el modelo de comportamiento con el ejemplo.

Fuente: Elaboración propia con base en Hellriegel y Slocum (2009); Franklin y Krieger (2011); y Robbins y Judge (2017).

De inicio la formación de la cultura organizacional está dada por la filosofía que establezcan los fundadores de la organización, pero el ser humano también tiene constante interacción con el entorno, por lo cual la cultura organizacional evoluciona junto con la organización.

Franklin y Krieger consideran que hay cuatro fases donde se forma la cultura: fase estable, reactiva, anticipadora y de mantenimiento creativo (Franklin & Krieger, 2011), desde esta perspectiva la formación de la cultura organizacional permite que el ser humano primero esté identificado con la organización, luego se irá modificando la cultura ya sea por necesidad o por prepararse a los cambios del entorno, para después, ser una organización dinámica.

2.2.6. Tipos de cultura organizacional

Entendiendo que el ser humano es parte esencial de la organización, y que su cultura individual forjará la cultura organizacional, se puede entender que cada organización es diferente, sin embargo, se pueden identificar ciertos patrones que podrían identificar la forma de actuar de los

individuos ante determinadas condiciones, es esta razón diferentes autores se han dado la tarea de identificar los tipos de cultura organizacional.

Chiavenato cita que Likert (1980) donde definió cuatro perfiles culturales o tipos de cultura organizacional: autoritaria coercitiva, autoritaria benevolente, consultiva y participativa (Chiavenato, 2009), de acuerdo con las descripciones la participativa es la que considera al ser humano con la capacidad de tomar decisiones por sí solo, cree en él y le delega amplia autoridad para cumplir con sus responsabilidades, la comunicación fluye en todas direcciones, fomenta el reconocimiento a través de las recompensas y pocas veces hay sanciones.

La cultura de clan es la que se orienta al ser humano, cimentada en valores como la lealtad, el compromiso, el trabajo en equipo, mediante la sociabilización (Hellriegel & Slocum, 2009), los individuos que pertenecen a este tipo de cultura organizacional hacen un compromiso a largo plazo posiblemente hasta de por vida, la organización a su vez le provee seguridad de tal manera que logra un sentido de pertenencia.

Chiavenato realiza una comparación entre las culturas conservadoras, tradicionales, adaptables y participativas (Chiavenato, 2009), donde explica que las primeras preservan su cultura organizacional independientemente de los cambios que ocurran en el entorno lo que lo que favorece su identidad organizacional, no obstante, esto limita la actualización, las últimas son adaptables, son más maleables y flexibles, lo cual hasta cierto punto facilita la innovación y la modernización, sin embargo, es de reconocer que se requiere estabilidad en las organizaciones para lograr sus objetivos a largo plazo.

La Cultura integradora expuesta por Franklin y Krieger supone:

Una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica visión compromiso consistencia trabajo en

equipo adaptación a los cambios comunicación interna fluida y una gran preocupación por el desempeño tanto individual como grupal. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos y de sacar provecho de los conflictos (Franklin & Krieger, 2011, p. 377).

La cultura integradora permite que el ser humano se relacione con los demás integrantes de la organización, establecen formas de colaboración, y requiere que haya un bien sistema de comunicación interna para que se alcancen los objetivos, pero aún más importante, se le motiva a detectar sus oportunidades de mejora y a aprender de ellas, para sacar lo mejor de sí, lo que se verá reflejado en la organización de manera positiva.

Por tanto, se haya coincidencia entre la cultura participativa, de clan, participativa e integradora en que se confía en el ser humano y su criterio para alcanzar los objetivos organizacionales, mediante una buena comunicación, trabajo en equipo e integración de todos los demás individuos, en la tabla 4, se puede visualizar la tipología de la cultura Organizacional de acuerdo con autores.

Tabla 4.
Tipos de cultura organizacional.

Autor	Likert (1980)	Hellriegel & Slocum (2009)	Chiavenato (2009)	Franklin y Krieger (2012)
Tipos de Cultura Organizacional	Autoritaria Coercitiva. Autoritaria Benevolente. Consultiva. Participativa.	Burocrática. De clan. Emprendedora. De mercado.	Tradicional. Conservadora. Participativa. Adaptable.	Paternalista. Apática. Indiferente. Exigente. Integradora.

Fuente: Elaboración propia a partir de Likert (1980); Hellriegel & Slocum (2009); Chiavenato (2009) y Franklin y Krieger (2012).

Entonces, para esta investigación se entenderá como cultura organizacional al proceso implícito e intangible de elementos-manifestaciones culturales compartidos por los integrantes de la organización que se da por la interacción constante, que permite el trabajo en equipo y el acuerdo hasta que se logra un sentido de pertenencia y con ello la eficiencia de la organización.

2.2.7. Diagnóstico de la Cultura Organizacional

El diagnóstico de la cultura organizacional sirve de partida para la detección del tipo de cultura organizacional que prevalece en la organización. Para el diagnóstico de la cultura organizacional Bonavia reconoce en el modelo de Denison cuatro dimensiones de la Cultura Organizacional: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión, a su vez están compuestas cada una de ellas por tres indicadores, en la tabla 5 se puede apreciar la definición de cada dimensión, sus indicadores y los ítems correspondientes.

Tabla 5.
Dimensiones de la cultura organizacional

Dimensión	Definición conceptual	Indicador	Ítem
Implicación (<i>Involvement</i>)	Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización.	Empoderamiento (<i>Empowerment</i>). Los individuos tienen autoridad y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización	Ítems 1 al 5
		Trabajo en equipo (<i>Team Orientation</i>): El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos	Ítems 6 al 10
		Desarrollo de capacidades (<i>Capability Development</i>): La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.	Ítems 11 al 15
Consistencia (<i>Consistency</i>)	La investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente.	Valores centrales (<i>Core Values</i>): Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.	Ítems 16 al 20
		Acuerdo (<i>Agreement</i>): Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.	Ítems 21 al 25.

Tabla 5 (Continuación)

Consistencia (<i>Consistency</i>)	Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad.	Coordinación e integración (<i>Coordination and Integration</i>): Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo.	Ítems 26 al 30
Adaptabilidad (<i>Adaptability</i>)	Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado.	Orientación al cambio (<i>Creating Change</i>): La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios. Orientación al cliente (<i>Customer Focus</i>): La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes. Aprendizaje organizativo (<i>Organizational Learning</i>): La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.	Ítems 31 al 35. Ítems 36 al 40. Ítems 41 al 45.
Misión (<i>Mission</i>)	Quizás el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión.	Dirección y propósitos estratégicos (<i>Strategic Direction and Intention</i>): Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización Metas y objetivos (<i>Goals and Objectives</i>): A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo. Visión (<i>Vision</i>): La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección.	Ítems 46 al 50. Ítems 51 al 55. Ítems 56 al 60.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bonavia, Prado & Barberá (2010).

Ya se ha hablado que las organizaciones por la interacción con su entorno están obligadas a evolucionar, por ello es muy importante valorar la capacidad que tiene el ser humano que la integra para adaptarse, para detectar oportunidades de mejora, para aprender y asumir riesgos.

Entonces de acuerdo con Bonavia (2010), la Cultura organizacional es efectiva cuando las organizaciones dan poder a sus miembros, se comprometen con su trabajo, se organizan en equipos, desarrollan las capacidades, y tienen un sentido de pertenencia e importancia para la organización; además, conocen y se guían a través de la misión de la organización, entendiendo que ello les permitirá alcanzar sus metas personales, lo que les permite motivación y entusiasmo para lograr los objetivos de la organización, por medio de acuerdos.

Ahora bien, con base en Mancebo del Castillo una organización alcanza su eficiencia cuando:

Los diferentes elementos de la organización son capaces de comportarse bajo una misma cultura o bajo culturas similares, así también cuando la organización a través de su cultura desarrolla estrategias para satisfacer las necesidades de la cultura del medio ambiente en el que la misma organización se inserta (Mancebo del Castillo, 1990, p. 90).

En otras palabras, la organización alcanza la eficiencia cuando el ser humano o miembros de la organización tienen una misma cultura o subculturas similares, a la vez, al desarrollar actividades que permitan resolver y satisfacer las necesidades de su entorno.

2.3. Instituciones de Educación Superior

En esta sección se partirá del marco normativo de las IES y la responsabilidad social universitaria, a partir de diferentes autores y organismos nacionales e internacionales, para de esta manera, poder precisar las funciones sustantivas de las IES.

2.3.1. Marco normativo de las IES

En principio en México, de acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 3º establece que toda persona tiene derecho a recibir educación (CPEUM, 1917) además faculta que las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo.

En el mismo artículo (3º) la Constitución dispone que:

La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia. La educación se basará en el respeto irrestricto de la dignidad de las personas, con un enfoque de derechos humanos y de igualdad sustantiva. Tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a todos los derechos, las libertades, la cultura de paz y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia; promoverá la honestidad, los valores y la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje (CPEUM, 1917, p. 5)

De este modo, la educación no sólo se orienta al desarrollo de habilidades, sino que debe ser fuente de valores, generador de conciencia y solidaridad tanto con los demás mexicanos, como con el resto de los seres humanos, dicha educación debe permitirle al individuo la libertad para tomar sus decisiones, valerse por sí mismo, buscando el bien propio y respetando el bien de los demás.

La Ley General de Educación define a la educación como el proceso permanente que contribuye al desarrollo del ser humano y a la transformación de la sociedad (LGE, 1993), entonces su trascendencia es determinante para el hombre ya que coadyuva a su desarrollo integral y le permite concientizar y ejercer sus derechos y responsabilidades. Por tanto, se puede decir que la educación representa la base del desarrollo y transformación de la sociedad.

Por su parte los organismos internacionales han trabajado constantemente en proponer condiciones para una educación humanista que permita oportunidades para todos, como se estableció en la Declaración de Incheon definiendo que la visión de la educación es “garantizar una educación inclusiva, equitativa, de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos” (UNESCO, 2015, p. 20) es decir, la posibilidad de que todas las personas puedan acceder a educación y que se cumpla con las características de inclusión, equitativa y de calidad.

La Ley para la Coordinación de la Educación Superior tiene como objeto establecer bases para la distribución de la función educativa de tipo superior entre la Federación, los Estados y los Municipios (1978), esta ley entonces es la que determinará las bases para el alcance y expansión de la educación superior en nuestro país.

La misma Ley reconoce a la educación superior como aquella que se imparte después del bachillerato o de su equivalente, además de lo ya citado, el marco normativo básico de las IES lo conforman:

- La Ley Reglamentaria del Artículo 5º Constitucional.
- Las leyes estatales de educación y de educación superior.
- El Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública.
- Las leyes orgánicas de las universidades públicas autónomas y no autónomas.
- Los decretos gubernamentales de las universidades no autónomas.
- Los Acuerdos de la SEP.
- Demás convenios de la Federación con los estados y las IES.

Cabe mencionar que las leyes anteriormente citadas dan certeza jurídica a las universidades, brindan los lineamientos para su administración, supervivencia y desarrollo con la intención de asegurar que el ser humano tenga una educación integral de calidad.

Ahora bien, la Ley para la Coordinación de la Educación Superior en su artículo 6, establece que la Federación a través de la Secretaría de Educación Pública, celebrará convenios con los gobiernos de los Estados a fin de asegurar la expansión y el desarrollo de la educación (1978).

La Secretaría de Educación (SEP), tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso de las mexicanas y mexicanos, a una educación de excelencia con equidad, universalidad e integralidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden (SEP, 2020), por lo anterior, y para un mejor funcionamiento la SEP divide la educación en este país en tres niveles educativos en: educación básica, educación media superior y Educación superior.

Para alcanzar los objetivos de la Educación Superior crea la Subsecretaría de Educación Superior (SES), la cual regula la formación de profesionistas y es la encargada de brindar una educación de calidad para que México cuente con jóvenes competitivos y comprometidos con el desarrollo del país.

Las responsabilidades de la SES son:

Diseñar, crear y mejorar los programas académicos de educación superior. Crear e implementar programas de operación y planeación estratégica de fortalecimiento de las instituciones de educación superior. Impulsar políticas para la actualización, formación y superación del personal académico de las instituciones de educación superior (SEP, 2021).

Entonces la SES carga con la importante tarea de que las universidades tengan lo necesario para que logren su consolidación, así como promover políticas que permitan que los académicos puedan lograr crecimiento personal, ambas tareas promueven la calidad educativa.

La SES divide a la educación superior en Técnico Superior Universitario, Licenciatura y Posgrado. El Técnico Superior Universitario, caracteriza a los programas de estudio de dos años, con posibilidad de estudiar dos más y lograr una licenciatura o ingeniería; regularmente se imparten en universidades tecnológicas. Licenciatura, integra programas de Estudio de cuatro años o más, y posgrado, se divide en estudios de especialidad, maestría y doctorado.

La forma de clasificar a las instituciones educativas es la siguiente:

- Universidades Federales
- Universidades Públicas Estatales.
- Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario.
- Institutos Tecnológicos Federales
- Universidades Tecnológicas.
- Universidades Politécnicas.
- Universidad abierta y a distancia de México
- Universidades Interculturales.
- Escuelas Normales Públicas.
- Centros Públicos de Investigación.
- Otras instituciones.

Como puede apreciarse por la anterior clasificación las diferentes IES establecidas en el país buscan que el ser humano (mayormente jóvenes) puedan tener deferentes alternativas y acceso a la educación superior.

En la actualidad, se estima que el número de instituciones de educación superior en México es alrededor de dos mil universidades, de acuerdo con los datos de la SEP (2021) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2018).

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) es una asociación no gubernamental, que agremia a las principales instituciones de educación superior del país, la cual tiene como objetivo promover el mejoramiento integral de las IES (ANUIES, 2019), dándoles a las instituciones agremiadas la posibilidad de consolidar su desarrollo y fortalecer sus capacidades, por lo que pone a su disposición sus declaraciones, aportaciones y directrices.

Las Declaraciones y Aportaciones de la ANUIES para la Modernización de la Educación Superior, en el capítulo segundo enmarcan las condiciones y requerimientos de la educación superior: 1) Financiamiento, 2) mejoramiento de las condiciones de trabajo del personal de las IES, principalmente del personal académico, y 3) mejoramiento de las condiciones de estudio de los alumnos (ANUIES, 1989) desde esta óptica la ANUIES reconoce que la importancia de que se tengan las condiciones para que el ser humano cuente con los elementos necesarios para ejercer su labor, y así abonar al crecimiento de los estudiantes.

El Foro Mundial sobre la Educación 2015, se presentó la Visión para la Educación 2030 en la cual se declaró que los países se comprometen a promover oportunidades de aprendizaje de calidad a lo largo de la vida para todos, en todos los contextos y en todos los niveles educativos. Ello incluye un mayor acceso en condiciones de igualdad a la enseñanza y formación técnica y profesional de calidad, a la educación superior y a la investigación, prestando la debida atención a la garantía de la calidad (UNESCO, 2015).

Es de reconocer la intención de promover oportunidades educativas para todos, sin embargo, a la fecha se sabe que la mayor parte los países de América Latina no han tenido avances significativos en los primeros cinco años incluido México.

Para concluir las leyes que rigen la educación superior en México y las declaraciones internacionales tienen como objetivo garantizar que el ser humano tenga acceso a la educación superior, desarrollar los mecanismos y políticas para que sea integral, humana y de calidad, de tal manera que el ser humano pueda desarrollar sus capacidades, a la vez que se consoliden las IES y con ello se propicie el desarrollo de país.

2.3.2. Responsabilidad social universitaria

Autores señalan que hablar de la responsabilidad social universitaria (RSU) es complejo, Núñez y Bermúdez la definen como:

Una construcción colectiva producto de la interacción universidad sociedad, así como un valor que debe impregnar la práctica profesional de los estudiantes, profesores y directivos universitarios y transversalizar el desarrollo de los procesos formativos, para fomentar las relaciones que permitan impulsar investigación, la innovación, el emprendimiento y el desarrollo, como una respuesta concreta, desde la universidad, para dar soluciones a las diversas necesidades sociales, y se transforme en un agente de desarrollo económico, social y político del país (Núñez & Bermúdez, 2019, p. 4).

Esta definición, de inicio enmarca que es una construcción colectiva, dada la interacción de la universidad con la sociedad, mediante sus integrantes de forma transversal, de esta manera las IES cumplen con sus funciones sustantivas, pero lo más importante impulsan a resolver las necesidades de sus integrantes y de su entorno, incluso propicia su desarrollo.

La Conferencia Mundial de la Educación Superior se estableció que la educación superior debería asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos de alcance mundial para abordar retos mundiales (UNESCO, 2009), esto esboza el camino que deben seguir las IES

poniendo la generación del conocimiento como principal objetivo, con la finalidad que este sea pertinente a la sociedad y coadyuve a su desarrollo.

Aunado a lo anterior la UNESCO estatuye que los retos mundiales a los que se enfrenta la sociedad son principalmente la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública (UNESCO, 2009), desde hace años las universidades se han comprometido a desarrollar alternativas que propicien un mejor nivel de vida para los ciudadanos en donde se desenvuelven.

Hernández, Alvarado y Luna describen que una universidad se considera como socialmente responsable cuando:

Busca soluciones a los complejos problemas existentes y dar respuestas pertinentes a las demandas de una sociedad en transformación;

Desarrolla en la comunidad universitaria el sentido de responsabilidad y pertenencia para asumir una posición crítica frente a la realidad de la sociedad;

Ocuparse del mejoramiento de la calidad de vida de la población;

Repensar críticamente sus funciones sustantivas, convirtiéndose en una institución dinámica, eficiente y accesible a los sectores sociales (Hernández, Alvarado, & Luna, 2015, p. 106).

Tal como lo refieren los autores, más allá de que las IES tengan que atender las demandas de la sociedad y la formación de propia comunidad, las IES deben evolucionar desde su estructura física y filosófica siempre debiéndose al ser humano de las IES y de su entorno.

Por su parte Vallaey, plantea que la RSU es una nueva política de gestión universitaria que se va desarrollando para responder a los impactos organizacionales y académicos de la universidad (2014), entonces la RSU implica un trabajo arduo desde la directiva hacia todos los niveles y departamentos de la organización.

Álvarez reconoce que las IES tienen la misión especial de enseñar y formar a los dirigentes de mañana (2001), las IES por su quehacer básico brindan la oportunidad para que los individuos sean los líderes del futuro.

Sánchez señala que las IES se dedican a la creación, adquisición y transmisión de nuevos conocimientos (2017), la importancia radica en que los nuevos conocimientos deben ser llevados a la comunidad para su uso y mejoramiento.

Para lo anterior es importante que las IES reconozcan la responsabilidad que tienen ante las problemáticas sociales, económicas, científicas y culturales de su entorno, entonces las IES deberán asumir el liderazgo en la sociedad, buscando minimizar distintas problemáticas, sin embargo, no significa que tengan que adoptar funciones del Estado o de otros actores sociales, sino que desde sus funciones sustantivas y mediante la generación de vínculos o redes de colaboración con otros sectores y actores, por lo que resulta necesario definir claramente las funciones sustantivas de las IES.

2.3.3. Funciones Sustantivas

En la actualidad las naciones se enfrentan a diferentes problemática y cambios económicos, políticos, sociales y ambientales, por lo que surge el debate sobre el futuro de la educación superior, dado que se considera la educación como medio fundamental para generar el desarrollo sostenible de la sociedad, es decir, que se espera que a través de la educación se pueda generar soluciones a las necesidades y problemáticas que tienen las naciones, por esta razón las IES tienen que replantearse sus funciones esenciales.

Para Mûnch y García las funciones sustantivas son “las funciones básicas de la estructura de la empresa que sustentan el giro y que además constituyen el sostén de las demás funciones de

la estructura” (2019, p. 55) dan razón de ser a la empresa, y de forma práctica son a las que se debe poner mayor atención y recursos.

Se reconoce como funciones esenciales o sustantivas a todas las operaciones ligadas entre sí que son la responsabilidad principal de las IES, al realizar la revisión literaria, se detecta que hay diferencias entre lo que reconocen nuestra legislación mexicana, organismos nacionales e internacionales y autores que hablan sobre las funciones de la educación superior moderna o actual, lo que nos lleva a plantear la pregunta ¿cuáles son estas operaciones o funciones de las IES? a continuación, se presentan las posturas principales.

La a Ley para la Coordinación de la Educación Superior en su artículo 4, dispone que “las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura que realicen las instituciones de educación superior guardarán entre sí una relación armónica y complementaria” desde esta norma se entiende que son funciones de las IES la docencia, la Investigación y la difusión de la cultura; pero sobre todo es que estas funciones se complementan entre sí.

El Artículo 5 de la misma Ley, complementa que el establecimiento, extensión y evolución de las IES y su coordinación se realizarán atendiendo a las prioridades nacionales, regionales y estatales y a los programas institucionales de docencia, investigación y difusión de la cultura (1978), dado este artículo las IES para su evolución se da de cuerdo a ciertos factores considerándose también los programas institucionales, para los que se reconocen a la docencia, investigación y difusión de la cultura.

La ANUIES da la razón que las IES deberán promover el desarrollo integral en los campos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios (2019)

entonces se contempla que las IES deberán brindar servicios, además de la extensión de la cultura, investigación y docencia.

Por su parte la conferencia Mundial sobre Educación Superior 2009, fundamenta que la educación superior es una fuerza primordial para la construcción de sociedades del conocimiento integradoras y diversas, y para fomentar la investigación, la innovación y la creatividad (UNESCO, 2009), a su vez, los líderes de diferentes organismos internacionales declaran la importancia de la educación superior hoy en día, entre ellos, el Banco Mundial para América Latina y el Caribe que enfatiza que la educación superior es clave para incentivar el crecimiento, reducir la pobreza y la desigualdad (2017).

Por otra parte la ANUIES, describe a la extensión de los servicios, la vinculación y la difusión de la cultura como las función sustantiva, que al igual que las funciones de docencia e investigación responde con pertinencia social y calidad, a las demandas tanto de las comunidades académicas como de los diferentes sectores de la sociedad (2011) he aquí el reconocimiento de la vinculación como función sustantiva de las IES.

En América latina conviven actualmente dos enfoques predominantes: la extensión y la vinculación con el medio, cuyas concepciones tienen raíces comunes, Cancino y Cárdenas analizaron de forma conceptual e histórica las políticas y estrategias de la extensión y vinculación, concluyeron que ambas representan relaciones y actividades de la universidad con su entorno, y reconociendo a la Vinculación permite la comercialización y transferencia de conocimiento generada por la docencia e investigación, como parte de la diversificación de los servicios universitarios (2018).

López reconoce a la vinculación como una nueva función sustantiva, además, afirma que es el resultado de los cambios que las estructuras de la producción que se están experimentando a nivel mundial (López, 2001).

La vinculación se puede entender como “una nueva función sustantiva de las universidades” (Campos & Sánchez, 2006) mediante la cual las IES realizan diferentes redes de colaboración con otras entidades.

Por su parte Álvarez expone que las IES deberán diferir en las maneras y grados en que combinen la docencia, la investigación y la extensión (2001), de inicio la postura de Álvarez no reconoce a la Vinculación como función sustantiva, pero, vislumbra que cada IES podrá determinar la magnitud o manera de combinar las funciones que defina como esenciales.

Partiendo de una postura constructivista en la que la experiencia representa la oportunidad para la interacción social y la construcción de conocimiento, “la actividad sustantiva de la vinculación universitaria representa una oportunidad colectiva para el aprendizaje” (González, 2011) desde el punto de vista de González la Vinculación además de ser una función sustantiva de las IES la considera como una oportunidad para el aprendizaje entre los seres humanos tanto de las universidades como del entorno.

Como puede apreciarse en la Tabla 6, la normativa y los organismos reconocen como funciones sustantivas o esenciales a la docencia, investigación y extensión y difusión de la cultura, sin embargo, al analizar las descripciones de la tercera función sustantiva, es poco claro distinguir entre vinculación y extensión, incluso algunos autores las consideran como sinónimos o complemento una de la otra.

Ejemplo de lo anterior, son los autores como González-Campo et al. que reconocen a la extensión como función sustantiva y la concretan como la proyección social de cada IES, entendiéndola como:

La forma en la que las actividades de las instituciones (investigación, docencia, desarrollo de tecnologías, productos y procesos, adquisición de nuevos conocimientos por parte de docentes y estudiantes) aportan a la resolución de problemas sociales, culturales, económicos, de salud pública, tecnológicos, etc., bien sea a nivel local, regional, nacional o internacional (González-Campo, Vásquez-Rivera, & Cifuentes-Madrid, 2020, p. 6).

Entonces bajo esta descripción (y como se verá más adelante) las actividades y sus objetivos a que se ha hecho referencia definen la función de la vinculación.

Por su parte González (2019), reconoce a la extensión como una función sustantiva (junto con la vinculación) que:

Parte de las relaciones con los diferentes sectores, pero se orientan a procesos metodológicos de incidencia más profundas donde se diseña, desarrolla y evalúa estrategias para el abordaje de una realidad social determinada. Desarrolla mecanismos para la transformación social con la incorporación de docentes y estudiantes en la realización de proyectos, programas, estrategias, etc., desde un sentido profesionalizante o en la realización del servicio social y las prácticas profesionales en algún espacio formal o informal determinado. (González, 2019, p. 91).

Al analizar esta descripción las actividades de extensión a que se refiere González, autores como González (2011), Cancino & Cárdenas (2018) y Soledispa et al (2021) las consideran como actividades de Vinculación.

Autores como López (2001), Campos y Sánchez (2006), González (2011) y Soledispa et al. (2021) concuerdan en reconocer a la vinculación como una función sustantiva.

Tabla 6.
Funciones sustantivas de las IES

(LCES)	Álvarez (2001)	Gould (2002)
Docencia.	Docencia.	Docencia.
Investigación	La investigación.	Investigación.
Difusión de la cultura	La extensión.	Extensión de la cultura y los servicios.
Campos y Sánchez (2006)	López (2010)	ANUIES (2010)
Docencia.	Docencia.	Docencia.
Investigación	Investigación	Investigación
Extensión y Vinculación.	Vinculación.	Extensión de los servicios, la vinculación y la difusión de la cultura
González (2011)	UNESCO (2015)	Cancino y Cárdenas (2018)
Docencia.	Docencia	Docencia.
Investigación.	Investigación.	Investigación.
Vinculación.	La innovación y la creatividad	Vinculación con el medio.
González (2019)	González-Campo et al. (2020)	Soledispa et al. (2021)
Docencia	Docencia	Docencia
Investigación	Investigación	Investigación
Vinculación y extensión	Extensión	Vinculación con la sociedad

Fuente. Elaboración propia a partir de Álvarez, Gould, Campos y Sánchez, López, la ANUIES, González, la UNESCO, Cancino y Cárdenas, Gonzalez, Gonzalez-Campos et al y Soledispa et al.

