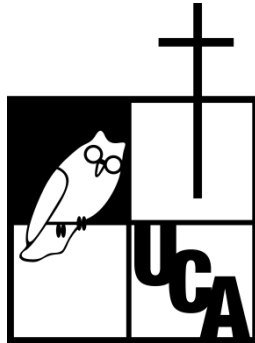


**UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA
JOSÉ SIMEÓN CAÑAS**



**LA ARTICULACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA PRODUCCIÓN
CIENTÍFICA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. ESTUDIO DE CASO: UNIVERSIDAD
CENTROAMERICANA JOSÉ SIMEÓN CAÑAS.**

**TESIS PREPARADA PARA LA FACULTAD DE
POSGRADOS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA/O EN POLÍTICA Y EVALUACIÓN EDUCATIVA**

**POR
CONCEPCIÓN ASTRID RIVAS PAZ
GUILLERMO ANTONIO VENTURA HERRERA**

MAYO DE 2021

ANTIGUO CUSCATLAN, EL SALVADOR, C.A.

Rector

Andreu Oliva De la Esperanza, S.J.

Secretaría General

Silvia Elinor Azucena de Fernández

Decana de la Facultad de Postgrados

Nelly Arely Chévez Reynosa

Directora de Maestría en Política y Evaluación Educativa

Pauline Martin

Directora de Tesis

Pauline Martin

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO UNO. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.1. PREGUNTA CENTRAL Y SECUNDARIAS.....	11
1.2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	11
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	11
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	11
CAPÍTULO DOS. MARCO REFERENCIAL	13
2.1. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL	13
2.1.1. EDUCACIÓN SUPERIOR	13
FUNCIONES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	14
A. DOCENCIA	15
B. INVESTIGACIÓN	15
C. PROYECCIÓN SOCIAL.....	16
2.1.2. PRODUCCIÓN CIENTÍFICA	17
<i>Importancia de la Producción Científica en La Educación Superior</i>	18
2.1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
CONCEPTUALIZACIÓN.....	19
NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	22
Nivel 1: ARTEFACTOS.....	23
Nivel 2: VALORES.....	23
Nivel 3: PRESUNCIONES SUBYACENTES BÁSICAS.....	24
2.2. MARCO CONTEXTUAL.....	26
2.2.1. EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA.....	26
EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SALVADOR	27
LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA Y PRIVADA DE EL SALVADOR.....	28
<i>La IES Pública</i>	29
<i>La IES Privada</i>	29
SISTEMA DE SUPERVISIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE EL SALVADOR	30
2.1.1. PRODUCCIÓN CIENTÍFICA	30
<i>Inversión en Investigación</i>	31
<i>Producción Científica a nivel Mundial</i>	31
<i>Producción Científica en América Latina</i>	33
<i>Producción Científica en Centroamérica</i>	34
2.1.2. INVESTIGACIONES EN AMERICA LATINA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS IES.....	36
<i>La Cultura Organizacional en la Propuesta del Nuevo Manual de Evaluación para las IES</i>	38

CAPÍTULO TRES. PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	39
3.1. REFLEXIÓN METODOLÓGICA Y TIPO DE ESTUDIO.....	39
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	40
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	44
3.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	45
3.5. ALCANCES Y LIMITANTES	46
CAPÍTULO CUATRO. PRESENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS	48
4.1. HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL.....	48
4.2. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR DEPARTAMENTO ..	53
4.2.1. DEPARTAMENTO A	53
4.2.2. DEPARTAMENTO B	80
4.3. DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS.....	109
CAPITULO CINCO. CONCLUSIONES.....	116
PROPUESTA DE INDICADOR PARA LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	118
REFERENCIAS	120
ANEXOS.....	126
ANEXO 1. Guía de entrevista semi estructurada para Autoridades Universitarias y Directores.	126
ANEXO 2. Guía de entrevista semi estructurada para Jefes de Departamento.....	129
ANEXO 3. Guía de entrevista semi estructurada para Docente-investigadores.	132

ESQUEMAS

Esquema No. 1. Niveles de la Cultura Organizacional según Schein.....	23
Esquema No. 2. Pirámide de integración de los Niveles de la Cultura Organizacional.....	25
Esquema No. 3. Línea de tiempo de las Reformas de la Educación Superior en América Latina y El Salvador.	27
Esquema No. 4. Articulación de la Cultura Organizacional y la Producción Científica.....	114

TABLAS

Tabla No. 1. Definiciones de Cultura Organizacional	20
Tabla No. 2. Características de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”.....	41
Tabla No. 3. Información reportada sobre Producción Científica de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA), Período 2013-2018, por tipo de documento....	42
Tabla No. 4. Características de los departamentos de la UCA en estudio.....	43
Tabla No. 5. Características, tipo y distribución de los informantes.....	44
Tabla No. 6. Categorías y Sub categorías de Análisis.....	45

Tabla No. 7. Datos relevantes sobre las Características del Departamentos A	80
Tabla No. 8. Datos relevantes sobre las Características del Departamentos B	109
Tabla No. 9. Síntesis de hallazgos en los departamentos A y B.....	110
Tabla No. 10. Propuesta de indicador para evaluación de la cultura organizacional en Educación Superior.	119

GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Porcentaje de Producción Científica Mundial, Periodo 1996-2018	32
Gráfico No. 2. Porcentaje de Producción Científica por Región, Periodo 1996-2018.....	32
Gráfico No. 3. Producción Científica y Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) de los primeros cinco puestos del ranking de América Latina y El Salvador, periodo 1996 - 2018	33
Gráfico No. 4. Producción Científica y Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) de Centroamérica, periodo 1996 - 2018.....	34
Gráfico No. 5. Total de documentos producidos por departamento académico de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA), Período 2013-2018.....	42

INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda la problemática en torno al tema de investigación “La articulación de la cultura organizacional con la producción científica de las Instituciones Privadas de Educación Superior de El Salvador”, en la cual se tratará de explorar, comprender y analizar de qué manera la cultura organizacional se vincula con la producción científica, mediante el estudio de caso en dos departamentos de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”.

La investigación se abordará desde el paradigma cualitativo interpretativo, el cual considera que la realidad es construida por las personas involucradas en la situación que se estudia. Para ello, se utilizará el razonamiento inductivo, en el cual, las sub categorías se irán estableciendo a partir de los datos brindados por los informantes; lo que permitirá, realizar interpretaciones sobre cada una de ellas para la caracterización de la cultura organizacional en la educación superior, establecer su relación con la producción científica y proponer criterios para revisar la cultura organizacional de educación superior de El Salvador a través del Sistema de Mejoramiento de la Educación Superior¹.

El cuerpo de la investigación está conformado por cinco apartados; en el primero se encuentra el **planteamiento del problema**, en el cual se plasma el problema que mueve a realizar la investigación, planteando preguntas concretas, los objetivos de la investigación y la justificación del mismo. El segundo apartado, el **marco referencial**, conformado por el marco teórico-conceptual donde se aborda la literatura consultada, seleccionando la bibliografía más relevante para sustentar el problema de investigación, y el marco contextual que muestra un breve recorrido histórico de las diferentes etapas o acontecimientos en entorno al problema de investigación.

En el tercer apartado se describe **las perspectivas metodológicas y técnicas de recolección de información** para el desarrollo de la investigación en el cual se narra la estrategia metodológica, participantes, técnicas e instrumentos utilizados para la obtención, procesamiento y análisis de información; y los alcances y limitantes del estudio. El cuarto apartado **presentación de los hallazgos**, se muestran resultados obtenidos de la revisión documental y de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los participantes, para posteriormente llevar a cabo la caracterización de la cultura organizacional de los departamentos académicos en estudio, y concluir con la explicación de las diferencias entre ambos departamentos que sirve como base para la comprensión de la articulación de la cultura organizacional con la producción científica en la educación superior.