Por lo que para esta investigación se considerarán como funciones sustantivas a la docencia, investigación y vinculación, a continuación, se precisan cada una de ellas.

2.3.3.1. Docencia

Para Zamora y Ortega, la docencia es un proceso de enseñanza y aprendizaje de los conocimientos, producidos a través de la investigación científica representada en las diferentes ciencias y que constituye el contenido de las disciplinas (Zamora & Ortega, 2015), la docencia es la parte académica donde los estudiantes se apropia del conocimiento de diferentes disciplinas.

La docencia es “una labor bidireccional entre el estudiante y su formador, pues mientras el docente transmite el conocimiento y evalúa el aprendizaje, el alumno deberá formar un criterio autónomo acerca de la profesión, y utilizar al docente como un guía de formación de sus conceptos” así definen la docencia González-Campo et al. (2020), entonces la docencia

reconocida como una labor bidireccional implica necesariamente un trabajo continuo y colaborativo entre el estudiante y el docente.

Desde el punto de vista de Soledispa et al. la docencia es:

Es la construcción de conocimientos y desarrollo de capacidades y habilidades, resultante de la interacción entre profesores y estudiantes en experiencias de enseñanza-aprendizaje, en ambientes que promueven la relación de la teoría con la práctica y garantizan la libertad de pensamiento, la reflexión crítica y el compromiso ético (Soledispa et al., 2021, p. 1013-1013)

Entonces la docencia, además, de desarrollar capacidades también permite la construcción de conocimientos a través de la teoría y la práctica. Por su parte Daher, Panuncio y Hernández afirmaron que no hay auténtica docencia universitaria sin investigación (2018), es decir, para que haya docencia de calidad, los académicos deben realizar actividades de investigación.

Otro punto de análisis es que para que esta función sustantiva sea de calidad más allá de estar interrelacionada con las demás funciones sustantivas, es pertinente reconocer que hay factores normativos, políticos y económicos que limitan el trabajo en la docencia, por ejemplo, en nuestro país la remuneración al docente, al igual que el reconocimiento de su labor.

2.3.3.2. Investigación

El Real Academia Española define a la investigación como aquella que tiene por finalidad ampliar el conocimiento científico, sin perseguir, en principio, ninguna aplicación práctica (RAE 2020).

En el mismo tenor Gregorutti describe que la investigación en las universidades significa la producción de conocimiento y nuevas ideas (Gregorutti, 2011), la investigación representa la generación del conocimiento. Por su parte Gómez, declara que la investigación consiste en formular nuevas teorías o modificación de las existentes, en incrementar los conocimientos

(Gómez, n.d.); desde este punto de vista la vinculación implica el desarrollo de nuevas ideas o el mejoramiento de las existente.

Rodríguez afirma que la investigación en las universidades es una función correlativa a la docencia (2019), es decir, que si en las universidades se desea brindar una educación de calidad parte del proceso formativo es trabajar en la investigación a la par que en la docencia.

Para Dáher, Panunzio y Hernández, la investigación abre un nuevo e interesante mundo en el cual “se puede experimentar un continuo mejoramiento personal y profesional, y es una garantía de calidad para las instituciones de educación superior” (Dáher et al., 2018), primeramente, resaltar que la investigación para los autores es una oportunidad para el mejoramiento de capacidades del ser humano, segundo para las IES es una garantía de su calidad educativa.

Los autores como Soledispa et al. afirman que la investigación la ejecutan diversos actores tales como institutos, centros, unidades, grupos, centros de transferencia de tecnología, profesores investigadores y estudiantes, a través de mecanismos democráticos, arbitrados y transparentes (Soledispa et al., 2021), además, describen que los resultados de la investigación deben ser “difundidos y divulgados para garantizar el uso social del conocimiento y su aprovechamiento en la generación de nuevos productos, procesos o servicios”.

Para Soledispa et al. la investigación “genera resultados que pueden ser utilizados en propuestas de vinculación con la sociedad que beneficien la calidad de vida y el desarrollo social” (2021), he aquí la articulación de la investigación y la vinculación para beneficio y desarrollo social.

2.3.3.3. Vinculación

Según la ANUIES, la vinculación se le considera como un proceso estratégico de la educación superior que articula las funciones sustantivas para su interacción eficaz y eficiente con el entorno socioeconómico (ANUIES, 2009) la vinculación desde esta apreciación se considera como el elemento transversal de la docencia y la investigación.

La vinculación se comprende como el establecimiento de un nuevo contrato social entre la academia y la sociedad (G. Sánchez & Campos, 2005) es decir, mediante la vinculación se construyen lazos entre las IES y su entorno.

En el mismo tenor Soledispa et al. Reconocen que la vinculación es generadora de:

capacidades e intercambio de conocimientos acorde con los dominios académicos de la IES, para garantizar la construcción de respuestas efectivas a las necesidades y desafíos de su entorno. Contribuye con la pertinencia del quehacer universitario, mejorando la calidad de vida, el medio ambiente, el desarrollo productivo y la preservación, difusión y enriquecimiento de las culturas y saberes (Soledispa et al., 2021, p. 1014).

Entonces, por medio de la vinculación las IES dan respuesta a las necesidades y desafíos de su entorno, además, pone de manifiesto el carácter social de la vinculación, es decir, es la forma en que las IES responden a las necesidades del ser humano de la comunidad, a las demás organizaciones u empresas, incluso al gobierno.

Por su parte, Gould considera que:

La vinculación como el proceso integral que articula las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios de las IES para su interacción eficaz y eficiente con el entorno socioeconómico, mediante el desarrollo de acciones y proyectos de beneficio mutuo, que contribuyen a su posicionamiento y reconocimiento social (Gould, 2002, p. 32).

Como se puede apreciar Gould reconoce que la vinculación implica un beneficio tanto para los seres humanos del entorno como para los miembros de las IES, así como, para

institución misma; además de aprobar que la vinculación articula las demás funciones sustantivas para precisamente lograr el vínculo con la sociedad. El mismo Gould menciona que la vinculación implica “crear interacciones permanentes entre la educación, la ciencia, tecnología e investigación y los sectores sociales” (2002, p. 33) esto lleva a reconocer que la vinculación tiene una función trascendental y que para el logro de su eficiencia es necesario que las interacciones entre diferentes entes vinculados sean de forma continua, por lo cual las intervenciones desde su planeación deberán ser consideradas a largo plazo.

Para González la vinculación es la función sustantiva que “procura establecer las relaciones interinstitucionales con el sector privado, productivo, público y/o social para efectos de desarrollar servicios, atender necesidades compartidas entre las instituciones, así como la elaboración de convenios entre la institución educativa y algún sector” (González, 2019), por su parte Mendoza et al. Afirman que la vinculación es “un proceso académico de interacción con la comunidad de doble connotación, que permite la participación de ambos, posibilitando acciones en favor del bienestar común” (Mendoza, Jácome, & Vélez, 2017) es visible la importancia que le dan los autores a la bilateralidad de la vinculación y a la potencializar el bien común, nuevamente se muestra la función social de la vinculación pero a partir de un proceso académico.

Ahora bien, en la presente investigación se entenderá por vinculación como: un proceso integral y transversal permanente por medio del cual se articula las funciones sustantivas de docencia e investigación en pro de su entorno, siendo líder para la formación de la sociedad, y otras organizaciones y así contribuir su desarrollo mediante el beneficio mutuo. Ante esta postura, la vinculación de las IES estará encaminada a resolver necesidades de su entorno, incluyendo los diferentes actores sociales que lo integran como lo son: el sector empresarial,

gobierno, la sociedad civil y la comunidad, desde un enfoque integral a partir de la integración de las funciones sustantivas.

Es propicio entender que la vinculación no se dará por decreto, sino por un conjunto de voluntades y perseverancia de instituciones y de personas que propicien la colaboración entre la academia y la industria con calidad (ANUIES, 2009), los seres humanos que conforman las IES serán el elemento principal para llevar a cabo las actividades de vinculación con el respaldo de las IES y demás entes o actores que coadyuven al cumplimiento de sus metas.

Si bien hasta ahora se ha reconocido que la Vinculación se deberá considerar una función sustantiva dado que contribuye a la formación profesional de los estudiantes, a la prestación de diferentes servicios universitarios que se ofrecen a la comunidad, coadyuva a determinar la pertinencia de los programas de estudio, coadyuva a la práctica del conocimiento, fortalece la práctica docente, atrae recursos a las IES al ofrecer servicios tecnológicos, de investigación e innovación a empresas y gobierno, además de fomentar valores como la empatía, la solidaridad al conocer las múltiples necesidades del ser humano y de su entorno.

Entonces la vinculación se puede reconocer es la función esencial que articula de forma integral las demás funciones sustantivas como parte del proceso de RSU de las IES.

Ámbitos, aspectos o visiones de la vinculación: a lo largo del tiempo las actividades de vinculación se han encaminado a diferentes aspectos o visiones, uno de las más mencionados es el aspecto economista y fiscalista, como Campo y Sánchez lo refieren:

Economista. En esta perspectiva encontramos aquellas visiones que conciben que a través de la venta de productos y servicios universitarios se obtendrán “jugosas” cifras de recursos económicos para las universidades. Fiscalista. Esta modalidad considera que la vinculación se verifica, casi de manera exclusiva, en la medida en que se acortan las distancias materiales (físicas), entre universidad y sociedad, de modo que, desde este punto de vista, casi cualquier cosa es susceptible de ser reconocida como vinculación (Campos & Sánchez, 2006, p. 22-23).

Desde el aspecto economista las IES pueden obtener recursos del medio de forma regular por la venta de servicios o por acotar las distancias entre la sociedad y las propias IES. De acuerdo con Cancino y Cárdenas, la Vinculación tiene tres ámbitos de vinculación: el económico o de transferencia, el social y el cultural:

Económico o de transferencia. Centra su interés en establecer relaciones entre la universidad y los diferentes sectores que pueden representar una rentabilidad económica. El social. Las acciones que se circunscribe en este ámbito están orientadas a contribuir en la mejora de las condiciones de vida de las comunidades que impactan. Cultural. La vinculación se desarrolla en torno a la generación de redes que combinan capitales privados y públicos en pro de la conservación de la identidad local y regional, a partir del patrimonio cultural de las comunidades de impacto (Cancino & Cárdenas, 2018, p. 95).

Como puede apreciarse tanto Campo y Sánchez como Cancino y Cárdenas, consideran que existe un ámbito o visión de la vinculación económico, si bien es cierto las universidades realizan actividades de vinculación tecnológica y otros servicios donde pueden recibir financiamiento, existe el otro ámbito donde las universidades buscan la satisfacción de las necesidades de los seres humanos de su entorno, lo que sí es importante reiterar es que en este aspecto social las universidades también se retroalimentan del conocimiento ya existente en su entorno, el cual se toma como una oportunidad de crecimiento para ambas partes.

Beneficios de la Vinculación: se entiende como beneficio al resultado que agregar valor a los recursos invertidos para lograr un objetivo u actividad de vinculación.

Son muchos los beneficios que trae la vinculación internamente traen beneficios para los estudiantes, para los académicos, investigadores, personal administrativo y para la institución misma; externamente: integrantes de la sociedad o comunidad, sociedad civil, empresas y gobierno.

De forma interna la vinculación es una forma eficaz para llevar a la practica el contenido teórico, y se fortalecen y desarrollan otras habilidades, pero sobre todo los estudiantes tienen la

oportunidad de conocer las necesidades y problemáticas de la sociedad/comunidad, lo que da la posibilidad de concientización y búsqueda de soluciones para propiciar una transformación de esa realidad. Al personal de las universidades les permite generar proyectos oportunos, viables y pertinentes, así como gestión efectiva del conocimiento, al saber la capacidad tecnológica de las empresas u otros organismos, procesos de intercambio.

Las empresas se benefician al tener personal especializado y actualizado, lo que les permite adopción de nuevas técnicas y procedimientos, además de propiciar la resolución de necesidades comunes, incluso fomenta la formación de nuevas empresas. Por lo que se concluye que la vinculación de las IES beneficia al ser humano tanto interno como externo, se detalla en la Tabla 7.

Tabla 7.
Beneficios de la Vinculación

IES: personal y misma IES	Estudiantes
<ul style="list-style-type: none"> ● Facilita la integración de teoría y práctica en el plan de estudios. ● Obtiene ingresos y otros beneficios mediante la venta de proyectos y servicios. ● Proyecta una imagen positiva de la IES. ● Obtiene acceso al talento intelectual, ideas, conocimientos expertos. ● Permite que la comunidad universitaria tenga mayor experiencia y en su momento sean actores de cambio. ● Mediante proyectos, adquiere información para la actualización curricular, y para evaluar la validez de la oferta académica y los títulos que otorga. ● Pueden adoptar del entorno prácticas administrativas y de gestión para usarse en la institución. ● Se entera de los nuevos procesos de producción y nuevas tecnologías adaptadas por las empresas. ● Se entera de las necesidades de su entorno y coadyuva a generar alternativas de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Enriquecen, profundizan y consolidan los conocimientos adquiridos en el aula. ● Adquieren en la práctica conocimientos y experiencias no alcanzables solamente en el ámbito académico. ● Fortalecen actitudes y conductas emprendedoras. ● Reconocimiento de problemas reales. ● Obtienen conocimientos de la ciencia y tecnología y su aplicación. ● Aprovechan más del servicio social y de las prácticas y residencias profesionales. ● Satisfacción por realizar un proyecto real que deja beneficios concretos a la sociedad. ● Permite su actualización continua al terminar la carrera académica. ● Acceden a recursos que no hay en las IES. ● Posibilidad de obtener una beca. ● Facilita su inserción al campo laboral. ● Estos proyectos pueden ser opción de titulación. ● Establece contactos personales y profesionales que pueden resultar en empleo.

Tabla 7 (continuación)

Sociedad/comunidad	Empresas y otras organizaciones:
<ul style="list-style-type: none"> ● Impulsa el desarrollo económico, social y tecnológico. ● Potencializa la generación de tecnologías avanzadas. ● Estimula la creación de nuevas empresas y fuentes de empleo. ● Vincula a los académicos con las realidades del trabajo en los sectores privado y público. ● Responde a las necesidades para la investigación aplicada. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Acceso a los conocimientos especializados y expertos de las IES, y servicios universitarios. ● Cuentan con profesionales egresados de las IES, mejor preparados y actualizados. ● Tienen oportunidades para aplicar los nuevos conocimientos a sus productos y servicios. ● Llegan a conocer que las IES pueden dar soluciones a sus problemas y ser el apoyo para la implementación de nuevas estrategias, técnicas y proceso.

Fuente: Elaboración propia tomando como base los beneficios de la vinculación de Gould (2002).

Las condiciones básicas para llevar a cabo actividades de vinculación en las IES: existen condiciones básicas para llevar a cabo las actividades de vinculación, Gould describe las siguientes:

El compromiso con la vinculación por parte de las autoridades de la alta dirección de las IES para:

a) Integración de la Vinculación con las demás funciones sustantivas, desde su misión y visión, en plan curricular, en los proyectos de investigación, modificación de leyes y reglamentos, entre otros.

b) Capacidad institucional para realizar los proyectos de vinculación como: recursos humanos, financieros, materiales, etcétera. y

c) Facultad para llevar a cabo la administración y seguimiento de las actividades de vinculación.

Instancia Única de Vinculación (IUV). Una instancia en la alta dirección responsable de la vinculación, y de generar lazos de colaboración tanto interna como al exterior de la IES.

Ventanilla Única de Vinculación (VUV). Instancia para atender inquietudes de la vinculación (Gould, 2002).

La vinculación debe primeramente sustentada en la filosofía (misión, visión, valores) de la IES, estar integrada en el modelo educativo universitario, visible en el plan de desarrollo institucional, respaldada de forma curricular en los programas académicos, integrada en los proyectos de investigación, en las políticas institucionales. De la misma forma al trascender fuera de la IES, podrá estar reflejada en los planes de desarrollo de los municipios, del Estado y de la Federación.

Lo anterior con objeto de propiciar un desarrollo regional, con el convencimiento de que éste es un valor social que sólo se logra a partir de una adecuada sinergia entre las IES, las empresas, el gobierno, la sociedad civil y la sociedad en general es entonces visible la importancia del valor que tienen para el entorno el realizar actividades de vinculación.

Para esta investigación se propone unidad institucional de vinculación (UIV) que coordine y facilite las diferentes actividades de vinculación integrando cada una de las unidades, pero que fomente la autonomía para el desarrollo de actividades pertinentes con base en el medio ambiente de las propias IES.

Alcances y límites de la vinculación: el alcance de la vinculación depende de la capacidad y disponibilidad real de las IES para realizar proyectos, esto recae en primer instancia en los recursos con que cuenta la IES, pero sobre todo en la voluntad que tengan los seres humanos para iniciar y ejecutar el proyecto, se sabe bien que las IES en la actualidad tienen grandes retos y uno de ellos el presupuesto insuficiente con el que cuentan, no obstante se requiere una dosis amplia de voluntad para lograr los objetivos de la vinculación.

El alcance también dependerá de las demandas que se tengan por parte de la sociedad, de las empresas, sociedad civil y gobierno. La cartera de servicios y proyectos que tenga la universidad será otra medida de alcance de la vinculación.

Ahora bien, el límite básico de las actividades de vinculación serán lo establecido en la misma filosofía de las IES, y en no olvidar que la vinculación articula las demás funciones sustantivas, en ningún momento se tendrá que anteponer las actividades de vinculación, sino que se trabajará de forma integral.

Lo anterior parece muy simple, sin embargo, en la práctica se puede llegar a abusar de las actividades de vinculación para satisfacer objetivos personales de carácter social, perdiendo la intencionalidad del quehacer docente y de investigación.

Actividades de Vinculación: las actividades institucionales de vinculación varían de acuerdo con país y a la visión en particular de cada IES.

Goul, distribuye las actividades de vinculación en las funciones sustantivas de las IES a las que coadyuvan, en ese sentido las actividades de vinculación con relación a la docencia deben además de ser la práctica de los conocimientos adquiridos debe contar con el respaldo de que se encuentre establecida de forma curricular.

En el aspecto de investigación Gould, ve la vinculación a través de los lazos de transferencia de tecnología con el sector empresarial. En cuanto a la extensión se observa que las actividades implican acercar a los seres humanos de la sociedad o comunidad los conocimientos ya sea mediante la educación continua, la asesoría o la difusión cultural.

La ANUIES considera al igual que Gould, las actividades de vinculación segmentadas de acuerdo con las funciones sustantivas, aunque en la investigación la orienta además del sector empresarial a otros actores, entre ellos la sociedad civil, el gobierno y en general integrantes de la sociedad, por otra parte, la extensión, aunado a la visión de Gould, la ANUIES considera que mediante las actividades de vinculación se pueden detectar y monitorear las necesidades del entorno.

Sumado a lo anterior la ANUIES vislumbra que las actividades de vinculación deben tener continuidad, es decir, no se trata de hacer una única intervención y retirarse, si no que las IES mediante la vinculación debe dar seguimiento a sus actividades.

Las actividades de vinculación que consideraran la SEP y el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) en la Encuesta Nacional de Vinculación (ENAVI) fueron valoradas con base a las actividades entre estas entidades y académicos de distintas IES a través del consenso en mesas de trabajo (SEP-CIDE, 2010).

En el *Manual de Indicadores de Vinculación de la Universidad con el Entorno Socioeconómico*, se segmentaron las actividades de vinculación a partir de actividades y capacidades (D'Este, Castro, & Molas-Gallart, 2014), es decir, las primeras están enfocadas a la construcción de lazos entre las IES y otros actores, al intercambio de personal y conocimiento, y a la difusión; las segundas, se enfocan a la prestación de consultoría, transferencia de tecnología y generación de empresas.

Cancino y Cárdenas por su parte, clasifican a las actividades de vinculación en tres ámbitos, (como ya se ha explicado con anterioridad) y no las segmentan en las funciones sustantivas, lo que hace inferir que las actividades de vinculación con el eje transversal de las dos primeras funciones sustantivas y que una actividad tanto abona a que lo académico, a la investigación y la propia difusión de la cultura; además de que Cancino y Cárdenas plasman de forma más detallada las actividades de vinculación (2018).

La tabla 8 muestra las actividades de vinculación que consideran diversos autores y organismos, en donde incluso los clasifican en ciertos ámbitos, funciones o visión, también es importante señalar que algunas de las actividades expuestas se refieren a un mismo rubro, únicamente se expresan con una nomenclatura diferente.

Tabla 8.
Actividades de Vinculación

Autor	Ámbito, función o visión	Actividades de Vinculación	
Gould (2002)	Docencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación profesional. 2. Servicio social y prácticas profesionales integradas con el SIV. 3. Actualización curricular con base en la información y experiencia adquirida mediante proyectos de vinculación. 	
	Investigación	<ol style="list-style-type: none"> 4. Transferencia de tecnología. 5. Creación de empresas con base tecnológica. 	
	Extensión	<ol style="list-style-type: none"> 6. Consultorías. 7. Asistencia técnica. 8. Educación continua. 9. Radio y televisión. 10. Difusión cultural. 	
	ANUIES (2009)	Docencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La vinculación como método de enseñanza aprendizaje articulación de la teoría y la práctica profesional. 2. Actualización curricular y retroalimentación. 3. Actualización continua de profesores investigadores. 4. Diseño de nuevos cursos enseñanza de habilidades transferibles. 5. Formación de recursos humanos para la investigación. 6. Prácticas profesionales de los estudiantes información sobre problemas actuales.
		Investigación	<ol style="list-style-type: none"> 7. Proyectos aplicados de beneficio directo a los sectores de la sociedad. 8. Definición de líneas de investigación de pertinencia local, y regional y nacional. 9. Intercambio de infraestructura. Identificación de prioridades locales o regionales. 10. Investigación inter, multi y transdisciplinaria. 11. Proyectos interinstitucionales. 12. Desarrollo tecnológico y prototipos. 13. Transferencia de resultados.
		Extensión	<ol style="list-style-type: none"> 14. Difusión del conocimiento. 15. Capacitación y educación continua. 16. Fortalecimiento de las redes de investigación y desarrollo. 17. Monitoreo de los requerimientos de la sociedad. 18. Organización de eventos científicos culturales y tecnológicos. 19. Colaboración con organizaciones de la sociedad.
		Seguimiento	

Tabla 8 (continuación)

Autor	Ámbito, función o visión	Actividades de Vinculación
	Social	15. Participación en programas o redes sociales 16. Actividades de asesoría 17. Contribución a la solución de problemas específicos de la sociedad 18. Impacto externo 19. Apropiación del conocimiento para la investigación, la docencia y la gestión. 20. Transferencia del conocimiento derivada de la formación de estudiantes
	Cultural	21. Difusión/ Divulgación no académica 22. Difusión/ Divulgación académica. 23. Comunicación y transferencia de cultura y valores

Fuente: Elaboración propia a partir de Gould (2002), ANUIES (2009), SEP-CIDE (2010), D'este, Castro y Molas (2014), y Cancino y Cárdenas (2018).

A continuación, se definen cada una de las actividades de vinculación que enmarca la SEP-CIDE en la ENAVI ya que para esta investigación se tomó de base para detectar las actividades de vinculación en las IES y como aporte se agrega Difusión Cultural.

1. Formación académica de los estudiantes. Implica que además de las actividades académicas directas, el estudiante tiene la posibilidad de realizar estadías, prácticas profesionales, residencias, visitas a empresas u organismos de gobierno, horas clase en empresas, talleres o cursos de formación especializados fuera de la currícula.

2. Cultura emprendedora en los programas de estudio. Involucra las actividades que promueven el desarrollo de la creatividad, la iniciativa, la autoestima, la confianza, el empoderamiento, el trabajo en equipo, la toma de decisiones. El tipo de actividades de vinculación para fomentar la cultura emprendedora se refiere a que la IES promueva la organización o asistencia a ferias, jornadas, exposiciones de proyectos emprendedores, tanto dentro como fuera de las IES.

3. Servicio social. El artículo 52 y 53 Ley Reglamentaria del artículo 5 constitucional, ordena que todos los estudiantes de las profesiones deberán prestar el Servicio Social, entendiendo este como: el trabajo de carácter temporal y mediante retribución que ejecuten y presten los estudiantes en interés de la sociedad y el Estado. En este aspecto se analiza si la IES da seguimiento a la labor de los estudiantes cuando realizan su servicio social, el tipo de organización en la cual se insertan, y la naturaleza de los trámites que tienen que realizar.

4. Inserción laboral y seguimiento de egresados. La inserción laboral se refiere a las oportunidades y competencias que brindan la IES para que los estudiantes y egresados para que logren emplearse de acuerdo con ciertas expectativas. Seguimientos egresados se refiere a los vínculos que establecen las IES con sus egresados con la finalidad de conocer su trayectoria profesional y detectar oportunidades de mejora en cuanto a los planes de estudio y las necesidades del sector productivo. Las actividades de vinculación es este aspecto se refieren a si la IES contempla bolsas de empleo, si realiza difusión de ofertas de trabajo, si tiene convenios con empresas, organizaciones y gobierno para emplear a sus egresados.

5. Fortalecimiento de la docencia. La forma en que la IES por medio de la vinculación fomenta el desarrollo del personal académico, mediante apoyo a proyectos, estadías, estancias o residencias que conduzcan a la innovación y al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje y beneficien a los alumnos.

6. Proyectos de investigación y desarrollo y de innovación tecnológica. Contemplan las actividades que permiten el desarrollo de estudios para la generación del conocimiento, mediante la investigación, experimentos, desarrollo de innovaciones, entre otros.

7. Servicios tecnológicos. Conlleva el desarrollo de tecnología para lograr una mayor eficiencia en procesos, maquinaria, equipos, y ponerlos a disposición.

8. Servicios de asesoría y consultoría. Implica la disponibilidad de servicios profesionales especializados por parte de las IES.

9. Servicios de incubadora de empresas. Son los servicios diseñados para acelerar el crecimiento de proyectos emprendedores, facilitando diferentes recursos. Implica capacitación, asesoría, financiamiento parcial o total.

10. Servicios de educación continua. Son las actividades de desarrollo personal profesional a egresados de los diferentes programas de estudio que tienen por objeto especializarse o actualizarse de acuerdo con su perfil profesional. En esta se contempla cursos, talleres, diplomados y seminarios.

11. Vinculación social. Se entenderá como las actividades donde se interactúa al interior y al exterior de las IES, para ofrecer servicios a la comunidad, a algún grupo vulnerable o al entorno. Son actividades sin fines de lucro.

12. Difusión de la cultura. Acercar actividades culturales y artísticas a la comunidad con el fin de impulsar el desarrollo humano.

Ahora bien, teniendo el panorama anterior y al haber realizado una breve comparación entre las segmentaciones que hacen los diferentes autores sobre las actividades de vinculación, considero que las actividades de vinculación dependen del grado de madurez o consolidación de la IES (nivel básico, medio y consolidado) y del tipo de programas de estudios que se manejen, lo cual determina la capacidad de los individuos que la integran, los recursos financieros con que cuenta así como de las relaciones que establezca en su entorno, como se puede ver en la tabla 9.

Tabla 9.

Actividades de vinculación según el nivel de madurez de la IES

Nivel básico	Nivel Medio	Nivel Consolidado
<ul style="list-style-type: none"> ● Prácticas profesionales. ● Servicio social. ● Inserción laboral y seguimiento de egresados. ● Difusión cultural. ● Difusión del conocimiento o académica. ● Formación curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecimiento de la docencia. ● Cultura emprendedora. ● Cultura emprendedora. ● Servicios de asesoría y consultoría. ● Servicios de educación continua. ● Vinculación social. ● Formación de redes de colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proyectos de investigación y desarrollo y de innovación tecnológica. ● Servicios de incubadora de empresas. ● Servicios tecnológicos. ● Fortalecimiento de la docencia.

Fuente: Elaboración propia, actividades de vinculación de las IES, adaptación a partir de Gould y la ENAVI.

Descripción del contexto de las IES en Jalpan de Serra: Jalpan de Serra, se encuentra en la zona norte del estado de Querétaro, es uno de los cinco municipios perteneciente a la Reserva de la Biosfera Sierra Gorda (RBSG) decretada esta el 19 de mayo de 1997, como iniciativa de Grupo Ecológico Sierra Gorda I. A. P (GESGIAP) (2019), que se logró dada la amplia biodiversidad en especies de flora, fauna, y su diversidad en microclimas y ecosistemas.

Con base en el Censo de Población y Vivienda 2010 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en Jalpan de Serra son 27,343 habitantes (INEGI, 2020), de los cuales el 47.67% son hombres y 52.32% mujeres.

Jalpan de Serra fue nombrado Pueblo Mágico en 2010 (SECTUR, 2020), lo que partir de entonces ha mostrado aumento de visitantes a los atractivos turísticos, no sólo del municipio sino de toda la RBSG, además el municipio concentra prestadores de servicios, comercio e instituciones estatales y federales para abastecer y brindar servicios a la zona norte del estado.

Cabe mencionar que el comercio y prestación de servicios es la base de la economía serrana, la presencia de las instituciones estatales y federales funge de manera importante en la creación de empleos, esto dado que no hay industria en la región.

A partir de la creación de pueblo mágico se abren oportunidades para crecer económicamente, por lo que también crece la necesidad de las personas de prepararse de forma técnica o profesional en la zona.

La Declaratoria del Congreso Regional Seguridad y Soberanía Alimentaria en la Sierra Gorda (Vía Orgánica, 2014), refiere que se registra un abandono progresivo de la población en las actividades productivas del sector primario y que el deterioro del medio ambiente, la migración, la generación de microempresas que ofrecen servicios han desfavorecido alcanzar soberanía alimentaria en la zona.

Tomando como base los datos de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SEDEA), en los últimos años se ha incentivado la agricultura y ganadería mediante prácticas sustentables en la región (2019), sin embargo, existe un panorama realmente preocupante ya que no sólo el municipio sino toda la zona serrana depende casi en totalidad de alimentos que se producen fuera de la RBSG.

Jalpan de Serra tiene innumerables necesidades donde las IES pueden colaborar propiciando el desarrollo. Sólo por citar algunas problemáticas y necesidades del contexto de las unidades de las IES encontramos que aproximadamente el 7% de los jefes de familia son mujeres, el 48.3% de la población está referida con pobreza moderada y el 10.6% con pobreza extrema (Gobierno de México, 2021).

En Jalpan existen pocas oportunidades de empleo por lo cual las personas se ven en la necesidad de migrar, en 2010 Jalpan ocupaba el lugar número quinto del estado de Querétaro, catalogado con muy alto en el grado absoluto de intensidad migratoria con un índice absoluto de intensidad migratoria catalogado de 10.605 (CONAPO, 2010).

Con base en el INEGI, la migración de la zona es muy alta, ya que se tiene migración a otros estados de la república y a otros países, siendo Estados Unidos de América el principal destino (2010).

De acuerdo con el Reporte Anual sobre la Situación de Pobreza y rezago Social 2017 de la Secretaría Desarrollo Social (SEDESOL) en Jalpan por cada 315 habitantes hay un médico (2017), Jalpan tiene el único hospital de segundo nivel de la RBSG el cuál brinda el servicio a tres municipios del Estado de Querétaro y San Luis Potosí.

En cuanto a educación, en el municipio de Jalpan el grado promedio de escolaridad de la población de 15 años o más en el municipio en 2010 era de 7.1 años (SEDESOL, 2017), esto significa que en promedio las personas llegan a concluir la primaria y un año de secundaria, lo que implica un arduo trabajo para asegurar el acceso y condiciones para que la población pueda continuar estudiando.

Con base en el Consejo Estatal de Población (COESPO) en 2015, el 11.6% de la población no sabe leer y escribir, el 14.5% no tiene escolaridad (2017). Con este panorama es evidente que en el municipio requiere personal capacitado y actualizado en distintas áreas del conocimiento para afrontar sus necesidades e impulsar el desarrollo de la región.

Es importante mencionar que desde el año 1972 se cuenta con la Secundaria técnica no.3 Moisés Sáenz Garza, con lo que desde entonces se tiene acceso a la educación secundaria, en el

año 1983 se abrió el plantel no. 4 Jalpan del Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro con ello se tiene la posibilidad de que los jóvenes tengan acceso a la educación media superior.

En 1989 se apertura la primera escuela superior en Jalpan: Universidad Pedagógica Nacional Unidad Jalpan (UPN) y dos años más tarde la Centenaria y Benemérita Escuela Normal del Estado de Querétaro "Andrés Balmori" Unidad Jalpan, es hasta 2003 cuando se apertura la Universidad Autónoma de Querétaro Campus Jalpan (UAQ) y Universidad Tecnológica de San Juan del Río Unidad Jalpan (UTSJR) poco a poco se han ido sumando otras opciones educativas en todos los niveles educativos.

Actualmente en Jalpan existen cinco IES Públicas y dos de carácter privado, como se puede observar en la tabla 10.

Para el objeto de esta investigación sólo se analizará información de la Centenaria y Benemérita Escuela Normal del Estado de Querétaro "Andrés Balmori" Unidad Jalpan (CBENEQ), Educación Presencial a Distancia del Instituto Tecnológico de Querétaro, Unidad Jalpan (EPAD) Unidad Jalpan, Universidad Autónoma de Querétaro Campus Jalpan (UAQ) y Universidad Tecnológica de San Juan del Río Unidad Jalpan (UTSJR).

Tabla 10.
IES en Jalpan de Serra

IES públicas	IES privadas
1. Centenaria y Benemérita Escuela Normal del Estado de Querétaro "Andrés Balmori" Unidad Jalpan (CBENEQ).	1. Instituto Superior Interestatal de las Huastecas
2. Educación Presencial a Distancia del Instituto Tecnológico de Querétaro, Unidad Jalpan (EPAD).	2. Instituto Universal de Capacitación Académico y Profesional (UCAP)
3. Universidad Autónoma de Querétaro Campus Jalpan (UAQ).	
4. Universidad Tecnológica de San Juan del Río Unidad Jalpan (UTSJR).	
5. Universidad Pedagógica Nacional Unidad Jalpan (UPN).	

Fuente: Elaboración Propia.

Uno de los aspectos principales para una efectiva vinculación es el reconocimiento de la vinculación como parte de las funciones sustantivas de las IES, por lo que es de suma trascendencia que la vinculación está expresada en la misión de las IES, la tabla 11 concentra la misión de cada una de las IES.

La CBENEQ no considera a la Vinculación dentro de su descripción de misión y visión; por su parte el EPAD considera que su labor académica y de vinculación por medio del desarrollo de tecnología deberá tener impacto en la sociedad y en su desarrollo.

La UAQ consagra desde su misión las actividades de vinculación y enmarca su preocupación por las problemáticas actuales, y UTSJR atribuye su función de vinculación como medio para ofrecer servicios tecnológicos y la generación de investigación. Cabe mencionar que la filosofía expuesta en el cuadro, son las misión y visión de las IES, al no encontrar las específicas de todas las unidades establecidas en Jalpan de Serra.

Tabla 11.
Misión y visión de las IES de Jalpan de Serra

IES	Misión	Visión
CBENEQ	La CBENEQ es una institución estatal encargada de la formación de profesionales de la educación en los conocimientos pedagógicos y científicos, además del desarrollo de competencias didácticas y actividades cívico-éticas que fortalezcan el perfil de egreso establecido en los planes y programas de estudio vigentes en la DGESPE/SEP para las Escuelas Normales:	Consolidarse, a corto y mediano plazo, como la mejor Institución de Educación Superior en el estado, formadora de profesionales de la educación, donde los alumnos y egresados sean reconocidos por sus competencias docentes en el ámbito educativo y, a largo plazo, con base en sus propuestas y proyectos de investigación educativa, se posicione a nivel nacional e internacional.
EPAD	"Somos una Institución de Educación Superior y Posgrado que forma profesionales mediante un modelo educativo integral de calidad, que garantiza una formación técnica humanística, con capacidad para investigar y aplicar tecnología con impacto en el desarrollo de la sociedad".	Ser la mejor Institución de Educación Superior del país con alto reconocimiento a nivel Nacional e Internacional por la calidad de sus egresados en los ámbitos de investigación, innovación y desarrollo tecnológico, contribuyendo al fortalecimiento Regional, Nacional e Internacional."

Tabla 11 (continuación)

IES	Misión	Visión
UAQ	<p>La Universidad Autónoma de Querétaro es una institución pública autónoma enfocada a la formación integral de profesionistas y ciudadanos con orientación humanista, abierta a la libre discusión de las ideas en todos los campos del conocimiento, mismos que cultiva y enriquece, transmitiéndolos a la sociedad a través de sus miembros y de sus programas educativos, de investigación, vinculación, difusión y desarrollo tecnológico.</p> <p>Nuestra casa de estudios atiende a todos los sectores de la sociedad y proporciona un espacio de reflexión sobre los problemas mundiales, nacionales, regionales y locales en la búsqueda de un desarrollo sustentable. Asimismo, incorpora en sus procesos los pilares mundiales de la educación: aprender a conocer, a ser, a hacer y a vivir y convivir.</p>	<p>En 2025, la Universidad Autónoma de Querétaro es reconocida como una de las mejores universidades del país y de América Latina, con un sólido prestigio internacional, con una estrecha vinculación con la sociedad, y en armonía con el medio ambiente, para ser agente de cambio en la búsqueda de un desarrollo humano libre, justo y equitativo, a través del cumplimiento de sus funciones de generación y transmisión del conocimiento y de preservación, creación y difusión de la cultura.</p>
UTSJR	<p>Formamos personas en educación superior innovadora con competencias integrales, ofrecemos servicios tecnológicos y promovemos la investigación a través de una estrecha vinculación con los sectores público, privado y social contribuyendo al desarrollo del país.</p>	<p>Ser una universidad reconocida nacional e internacionalmente por la competitividad y actitud de servicio de sus egresados, que trascienda en la generación y aplicación del conocimiento, atendiendo las necesidades de los sectores público, privado y social.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de información consultada en portales institucionales.

2.4. Modelo organizacional

Hasta ahora se ha explicado que ante los nuevos horizontes hacia los que se enfrentan las IES para una educación integral y de calidad han tenido que evolucionar, también se ha explicado la importancia de la vinculación para las IES y el entorno, así como la trascendencia para el ser humano y la organización el que haya una cultura organizacional efectiva, por lo que es necesario que se determine el modelo organizacional que permita que las IES integren al ser humano como elemento principal para el alcance de sus objetivos y la vinculación como eje transversal de las demás funciones sustantivas de las IES.

2.4.1. La organización

La organización es un conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico (Robbins & Coulter, 2014). Franklin y Krieger enfatizan que las diferencias entre las organizaciones son los objetivos que persiguen (2011), entonces se puede decir también que una organización es un ente ordenado en donde interactúan individuos con diversos roles, funciones y responsabilidades que buscan alcanzar un objetivo particular.

Münch y García reconocen cinco hechos comunes a todas las organizaciones:

1) una organización siempre incluye a personas, 2) estas personas están involucradas unas con otras de alguna forma, 3) estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de alguna clase de estructura, 4) toda persona en la organización tiene objetivos personales y 5) estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos colectivos (Münch & García, 2014, p. 23-25).

Las organizaciones están conformadas por seres humanos que interactúan entre sí y que independientemente de que tengan objetivos personales trabajan en equipo para lograr los objetivos organizacionales.

Entonces la organización moderna debe estar preparada para planear y coordinar múltiples actividades, tomar decisiones pertinentes, dirigir personas, evaluar el desempeño y retroalimentar su quehacer para poder mejorar (Chiavenato, 2014).

2.4.2. Tipos de organización.

Los tipos de organización básicos son la formal y la informal, la organización formal tiene un modelo bien definido que puede describir sus relaciones de autoridad, responsabilidad, canales de comunicación, y los puestos están claramente especificados para cada uno de los integrantes.

Por su parte la organización informal se da por la interacción y relación de los seres humanos de forma espontánea, la afiliación o dedicación puede crecer con el tiempo hasta tener lasos de amistad.

2.4.3. Modelo

Los modelos, en términos de Yurén abarcan tres significaciones: la representación de un contexto teórico, mostrar las condiciones ideales en los que debe producirse un fenómeno y, por último, mostrar particular en un sistema real (Yurén, 2006).

Las IES en primer término trabajan desde varias significaciones teóricas, dado que el ser humano aplica su conocimiento desde las perspectivas teóricas de sus disciplinas, y considerando su contexto mediante las manifestaciones culturales que son el reflejo de su cultura organizacional.

En segundo término, al establecer diferentes redes de colaboración con empresas, con gobierno, con la sociedad civil y en general con los seres humanos para el desarrollo de la región, es muestra del alcance ideal de la vinculación para la región.

Y para acreditar la última significación, las IES realizan actividades de vinculación con los entes ya mencionados, a beneficio de ellos mismos y de la universidad lo que propicia el desarrollo del entorno de estos.

La finalidad de un modelo es ayudar a ordenar y sistematizar la información para hacerla más comprensible, desde este punto de partida un modelo organizacional se concibe como la representación gráfica de la organización.

2.4.4. Modelo organizacional

Se define al modelo organizacional como la forma en que las tareas o actividades de la organización se dividen, agrupan y coordinan formalmente (Robbins & Judge, 2017), es decir, es el conjunto de órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, que coordinan los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones (Chiavenato, 2014) todos los elementos citados permiten con su interrelación que funcione la organización.

2.4.4.1. Dimensiones del modelo organizacional.

El modelo organizacional depende de ciertas dimensiones que le dan una estructura adecuada, las principales son la formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud del control (o de mando), especialización y departamentalización de una organización, cada una de estas dimensiones definirá el diseño organizacional.

La tabla 12 describe cada una de las dimensiones del modelo organizacional.

Tabla 12.

Dimensiones del modelo organizacional

Dimensión	Características
La centralización y descentralización.	La centralización es la medida en que las decisiones están centralizadas y se toman en la cúpula de la empresa o la gerencia. Este tipo de organizaciones son mejores para evitar errores por comisión (malas decisiones). La descentralización en esta se transfiere a los gerentes más cercanos a la acción o a los grupos de trabajo la autoridad para tomar decisiones, por lo que estas se toman con mayor rapidez para resolver problemas. Las organizaciones descentralizadas son mejores para evitar errores de omisión (pérdida de oportunidades).
Amplitud de control	Es el número de personas que cada administrador puede dirigir con eficiencia y eficacia. Al dar una mayor capacitación se logra tener bajo control a un mayor número de individuos.
Departamentalización	Se refiere al número de actividades del trabajo que son agrupadas y coordinadas. Los principales tipos de departamentalización son por funciones, por producto o servicio, geográfica y por proceso.

Tabla 12 (continuación)

Dimensión	Características
Especialización	Es la medida en que las actividades se pueden dividir en tareas separadas. Enfoque hacia las deseconomías humanas (división de tareas complejas en elementos específicos de acuerdo con la tecnología). Entre las principales ventajas se tienen la optimización de tiempo y el aumento la productividad.
Jerarquía de autoridad o cadena de mando.	Se reconoce como la cadena de mando que define los niveles jerárquicos de la administración, es decir, la línea de autoridad que se extiende desde el nivel superior de la organización hasta el nivel inferior. Implica el grado de autoridad y la unidad de mando. Autoridad. Derechos inherentes a un puesto gerencial para dar órdenes y esperar que se cumplan. Unidad de mando. Principio que establece que, al determinarse un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deben de reportar a más de un superior.
Formalización	Medida en la que la organización tiene reglas, reglamentos y procedimientos oficiales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2014) y Robbins y Judge (2013).

2.4.4.2. Tipos Modelos organizacionales

Chiavenato (2009) y Robbins y Coulter (2014) consideran dos tipos de Modelos organizacionales: el mecanicista y orgánico.

Mecanicista. Se caracteriza por la centralización de las decisiones, la autoridad es por la vía jerárquica y la cadena de mando establecida, la comunicación es completamente formal, la estructura es piramidal (Chiavenato, 2009), la centralización hace que la autoridad sea quien toma las decisiones, por lo que la solución de problemas puede ser lenta y la especialización es individual.

Para Robbins y Coulter el modelo mecanicista se caracteriza por una “alta especialización, departamentalización rígida, cadena de mando clara, tramos de control limitados, centralización, y alta formalización” (2014, p. 342), la alta especialización hace que se tengan

puestos simples, rutinarios y estandarizados. Para tener el control del personal se imponen reglas y regulaciones lo que implica cierto grado de rigidez en la organización.

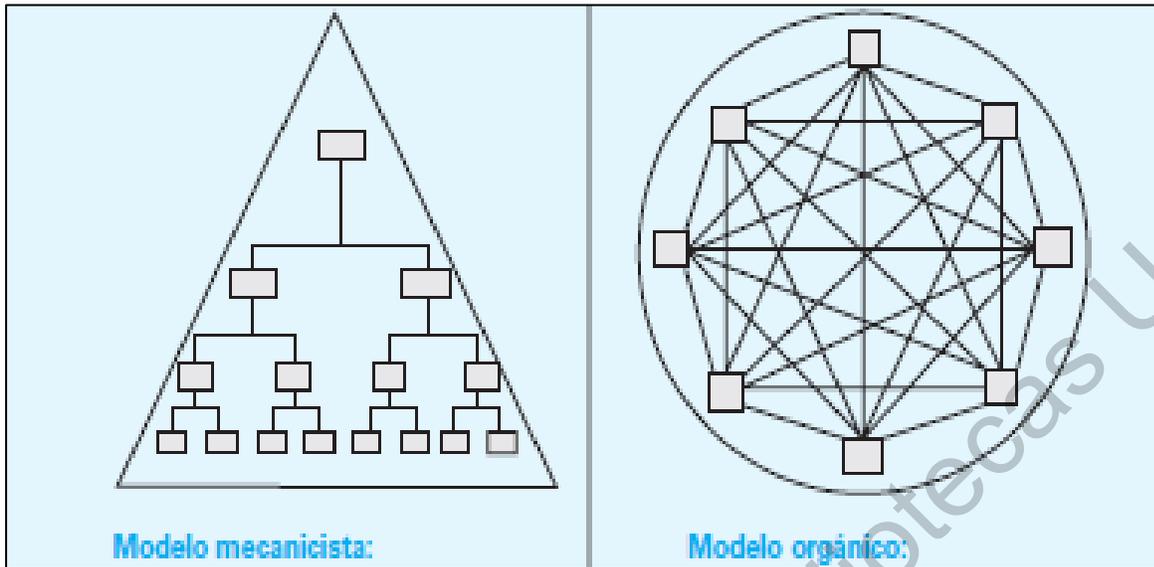
La estructura piramidal puede ser amplia e interpersonal y requiere supervisión de los superiores, en este modelo la cultura organizacional es conservadora, basada en tradiciones, reglas y procedimientos.

Orgánico o dinámico. Se caracteriza por la descentralización de las decisiones, existe una equidad de poder, se fomenta la integración del ser humano y la coordinación entre áreas o departamentos, el equipo de trabajo es multidisciplinario, la comunicación es poco formal, la estructura es circular (Chiavenato, 2009) al fomentarse la integración de los seres humanos y la coordinación entre los mismos se permite que la organización evolucione.

Es modelo orgánico se caracteriza por estar conformado por “equipos interfuncionales, equipos Inter jerárquicos, libre flujo de información, tramos de control amplios, descentralización, baja formalización”(Robbins & Coulter, 2014, p. 342) el ser humano sume la autoridad para la toma de decisiones conforme lo dictan las necesidades, la especialización es conjunta, al conformarse un equipo multidisciplinarios la organización permite compartir saberes.

Los mismos autores señalan que el modelo orgánico es “altamente adaptativo” es decir, puede ser tan flexible como rígido o estable, todo dependerá de las necesidades de la organización, por lo que se considera un modelo de fácil adaptación al cambio. La cultura organizacional en el modelo orgánico es innovadora, basada en ideas nuevas, creatividad e innovación.

Figura 2. Modelos de organización mecanicista y orgánico.



Fuente: Chiavenato (2009, p.102).

2.4.4.3. Tipos de Estructuras

Diversos autores enmarcan diferentes tipos de estructuras, siendo la simple, burocrática y matricial en las que se tiene mayor coincidencia, la tabla 13 muestra los tipos de estructura por autor.

Tabla 13.
Tipos de estructuras organizacionales.

Chiavenato (2009)	Torres (2013)	Robbins y Coulter (2014)	Robbins y Judge (2017)
Simple.	Tradicionales	Simple	Simple.
Burocrática.	(funcional, divisional, matricial)	Funcional	Burocrática.
Matricial.		Divisional	Matricial.
De equipo.	Contemporáneos		Virtual.
De red.	(funcional vertical, reingeniería de organización funcional y reingeniería para terminar los procesos horizontales)		De equipo
Reorganización.			Circular.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Chiavenato (2009); Torres (2013), Robbins y Coulter (2014) y Robbins y Judge (2017).

Robbins y Judge describen que una estructura simple “se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización, amplias extensiones del control, centralización la autoridad en una sola persona y escasa formalización” (Robbins & Judge, 2017, p. 345), de forma regular en una sola persona se centraliza la autoridad para la toma de decisiones, la estructura es sencilla, de rápida operación y la responsabilidad en las tareas o actividades es clara.

La estructura simple son la centralización de la autoridad, la sencillez, la estructura jerárquica, escaso grado de departamentalización, amplio margen de control y agilidad y flexibilidad (Chiavenato, 2009, p. 107) la centralización de la autoridad que caracteriza a la estructura simple puede propiciar el estancamiento y mínimo crecimiento la organización.

La estructura burocrática, se caracteriza por tener “tareas de operación altamente rutinarias, a través de la especialización, formalización de reglas, agrupamiento de tareas funcionales, centralización de la autoridad y el control” (Robbins & Judge, 2017, p. 345).

Chiavenato resume la estructura burocrática en lo siguiente:

Racionalidad en la consecución de los objetivos de la organización. Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes. Rapidez para tomar las decisiones. Cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos. Interpretación unívoca, garantizada por reglamentos escritos. La información es discreta, pues sólo se da a quienes deben recibirla. Rutinas y procedimientos uniformes, lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores, pues las rutinas están definidas por escrito. Continuidad de la organización mediante la sustitución de personal. Los criterios de selección se basan en la competencia técnica. Constancia. Las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias. Confiabilidad. El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma. Las decisiones son previsibles y el proceso de la toma de decisiones es despersonalizado (Chiavenato, 2009, p. 107) .

Es importante señalar que la especialización se puede determinar tanto con efecto positivo como negativo, ya que si bien se logra perfeccionar el trabajo también se puede enfocar únicamente a alcanzar los objetivos individuales y perder de vista las metas organizacionales. La

estructura burocrática no tomar en cuenta el comportamiento humano, lo que puede traer como consecuencia disfuncionalidades.

La estructura funcional “agrupa a los empleados de acuerdo con la similitud de sus roles, especificidades o tareas” (Robbins & Judge, 2017, p. 502), bajo esta estructura se pueden minimizar costos por la similitud en que se agrupan las tareas, sin embargo, en el intento de cumplir los objetivos funcionales se puede perder de vista el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Estructura divisional es una estructura organizacional que “agrupa a los empleados en unidades de acuerdo con el producto, servicio, cliente o área geográfica de mercado” (Robbins & Judge, 2017, p. 502). Se enfoca en los resultados, de esta manera los gerentes de división son los responsables de lo que ocurre con sus productos o servicios. Una de las desventajas de este tipo de estructura es la duplicidad de las actividades y por ende el incremento de costos.

Estructura matricial “crea líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización funcional y por producto”(Robbins & Judge, 2017, p. 503), por lo que también es llamada estructura híbrida o mixta, en este tipo de estructura no se cumple con el principio de unidad de mando. Este modelo se observa en organizaciones complejas como centros de investigación, agencias publicitarias, consultoras y empresas tecnológicas.