Asimismo, se presenta el quinto apartado de las **conclusiones** obtenidas del estudio y una propuesta de indicador para la evaluación de la cultura organizacional en la Educación Superior. Finalmente, un apartado de **referencias** donde se detalla la bibliografía de consulta que se utilizó para realizar los apartados que comprenden el documento.

¹ El Sistema de Mejoramiento de la Educación Superior se estableció en 1997 para hacer frente a la crisis universitaria de la década de los ochenta. Tiene tres subsistemas: La calificación, la evaluación y la acreditación. https://www.mined.gob.sv/cda/acreditacion_institucional.htm

CAPÍTULO UNO. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema de esta investigación se basa en la baja producción científica que poseen las Instituciones de Educación Superior (IES) privadas de El Salvador y su articulación con la cultura organizacional de las mismas. En este sentido, tomando en cuenta las funciones de la educación superior (docencia, investigación y proyección social), en Latinoamérica se evidencia un notable interés por la importancia de la investigación, y muy puntualmente se destaca la baja producción científica de la región. Teniendo en cuenta que, la producción científica se comprende como el resultado de los procesos de investigación y contempla “las actividades académicas y científicas de un investigador” (Piedra y Martínez, 2007, p. 33), publicadas en revistas indexadas; la cual, según datos de la CRES-UNESCO (2018b) “en América Latina y el Caribe es de apenas cuatro por ciento del total de producción mundial” (p. 220) pese a que es una de las regiones conformada por mayor número de países (48 países).

Por tanto, al hacer una revisión del ranking mundial de producción científica de Scimago², se puede apreciar que durante los veintidós años del período 1996 - 2018 el mayor porcentaje de producción científica se concentra en las regiones de Europa Oriental (27 países) con el 31.18%, Norte América (4 países) con 25.48%; y la Región Asiática (33 países) con 25.14%. En cuanto a la producción científica de la región Latinoamericana, el primer lugar es ocupado por Brasil con 938,352 artículos científicos publicados (48.42%) seguido por México con 318,095 (16.41%) y Argentina con 209,294 artículos (10.80%). Por su parte, en la región Centroamericana lidera Costa Rica con 12,829 artículos científicos (61.18%) seguido de Guatemala con 3278 (15.63%) y Nicaragua con 1,775 (8.46%), mientras que El Salvador se coloca en el cuarto lugar con 1622 artículos científicos (7.74%); y, finalmente se encuentra Honduras con 1,465 artículos (6.99%).

Al respecto, la UNESCO, como el referente regional y como la única institución especializada de las Naciones Unidas que dispone de un mandato para abarcar los aspectos tanto en educación superior como en la educación en general (UNESCO, 2019), considera que es una responsabilidad importante de la educación superior el “producir y diseminar los conocimientos y las técnicas útiles al desarrollo económico” (UNESCO, 1998, p. 97); no obstante, es notorio que a pesar de las diferentes recomendaciones que se han realizado en torno al tema de producción científica, el 85% del total de publicaciones científicas de las cinco mejores universidades de cada país de la Región Latinoamericana son generadas por instituciones públicas (CRES-UNESCO, 2018b, p.224), lo que deja en evidencia que para la mayoría de universidades privadas no es prioridad la investigación ni la gestión de la misma.

² Scimago Journal & Country Rank (SJR) es “un portal disponible al público que incluye las revistas y los indicadores científicos desarrollados de los países, a partir de la información contenida en la base de datos Scopus® (Elsevier B.V.) desde 1996. Estos indicadores pueden utilizarse para evaluar y analizar dominios científicos. Las revistas se pueden comparar o analizar por separado. Las clasificaciones de los países también se pueden comparar o analizar por separado. Las revistas pueden agruparse por área temática (27 áreas temáticas principales), categoría temática (313 categorías temáticas específicas) o por país. Los datos de citas provienen de más de 34,100 títulos de más de 5,000 editores internacionales y métricas de desempeño de países de 239 países de todo el mundo”. Disponible en: <https://www.scimagoir.com/>