Estructura virtual o de red, esta “es una organización central que subcontrata las principales funciones empresariales” (Robbins & Judge, 2017, p. 504), es decir, aunque puede tener y controlar un sin número de operaciones, se enfoca en su actividad central o básica, transfiriendo a terceros todo lo que no es esencial. La estructura en red extiende la colaboración más allá de las barreras de la organización (Daft, 2015).

Las ventajas de la estructura en red de acuerdo con Chiavenato son:

Flexibilidad de la fuerza de trabajo: cada proyecto debe contar con las personas que tengan las habilidades específicas que se necesitan.

Costos administrativos bajos: esto disminuye considerablemente los costos fijos de la burocracia, pues no es necesario mantener una organización fija.

Adecuación a cada proyecto: la estructura en red elimina los riesgos de largo plazo, pues cada equipo se forma para un proyecto definido y después se desintegra.

Permite competitividad a escala global, porque aprovecha las mejores ventajas de todo el mundo y puede ofrecer productos y servicios de calidad a un precio atractivo (Chiavenato, 2009, p. 111).

Por lo anterior es evidente, que se requiere personal calificado para desarrollar las actividades específicas, la conformación de estos equipos de trabajo, duran únicamente por el tiempo que lo requiera el proyecto, por lo que las personas pueden ser fácilmente sustituidas, y la cultura organizacional puede ser débil.

Estructuras de equipo. Estructura organizacional que “sustituye los departamentos con equipos facultados, y que elimina los límites horizontales y las barreras externas entre los clientes” (Robbins & Judge, 2017, p. 505). Todos los participantes colaboran en actividades coordinadas, con equipos interdisciplinarios y en organizar actividades alrededor de los procesos.

Para Chiavenato las características principales de las estructuras en equipo son: mayor flexibilidad, los costos de administración son más y mayor compromiso y participación del ser humano (Chiavenato, 2009, p. 111), lo que implica una mayor proximidad entre los participantes y se facilita la toma de decisiones. Por otra parte, entre las principales desventajas se encuentra que se requiere un mayor tiempo dedicado a reuniones, y puede provocar una descentralización excesiva.

Estructura Circular. Estructura organizacional donde los ejecutivos se ubican en el centro y difunden su visión hacia afuera, en anillos agrupados de acuerdo con su función (gerentes, luego especialistas, después trabajadores (Robbins & Judge, 2017, p. 507).

El diseño y el formato de la organización son la manera de moldear sus componentes para realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos. El diseño debe cumplir tres requisitos: tener una estructura básica e incluir mecanismos de operación y de toma de decisiones (Chiavenato, 2009, p. 115).

Entonces, para que las organizaciones funcionen adecuadamente deben tener una estructura que agrupe e integre todos sus órganos, personas, tareas, funciones, relaciones, recursos, colaboraciones, etcétera, dicha estructura estará determinada por la misión de la organización, su visión y sus objetivos globales.

Los modelos o estructuras organizacionales muestran que la nueva lógica de las organizaciones se enfoca en la simplificación, la flexibilidad y la atribución de facultades del ser humano.

Las dimensiones básicas del diseño, es decir, la formalización, la centralización, la especialización, el margen de control, la separación por departamentos y la jerarquía, sirven para moldear el diseño, que puede ser mecánico o tradicional en un extremo, y orgánico o flexible en el otro. Además, el diseño define el tipo de departamentalización que se adopte.

2.4.4.4. Elementos para el modelo organizacional desde la cultura organizacional.

Chiavenato describe que el modelo organizacional debe tomar en cuenta los siguientes elementos o variables:

Factores ambientales: la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro),

tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.

Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.

Aspectos de las operaciones: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.

Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo (Chiavenato, 2009, p. 94).

Como puede apreciarse Chiavenato, integra los elementos esenciales para definir el modelo organizacional partiendo de los factores ambientales, donde lo primero que hay que identificar es la filosofía de la organización (misión y visión) y los grupos de interés involucrados.

Tabla 14.
Elementos para definir un modelo organizacional

Crterios	Definición
El ser Humano.	Es considerado como el elemento primordial que permite a la organización el alcanzar sus objetivos.
El medio Ambiente.	El medio ambiente define en organización las estrategias que esta debe seguir para asegurar su supervivencia y su crecimiento.
La Motivación.	El hombre se motiva a través de encontrar el significado de su vida. La motivación por lo tanto es personal y satisface necesidades netamente individuales.
El cambio	El único camino para influenciar el comportamiento es el cambiar la cultura, El cambio no debe ser súbito, sino que debe implementar tomando como base pequeñas etapas.
El conflicto.	Se produce cuando existen en la organización choques culturales que se pueden ocasionar a nivel de individuos, de grupos o de las mismas organizaciones.
La comunicación.	Se da en todas direcciones e implica el uso de ciertos significados para las personas participantes.
El poder.	Mediante el poder personal (pericial -experiencia/conocimiento- y referente -legal/legítimo) en unión con el poder carismático.
La toma de decisiones.	Se da por consenso, y existe la tendencia a utilizar la descentralización para la toma de decisiones. La toma de decisiones participativa está en relación inversa a la rigidez a través de la jerarquía organizacional.
El liderazgo.	Depende de las características personales del ser humano.
La participación.	Se da mediante la interacción de las personas a través de su vida diaria dentro de las organizaciones, y a través de esto se crea la cultura.
La organización.	La organización se refleja en la estructura mediante un sistema ideológico, donde el medio ambiente observa en la estructura organizacional el elemento que le satisface sus necesidades

Fuente: Elaboración propia con base en (Mancebo del Castillo, 1990, p. 90)

Por su parte Mancebo del Castillo describe los elementos básicos a tomar en cuenta para definir el modelo organizacional, desde luego, partiendo de la cultura organizacional, considerando los siguientes: 1) el ser humano, 2) el medio ambiente, 3) la motivación, 4) el cambio, 5) el conflicto, 6) la comunicación, 7) el poder, 8) toma de decisiones, 9) el liderazgo, 10) la participación y 11) la organización, como se puede ver en la tabla 14.

A partir del análisis realizado de los tipos de modelos organizacionales, tipos de estructuras y los elementos descritos por Mancebo del Castillo es factible diseñar un modelo organizacional para las IES que permita la efectividad de la vinculación.

2.4.4.5. Modelos de Gestión de la Vinculación de las IES con su entorno

Existen diferentes modelos de vinculación a partir de distintos componentes, como lo es el sistema lineal, el sistema dinámico, la triple hélice, la tetra hélice y sistemas de innovación por mencionar algunos, a continuación, se muestra de forma sintetizada los modelos básicos de vinculación de las IES con su entorno.

El modelo lineal o modelo de transferencia tecnológica se plantea como un modelo de innovación, que parte de las necesidades del mercado y la investigación básica, para luego llevarla a la investigación aplicada e iniciar el proceso de transferencia de los resultados de investigación (Escott & Valencia, 2017), como puede apreciarse, el modelo lineal, parte de las necesidades del entorno económico, las IES entonces responden por medio de los centros de investigación a dichas demandas mediante la investigación básica y aplicada, como se aprecia en la ilustración 3.

Figura 3. Modelo Lineal



Fuente: Tomado de Escoot & Valencia (2017, p. 5).

El modelo del triángulo de Sábato se basa en identificar los actores que harán posible la inserción de la ciencia y tecnología en el desarrollo de una región o país, mediante la coordinación del gobierno, la estructura productiva y la infraestructura científico-tecnológica de las IES (Castillo, Lavín, & Pedraza, 2014), siendo el gobierno quien lidere estas relaciones.

Figura 4. Triangulo de Sábato



Fuente: Castillo, Lavín & Pedraza (2014, p. 444).

El modelo de la triple hélice, constituye como un paso para motivar y mejorar el dinamismo de los actores gobierno, empresa y universidad, con el objetivo de gestionar un desarrollo en ciencia, tecnología y economía regional con un beneficio para las partes y para la sociedad en general (Castillo, Lavín, & Pedraza, 2014), es decir, los tres agentes y sus acciones interrelacionadas habrán de beneficiar a la sociedad dentro de la que se desenvuelven, uno de los objetivos principales de las actividades de vinculación de las IES.

Entonces para que se logre el desarrollo en la sociedad es necesario la vinculación entre el gobierno, las empresas y las IES, por lo que es necesario definir un modelo organizacional que permita la gestión de la vinculación en las IES.

Figura 5. Modelo de la Triple Hélice



Fuente: Castillo et al (2014, p. 444).

Por su parte González propone un Modelo de Colaboración Universitaria, basado en cuatro dimensiones: 1) epistémica, 2) educativa, 3) metodológica y 4) política y financiera. En la primera dimensión se tiene como base la responsabilidad social y con ello procesos de participación, construcción de conocimiento desde la comunidad. La dimensión epistémica implica que la vinculación tenga congruencia con los planes de estudio de cada uno de los programas académicos y evidentemente con el modelo educativo universitario (2019).

La dimensión metodológica implica el tipo de proyectos en los que se llevará a cabo la vinculación: disciplinares, multidisciplinarios y/o transdisciplinarios, y por último la dimensión político y financiera implica la articulación del Plan Institucional de Desarrollo de las IES con el Plan Municipal de Desarrollo y a su vez, al Plan Estatal de Desarrollo (González, 2019).

González no muestra su modelo de forma gráfica, sin embargo, su descripción detallada de las dimensiones logra brindar un panorama completo.

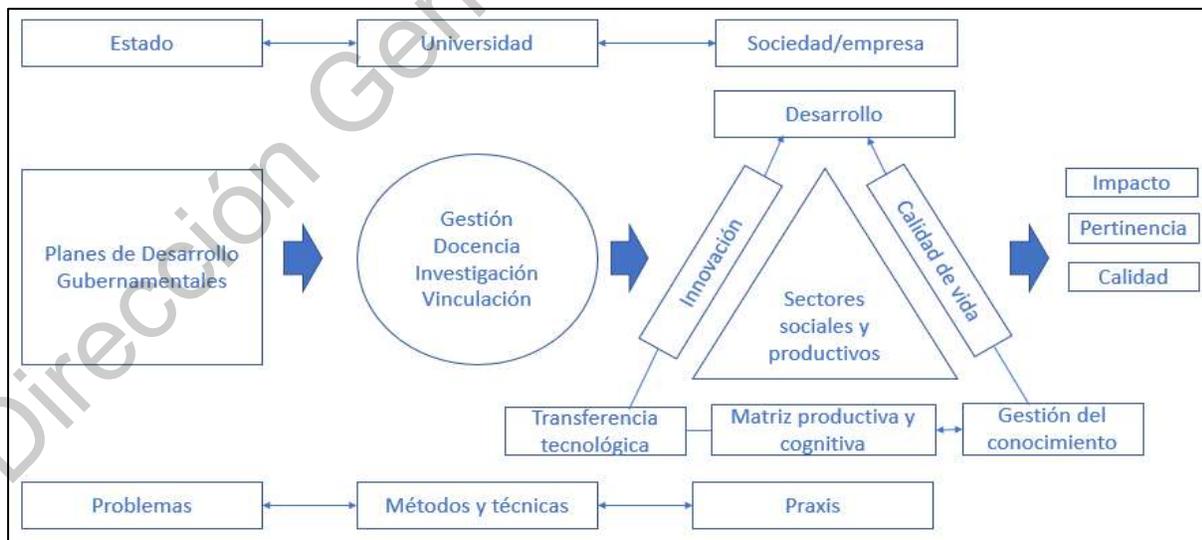
Para los autores Vásquez-Erazo, Vásquez-Álvarez y Vásquez-Álvarez aportan un modelo de vinculación con la sociedad, tomando como base los elementos del modelo de la triple hélice, pero integrando cuatro ejes específicos 1) integración de las funciones sustantivas, 2) interacción social universitaria, 3) construcción de lo público e identidad ciudadana y 4) transferencia tecnológica y cognitiva (Vásquez-Erazo, Vásquez-Alvarez, & Vásquez-Alvarez, 2018).

Con lo anterior se define un flujo de procesos de vinculación con la sociedad, y los autores concluyen que el modelo de vinculación que se plantee para las IES debe de:

“demostrar cómo se produce, se distribuye y se usa el conocimiento en la solución de problemas de la sociedad, produciéndose un diálogo de saberes y una retroalimentación permanente del currículo, mediante la utilización de métodos técnicos y procesos de la profesión, así como la utilización de procesos de investigación acción e investigación intervención (Vásquez-Erazo et al., 2018).

Bajo esta visión el modelo de vinculación se concibe como una actividad integral y de beneficio mutuo entre las entidades que colaboran, el modelo propuesto por los autores se muestra gráficamente en la Figura 6.

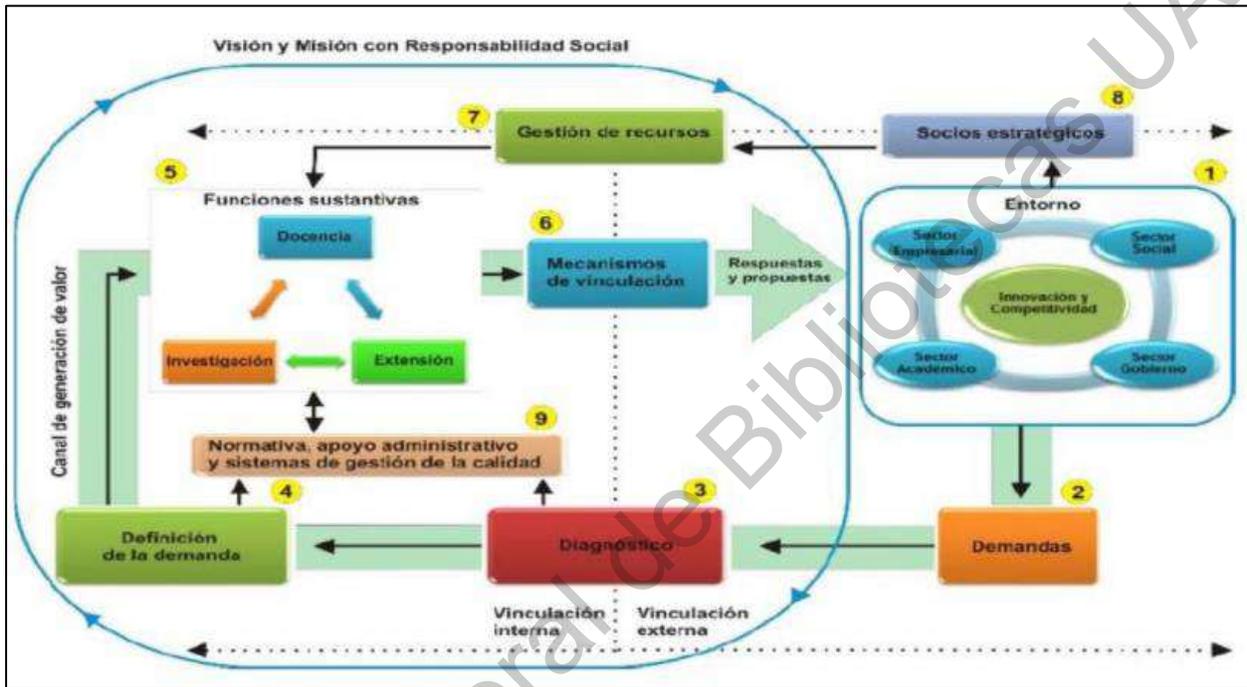
Figura 6. Flujo de proceso para la Vinculación



Fuente: Vásquez-Erazo, Vásquez-Álvarez y Vásquez-Álvarez (2018, p. 115).

Quintero (Quintero, 2015), propone un modelo de vinculación para la Innovación, desde la universidad, donde es visible que el proceso parte del entorno donde se genera la demanda de innovación, mediante la articulación de las funciones sustantivas se responde a dicha demanda.

Figura 7. Modelo de vinculación para la innovación



Fuente: Quintero (2015, p. 17).

Por su parte Yépez-Reyes, González y García proponen un sistema de Gestión de la Vinculación (SGV) como se aprecia en la imagen 6 describiéndolo de la siguiente manera:

El sistema está compuesto por una primera zona de base horizontal donde se encuentran los fundamentos teóricos y conceptuales de la vinculación, la normativa respectiva y la organización funcional y administrativa para los procesos. Una segunda zona que especifica la ruta de respuesta que inicia con el establecimiento de un problema a enfrentar y, a continuación, cuatro fases consecutivas para su gestión: 1) Diagnóstico, 2) Planificación, 3) Implementación 4) Difusión y termina con el resultado esperado: la respuesta efectiva al problema y la realidad transformada. Finalmente, una tercera zona que muestra los impactos de la vinculación (Yepez-Reyes, González, & García, 2019).

En el SGV se muestra la ruta a seguir dividida en cuatro fases, la estructura necesaria donde se resalta la integración de la dirección, los responsables de cada una de las áreas, tutores y

participantes de las actividades de vinculación, lo anterior acompañado un enfoque formativo, todo con la finalidad de dar una respuesta efectiva.

Figura 8. Sistema de Gestión de Vinculación de las IES



Fuente: Yépez-Reyes et al (2019, p. 33).

Yépez-Reyes et al afirman que para haya una respuesta de vinculación efectiva

Es necesario considerar que esta propuesta no es la de formar personas para los demás, el objetivo es que trabajen de forma colaborativa; personas conscientes de su contexto, compasivas, competentes y comprometidas con el cambio y la transformación social, mediante un trabajo multidisciplinario (Yépez-Reyes et al., 2019, p. 33).

Los autores resaltan la importancia de trabajar en alianzas estratégicas que permitan, la sostenibilidad de los procesos y la proyección en políticas públicas que garanticen un desarrollo social y responsable.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se explica el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, la hipótesis, los objetivos generales y específicos.

3.1. Planteamiento del Problema

Debido a los nuevos enfoques de las IES (Campos & Sánchez, 2006; ANUIES, 2009; López; 2010, González; Cancino & Cárdenas, 2018 y Soledispa et al. 2021), éstas deben considerar como eje fundamental la vinculación, si pretenden ser instituciones responsables con su entorno y dar soluciones a las problemáticas de del ser humano. De esa manera podrán generar un desarrollo armonioso en la sociedad y calidad de vida del ser humano. Una vinculación pertinente debe tener una naturaleza humanista. Las IES a través del desarrollo del ser humano y del reconocimiento de su cultura organizacional podrán alcanzar la eficiencia de la vinculación.

Es pertinente entonces identificar las actividades de vinculación que realizan las IES, así como diagnosticar la cultura organizacional de los seres humanos que las integran, de esta manera proponer un modelo organizacional que permita la eficiencia en la gestión de la vinculación con base en una cultura organizacional efectiva.

Dado este contexto, se ha planteado la siguiente pregunta: ¿Qué elementos debe contener un modelo organizacional que permita la eficiencia de las IES en Jalpan de Serra a través de las actividades de vinculación y cultura organizacional? ¿Qué actividades de vinculación realizan las IES en Jalpan de Serra? ¿Cómo es la cultura organizacional en las IES en Jalpan de Serra?

3.2. Justificación

En la actualidad las Instituciones de Educación Superior (IES) se enfrentan a diferentes retos que les hacen cuestionarse sus funciones sustantivas, su capacidad y pertinencia ante las problemáticas de su entorno y las necesidades de los miembros que la conforman. Los nuevos modelos de vinculación fomentan la labor y responsabilidad social de las IES, dicha actividad recae en el ser humano enfoque fundamental de la cultura organizacional.

De lo anterior surge, la necesidad de identificar cuáles son las principales actividades de vinculación, a quienes van orientadas, quienes participan en estas actividades, si existe o no un departamento o área de vinculación y con qué recursos cuentan; a la vez, conocer el estado actual de la cultura que prevalece en las IES, qué dimensiones son efectivas y cuáles tienen oportunidad de mejora, y por ende poder definir si las IES se encuentran en una posición que permita desarrollar actividades de vinculación pertinentes.

Entonces las IES requieren un modelo organizacional efectivo que permita la operacionalización de la vinculación tomando como base el ser humano tomando como base la cultura la cultura organizacional.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo General

Describir una propuesta de modelo organizacional para la Vinculación en las IES desde la cultura organizacional en Jalpan de Serra.

3.3.2. Objetivos específicos

1. Delimitar los elementos y manifestaciones de la cultura organizacional.
2. Diagnosticar la Cultura Organizacional de las IES en Jalpan de Serra.

3. Precisar las funciones sustantivas de las IES.
4. Identificar las actividades de vinculación en las IES.
5. Analizar los modelos organizacionales existentes.

3.4. Hipótesis

Reconociendo la vinculación como una función sustantiva trascendental de las IES y que debe articular su actuar como líder generando pertinencia social a través de una cultura organizacional efectiva para contribuir al desarrollo económico, social y el bienestar de la sociedad o comunidad mediante la docencia y la investigación, todo ello, mediante un modelo organizacional eficiente a través de la labor de cada uno de los miembros que integran las IES.

Sin embargo, los proyectos de vinculación de las IES se encuentran poco articulados la docencia e investigación, lo anterior dificulta el desarrollo de estrategias pertinentes, y aplicando recursos humanos, materiales y económicos de forma ineficiente, o en su caso, realizando acciones que no son funciones de la universidad, este panorama es derivado de una deficiencia.

Las actividades de vinculación de las IES se pueden desarrollar al tener una cultura organizacional efectiva a través de un modelo organizacional que les permita atender las necesidades y problemáticas de su entorno y así alcanzar la eficiencia.

3.5. Definición de las Variables

3.5.1. Cultura Organizacional

Se entenderá como cultura organizacional al proceso implícito e intangible de elementos-manifestaciones culturales compartidos por los miembros de la organización que se da por la interacción constante, que permite el trabajo en equipo y el acuerdo hasta que se logra un sentido de pertenencia y con ello la eficiencia de la organización.

De acuerdo con Bonavia (2010), la Cultura organizacional es efectiva cuando las organizaciones dan poder a sus miembros, se comprometen con su trabajo, se organizan en equipos, desarrollan las capacidades, y tienen un sentido de pertenencia e importancia para la organización; además, conocen y se guían a través de la misión de la organización, entendiendo que ello les permitirá alcanzar sus metas personales, lo que les permite motivación y entusiasmo para lograr los objetivos de la organización, por medio de acuerdos.

3.5.2. Vinculación

La vinculación se define como un proceso integral y transversal permanente por medio del cual se articula las funciones sustantivas de docencia e investigación en pro de su entorno, siendo líder para la formación de la sociedad, y otras organizaciones y así contribuir su desarrollo mediante el beneficio mutuo. Por lo anterior, la Vinculación se reconoce como la función esencial que articula de forma integral las demás funciones sustantivas de las IES como parte del proceso de RSU de las IES.

Ante esta postura, la vinculación de las IES estará encaminada a resolver necesidades de su entorno, incluyendo los diferentes actores sociales que lo integran como lo son: el sector empresarial, gobierno, la sociedad civil y la comunidad, desde un enfoque integral a partir de la integración de las funciones sustantivas.

3.5.3. Modelo Organizacional

Se define al modelo organizacional como la forma en que las tareas o actividades de la organización se dividen, agrupan y coordinan formalmente (Robbins & Judge, 2017), es decir, es el conjunto de órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, que coordinan los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones (Chiavenato, 2014)

todos los elementos citados permiten con su interrelación la operacionalización y alcance la eficiencia la organización.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

4. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe el tipo de investigación, la población, los criterios de la muestra, las técnicas y procedimientos.

4.1. Tipo de investigación

La base de esta investigación es un modelo mixto concurrente. El modelo mixto implica que converge o funde datos cuantitativos y cualitativos con la finalidad de proveer análisis comprensivo del problema de investigación. Concurrente que el investigador colecta ambas formas de datos al mismo tiempo y después integran la información en la interpretación de los resultados generales (Creswell, 2009).

El diseño de investigación que se aplicó es el transversal, explicativo y descriptivo, esto desde el punto de vista de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010); transversal porque el instrumento se aplicó una sola vez en el tiempo, descriptivo a partir de los tópicos de la cultura organizacional se describirá el entorno de las IES y se describe la importancia de la intervención de las IES en su contexto, explicativo dado que se busca relacionar las variables de la gestión de la vinculación y la cultura organizacional de las IES, por lo que es una investigación mixta.

El alcance de la investigación fue tres Escuelas de Educación Superior en Jalpan de Serra.

4.2. Población o unidad de análisis

Las IES de Jalpan de Serra que serán parte del Estudio son: Universidad Autónoma de Querétaro Campus Jalpan, Universidad Tecnológica de San Juan del Río Unidad Jalpan y "Centenaria y Benemérita Escuela Normal del Estado de Querétaro Andrés Balvanera" Unidad Jalpan.

4.3. Muestreo

4.3.1. Muestra y criterios de la muestra

Para la variable vinculación, se aplicaron entrevistas dirigidas a informantes clave de cada una de las IES de Jalpan de Serra, de manera específica a mediante muestreo por conveniencia. A continuación, se describen los criterios de inclusión, exclusión y eliminación para la variable vinculación.

Criterios de inclusión.

- Instituciones de Educación Superior públicas establecidas en Jalpan.
- Coordinador o responsable de vinculación de cada IES de Jalpan de Serra.
- Coordinador con programas vigentes de vinculación.
- En caso de no existir el puesto anterior se entrevistará al coordinador o director general de cada unidad de las IES de Jalpan de Serra.

Criterios de Exclusión.

- IES privadas.
- Coordinadores o responsables que no realicen actividades de vinculación en las IES.

Criterios de Eliminación:

- Coordinadores o responsables de vinculación de las IES que no se encuentren disponibles en el periodo de tiempo en que se realice el estudio.
- Coordinadores o responsables de vinculación de las IES que no acepten participar en el proceso.

Para la variable cultura organizacional se entrevistó a personal administrativo y docentes de las tres IES, para lo cual se entregó un oficio a los directores o coordinadores generales, para la autorización de la aplicación de encuestas, a su vez se les solicitó lista del personal para ser docente y administrativo, a partir de esta lista se invitó a los trabajadores a participar, siempre y cuando cumplieran con los criterios de inclusión, excusión y eliminación.

A continuación, se muestran los criterios de inclusión, exclusión y eliminación:

Criterios de inclusión:

- Los trabajadores que pertenecientes a una IES en Jalpan de Serra.
- Que tengan al menos 1 año de antigüedad.

Criterios de Exclusión:

- Trabajadores eventuales de las IES en Jalpan con menos de 1 año de antigüedad.
- Trabajadores que sean responsables de proyectos de vinculación.

Criterios de Eliminación:

- Trabajadores que no se encuentren disponibles en el periodo de tiempo en que se realice el estudio.
- Trabajadores que no acepten participar en el proceso.

Los trabajadores que cumplieron con el criterio de inclusión se sometieron a un muestreo aleatorio simple para ser seleccionados, tomando como base seleccionar diez personas por institución.

4.4. Técnicas e Instrumentos

Para diagnosticar la cultura organizacional se utilizó *the Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) formulado a partir del modelo de Denison y colegas pero traducido al español por Bonavia, Prado y García (2010). Son 60 ítems que componen la adaptación del *DOCS* y con cinco opciones de respuesta donde 0=totalmente en desacuerdo, 1= En desacuerdo, 3= Neutral, 4=De acuerdo y 5 totalmente de Acuerdo. Además, está basado en cuatro dimensiones: Implicación, consistencia, adaptabilidad y misión.

Dicho instrumento cuenta con un alfa de Cronbach de 0.96. Los ítems 15, 24, 29, 34, 39, 43, 50 y 58 (marcados en la tabla por un asterisco) evalúan de forma inversa el constructo al que se refieren, la elección se realizó a partir de una búsqueda en diferentes fuentes, a fin de detectar una medición efectiva de la cultura organizacional.

El instrumento está adaptado y traducido al español, cuenta con la validez y fiabilidad, las cuales han sido demostradas de forma satisfactoria.

El *DOCS* se centra en el rendimiento de las organizaciones midiendo los patrones de comportamiento de los miembros, así como, las conductas que son recompensadas y castigadas por sus superiores, además, las subescalas del instrumento permiten vislumbrar un perfil cultural completo de la organización (Zaderey & Bonavia, 2016).

La tabla 15, muestra los parámetros para diagnosticar la cultura organizacional de las IES; 1) Cultura organizacional en zona de riesgo su cultura organizacional, 2) Cultura organizacional que requiere atención, 3) Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional y 4) Cultura organizacional efectiva.

Tabla 15.*Puntuación para el diagnóstico de la Cultura Organizacional*

Puntuación Total	Diagnóstico de la Cultura Organizacional
0-75	Cultura organizacional en zona de riesgo su cultura organizacional. Es crítica, ya que está obstaculizada el funcionamiento actual de su organización es necesario definir áreas de mejoramiento inmediato en las áreas críticas.
76-150	Cultura organizacional que requiere atención. La cultura organizacional actual si bien posee ciertas fortalezas estas no son capaces de sustentar el desarrollo óptimo de la organización es necesario realizar un plan de potenciamiento de su cultura.
151-225	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional. La organización tiene fortalezas significativas en algunos indicadores culturales importantes, los cuales servirán de apoyo para revertir las áreas con niveles de desarrollo más deficitario.
>225	Cultura organizacional efectiva. La organización posee una cultura organizacional efectiva para su desarrollo.

Fuente: Tomado de Bonavia et al (2010).

Para diagnosticar cada una de las dimensiones de la cultura organizacional se puede tomar como referencia los parámetros de acuerdo con los puntajes que se muestran en la tabla 16.

Tabla 16.*Diagnóstico de la cultura organizacional por dimensión.*

Puntaje	Diagnóstico por dimensión
1 a 18	Zona de riesgo
19 a 37	Requiere atención
38 a 56	Oportunidad de fortalecimiento
57 a 75	Eficiente o efectiva

Fuente: Elaboración propia.

Se anexa cuestionario para diagnosticar la cultura organizacional de Bonavia et al. (2010) en el Apéndice B.

Para identificar las actividades de vinculación que tienen las IES en Jalpan, se aplicó la Encuesta Nacional de Vinculación el ENAVI, cuestionario formulado por el CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económicas) a petición de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en

2010. Dicho cuestionario, combina tres recursos básicos y complementarios con los que las IES pueden incrementar efectivamente sus vínculos con los sectores privado-productivo, público-administrativo y público-social, dichos recursos son:

Estructura formal y la normatividad institucional: se refiere al marco orgánico, funcional y regulador.

Planes y programas de vinculación: se refiere a las decisiones y prioridades establecidas por los directivos y órganos de decisión.

Recursos humanos y la infraestructura: se refiere a las instalaciones tanto como al equipo humano especializado (Secretaría de Educación Pública - Centro de Investigación y Docencia Económicas [SEP-CIDE], 2010).

Los indicadores se distribuyen en los siguientes bloques: 1) Formación académica de los estudiantes, 2) Cultura emprendedora en los programas de estudio, 3) Servicio social, 4) Inserción laboral y seguimiento de egresados, 5) Fortalecimiento de la docencia, 6) Proyectos de investigación y desarrollo y de innovación tecnológica, 7) Servicios tecnológicos, 8) Servicios de asesoría y consultoría, 9) Servicios de incubadora de empresas, 10) Servicios de educación continua, 11) Vinculación social y 12) Participación en organismos externos de vinculación (SEP-CIDE, 2010).

La ENAVI tiene dos objetivos esenciales, el primero recabar información estadística objetiva y confiable para diagnosticar las Capacidades Institucionales de Vinculación de las IES, y el segundo identificar las estrategias y prácticas que llevan a cabo las empresas para vincularse con las instituciones de educación superior.

A partir de los datos de este cuestionario se realizarán inferencias junto con los resultados del diagnóstico de Cultura organizacional, lo anterior servirá de base para poder definir un modelo organizacional que permita una gestión eficiente de la Vinculación en las IES.

4.5. Procedimientos

La investigación se desarrolló de la siguiente manera: de inicio se solicitó mediante oficio a los coordinadores o directores de las IES en Jalpan de Serra participar en el estudio contestando la Encuesta Nacional de Vinculación (ENAVI), mediante un muestreo por conveniencia siempre y cuando se cumplieran los criterios de inclusión, exclusión y eliminación.

Por otra parte, se solicitó la autorización para que personal de la IES, tanto personal docente como administrativo contestaran el instrumento de diagnóstico de cultura organizacional, de inicio se realizó un muestreo aleatorio para elección de personal, aunado del cumplimiento de los criterios de inclusión, exclusión y eliminación. Ya detectados los posibles candidatos se invitó de forma voluntaria a los posibles encuestados para que dieran su consentimiento de participar en el estudio.

Hubo dos formas de hacer el levantamiento de la información del diagnóstico de la Cultura organizacional, al 23% contestó de forma personal el instrumento ya fuese físico o en línea, el 77% se le leyó cada uno de los ítems y las posibles respuestas.

5. RESULTADOS

5.1. Diagnóstico de la Cultura Organizacional

Se aplicó el *DOCS* de Denison, traducido por Bonavia a 34 trabajadores de las cuatro IES participantes en el estudio.

La distribución de los encuestados con relación al sexo fue del 67.65% mujeres y 32.35% fueron hombres. Del total de encuestados el 14.71% tiene grado maestría, el 64.71% tienen grado de licenciatura, el 14.71% de preparatoria, el 2.94% de secundaria al igual que primaria.

Del total de encuestados, el 52.94% pertenece al personal administrativo y el 47.06% al personal docente.

Para efectos de determinar el diagnóstico de la cultura organizacional, se usaron los parámetros establecidos en la tabla 15. En la tabla 17, se muestra el puntaje y el diagnóstico de la cultura organizacional de cada una de las IES, para ello se tomó la media de los encuestados de cada una de las IES.

Tabla 17.

Diagnóstico de la Cultura Organizacional de las IES de Jalpan de Serra.

IES	Puntaje	Diagnóstico CO
CBENEQ	224.8	Oportunidad de Fortalecimiento
EPAD	227.25	CO Efectiva
UAQ	219.7	Oportunidad de Fortalecimiento
UTSJR	242.9	CO Efectiva

Fuente: Elaboración propia.

Bajo este Diagnóstico dos IES cuentan con una Cultura Organizacional efectiva, y dos de ellas tienen oportunidad de Fortalecimiento, por ende las IES que tienen una Cultura organizacional efectiva, por lo que de acuerdo con la base de Bonavia (2010) se considera que estas IES dan poder a sus miembros, se comprometen con su trabajo, se organizan en equipos,

desarrollan las capacidades, y tienen un sentido de pertenencia e importancia para la organización; además, conocen y se guían a través de la misión de la organización, entendiendo que ello les permitirá alcanzar sus metas personales, lo que les permite motivación y entusiasmo.

Por su parte las IES que presenta oportunidad de mejora implica que pese a que tienen fortalezas significativas en algunos indicadores culturales importantes, los cuales servirán de apoyo para revertir las áreas con niveles de desarrollo más deficitario.

Ahora bien, más allá de definir el diagnóstico general es importante conocer el resultado por cada una de las dimensiones establecidas por Denison, es importante analizar cuáles de las dimensiones de la Cultura organizacional están fortalecidas y en cuales se tiene mayor oportunidad de mejora.

Al realizar el diagnóstico por dimensión como podrá apreciarse en las tablas 18 (puntajes) y 19 (diagnóstico por dimensión). Se tiene que en la dimensión Misión todas las IES, presentan una Cultura organizacional Efectiva lo que se traduce en que los miembros que colaboran en las IES conocen los propósitos, metas y objetivos organizacionales, cuentan con una visión de cómo será la organización en el futuro.

En la dimensión de consistencia, el CBNEQ y la UAQ presentan oportunidades de fortalecimiento, lo que significa que existen falta de integración entre los seres humanos que la conforman, por lo que se ha de trabajar en los valores centrales, en las capacidades para lograr acuerdos, y en la coordinación. Por su parte el EPAD y la UTSJ su diagnóstico en esta dimensión es efectivo, por lo que se traduce en que pese a que surjan divergencias en las opiniones al final los valores organizacionales permean en el comportamiento del ser humano, lo que brinda una mayor estabilidad interna como resultado de su visión compartida.

Por su parte en la dimensión de Adaptabilidad todas las IES presentan oportunidad de fortalecimiento, lo que implica que las IES tienen déficit de integración interna y adaptación a los cambios externos (alentar la innovación, generación de conocimiento, y desarrollo de capacidades), incluyendo, además, que no se toman como guía a los estudiantes para anticiparse a sus necesidades.

En cuanto a la dimensión de implicación el CBNEQ, el EPAD y la UAQ, presentan oportunidades de fortalecimiento, lo que supone una falta de compromiso por parte de los miembros, posiblemente dada por una falta de integración en la toma de decisiones (sólo ciertas personas de los distintos niveles jerárquicos participan), poca autoridad y capacidad para dirigir su trabajo.

La UTSR presenta un diagnóstico efectivo en la dimensión de implicación, por lo que se infiere que da poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles, de esta manera los seres humanos se comprometen con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización.

Tabla 18.
Puntajes obtenidos por Dimensión cada una de las IES.

IES	Implicación	Consistencia	Adaptabilidad	Misión	Cultura Organizacional
CBENEQ	55.40	54.90	51.20	63.30	224.80
EPAD	56.50	58.25	51.75	60.75	227.25
UAQ	54.50	51.80	51.70	61.70	219.70
UTSJR	61.80	58.50	56.60	66.00	242.90

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Puntaje por dimensión de la Cultura Organizacional por cada una de las IES



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19.
Diagnóstico por Dimensión de Cultura Organizacional.

IES	Implicación	Consistencia	Adaptabilidad	Misión
CBENEQ	Oportunidad de Fortalecimiento	Oportunidad de Fortalecimiento	Oportunidad de Fortalecimiento	Efectiva
EPAD	Oportunidad de Fortalecimiento	Efectiva	Oportunidad de Fortalecimiento	Efectiva
UAQ	Oportunidad de Fortalecimiento	Oportunidad de Fortalecimiento	Oportunidad de Fortalecimiento	Efectiva
UTSJR	Efectiva	Efectiva	Oportunidad de Fortalecimiento	Efectiva

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Entorno de las IES

Se aplicó la ENAVI a cuatro coordinadores o directores de las IES de Jalpan de Serra, de inicio se aplicó la forma 03 entorno de la institución y la forma 01 de la modalidad 1 a la 11 donde se cuestionó sobre las actividades de vinculación que realiza.

El formato 03 de la ENAVI, entorno de la institución, permitió conocer los principales datos de identificación de las IES, el grado de urbanización, ubicación, acceso, infraestructura y

necesidades, cabe mencionar que existe mucha similitud en los primeros tres primeros aspectos mencionados.

La IES con mayor antigüedad es la CBNEQ con 31 años, la UAQ y la UTSJR 17 años, y el EPAD apenas 6 años, como se muestra en la tabla 20.

Tabla 20.
Año de creación de las IES

Año/IES	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR
Año de creación.	1989	2014	2003	2003

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la IES con mayor número de estudiantes es la UAQ con 544, seguida por la UTSJR (248) y la CBNEQ (244), el más pequeño en matrícula es el EPAD, como se muestra en la tabla 21.

Tabla 21.
Proporción de estudiantes de cada una de las IES en 2019.

Datos Generales/IES	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR
Número de Estudiantes en 2019	244	110	544	248

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 22, muestra el número de profesores por IES, donde la UAQ, tiene a un mayor de número de profesores, sin embargo, el 88% son profesores de asignatura. La UTSJR el 75% de su planta docente es de asignatura, la CBNEQ es la más consolidada en cuanto a este rubro ya que 48% de sus profesores son de medio tiempo y el 16% de tiempo completo lo que hace que el 36% sea de asignatura, el EPAD es la IES con más desventaja ya que el 100% de sus docentes son de asignatura.

Tabla 22.
Número de profesores por IES

Profesores/IES	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR	Total	Porcentaje
Profesores De tiempo completo	5	0	1	5	11	9%
Profesores de medio tiempo o 3/4	15	0	7	0	22	17%
Profesores de asignatura	11	4	63	15	93	74%
Total, de Profesores en 2019	31	4	71	20	126	100%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al grado de urbanización del entorno físico inmediato de las IES éstas se ubican en zona urbana, en cuanto a la ubicación se encuentra en zona habitacional.

La viabilidad para el acceso a las IES es una vía secundaria, y éstas se ubican entre 400 y 600 metros de una vía primaria, sus calles son adoquinadas o empedradas, en general se considera que están en buenas condiciones. El medio principal que usan los estudiantes para trasladarse es a pie, seguido del uso de taxi.

De las IES que son objeto de estudio el EPAD es que tiene mayor oportunidad de consolidación debido a que aún en el momento del levantamiento de esta encuesta no tiene instalaciones propias pese a los años que lleva en la región, el resto de las IES tienen carencias, tanto de infraestructura como presupuesto para su funcionamiento, en la tabla 23 se muestra el grado de madurez de las IES.

Tabla 23.
Grado de madurez de las instalaciones de la IES

ITEM	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR
Grado de madurez de las instalaciones de esta institución.	95%	20%	70%	70%

Fuente: Elaboración propia.

Los coordinadores de las IES al calificar los materiales de los muros de las aulas refieren que se encuentran en excelentes condiciones, es decir, que están contruidos de concreto y tabicón, de los cuales menos del 25% se encuentra en mal estado, en cuanto a los sanitarios menos del 20% está en mal estado.

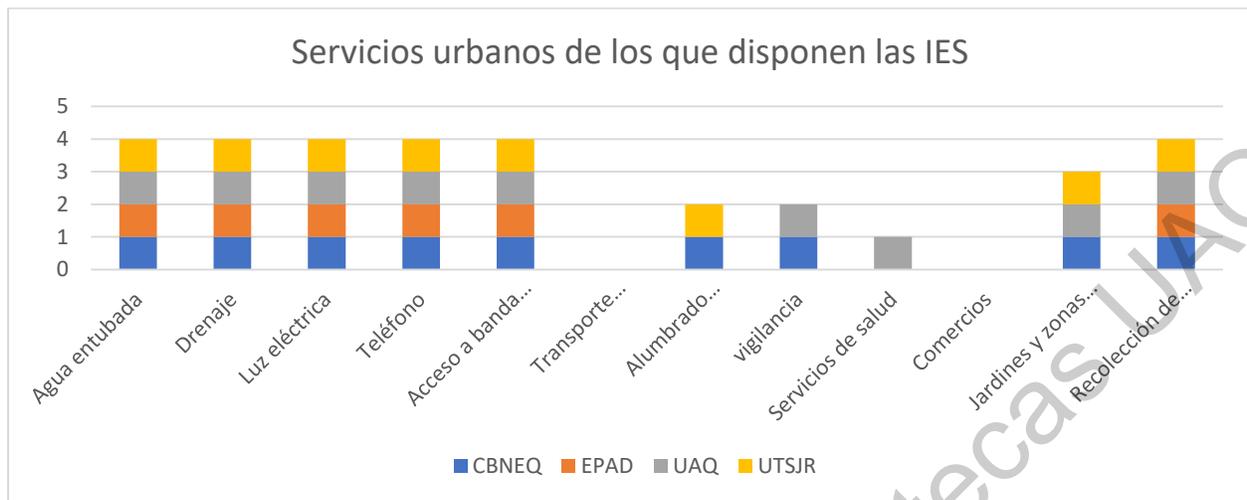
Tabla 24.
Equipamiento que requieren las IES

ITEM	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR
Equipamiento que requiere la institución por no tenerlo o por querer actualizarlo.	Espacios deportivos, laboratorio de idiomas	Instalaciones propias, salones, laboratorios, más personal y recursos.	Laboratorios, equipos de cómputo, aires condicionados.	Laboratorios, equipos de cómputo

Fuente: Elaboración propia.

Los principales servicios urbanos de los que disponen las IES son: agua entubada, drenaje, luz eléctrica, teléfono, acceso a banda ancha de internet, jardines y zonas recreativas y recolección de basura. No se cuenta con transporte urbano adecuado, aún hay oportunidad para el establecimiento de comercios, la vigilancia y el alumbrado público es insuficiente, y sólo la UAQ cuenta con servicios de salud para su comunidad universitaria. La figura 10 resume lo servicios con que cuentan las IES.

Figura 10. Servicios urbanos de los que disponen las IES

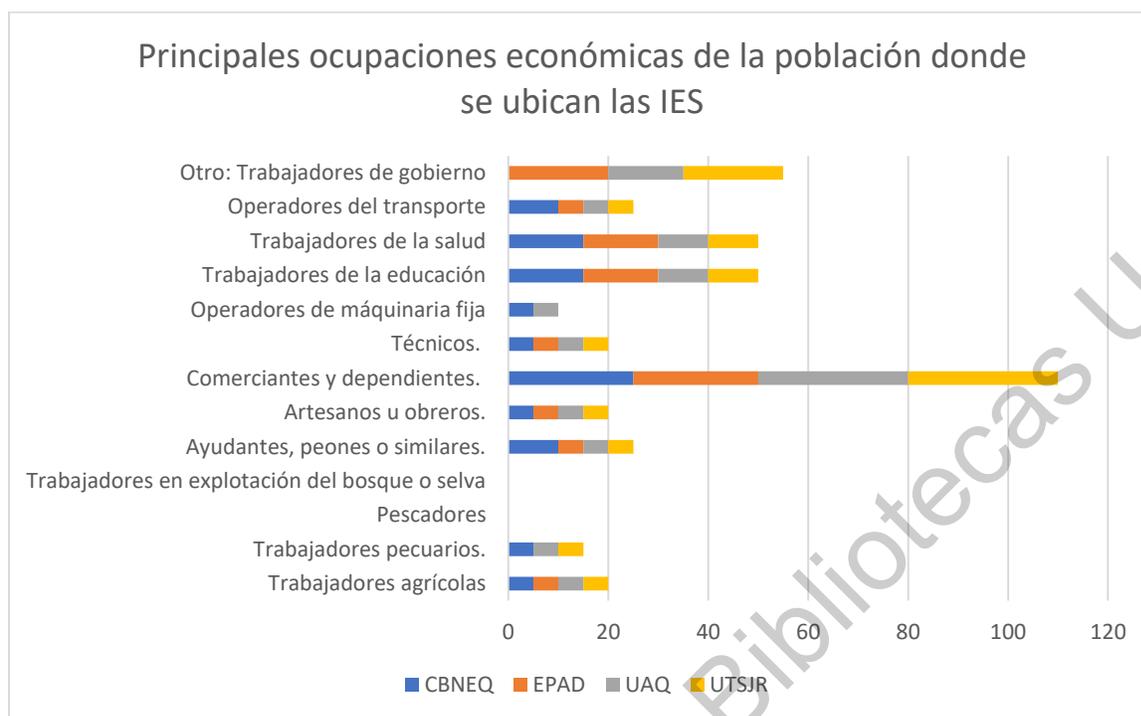


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el número de población ocupada y los ingresos que genera, las principales actividades que se desarrollan en la localidad son el comercio y servicios.

La figura 11 muestra las principales ocupaciones económicas de la población donde se ubican las IES, donde se visualiza que son los comerciantes y dependientes quienes desempeñan el mayor número de puestos, seguido de los trabajadores de gobierno, de área de la salud y le la educación.

Figura 11. Principales ocupaciones económicas de la población.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al nivel de marginación donde se encuentran ubicadas las instalaciones de la institución, la IES se ubican de media a muy baja marginación, en la tabla 25 se muestra el nivel de marginación de cada una de las IES.

Tabla 25.
Nivel de marginación de las IES

ITEM	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR
Nivel de marginación donde están ubicadas las instalaciones de la institución.	Baja marginación.	Media marginación.	Media marginación.	Muy baja marginación.

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Oficinas de Vinculación

Se aplicó la Forma 02 de la ENAVI: Oficinas de Vinculación; donde se obtuvieron los siguientes resultados:

De las unidades académicas donde se realizó el estudio, ninguna tiene una oficina como tal, únicamente en la UAQ se tiene una persona encargada de las actividades de vinculación, en las demás, las actividades que se llevan a cabo son dirigidas por el coordinador o director de la unidad.

La tabla 26 muestra una tabla que concreta a las actividades que realizan o no cada una de las IES que participaron en el estudio.

Tabla 26.
Actividades de Vinculación de las IES en Jalpan

Actividades de Vinculación	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR
1. Las empresas u organismos participan en las actividades de formación académica de los alumnos.	Sí	sí	Sí	Sí
2. Fomento de la cultura emprendedora	No	Sí	Sí	Sí
3. Los estudiantes realizan servicio social	Sí	Sí	Sí	No
4. Actividades de inserción laboral o seguimiento de los egresados	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Las empresas organismos realizan actividades para el fortalecimiento del personal docente.	No	Sí	No	Sí
6. Se realiza investigación, desarrollo experimental e innovación.	No	Sí	Sí	Sí
7. Se ofrecen servicios tecnológicos	No	Sí	No	No
8. Prestan servicios de asesoría o consultoría	No	No	Sí	Sí
9. Se cuenta con incubadora de empresas.	No	No	No	No
10. Se realizan actividades de Educación continua.	Sí	No	Sí	Sí
11. Se realizan actividades Vinculación social	Sí	Sí	Sí	Sí
Número de actividades	5	8	8	8

Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse, las actividades de vinculación que realizan todas las IES en Jalpan son la vinculación con empresas y organismos para la formación académica, actividades de inserción laboral o seguimiento de egresados y actividades de vinculación.

El 75% de las instituciones fomenta la cultura emprendedora, sin embargo, ninguna unidad cuenta con incubadora de negocios, lo que representa una importante oportunidad de mejora.

El 75% de las IES realizan investigación, desarrollo experimental e innovación. Sólo el 50% de las entidades presta servicios de consultoría o asesoría.

En la UAQ, el nivel de la estructura orgánica donde se ubica la oficina de Vinculación pertenece al cuarto nivel o menos respecto a la rectoría, se refiere que la IES tiene una oficina de Vinculación que corresponde al segundo nivel (Secretaría de Extensión). Por su parte, los coordinadores de la UTSJR y el EPAD señalaron que existe una oficina a nivel central que se encarga de las actividades de vinculación, la cual también se encuentra en el segundo nivel de organizacional; por último, la CBNEQ desde la dirección central se guían las actividades de vinculación.

Al hacer la entrevista los coordinadores mencionan que las actividades que realizan son para que toda la unidad independientemente del programa de estudio al que pertenezcan los estudiantes o docentes.

Por otra parte, al indagar sobre los recursos de infraestructura para el desarrollo de las actividades de vinculación los coordinadores consideran que no son suficientes y adecuados.

Otro aspecto por destacar es que no existe personal de apoyo al encargado de manera formal para trabajar en el logro de las actividades de vinculación.

5.4. Actividades de Vinculación

5.4.1. Formación académica de los estudiantes

La formación académica de los estudiantes hace referente a las actividades académicas directas, estadías, prácticas profesionales, residencias, visitas a empresas u organismos de gobierno, horas clase en empresas, talleres o cursos de formación especializados fuera de la currícula.

Los resultados de la tabla 27, muestran distancia entre una IES y otra en cuanto al número de empresas u organismos donde llevan a cabo estadías, cabe mencionar que la CBNEQ refiere un único organismo en este caso la USEBEQ donde en sus múltiples escuelas sus estudiantes pueden hacer prácticas. Para la UAQ, EPAD y UTSJR se tiene convenios de colaboración tanto en el ámbito público como privado.

Tabla 27.

Empresas u organismos para la formación académica de los estudiantes.

Ítem/IES	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR
Número de Empresas u organismos que llevaron a cabo estadías, estancias, residencias, o prácticas profesionales.	1	11	36	60
De estas empresas son:				
Empresas privadas	1	11	22	40
Empresas públicas	0	0	1	6
Instituciones de gobierno	0	0	10	10
Organismos de la sociedad civil	0	0	3	4
Otras IES	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Se detecta que para realizar actividades de vinculación, las IES se busca la firma de convenios de colaboración con otras instituciones, organismos y empresas, sin embargo, no se logra la formalización con todos estos entes, aunque se continúe con las actividades, como se muestra en la tabla 28.

Tabla 28.*Convenios entre IES y empresas u organismos.*

Ítem/IES	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR
Se tiene convenios con empresas u organismos.	Sí, con todas.	Sí, con todas.	Sí, pero no con todas	Sí, pero no con todas

Fuente: Elaboración propia.