En el caso de El Salvador, en el Informe de Resultados de la Información Estadística de Instituciones de Educación Superior 2017, la Dirección Nacional de Educación Superior del MINED³ registró 40 IES privadas autorizadas, atendiendo a una población de 136,574 estudiantes; y una universidad estatal, atendiendo a una población de 49,493 estudiantes. Por una parte, según datos del Observatorio de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Educación (MINED) el personal académico que laboraba en las IES en el año 2017 era de 10,528, de los cuales 843 son investigadores y/o docentes-investigadores quienes llevaron a cabo 286 proyectos de investigación; concentrando la mayor cantidad en la Universidad de El Salvador (UES) que reporta 149 investigadores y 89 proyectos, seguido de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA) con 86 investigadores y 9 proyectos; y la Universidad Católica de El Salvador (UNICAES) con 71 investigadores y 26 proyectos (MINED, 2017a). Por otra parte, los datos de las instituciones del sector Gobierno que realizan investigación, reportan un total 219 investigadores y 167 proyectos de investigación (MINED, 2017a).

Todo lo antes expuesto se puede interpretar que, como lo afirma UNESCO, en El Salvador, para la mayoría de IES privadas no es prioridad la investigación y por ende hay una baja producción científica, dado que la mayor parte, tanto de proyectos como de investigadores, la concentra el sector público. En este sentido, tomando en cuenta que la UNESCO reafirma la importancia del fortalecimiento de la investigación, enfatizando que:

Un sistema de educación superior sólo puede desempeñar cabalmente su misión y constituir un elemento social provechoso si una parte del personal docente y de sus instituciones - de acuerdo con los objetivos particulares de la institución, sus capacidades docentes y sus recursos materiales - realizan también actividades de investigación. (UNESCO, 1995, p. 36)

Esta realidad dirige la mirada hacia el entorno de la IES privadas y permite cuestionar qué origina esta situación, considerando a la gestión y a la planificación de la IES como elementos asociados con la producción científica de la misma. Además, deben estar presentes en la cultura organizacional de cada IES los elementos de misión, personal docente, instituciones, objetivos particulares de la institución, capacidades docentes, recursos materiales y actividades de investigación, porque es ésta la que define los objetivos particulares de la institución, de tal suerte que, todo el funcionar de la IES estará regida por su cultura organizacional. Es decir, como afirma la investigación realizada por Rueda y Rodenes (2016):

Los grupos de investigación para obtener mejores resultados en producción científica requieren de una cultura organizacional que promueva políticas, valores y prácticas alineadas a los resultados de investigación; mayor asignación de recursos tecnológicos, tiempo para ejercer la investigación y personal I+D que contribuyan al desarrollo de la investigación y a

³ Según el acuerdo No. 44 del Consejo de Ministros de la Gestión Presidencial 2014-2019, a partir del 1 de enero de 2019, el Ministerio de Educación de El Salvador (MINED) cambió el nombre y paso a llamarse Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Por lo que, en este estudio, tanto MINED como MINEDUCYT se refiere a la misma institución.

una mejor gestión del conocimiento; de esta manera se podría obtener una mayor producción científica. (p.15)

En este sentido, considerando lo planteado por Avital y Collopy (2001) citado por Rueda y Rodenes (2016), quienes concluyen que “el tiempo de dedicación para la investigación” es un factor asociado a la producción científica; al verificar los datos del Observatorio de Ciencia y Tecnología, el personal académico que laboraba en las IES en el año 2016⁴ era de 9,632 de los cuales, 8,842 (91.80%) se dedica exclusivamente a la docencia, 682 (7.08%) docentes investigadores y solo 108 (1.12%) son investigadores. Es decir, el personal académico antes mencionado destinado para las funciones de investigación, sea suficiente o no, podría ser un reflejo de la cultura organizacional de las IES; que en consecuencia llevará a determinar qué dimensiones de la cultura organizacional intervienen en el proceso de producción científica de la misma.