Únicamente el EPAD es la IES en que sus estudiantes reciben pago por la realización de este tipo de actividades (tabla 29).

Tabla 29.*Compensación a los estudiantes por actividades de formación.*

Ítem/IES	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR
Los estudiantes reciben algún pago o compensación en especie por parte de las empresas u organismos	No	Sí, siempre	No	No

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se indagó, sobre el porcentaje de estudiantes que son contratados después de realizar algún tipo de actividad de formación en empresas u organismos, la CBNEQ es la IES que logra que sus estudiantes sean contratados (95%), después el EPAD y UTSJR, los estudiantes de la UAQ tienen la cifra más baja de las IES con 20% aproximadamente (tabla 30).

Tabla 30.*Contratación de estudiantes con formación en empresas y organismos*

Ítem/IES	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR
Porcentaje de los estudiantes que son contratados por las empresas u organismos donde realizaron estadías, estancias, residencias o prácticas profesionales.	95%	50%	20%	50%

Fuente: Elaboración propia.

5.4.2. Cultura Emprendedora

Tres de las cuatro Universidades refirieron fomentar la cultura emprendedora. Al hacer la medición se obtuvieron los siguientes resultados:

Durante el 2019, se organizaron ferias, jornadas o exposiciones de proyectos emprendedores, donde participaron como expositores estudiantes de las propias instituciones, así como, estudiantes de otras instituciones. Los asistentes a dichas ferias fueron estudiantes que llevan materias de emprendedores, estudiantes de la institución en general, docentes, autoridades universitarias, y autoridades de gobierno (tabla 31). Ninguna institución refirió que asistieran empresarios.

Tabla 31.

Fomento de la Cultura emprendedora por parte de las IES

Ítem/IES	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR
Durante el 2019 se organizaron ferias, jornadas o exposiciones de proyectos emprendedores.	No	Sí	Sí	Sí
Los expositores de proyectos de emprendedores en estos eventos	-	Estudiantes de esta institución.	Estudiantes de esta institución.	Estudiantes de esta institución. Estudiantes de otras instituciones del municipio o ciudad.
Asistentes a estos eventos	-	Estudiantes que llevan materias de emprendedores	Estudiantes que llevan materias de emprendedores, Estudiantes de la institución en general, Profesores	Estudiantes que llevan materias de emprendedores, Profesores, Autoridades de Gobierno

Fuente: Elaboración propia.

En las IES que no tienen programas de estudios relacionados con los negocios, no se fomenta la cultura emprendedora.

En cuanto a si se organizaron concursos de proyectos emprendedores el EPAD y la UTSJR sí organizaron. En dichos eventos participaron como expositores estudiantes de la institución, y como asistentes, estudiantes de la institución en general y profesores, en la tabla 32.

Tabla 32.
Organización de proyectos emprendedores por IES

Ítem/IES	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR
Organización de concursos de proyectos emprendedores durante 2019.	-	Sí	No	Sí
Expositores	-	Estudiantes de esta institución	-	Estudiantes de esta institución
Asistentes.	-	Estudiantes de la institución en general	-	Estudiantes de la institución en general, Profesores

Fuente: Elaboración propia.

Otras actividades que se gestionaron durante 2019 para fomentar la cultura emprendedora fueron: Organización de pláticas sobre temas de Cultura emprendedora y ferias jornadas o exposiciones de proyectos de creatividad (se refiere a proyectos de diseño ingeniería o similares que no implican la creación de un plan de negocio) la UAQ, el EPAD sólo pláticas y la UTSJR Ferias y jornadas de exposiciones.

La UAQ y la UTSR mencionan que fomentaron la participación de los estudiantes concursos de proyectos de emprendedores fuera de la institución, el alcance de este tipo de eventos fue a nivel municipal principalmente o por mucho estatal.

Las tres universidades afirman dar apoyo a los estudiantes con proyectos emprendedores en la creación de su empresa, además, se les brinda acceso a los servicios de incubadora de

negocios, ya sea a la incubadora interna (UTSJR), o a una incubadora externa (EPAD y UAQ).

Aunado a lo anterior, se asesora y da acompañamiento por parte de los profesores (tabla 32).

Tabla 33.
Otros servicios que ofrecen las IES a los estudiantes

Ítem/IES	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR
Se brinda acceso a los servicios de incubadora de empresas		Sí, a otra incubadora	Sí, a otra incubadora	Sí, a la incubadora de la institución
Otros tipos de apoyo que otorga la IES		Asesoría y seguimiento	Asesoría y acompañamiento por parte de profesores.	Asesoría y acompañamiento

Fuente: Elaboración propia.

5.4.3. Servicio social

Al indagar sobre el servicio social como actividad de vinculación, de inicio se encuentra que los estudiantes mantienen una relación formal o continua con instituciones de gobierno, empresas u organismos, dicha relación se formaliza mediante convenios o acuerdos, muchas de las empresas acepta a más de un estudiante (tabla 34).

Tabla 34.
Alumnos que realizaron servicio social y el número de convenios

Ítem/IES	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR
Alumnos realizaron su servicio social durante 2019.	60	18	67	-
Número de empresas que mantuvieron una relación formal o continua para la realización del servicio social de los estudiantes.	1	7	27	-

Fuente: Elaboración propia.

El 94% de las entidades que aceptan a jóvenes para el servicio social son instituciones de gobierno, el resto son organismos de la sociedad civil.

Todas las IES consideran que su relación es muy permanente con instituciones organismos o empresas donde los estudiantes realizan su servicio social. Las IES consideran que es muy fácil que las entidades decidan relacionarse con la institución para que los estudiantes vayan a hacer servicio social, además, se considera que el servicio social beneficia en gran medida la formación académica de los estudiantes.

5.4.4. Inserción Laboral y Seguimiento de Egresados

Las IES realizan diferentes acciones para apoyar a los estudiantes a insertarse en de forma efectiva en el campo laboral, de igual manera cuentan con un programa institucional de seguimiento a egresados con la finalidad de detectar oportunidades de mejora en los programas de estudio actuales. Al hacer la revisión, destacan las siguientes actividades:

Las IES realizan principalmente difusión de ofertas de trabajo por correo electrónico, ferias de empleo, visitas de empresas organizadas por la propia institución, además, mantienen relación formal y continua con empresas y organismos para promover la inserción de sus egresados.

Las principales dificultades por las que las empresas u organismos oferten vacantes a las IES son: los sueldos y las condiciones laborales que ofrecen las empresas no son atractivas para los egresados y Poco interés de las empresas por recibir estudiantes.

El prestigio de la institución, la calidad en la preparación de los estudiantes, su capacidad de adaptación ante las necesidades de las empresas, así como, la preparación de los profesores son las principales ventajas para insertar a los egresados en el mercado laboral.

Todas las IES tienen un registro de sus egresados, el principal mecanismo que utilizan para llevar a cabo el registro es en línea y como segunda opción llamada telefónica. Para todas las IES hace poco que se lleva el registro de los egresados, como se puede ver en la tabla 35.

Tabla 35.

Actualización de registros de los egresados

Ítem/IES	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR
Año a partir del que se hacen los registros de los egresados	2017	2019	2016	2015
La actualización de los registros	Permanente (registro en línea)	Cada determinado mes.	Permanente (registro en línea)	Permanente (registro en línea)

Fuente: Elaboración propia.

5.4.5. Fortalecimiento de la docencia

Durante el 2019, ningún docente de las IES llevó a cabo estadías, estancias o residencias en empresas privadas o públicas, además, de la carencia de convenios con empresas privadas y públicas.

En la opinión de los coordinadores de las IES, la relación con otras empresas para la realización de estadías, estancias o prácticas para la formación docente es nula para las cuatro instituciones, sin embargo, se tiene relación para llevar a cabo otras actividades de fortalecimiento a la docencia.

Las Conferencias, Seminarios o pláticas para la formación técnica o académica del personal docente; y los Talleres o cursos de formación especializada, son las principales actividades de fortalecimiento a la docencia, seguidas por las visitas a organismos e instituciones o empresas.

El EPAD le da el máximo de importancia a la colaboración de entre las IES y las empresas para fortalecer al personal docente, enseguida la UAQ y la UTSJR, la CBNEQ le otorga una menor importancia como se puede apreciar en la figura 12.

Figura 12. Beneficios de la colaboración con empresas para el personal docente



Fuente: Elaboración propia.

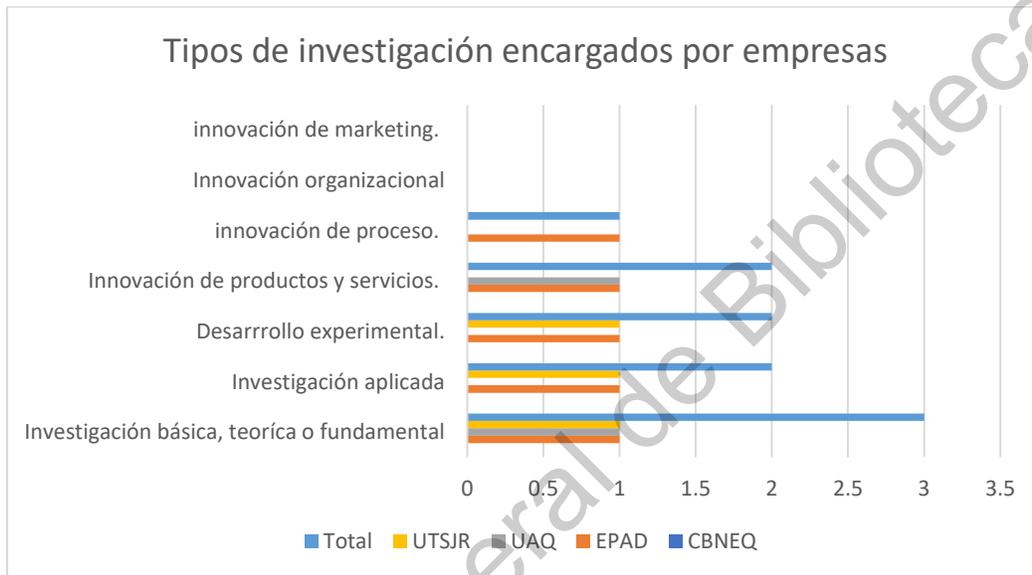
Aunado a lo anterior, las IES consideran como principal dificultad para que las empresas participen en actividades de fortalecimiento al personal docente, la coordinación entre el calendario escolar y las necesidades de la empresa.

En promedio 2 empresas participan con cada una de las IES para realizar actividades de formación docente, las cuales pertenecen a empresas privadas y son de servicios principalmente. La principal dificultad que enfrentan las IES para que las empresas participen en actividades de fortalecimiento al personal docente son la coordinación entre el calendario escolar, en segundo lugar, las necesidades de las empresas y el poco interés que se muestra.

5.4.6. Proyectos de investigación y desarrollo y de innovación tecnológica

Los proyectos de investigación que han sido encargados por empresas u organismos durante 2019 son principalmente de investigación básica, seguida por investigación aplicada, experimental e innovación de productos y servicios como se muestra en la figura 13, cabe mencionar que la CBNEQ no ha realizado investigación solicitada por empresas.

Figura 13. Tipos de investigación encargados por empresas



Fuente: Elaboración propia.

Las áreas del conocimiento a las que pertenecen los profesores o investigadores que participan en los proyectos mencionados son de ciencias exactas para el EPAD, Ciencias sociales y humanidades y económico-administrativas en la UAQ, económico-administrativas en la UTSJR (tabla 36).

Tabla 36.
Área del conocimiento de los profesores que realizan investigación

Áreas del conocimiento de los profesores que realizan investigación	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR
Ciencias exactas	-	x		
Económico- Administrativas.	-		x	x
Ciencias sociales-humanidades.	-		x	

Fuente: Elaboración propia.

Durante el 2019, a cada IES le solicitaron una investigación, estas solicitudes fueron por parte de empresas públicas a la UTSJR y EPAD, empresa privada en el caso de la UAQ, dichas empresas son locales a nivel municipal. En promedio se puede considerar como la mínima la relación de las instituciones con respecto a las empresas y organizaciones, esto por la dificultad que se ha tenido para mantener esta relación.

Los principales documentos con los que las IES realizan la gestión y la Administración de los proyectos de investigación son los reglamentos, seguido de los manuales documentos fundamentales para el desarrollo de las actividades de las IES (Tabla 37).

Tabla 37.

Documentos para la gestión de proyectos de investigación

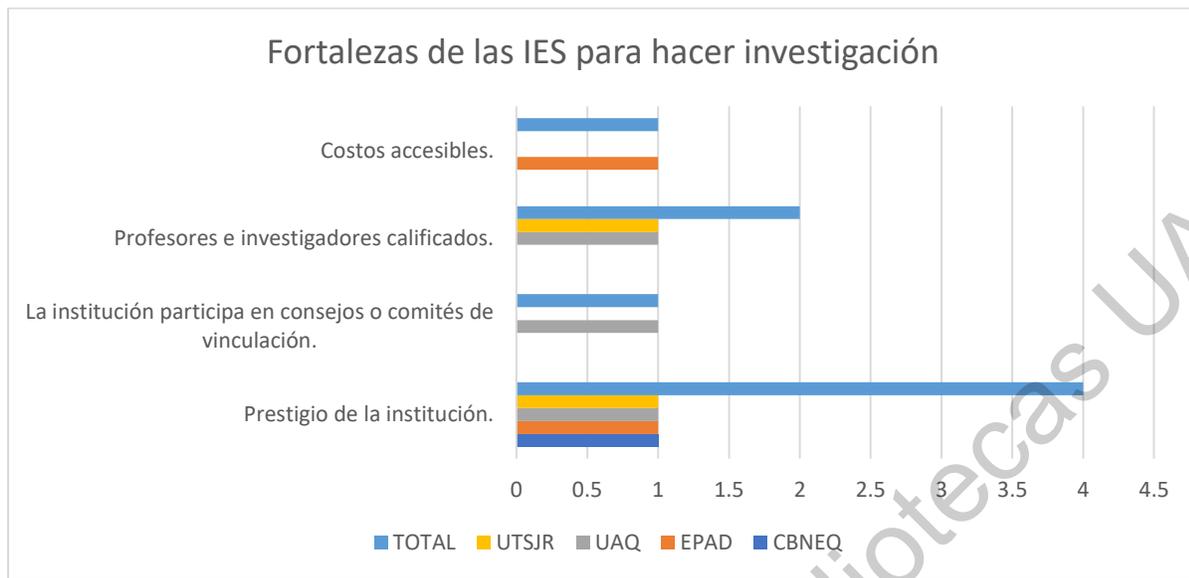
Documentos para la gestión de los proyectos de investigación.	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR
Manual	-	No	Sí	Sí
Reglamento	-	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Sólo el 11% de los profesores en las IES de Jalpan de Serra realizan investigación, dicho de otra manera, uno de cada diez profesores en las IES de Jalpan realiza actividades de investigación, siendo el EPAD con el 100% de sus profesores participan en actividades de investigación, la UTSJR el 35%, la UAQ el 8% y en el ENEQ ninguno. La tabla 38 siguiente muestra un resumen de los investigadores por categoría de contratación y por IES.

Las principales fortalezas de las IES para que empresas u organizaciones encarguen proyectos son: Prestigio de la Institución, seguido por los profesores calificados (figura 14).

Figura 14. Fortalezas de las IES para hacer investigación



Fuente: Elaboración propia.

Las principales dificultades para la investigación solicitada por empresas en las IES es que no se tienen los recursos necesarios para desarrollar los proyectos, otro factor en el que coinciden es que hay poco interés de las empresas por solicitar proyectos de investigación a las IES la figura 15 muestra las dificultades para hacer investigación.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Tabla 38.

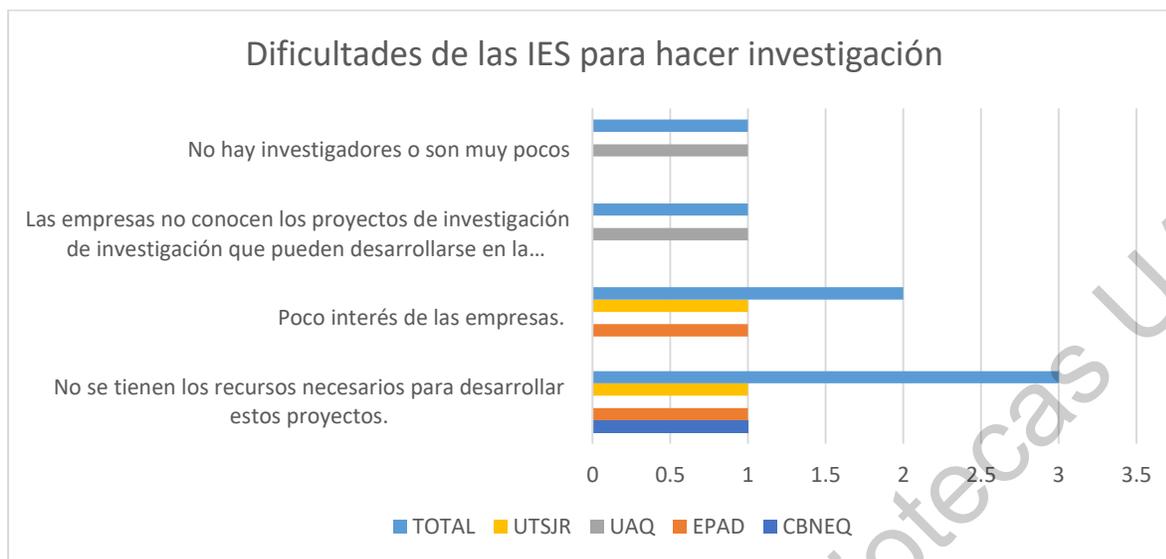
Docentes e investigadores que participan en proyectos de investigación

Profesores que participan en este tipo de proyectos	CBNEQ			EPAD			UAQ			UTSJR			TOTAL		% DEL TOTAL DE PROFESORES
	Docente	Investigador	% inv.	Docentes	Investigador										
De Tiempo completo	5	0	0%	0	4	0%	1	1	100%	5	2	40%	11	3	7%
De Medio tiempo y 3/4 de tiempo	15	0	0	0	4	0%	7	2	29%	0	0	0%	22	2	%
De Asignatura	11	0	0	4	4	100%	63	3	15%	15	5	33%	93	9	0%
Total	31	0	0	4	4	1%	71	6	20%	20	20	35%	12	14	1%

Fuente: Elaboración propia.

Las IES en Jalpan refieren que actualmente los investigadores no reciben compensación económica por las actividades de investigación, y únicamente la UAQ cuenta con un reglamento para la compensación a los docentes por la participan en dichas actividades.

Figura 15. Dificultades de las IES para hacer investigación.



Fuente: Elaboración propia.

5.4.7. Servicios tecnológicos

De las cuatro IES encuestadas sólo el EPAD ofrece servicios tecnológicos, específicamente mantenimiento y reparación de equipos. Durante el 2019, ofreció este tipo de servicio a tres empresas u organizaciones, de las cuales una es privada, un organismo de la sociedad civil y una institución de gobierno. La empresa privada pertenece al sector servicios.

La IES menciona que cuentan con manual de organización o de procedimiento para la gestión o administración de los servicios tecnológicos, así como, con un reglamento para ejercer los fondos provenientes de la prestación de servicios tecnológicos. Para este tipo de actividad colaboran dos docentes quienes son profesores de asignatura, y que no reciben una compensación por su participación en la prestación de estos servicios.

Al indagar sobre las dificultades para prestar servicios tecnológicos a las empresas, las IES refieren que no tienen los recursos necesarios para desarrollarlos, seguido de los costos de algunos de los servicios.

5.4.8. Servicios de asesoría y consultoría

Dos de las cuatro IES ofrecen servicios de consultoría a las empresas o emprendedores: la UAQ y la UTSJR, de los servicios que se mencionaron que ofrecen no se cobra por ninguno, como se puede apreciar en la tabla 39.

Tabla 39.
Servicios adicionales que ofrecen las IES

La IES proporciona alguno de los siguientes servicios de asesoría y consultoría de empresas o emprendedores (adicional a la incubadora de empresas)	CBNEQ		EPAD		UAQ		UTSJR	
	Servicio	Cobra	Servicio	Cobra	Servicio	Cobra	Servicio	Cobra
Procesos productivos.	-	-	-	-	Sí	No	-	-
Control de calidad de procesos o servicios	-	-	-	-	Sí	No	-	-
Diseño industrial o gráfico	-	-	-	-	-	-	-	-
Comercialización o marketing	-	-	-	-	Sí	No	Sí	No
Servicio a clientes (asesoría sobre el tema)	-	-	-	-	Sí	No	Sí	No
Servicio de recursos humanos	-	-	-	-	-	-	-	-
Asesoría en Administración o contabilidad.	-	-	-	-	Sí	No	-	-
Proceso de financiamiento.	-	-	-	-	-	-	-	-
Legal para trámites fiscales y Consultoría de la empresa	-	-	-	-	Sí	No	-	-
Ámbito legal	-	-	-	-	Sí	No	-	-
Otro.	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Durante el 2019, la UAQ brindó 26 servicios de consultoría y asesoría y la UTSJR 3. Dichas consultorías son dirigidas por cuatro docentes, 1 de tiempo completo y tres de asignatura en la UAQ, participaron 21 estudiantes como parte de su servicio social, los cuales no recibieron pago por parte de los empresarios o emprendedores. En la UTSJR estos proyectos están a cargo de dos profesores de tiempo completo, los estudiantes colaboraron en las consultorías como parte de sus prácticas profesionales o residencia, de igual manera, no se pagó a los estudiantes remuneración alguna.

Las principales dificultades que tienen las IES para proporcionar servicios de asesoría son:

- No se tienen los recursos necesarios para desarrollar estos servicios.
- Poco interés de empresas emprendedoras.
- Las empresas o emprendedores no saben los servicios que ofrece o puede ofrecer la institución.
- Poca disposición de profesores o investigadores por participar en estos servicios.
- El costo de los servicios.

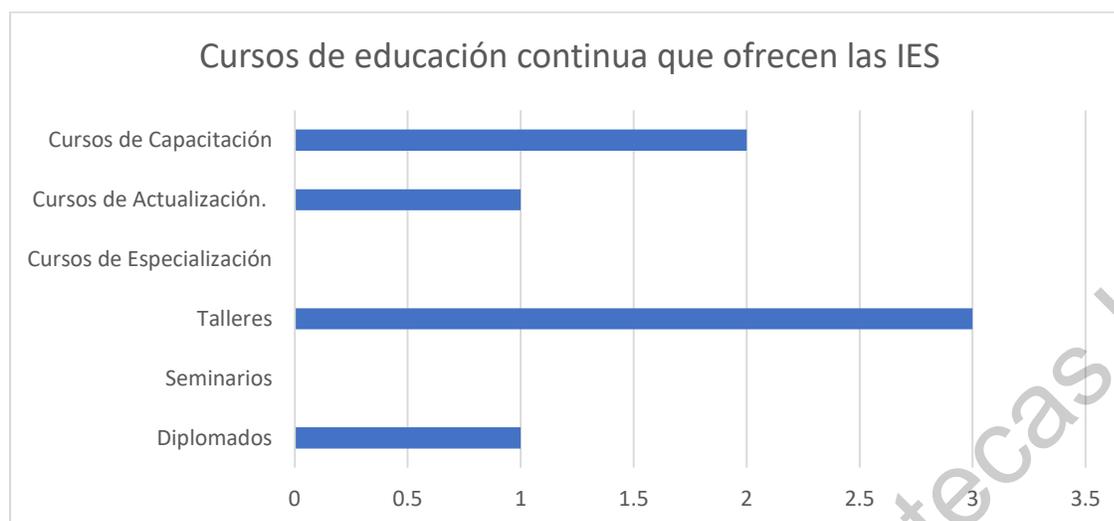
5.4.9. Incubadora de empresas.

Ninguna IES cuenta con incubadora de empresas, la CBNEQ considera que no es una actividad prioritaria, el EPAD, la UAQ y la UTSJR consideran que la principal dificultad para el establecimiento de una incubadora es el monto de la inversión requerida, seguida de los trámites que se tienen que realizar y los costos del servicio.

5.4.10. Servicios de incubadora de empresas. Servicios de educación continua

Los principales cursos de educación continua que se llevan a cabo las IES son cursos de capacitación y talleres como se aprecia en la ilustración 16.

Figura 16. Educación Continua que ofrecen las IES.



Fuente: Elaboración propia.

Durante el 2019, se realizaron en total 9 cursos de educación continua en los que se capacitó a 142 personas. Sin embargo, ninguna de IES pudo concertar contrato, convenio o acuerdo de forma exclusiva con una institución o empresa para este tipo de servicios (tabla 40).

Tabla 40.
Número de cursos ofertados y personas beneficiadas

Ítem/IES	CBNEQ	EPAD	UAQ	UTSJR	TOTAL
Número de cursos en 2019	3	2	2	2	9
Número de aproximado de personas	30	22	40	50	142

Fuente: Elaboración propia.

La relación que se da entre las IES y las empresas u organismos para la realización de cursos de educación continua es mínima a excepción de la UTSJR que es permanente.

Las actividades de educación continua las realizan principalmente los docentes de tiempo completo, con apoyo de los profesores de asignatura (tabla 41).

Tabla 41.

Profesores que participan en las actividades de educación continua

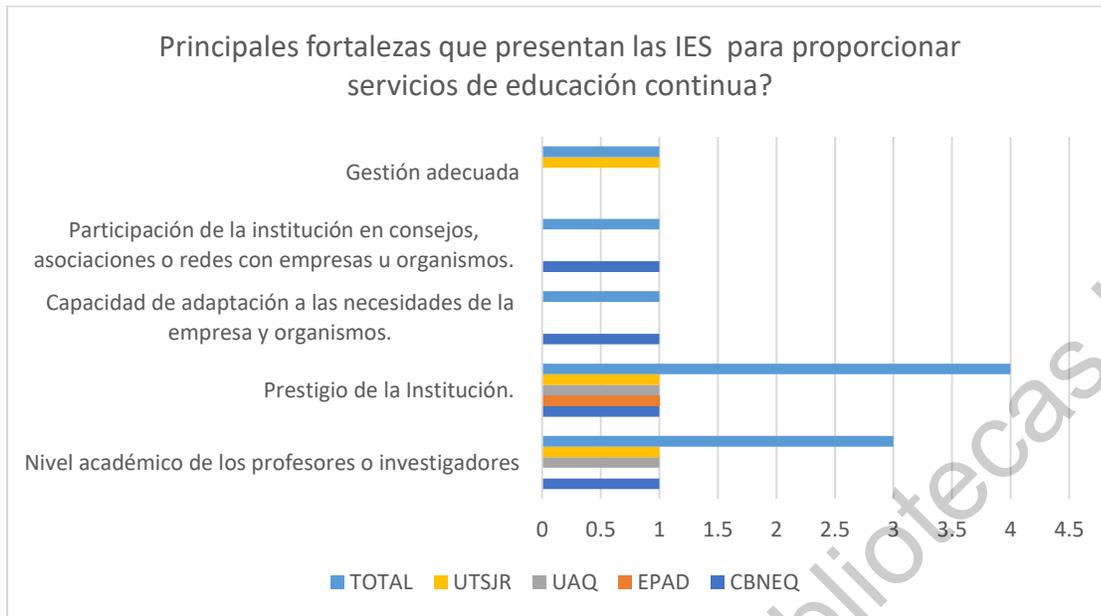
Docentes que participan en las actividades de educación continua	CBNEQ			EPAD			UAQ			UTSJR			TOTAL		
	To tal D. D.	D E C	%	To tal D. D.	D E C	%	To tal D. D.	D E C	%	To tal D. D.	D E C	%	Total D. D.	DE C	% DEL TOTAL
Tiempo completo	5	1	20%	0	0	0%	1	1	100%	5	1	20%	11	3	27%
De Medio tiempo y 3/4 de tiempo	15	0	0%	0	0	0%	7	1	14%	0	0	0%	22	1	5%
De Asignatura	11	1	10%	4	2	50%	63	2	3%	15	2	13%	93	7	8%
Total	31	2	10%	4	2	50%	71	4	6%	20	3	15%	126	11	9%

Fuente: Elaboración propia. Nota: DEC entenderse como Docentes que participan en actividades de educación continua.

La principal fortaleza que tienen las IES en para presentar actividades de educación continua es el prestigio de la propia institución, seguido del nivel académico de los profesores e investigadores, como puede verse en la figura 17.

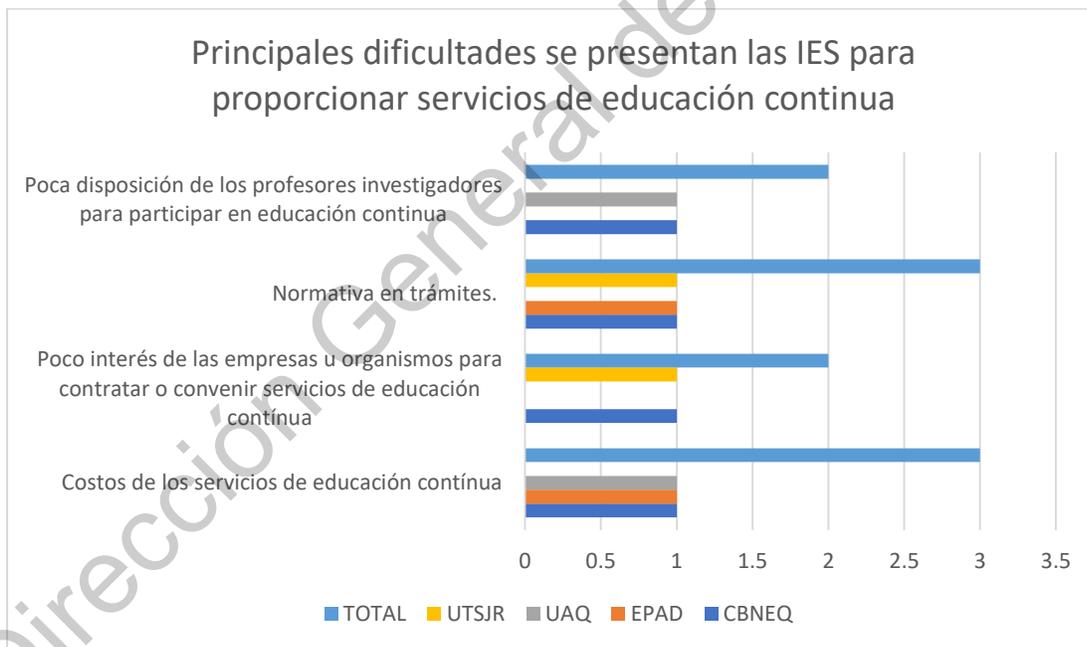
Principales dificultades se presentan las IES para proporcionar servicios de educación continua son el costo de los servicios de educación continua y la normativa y trámites para poder ofrecerlos como se detalla en la figura 18.

Figura 17. Principales fortalezas para proporcionar servicios de educación continua



Fuente: elaboración propia.

Figura 18. Principales dificultades para proporcionar servicios de educación continua

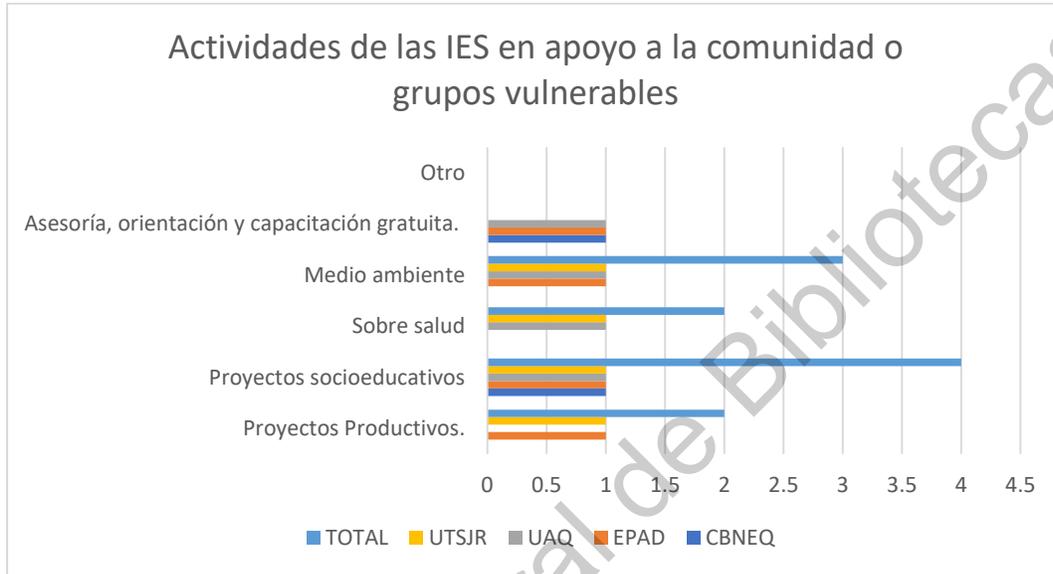


Fuente: elaboración propia.

5.4.11. Vinculación social

Las principales actividades de vinculación social son los proyectos socioeducativos, seguidos de las actividades en pro del medio ambiente, el tercer lugar lo ocupan los proyectos de salud y productivos, estos y demás rubros se reflejan en la figura 19.

Figura 19. Actividades en apoyo a la comunidad o grupos vulnerables

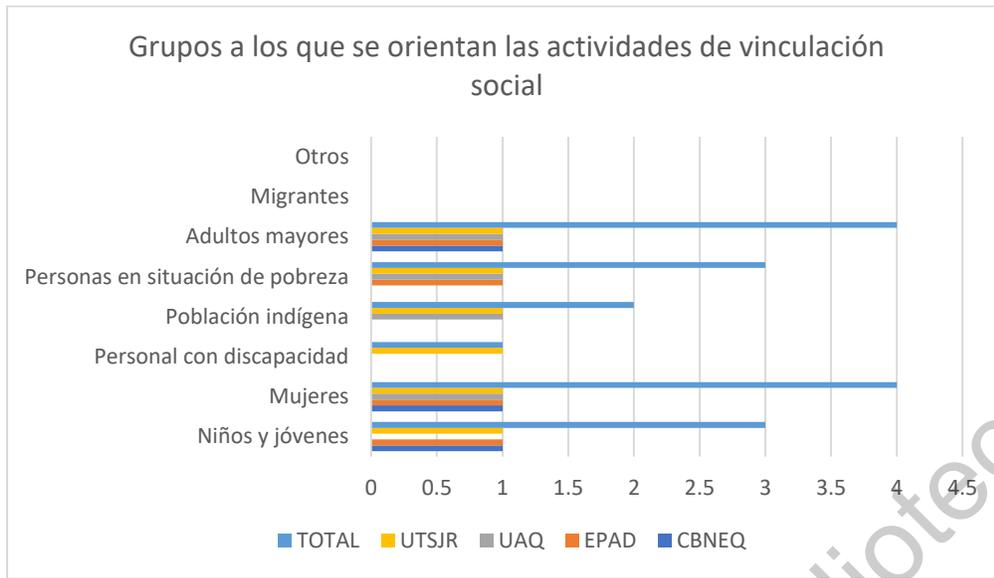


Fuente: elaboración propia.

Los grupos a los que se dirigen las actividades de vinculación social son principalmente adultos mayores y mujeres, los dos siguientes segmentos que se atienden son niños y jóvenes y personas en situación de pobreza.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Figura 20. Grupos a los que se orientan las actividades de vinculación

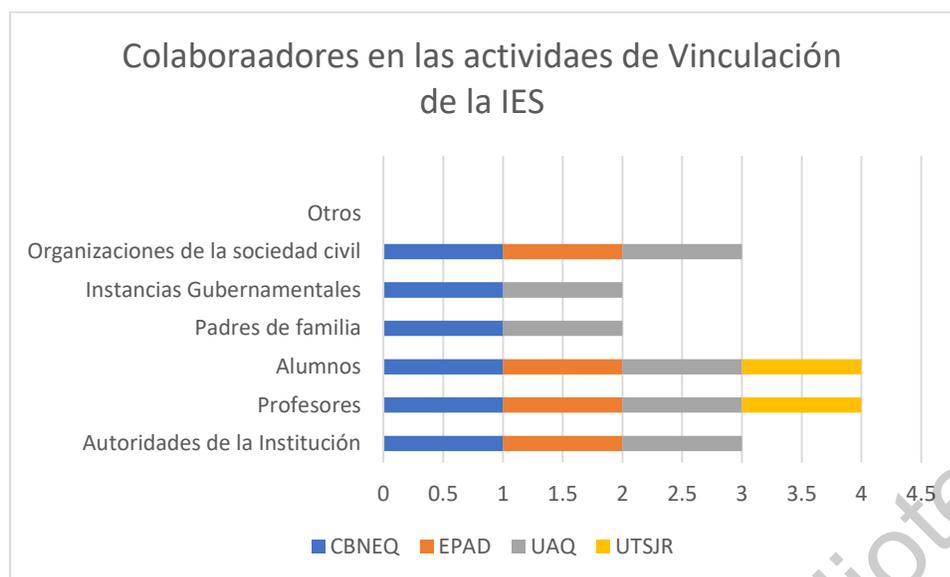


Fuente: elaboración propia.

Como podrá apreciarse en la figura 21, los principales colaboradores de las actividades de vinculación son los profesores y alumnos, si se observa a detalle también se puede reconocer que la CBNEQ y la UAQ son las IES que han integrado a actores para el desarrollo de actividades de vinculación.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Figura 21. Colaboradores en las actividades de vinculación social



Fuente: Elaboración propia.

Las principales actividades de apoyo a la comunidad se orientan a grupos como mujeres indígenas, niños y jóvenes, así como a la sociedad en general, en todas estas actividades los alumnos participan por medio del servicio socio social.

Tabla 42.
Actividades de apoyo a la comunidad y grupos beneficiados.

ITEM	Actividades de apoyo a la comunidad con mayor impacto.	Grupo social que beneficia	Participan alumnos de servicio social
IES			
CBNEQ	1. Proyectos socioeducativos	Niños y jóvenes	1. Sí
EPAD	1. Asesoría de Matemáticas	Jóvenes de secundaria	2. Sí
UAQ	1. Fortalecimiento de los derechos de las mujeres indígenas. 2. Sostenibilidad y sustentabilidad en organizaciones. 3. Aval ciudadano.	1. Mujeres indígenas. 2. Organizaciones 3. Población en General	1. Sí 2. Sí 3. Sí
UTSJR	1. Actividad de Desarrollo turístico para pueblo mágico. 2. Rescate e identificación de productos que genera la región de Tancoyol	1. Población en general. 2. Población de la Región.	1. Sí 2. Sí

Fuente: Elaboración propia.

En general, los resultados también muestran que sólo una IES se cuenta con una unidad o departamento de vinculación en las unidades en tres de las cuatro de las IES del estudio. En las IES de Jalpan se tienen mecanismos y convenios establecidos para la formación académica de los estudiantes, en el caso de los docentes el trabajo es básico.

El apoyo a la inserción laboral y el seguimiento de egresados para las IES en Jalpan es una actividad que poco se ha trabajado. Los servicios tecnológicos es una actividad que representa una oportunidad de mejora para las IES de Jalpan.

5.5. Discusión

De inicio es importante reconocer que como afirma Chiavenato (2014) que para conocer a cualquier organización el primer paso es conocer su cultura. Autores como Jiménez-Zapata & Calderón-Hernández (2018) plantean que la cultura es un medio efectivo para guiar el comportamiento de los seres humanos en las IES.

Tanto Chiavenato (2014) como Robbins y Judge (2017) coinciden que cultura organizacional es distinta en cada una de las organizaciones, al conocer los resultados del diagnóstico de la cultura organizacional de las IES de Jalpan de Serra, se ratifica que, aunque algunas IES guardan cierta similitud en los resultados por dimensión, cada IES tiene una cultura única.

De las características de la cultura organizacional: 1) holística, 2) intangible, 3) interacción continua, 4) reflejo de la filosofía y normas, 5) dinámica y 6) distintiva (es única), en el diagnóstico las IES la dimensión misión es la que en todas las IES representó una Cultura organizacional efectiva, lo que supone una clara definición de propósitos, metas, objetivos y visión, conforme lo explica Bonavia et al. (2010).

El *DOCS* de Bonavia et al. (2010) sólo permite el diagnóstico de la Cultura organizacional bajo los parámetros de cultura efectiva, oportunidad de fortalecimiento, cultura organizacional que requiere atención y cultura organizacional en zona de riesgo, pero no permite identificar de forma directa el tipo de cultura organizacional por lo que se tendría que hacer un análisis independiente.

Por medio del marco normativo, desde lo nacional (CPEUM, 1917; LGE, 1993; DOF,1978), estatal, municipal y en conjunto con los decretos, acuerdos y declaraciones de organismos internacionales (UNESCO, 2009), Banco Mundial); las instituciones (SEP, UNESCO,) y otras organizaciones(ANUIES) se reglamenta y define el funcionamiento de las IES al igual que se enmarca su visión y responsabilidad social para responder a las necesidades de su entorno.

Núñez y Bermúdez destacan que la responsabilidad social de las IES es una construcción colectiva producto de la interacción universidad sociedad (2019), la UNESCO (2009) declaró que el conocimiento que generen las IES deben ser pertinentes a la sociedad y que posibilite su desarrollo; Hernández et al. (Rosario Hernández et al., 2015) coinciden en que las IES deben buscar soluciones y respuestas a las problemáticas existentes en la sociedad entonces la se puede afirmar que la responsabilidad social de las IES implica que su quehacer se debe a la sociedad y a la construcción de comunidad para el desarrollo de la misma.

Para autores como Álvarez (2001) y Gould (2002) la extensión es la tercer función sustantiva, sin embargo, la ANUIES, Campos & Sánchez (2006) y González (2019) consideran como la tercera función a la Extensión y Vinculación conjuntas, a su vez, López (2010), González (2011), Cancino & Cárdenas (2018) y Soledispa et al. (2021) coinciden que la tercera función sustantiva es la Vinculación.

Los autores describen que la vinculación puede tener diferentes enfoques: economista y fiscalista (Campos & Sánchez, 2006); económico, social y cultural (Cancino & Cárdenas, 2018) conforme a los resultados de la ENAVI de las IES de Jalpan de Serra se puede afirmar que las principales actividades de vinculación que se realizan no tienen un objetivo económico, sino más bien un sentido fiscalista desde la postura de Campos y Sánchez (2005) y social o cultural de acuerdo con Cancino y Cárdenas (2018).

El actual enfoque de la vinculación exige entenderla como un *proceso integral* y *transversal permanente* por medio del cual se *articulan las funciones sustantivas* de docencia e investigación (Gould, 2002), mediante el desarrollo de actividades, programas y proyectos de *beneficio mutuo* (Gould, 2002; González, 2011 y Mendoza et al., 2017) por medio de *convenios* (González, 2019) relaciones interinstitucionales o redes de colaboración entre gobierno, empresas, IES, la sociedad en general y otras organizaciones (González, 2019), con el objetivo de dar respuesta a sus problemáticas y atender sus necesidades a fin de propiciar el desarrollo (Soledispa et al. 2021; Gould, 2002) de la comunidad.

Con base en Mancebo del Castillo (1990) una organización es eficiente cuando “a través de su cultura, desarrolla estrategias para satisfacer las necesidades de la cultura del medio ambiente en el que la misma organización se inserta”, por lo que podría concluirse que, a través de una cultura organizacional efectiva en las IES es posible desarrollar actividades de vinculación que sean pertinentes a su entorno, además, de considerar que si los elementos de una organización crean la capacidad de comportarse bajo una misma cultura podría también alcanzarse la eficiencia de la organización.

5.5.1. Descripción de una propuesta de modelo organizacional

Tomando como base las funciones sustantivas de las IES, reconociendo a la vinculación como el medio articulación de las docencia e investigación, y la importancia que tiene el ser humano en las IES y con ello la formación de la cultura organizacional, se propone un Modelo Orgánico para la Vinculación (MOV) que mediante un trabajo colaborativo y continuo a través de una cultura organizacional efectiva se logre la pertinencia y efectividad de las actividades de vinculación de las IES.

Para su diseño se tomó en cuenta los cuatro elementos o variables descritos por Chiavenato (Chiavenato, 2009) así como las consideraciones de Mancebo del Castillo (Mancebo del Castillo, 1990).

I. Factores ambientales.

1. **Fundamentación.** A partir de la Responsabilidad Social de las IES articular la docencia (curricular con los programas de estudio y el modelo educativo) e investigación (generación y difusión del conocimiento pertinente a las necesidades de su entorno a través de los centros de investigación) por medio de la formulación de los programas o proyectos integrales (PI) que determinen la o las actividades de vinculación a realizar.
2. **Diagnóstico.** Implica la interacción con el entorno: micro (interno) y macroentorno (externo).

Para iniciar el proceso de vinculación es necesario hacer un diagnóstico del medio ambiente partiendo de las problemáticas y necesidades del Ser Humano y los principales actores de vinculación: Gobierno, Empresas, Organizaciones civiles y

la propia IES, analizando factores económicos, políticos y sociales y culturales, incluso la propia cultura interna.

- Sociedad/comunidad. Problemáticas, necesidades.
- Gobierno. Planes de desarrollo, normatividad y apoyo financiero.
- Empresas. Capacidad tecnológica, infraestructura y apoyo financiero.
- Organizaciones civiles y otros actores sociales.
- IES. Conocimiento, recursos humanos e infraestructura.

II. Dimensiones anatómicas.

En este aspecto se deberá considerar el tamaño de la IES y su dispersión geográfica (unidades).

III. Aspectos operacionales de la IES.

Implica autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles para que la IES sea efectiva en su quehacer.

Antes de explicar los aspectos operacionales de las IES, se describirán los pasos 3, 4 y 5 de la Gestión de la Vinculación:

3. Definición del Proyecto o Programa de Vinculación. Para definir el Proyecto o Programa de Vinculación es necesario revisar el enfoque normativo de la Vinculación y el tipo de actividades que se pueden realizar. Primeramente se requiere celebrar acuerdos entre los actores dónde se definan:

3.1. Actores que colaborarán. Pueden ser gobierno, empresas, organizaciones civiles, la comunidad y la IES.

3.2. Tipo de intervención.

3.3. Las actividades de vinculación que efectuarán:

- 3.3.1. Formación académica de los estudiantes. Implica que además de las actividades académicas directas, el estudiante tiene la posibilidad de realizar estadias, prácticas profesionales, residencias, visitas a empresas u organismos de gobierno, horas clase en empresas, talleres o cursos de formación especializados fuera de la currícula.
- 3.3.2. Cultura emprendedora en los programas de estudio. Involucra las actividades que promueven el desarrollo de la creatividad, la iniciativa, la autoestima, la confianza, el empoderamiento, el trabajo en equipo, la toma de decisiones. El tipo de actividades de vinculación para fomentar la cultura emprendedora se refiere a que la IES promueva la organización o asistencia a ferias, jornadas, exposiciones de proyectos emprendedores, tanto dentro como fuera de las IES.
- 3.3.3. Servicio social. El artículo 52 y 53 Ley Reglamentaria del artículo 5 constitucional, ordena que todos los estudiantes de las profesiones deberán prestar el Servicio Social, entendiendo este como: el trabajo de carácter temporal y mediante retribución que ejecuten y presten los estudiantes en interés de la sociedad y el Estado. En este aspecto se analiza si la IES da seguimiento a la labor de los estudiantes cuando realizan su servicio social, el tipo de organización en la cual se insertan, y la naturaleza de los trámites que tienen que realizar.
- 3.3.4. Inserción laboral y seguimiento de egresados. La inserción laboral se refiere a las oportunidades y competencias que brindan la IES para que los estudiantes y egresados para que logren emplearse de acuerdo con ciertas expectativas. Seguimientos egresados se refiere a los vínculos que

establecen las IES con sus egresados con la finalidad de conocer su trayectoria profesional y detectar oportunidades de mejora en cuanto a los planes de estudio y las necesidades del sector productivo. Las actividades de vinculación en este aspecto se refieren a si la IES contempla bolsas de empleo, si realiza difusión de ofertas de trabajo, si tiene convenios con empresas, organizaciones y gobierno para emplear a sus egresados.

- 3.3.5. Fortalecimiento de la docencia. La forma en que la IES por medio de la vinculación fomenta el desarrollo del personal académico, mediante apoyo a proyectos, estadías, estancias o residencias que conduzcan a la innovación y al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje y beneficien a los alumnos.
- 3.3.6. Proyectos de investigación y desarrollo y de innovación tecnológica. Contemplan las actividades que permiten el desarrollo de estudios para la generación del conocimiento, mediante la investigación, experimentos, desarrollo de innovaciones, entre otros.
- 3.3.7. Servicios tecnológicos. Conlleva el desarrollo de tecnología para lograr una mayor eficiencia en procesos, maquinaria, equipos, y ponerlos a disposición.
- 3.3.8. Servicios de asesoría y consultoría. Implica la disponibilidad de servicios profesionales especializados por parte de las IES.
- 3.3.9. Servicios de incubadora de empresas. Son los servicios diseñados para acelerar el crecimiento de proyectos emprendedores, facilitando diferentes recursos. Implica capacitación, asesoría, financiamiento parcial o total.
- 3.3.10. Servicios de educación continua. Son las actividades de desarrollo personal profesional a egresados de los diferentes programas de estudio que tienen

por objeto especializarse o actualizarse de acuerdo con su perfil profesional.

En esta se contempla cursos, talleres, diplomados y seminarios.

3.3.11. Vinculación social. Se entenderá como las actividades donde se interactúa al interior y al exterior de las IES, para ofrecer servicios a la comunidad, a algún grupo vulnerable o al entorno. Son actividades sin fines de lucro.

3.3.12. Difusión de la cultura. Acercar actividades culturales y artísticas a la comunidad con el fin de impulsar el desarrollo humano.

3.4.El tipo de recursos. Financieros, materiales y humanos.

4. Operacionalidad de la Vinculación.

4.1.De inicio se requiere la apertura de la Unidad de Vinculación (UV) que realicen la gestión de la vinculación, sustentado con base en los estudios de Gould (2002). La Unidad de vinculación será la encargada llevar la operacionalidad, es decir, definir y guiar las actividades de vinculación, por lo que se propone lo siguiente:

4.1.1. Sistema de valores. Los valores organizacionales enmarcados en la filosofía (misión, visión, planes de desarrollo institucionales), los valores personales del ser humano, y los que se forman de la interacción con los demás miembros de la organización.

4.1.2. Integración Organizacional. Se deberá definir las funciones, procesos, las jerarquías y controles, comunicación, la libertad de toma de decisiones, la colaboración, el liderazgo, para cada proyecto, guiándose en los aspectos operacionales definidos por la IES.

- 4.1.3. Gestión del presupuesto. Además, de los mecanismos para bajar recursos propiamente para los programas o proyectos, es conveniente contar con un presupuesto para la unidad de vinculación, presupuesto que podrá conformarse con la colaboración de los grupos de interés.
- 4.1.4. Cumplir con la normatividad. Se determinarán los reglamentos, normas, manuales, procedimientos, procesos, convenios y contratos, tanto formales como informales.
- 4.1.5. Gestión de los elementos visibles. Implica la tecnología, el entorno físico, la infraestructura.
- 4.1.6. Intervención o ejecución del PI. Ejecución del programa o proyecto integral, aplicación de recursos, levantamiento de información, monitoreo y evaluación de actividades y descripción de los nuevos saberes.
- 4.1.7. Consolidar las redes de colaboración. Para alcanzar la eficiencia en las actividades de vinculación es necesario conformar redes de colaboración con los grupos de interés a mediano plazo.

5. Retroalimentación. Ya terminado el proyecto es necesario realizar un informe, presentarlo a la comunidad.

Después de realizar la revisión literaria, la información recabada y teniendo claro el proceso de gestión de la vinculación, se considera que el modelo dinámico u orgánico es el que permite la eficiencia de las IES para desarrollar actividades de vinculación. Enseguida se describen las características principales:

- La Estructura organizacional. Se propone la estructura por equipos ya que es la que permite el trabajo multi y transdisciplinario.
- Flexible. El modelo orgánico es altamente adaptativo.
- Autoridad. Se permite la descentralización.
- Poder. Puede ser legítima, informal y carismática.
- Coordinación. Se necesita una coordinación tanto vertical como horizontal, entre áreas/departamentos y de manera individual entre los miembros de la IES.
- Comunicación. La comunicación debe ser orientada hacia todas direcciones, poco formal.
- Motivación. Definición de programas para la motivación individual y de grupo.
- Toma de decisiones. Se da por consenso por la flexibilidad organizacional.
- Participación. Se da por la interacción de los seres humanos.
- Innovación. Permite la creatividad y la innovación.