Sobre la base de las consideraciones anteriores y para comprender el porqué del poco interés de las IES privadas en la producción científica, se propone el estudio del comportamiento organizacional, mediante la comprensión del funcionamiento de una organización (IES), específicamente desde la óptica de la cultura organizacional. Como propone Vidalina Mata (2013) “Al estudiar la Cultura de la Organización se conoce realmente el conjunto de valores morales, sociales e intelectuales, que aportan los integrantes de la organización” (p. 449). Debido a que la IES es una organización, y como tal se rige por su propia cultura organizacional, la cual determina (en diversos niveles) el desarrollo de las tres funciones de la educación superior en la organización, especialmente la investigación.

En ese sentido, la autora en su estudio “Influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento en la Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta”, determina que:

Los niveles cognitivos de la cultura organizacional afectan significativa y positivamente la gestión del conocimiento que realizan los profesores universitarios, por lo que es necesario asumir estrategias gerenciales a favor de la cultura de la organización para potenciar la gestión del conocimiento. (Mata, 2013, p. 449)

Recomendando, además, la necesidad de crear políticas que potencien la cultura de la organización para que toda persona que se relacione con los profesores de la universidad pueda percibir su cultura, logrando de esa manera, incidir “positivamente en la gestión del conocimiento coadyuvando en su aumento y por ende en la obtención de ventajas competitivas de calidad” (p. 455).

En ese mismo orden de ideas, Rueda y Rodenes (2016) concluyen en su estudio que “los grupos de investigación para obtener mejores resultados en producción científica requieren de una

⁴ Se toma el dato del año 2016 porque en el 2017 los datos publicados en el Observatorio de Ciencia y Tecnología del MINED, no se presentan separados en: docentes, docentes-investigadores e investigadores, sino que engloba el dato en “docentes y/o docentes-investigadores”.

cultura organizacional que promueva políticas, valores y prácticas alineadas a los resultados de investigación, logrando de esa manera, obtener una mayor producción científica” (p.15).

Por otra parte, el estudio de Bonilla (2011) determinó que “El sistema socioestructural de las instituciones públicas de educación superior se ajusta a una estrategia organizacional, que podría favorecer el acceso a nuevas tecnologías; sin embargo no se hacen las innovaciones tecnológicas para su mejoramiento” (p.97), agregando que, “los funcionarios tienen creencias respecto al uso de nuevas tecnologías y la forma de desarrollar su trabajo, ya que estos pueden influir en el logro de sus metas” (p.97), incidiendo de esa manera en la cultura organizacional de la institución.

Por su parte, el estudio de Rodríguez y Páez (2009) agrega un elemento más que influye en la cultura organizacional de las universidades europeas, la cultura social de cada nación; al concluir que en Europa desde la reforma de Bolonia las universidades “han llevado caminos distintos para lograr mejorar la calidad [...], incidiendo en ello, desde el modelo educativo de cada una de ellas, el concepto de estado de bienestar social, los valores culturales, sociales y los elementos culturales organizacionales” (p.31). Asimismo, recomienda que “los responsables del sistema universitario debieran considerar estas características a la hora de diseñar e implantar sus políticas, estrategias y programas de evaluación” (p.31), en el sentido que, la cultura social de cada nación influye en sus ciudadanos y estos la trasladan a la cultura organizacional de cada universidad, considerando además, la diversidad cultural del personal de cada organización, razón por la cual, se vuelve necesario considerar la cultura organizacional de cada IES para lograr los cambios esperados.

Con base a las consideraciones anteriores, y al haber realizado una revisión de la literatura, existe la necesidad de realizar un estudio sobre la cultura organizacional y su relación con la producción científica de las IES en El Salvador, ya que se ha demostrado, en estudios anteriores, la relación entre ambas, determinando que la cultura organizacional de una IES incide, ya sea negativa o positivamente en la producción científica de la misma. En ese sentido, en el país la cultura organizacional de las IES es un tema que no ha sido estudiado en profundidad y resulta importante para descubrir si éste es un factor que se articula con la producción científica de las mismas; ya que está “implícita en cada uno de los integrantes de la organización y fortalece la gestión del conocimiento [...] a través del saber de sus integrantes” (Mata, 2013).