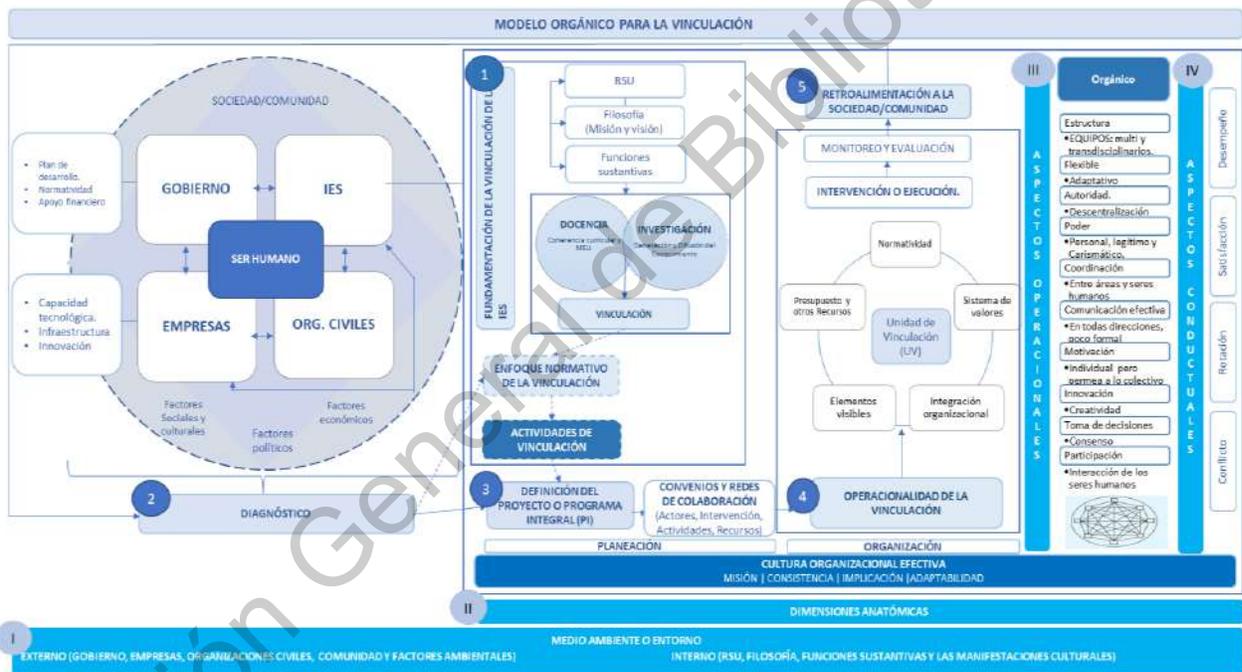
IV. Consecuencias conductuales.

Son los aspectos como el desempeño, satisfacción, conflicto, y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

- El desempeño. Con base en la Cultura organizacional el desempeño depende de la motivación, la cual está dada de manera individual, para permear en lo colectivo por la interacción de los miembros de la organización.
- El conflicto. Se produce cuando existen en la organización choques culturales que se pueden ocasionar a nivel de individuos, de grupos o de las mismas organizaciones.

De manera sintetizada el Modelo Orgánico para la Vinculación en las IES (MOV) que cumpla con lo anteriormente descrito sólo puede lograrse a través de un modelo orgánico para las IES: caracterizado por la descentralización de las decisiones, existe una equidad de poder, que se fomenta la integración del ser humano y la coordinación entre áreas o departamentos. Conformado por equipos multi y transdisciplinarios, de tal manera que permita a la IES compartir saberes. Este modelo debe ser flexible, de tal manera que permita a través de una cultura organizacional efectiva una fácil adaptación al cambio por parte de sus miembros.

Figura 22. Modelo Orgánico para la Vinculación (MOV).



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Se cumplió con el objetivo de describir una propuesta de modelo organizacional para la Vinculación en las IES, a partir de la cultura organizacional.

En lo que respecta a la pregunta de investigación ¿Qué elementos debe contener un modelo organizacional que permita la eficiencia de las IES en Jalpan de Serra a través de las actividades de vinculación y cultura organizacional? Se concluye que se pudo dar respuesta al describir en el modelo los elementos: 1) *Factores ambientales* la fundamentación y diagnóstico a partir del análisis del entorno (micro y macro); 2) *Dimensiones anatómicas* el tamaño de la IES, la dispersión geográfica y alcance; 3) Aspectos Operacionales generación de un programa de Vinculación, la operabilidad del programa y retroalimentación a la comunidad a través de un modelo orgánico, y 4) *Consecuencias conductuales* o elementos visibles de la Cultura organizacional.

En cuanto a la Hipótesis, con forme a la información proporcionada por las IES, las IES que mostraron una cultura organizacional efectiva son las que desarrollan más actividades de vinculación, por lo que se puede indagar que son IES que muestran un mayor compromiso con su entorno al colaborar en resolver las necesidades y problemáticas que impactan al ser humano, por lo que se afirma que se cumplió la hipótesis.

Ahora bien, es importante señalar que las IES que aunque un par de IES presentaron una cultura organizacional con oportunidad, y aun así realizar igual número de actividades que las que se les diagnosticó la cultura organizacional efectiva, se logra observar que la dimensión Misión está consolidada, y se concluye que la dimensión Misión es uno de los elementos más importantes para que se logre la eficiencia en las actividades de vinculación.

Se considera que el MOV no sólo permitirá la efectiva operacionalización de las actividades de vinculación, sino que permitirá una mayor articulación y coherencia de las funciones sustantivas de las IES en el medio ambiente.

No existe un consenso entre los elementos y manifestaciones de la cultura organizacional, sin embargo, se puede afirmar que a partir de entender las características de la cultura organizacional es posible conocer y entender los elementos y manifestaciones.

La filosofía de las IES (dimensión Misión para Denison) es esencial para la formación de una cultura organizacional efectiva, por lo que es necesario definir la misión, visión, valores, objetivos y propósitos, de esta manera el ser humano pueda tomarla como guía de su comportamiento.

Las IES deben brindar la autoridad necesaria para que el ser humano, realicen sus actividades, colaboren propositivamente con sus compañeros y desarrollen sus capacidades, fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de identidad, por lo que requieren un modelo organizacional orgánico.

Las IES deben tener la capacidad de interpretar su entorno, adaptarse y anticiparse a los cambios del futuro, por tanto, el ser humano debe preocuparse por conocer las necesidades del entorno, detectar oportunidades y preocuparse por su transformación y desarrollo.

Una cultura organizacional es efectiva, confía en sus miembros y les permite tomar decisiones, de esta manera, el ser humano se compromete con su trabajo, se organizan en equipos, desarrollan las capacidades, trabajan colaborativamente, y tienen un sentido de pertenencia e importancia para la organización.

En las IES con cultura organizacional efectiva permite que sus miembros conozcan y se guíen a través de la misión de la organización, entendiendo que ello les permitirá alcanzar sus metas personales, lo que les permite motivación y entusiasmo.

Para definir un modelo organizacional para la Vinculación efectiva desde la cultura organizacional el punto de partida es el ser humano, para identificar necesidades y problemáticas de su entorno y se continua hasta hacer un análisis de la intervención y retroalimentación a la comunidad, es así como las IES aseguran cumplir con sus funciones sustantivas y con la Responsabilidad que tienen para con la comunidad.

Con base en lo anterior se afirma que el MOV que tiene por objetivo que las IES puedan gestionar sus actividades de vinculación de forma efectiva siempre y partiendo de un modelo organizo que les permita formar redes de colaboración con otros entes y así dar respuesta a las problemáticas de la sociedad y sus necesidades, siempre partiendo de su fundamentación, y en ello tener la certeza de no usurpar roles de otros entes de su entorno (empresas, organizaciones, gobierno).

La cultura organizacional de cada organización distinta, lo que hace que cada organización sea única, la propuesta del MOV ha sido generada con la información proporcionadas por las IES, por lo que brinda oportunidad de mejora para en el futuro analizar el modelo desde la perspectiva de las empresas, gobierno y otras instituciones, y así perfeccionarlo.

REFERENCIAS

- Álvarez, F. (2001). Reflexiones para la superación de la pobreza. Retrieved from Academia.edu website:
https://www.academia.edu/10708672/Reflexiones_para_la_superaci3n_de_la_pobreza_Vol_1
- Arauz, G. (2016). Vinculación de las Instituciones de Educación Superior (IES) con la colectividad en la provincia de Manabí. *Dominio de Las Ciencias*, 2(1), 128–137.
- Archivo general de la Nación (AGN). (2016). *Cultura Organizacional y sus efectos en la Administración de Archivos*. México.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (1989). Declaraciones y Aportaciones de la ANUIES para la modernización de la Educación Superior. *Journal of the Japan Society of Air Pollution*, 24(1), 45–51.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (2009). Paradigmas de la Vinculación una Visión de la ANUIES. In *Afghanisan Physiography Map*. Retrieved from http://www.archivos.ujat.mx/vinculacion/primer_encuentro_de_vinculacion/ponencias_y_conferencias/Paradigmas.pdf
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (2011). Programa Nacional de Extensión de los Servicios, Vinculación y Extensión de la Cultura. In *ANUIES*. México.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (2018). Visión y acción 2030 Propuesta de la ANUIES para renovar ña educación superior en México. Retrieved from anui.es website:

http://www.anui.es/media/docs/aviso/pdf/VISION_Y_ACCION_2030.pdf

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES].

(2019). Acerca de la ANUIES - ANUIES. Retrieved March 30, 2021, from www.anui.es website: <http://www.anui.es/anui/acerca-de-la-anui>

Banco Mundial. (1995). *La Enseñanza Superior: Las Lecciones de la Experiencia* (Vol. 33).

Banco Mundial. (2017). La educación superior se expande en América Latina y el Caribe, pero aún no desarrolla todo su potencial. Retrieved from [Bancomundial.org](https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/05/17/higher-education-expanding-in-latin-america-and-the-caribbean-but-falling-short-of-potential) website: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/05/17/higher-education-expanding-in-latin-america-and-the-caribbean-but-falling-short-of-potential>

Beare, H., Millikan, R., & Caldwell, B. (1992). *Cómo conseguir centros de calidad* (L. Muralla, Ed.). España.

Bonavia, T., Prado, V., & Barberá, D. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UTS*, 7(1), 15–32. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19861111>

Campos, G., & Sánchez, G. (2006). La vinculación universitaria y sus interpretaciones. *Ingenierías*, 9(30), 18–25. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/228462071_La_vinculacion_universitaria_y_sus_interpretaciones

Cancino, V., & Cárdenas, J. (2018). Políticas y Estrategias de Vinculación con el Medio en Universidades Regionales Estatales de Colombia y Chile. *Innovar*, 28(68), 91–104. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70474>

Castillo, L., Lavín, J., & Pedraza, N. (2014). La gestión de la triple hélice: fortaleciendo las relaciones entre la universidad, empresa, gobierno. *Multiciencias*, 14(4), 438–446.

Chiavenato, I. (2009). *El Comportamiento Organizacional* (Segunda Ed). México.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8º). México: Mc Graw Hill.

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas [CONANP]. (2019). Reserva de la Biósfera Sierra Gorda de Querétaro. Retrieved from <http://www.conanp.gob.mx/conanp/dominios/sierragorda/>

Consejo Estatal de Población [COESPO]. (2017). Información Demográfica Municipal de Jalpan de Serra. Retrieved from <https://coespo.gobqro.gob.mx/wp-content/uploads/2016/01/09-Jalpan-de-Serra.pdf>

Consejo Nacional de Población [CONAPO]. (2010). Querétaro. Índice absoluto de intensidad migratoria, 2000-2010. Retrieved from http://www.conapo.gob.mx/work/models/OMI/Publicaciones/IAIM_MX_USA_2000-2010/HTML/files/assets/basic-html/page-115.html

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [CPEUM]. , Diario Oficial de la Federación [DOF] § (1917). México.

Creswell, J. (2009). *Research Desing: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Third Edit). United States of America.

D'Este, P., Castro, E., & Molas-Gallart, J. (2014). Documento de base para un “Manual de Indicadores de Vinculación de la universidad con el entorno socioeconomico.” *CSIC-*

UPV Instituto de Gestión de La Innovación y Del Conocimiento (INGENIO), 49.

Retrieved from [https://digital.csic.es/bitstream/10261/132865/1/Manual de Valencia.pdf](https://digital.csic.es/bitstream/10261/132865/1/Manual%20de%20Valencia.pdf)

Daft, R. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional* (11°). México: CENGAGE Learning.

Dáher, J., Panunzio, A., & Hernández, M. (2018). La investigación científica: una función universitaria a considerar en el contexto ecuatoriano. *Edumecentro*, 10(4), 166–179.

Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo* (10th ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Diez, E. J. (1996). *Evaluación de la Cultura en la organización de Instituciones de Educación Social*.

Escott, M., & Valencia, L. (2017). Idiosincrasia, un factor clave en la transferencia tecnológica. *Comunicación, Cultura y Política*, 7, 1–19. <https://doi.org/10.21158/21451494.n0.2016.1769>

Esquinca, A., Jiménez, P., & Gaggiotti, H. (2018). Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una institución de educación superior del norte de México. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(53–2), 34–60. <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.4.3>

Etkin, J., & Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las Organizaciones. Invarianza y Cambio* (PAIDÓS). México.

Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina*. México: Pearson.

Franklin, E., & Krieger, M. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Gobierno de México. (2021). Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social 2021. Retrieved from www.gob.mx website: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/612717/Informe_anual_2021_mun_22009.pdf

Gómez, M. (n.d.). *Fortalecimiento de la Educación Superior a partir del vínculo entre el mundo académico y el industrial Fortalecimiento de la Educación Superior a partir del vínculo entre el mundo académico y el industrial*. 1–9.

González-Campo, C. H., Vásquez-Rivera, O. I., & Cifuentes-Madrid, J. H. (2020). Efecto del Seguimiento a la Gestión Estratégica sobre las Funciones Sustantivas en las Instituciones de Educación Superior en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 33. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cao33.esge>

González, F. (2011). La vinculación universitaria en el modelo de educación superior intercultural en México. La experiencia de un proyecto. *Ra Ximhai Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable*, 7, 381–394. <https://doi.org/10.35197/rx.07.03.2011.07.fg>

González, G. (2019). Modelo de Colaboración Universitaria: Un precedente para la vinculación y extensión de la Universidad Autónoma de Nayarit. In B.-T. Adriana (Ed.), *Vinculación y Extensión Universitaria y su contribución con el entorno*. México. <https://doi.org/10.35429/c.2019.1.1.129>

Gould, G. (2002). *Administración de la Vinculación Cómo Hacer Qué Tomo I* (Primera).

México DF: Secretaría de Educación Pública.

Gregorutti, G. (2011). *La producción de investigación en las universidades privadas: estudio de un caso*. (December 2011).

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12th ed.). CENGAGE Learning. Retrieved from http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/5EF6TFGvk5S9uSmE0Qv7k6_COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL.pdf

Hernández, Roberto, Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5°). México: McGrawHill.

Hernández, Rosario, Alvarado, J., & Luna, J. (2015). Responsabilidad social en la relación universidad-empresa-Estado. *Educación y Educadores*, 18(1), 95–110. <https://doi.org/10.5294/edu.2015.18.1.6>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2010). *Censo de Población y Vivienda. Jalpan de Serra, Querétaro*. México. Retrieved from http://sede.queretaro.gob.mx/sites/sede.queretaro.gob.mx/files/estadisticas/poblacion_vivienda/jalpan_de_serra.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Retrieved from https://www.inegi.org.mx/servicios/widgets_poblacion.html

Jiménez-Zapata, Y. A., & Calderón-Hernández, G. (2018). Factores culturales que inciden en la creación de spin-off universitarias. Un estudio en una universidad pública colombiana. *Estudios Gerenciales*, 320–335.

<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2595>

Ley General de Educación [LGE]. , Diario Oficial de la Federación [DOF] § (1993).

Ley para la Coordinación de la Educación Superior [LCES]. (1978).

Likert, R. (1980). *Administração de Confl itos: Novas Abordagens*. São Paulo: McGraw-Hill.

López, S. (2001). La vinculación con las empresas. Una nueva función de las instituciones de educación superior en México. *ANUIES*, 1–13.

Malagón, L. (2006). *El ser y el hacer de la organización educativa PEDAGOGÍA UNIVERSITARIA*. 79–93.

Mancebo del Castillo, J. M. (1990). *El Administrador y la Administración de su realidad en las organizaciones*. (Primera). México: Universidad Autónoma de Querétaro.

Mena, D. (2019). *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones Organizational Culture, General Elements, Mediations and Impact on the Integral Development of Institutions*. A fin de comprender las características de las ins.

Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136.

<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>

Mendoza, C., Jácome, T., & Vélez, M. (2017). La Participación de la Comunidad Universitaria y su Vinculación con la Sociedad. *Revista Científica Hallazgos21*, 2(3), 212–221. Retrieved from

<https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/192/101>

Münch, L., & García, J. (2014). *Fundamentos de Administración* (10° Edición). Trillas.

Münch, L., & García, J. (2019). *Fundamentos de Administración* (13th ed.). México: Trillas.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (13°). México: Mc Graw Hill.

Núñez, P., & Bermúdez, E. (2019). *Values , University Social Responsibility (USR), Education for Sustainable Development (ESD) and Organizational Communication Management Valores , Responsabilidad Social Universitaria (RSU), Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) y Gestión*. 7(1).

Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2009). Conferencia mundial sobre la educación superior 2009: la nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. *Avaliação (Campinas)*, 14(3), 755–766. <https://doi.org/10.1590/s1414-40772009000300013>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2015). *Educación 2030. Declaración de Incheon y Marco de Acción, para la realización del Objetivo de Sesarrollo Sostenible 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos*. 24–25. <https://doi.org/10.18356/e46cc573-es>

Pérez, A. (2016). Razones que motivan la vinculación de la universidad con la empresa : Análisis comparativo México y Argentina. *Revista RAITES (Antes Panorama*

Administrativo), 2(4), 10–28. Retrieved from <http://www.itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/raites/article/download/517/646>

Quintero, M. (2015). La Importancia de la Vinculación en el Tecnológico Nacional de México. Retrieved from ANFEI website: <https://www.anfei.mx/public/files/RGD/XX/10.pdf>

Real Academia Española (RAE). (2020). investigación | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE. Retrieved March 30, 2021, from [rae.es website: https://dle.rae.es/investigación](https://dle.rae.es/investigación)

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12th ed.). México: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15th ed.).

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17th ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez, R. (2019). ¿Para qué sirve la investigación universitaria? Retrieved from http://campusmilenio.mx/index.php?option=com_k2&view=item&id=17566:para-que-sirve-la-investigacion-universitaria&Itemid=140

Saltos, G., Odriozola, S., & Ortiz, M. (2018). La vinculación universidad-empresa-gobierno: una visión histórica y conceptual. *ECA Sinergia*, 9(2), 121. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i2.1466

Sánchez, E. (2017). Retos de la educación superior en América Latina: El caso de República Dominicana. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 9–23. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87050902002>

Sánchez, G., & Campos, G. (2005). La vinculación universitaria: ese oscuro objeto del deseo. *REDIE: Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 7(2), 5.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, E.U.

Secretaría de Desarrollo Agropecuario[SEDEA]. (2019). Anuario Estadístico 2019. Retrieved from Gobierno del Estado de Querétaro website: <http://sedea.queretaro.gob.mx/programas>

Secretaría de Desarrollo Social [SEDESOL]. (2017). Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y rezago Social 2017. Retrieved from <http://diariooficial.gob.mx/> website: http://diariooficial.gob.mx/SEDESOL/2017/Queretaro_009.pdf

Secretaría de Educación Pública - Centro de Investigación y Docencia Económicas [SEP-CIDE]. (2010). ENAVI Encuesta Nacional de Vinculación en Instituciones de Educación Superior. *Secretaría de Educación Pública /Centro de Investigación y Docencia Económicas*, 45.

Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2020). Secretaría de Educación Pública [SEP]. Retrieved from www.gob.mx website: <https://www.gob.mx/sep>

Secretaría de Educación Superior [SEP]. (2021). Subsecretaría de Educación Superior. Retrieved from www.gob.mx website: <https://www.educacionsuperior.sep.gob.mx/hacemos.html>

Secretaría de Turismo [SECTUR]. (2020). Pueblo Mágico, Jalpan de Serra Querétaro. Retrieved from www.gob.mx website: <http://www.sectur.gob.mx/gobmx/pueblos-magicos/jalpan-de-serra-queretaro/>

SEDESOL. (2017). Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y rezago Social 2017.

Soledispa, X., Sumba, R., & Yoza, N. (2021). Articulación de las funciones sustantivas de la Educación Superior y su incidencia en las competencias de la formación del profesional. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 7, 1009–1028.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i1.1753>

Torres, Z. (2013). *Teoría General de la Administración*. México.

Vallaes, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, vol.5, 105–117. Retrieved from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_art

Valle, R., & Tapia, I. (2020). Factores Organizacionales que influyen en la generación de Vinculación entre empresas y Universidades. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 22(1), 45–61.
<https://doi.org/www.doi.org/10.36390/telos221.04>

Vásquez-Eraza, E., Vásquez-Alvarez, C., & Vásquez-Alvarez, J. (2018). Las instituciones de educación superior en su vinculación con la sociedad. El flujo de procesos y ejes estratégicos. *Investigación y Postgrado*, 34(1), 101–119.

Vía Orgánica. (2014). La Declaratoria del Congreso Regional Seguridad y Soberanía Alimentaria en la Sierra Gorda. Retrieved from Vía Orgánica website:
<https://viaorganica.org/declaracion-de-soberania-alimentaria-en-la-sierra-gorda/>

Yepez-Reyes, V., González, J., & García, E. (2019). Vinculación con la colectividad: una propuesta de gestión. *Killkana Sociales*, 3(2), 29–36.
https://doi.org/10.26871/killkana_social.v3i2.464

Yurén, M. (2006). *Leyes, Teorías y Modelos* (3º). México: Editorial Trillas.

Zaderey, O., & Bonavia, T. (2016). Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey. *Escritos de Psicología / Psychological Writings*, 9(1), 51–60.
<https://doi.org/10.5231/psy.writ.2015.2307>

Zamora, D., & Ortega, M. (2015). Articulación de las funciones sustantivas. Retrieved from https://www.ecorfan.org/proceedings/CDU_VI/CDUVI_2.pdf

Dirección General de Bibliotecas UAQ

APÉNDICES

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Apéndice A. Siglas y abreviaturas

CBNEQ. Centenaria y Benemérita Escuela Normal del Estado de Querétaro.

CIDE. Centro de Investigación y Docencia Económicas.

DOCS. *Denison Organizational Culture Survey*.

CO. Cultura Organizacional

ENAVI. Encuesta Nacional de Vinculación.

EPAD. Educación Presencial a Distancia.

IES. Instituciones de Educación Superior.

MOV. Modelo Orgánico para la Vinculación.

PI. Programa o proyecto integral.

Red PILA. Red Propiedad Intelectual e Industrial en Latinoamérica.

RSU. Responsabilidad Social Universitaria.

SEP. Secretaría de Educación Superior.

SES. Subsecretaría de Educación Superior.

SUV. Sistema Universitario de Vinculación.

UAQ. Universidad Autónoma de Querétaro.

UEG. Universidad, Empresa y Gobierno.

UTSJR. Universidad Tecnológica de San Juan del Río.

UV. Unidad de Vinculación.

Apéndice B. Encuesta de Cultura Organizacional de Denison.

Folio: _____

El objetivo general es establecer un modelo organizacional para la vinculación de las IES en Jalpan de Serra partiendo de su cultura organizacional.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas si usted así lo decide. De igual forma le informo que no existe ningún tipo de retribución económica al participar, así como de que no se le informará a su patrón sobre la misma, para que se sienta en la confianza de expresarse libremente y sin coacción, así como de que esta entrevista no implica riesgo alguno para usted en su integridad física, psicológica o moral. Y que al final de la investigación se le podrá informar de los resultados de esta investigación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, (si) (no) autorizo a que sea grabada esta entrevista.

He sido informada de los alcances descritos anteriormente en razón de la meta de este estudio que se me ha explicado de manera sencilla. Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 15 minutos y he recibido copia de este documento.

Reconozco que la información proporcionada en esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto perjudique mi persona.

¿Desea participar en este estudio?

- a) Si
- b) No

En caso de contestar afirmativamente iniciar la encuesta, de caso contrario terminar el cuestionario.

I. Datos generales.

1) Institución de Educación Superior

- a) Universidad Autónoma de Querétaro Campus Jalpan.
- b) Universidad Tecnológica de San Juan del Río Unidad Jalpan.
- c) Universidad Pedagógica Nacional Unidad Jalpan.
- d) Centenaria y Benemérita Escuela Normal del Estado de Querétaro Andrés Balvanera Unidad Jalpan.
- e) Módulo de Educación a Distancia del Instituto Tecnológico de Querétaro Unidad Jalpan.

2) Edad.

- | | | |
|---------------|---------------|---------------|
| a) De 18 a 21 | e) De 34 a 37 | i) De 50 a 53 |
| b) De 22 a 25 | f) De 38 a 41 | j) De 54 a 57 |
| c) De 26 a 29 | g) De 42 a 45 | k) De 58 a 61 |
| d) De 30 a 33 | h) De 46 a 49 | l) Más de 62 |

3) Sexo

Instrucción. Contesta de forma honesta lo siguiente.

Item	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10. El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					

IES: Modelo Organizacional y Vinculación desde la Cultura Organizacional 163

20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22. Este grupo tiene una cultura “fuerte”.					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					

IES: Modelo Organizacional y Vinculación desde la Cultura Organizacional 164

43. Muchas ideas “se pierden por el camino”.					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.					
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.					
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

Dirección General de Bibliotecas UAQ