Para finalizar, Georgeta Ion y Marina Folch Tomás (2008) plantean que “el cambio en las universidades ha de provocar y facilitar el perfeccionamiento de la institución y el desarrollo individual” esto se logra mediante la transformación de su cultura. Asimismo, esta transformación debe incluir a la producción científica, ya que se considera que una IES que no produce, difícilmente podrá aportar al desarrollo de un país. Por lo antes expuesto, a continuación, se detallan las preguntas y objetivos que guiará el presente estudio.

1.1. PREGUNTA CENTRAL Y SECUNDARIAS

La pregunta central que orienta el estudio es:

¿Cómo se articula la cultura organizacional con la producción científica de la Institución Privada de Educación Superior en El Salvador?

De la cual se desprenden diferentes sub preguntas que marcan la pauta para el análisis:

¿Cómo se caracterizan la cultura organizacional de la Institución Privada de Educación Superior en El Salvador?

¿Cuáles son las condiciones que la cultura organizacional de la IES genera para el desarrollo de la producción científica?

¿Qué elementos de la cultura organizacional determinan la producción científica?

1.2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar de qué manera la cultura organizacional se articula con la producción científica de la Institución Privada de Educación Superior en El Salvador.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Caracterizar los niveles de la cultura organizacional de la Institución Privada de Educación Superior de El Salvador.

Identificar las condiciones que la cultura organizacional de la IES genera para el desarrollo de la producción científica

Establecer la articulación entre cultura organizacional y producción científica de la Institución Privada de Educación Superior de El Salvador.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La relevancia e importancia del tema de investigación radica en que, el Sistema de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior de El Salvador (2008), tanto en el manual del subsistema de evaluación como en el subsistema de acreditación de las Instituciones de Educación Superior, no incluyen el tema de la cultura organizacional, únicamente centrándose en aspectos cuantitativos como: la relación cantidad de libros por alumnos, las computadoras por alumno, el número de docentes por alumnos, la estructura organizativa, la existencia del organigrama y si

es funcional, entre otros. En cuanto a la Propuesta de Política de Educación Superior (MINED, 2018a) esta tampoco considera el tema de cultura organizacional y, centra su atención en aspectos como el acceso, equidad y eficiencia; la articulación de las funciones de la educación superior; la calidad; el desarrollo profesional académico; entre otros.

Sin embargo, a finales de 2018, la Dirección Nacional de Educación Superior del Ministerio de Educación ha compartido con las IES el documento preliminar: “Modelo y Dimensiones del Subsistema de Evaluación Institucional” (MINED, 2018c), realizando cambios, con relación al anterior Manual de Evaluación, entre los cuales se identifican: la dimensión 2 “Recursos Institucionales para la Educación”, Criterio 2.3.2, indicador: “Clima organizacional, deberes y derechos de los funcionarios”. Asimismo, establece el estudio del clima organizacional y satisfacción de los funcionarios con el trabajo, con el fin de generar evidencias sobre procedimientos que aseguren la correcta administración del recurso humano y los procesos asociados a la gestión de este.

Pese a lo anterior, no se evidencian estudios que demuestren el interés en las relaciones humanas que se dan en las IES y cómo éstas contribuyen en la gestión administrativa y su relación con la docencia, investigación y proyección social, mejorando o no la calidad institucional, lo que hace relevante la presente investigación.

En ese sentido, para Schein (1991), dada la naturaleza cambiante de las organizaciones, la cultura organizacional es más importante ahora como nunca antes lo ha sido, en el desarrollo de una cultura compartida, en tal forma que potencie la cultura en lugar de minimizarla o cambiarla, “debido a que los valores sociales son una fuerza conductual fundamental, que influye desde la forma en que estructuramos nuestras organizaciones, hasta cómo usamos las computadoras”. (Schein, 1991, p. 17). Es por eso que la utilidad de este estudio es una oportunidad de crear en la comunidad académica, el interés sobre la cultura organizacional y su articulación con la producción científica de las IES, teniendo en cuenta la importancia de cada miembro de la institución como generador de cambio, porque son las personas quienes crean y mantienen la visión compartida de una institución.

En consecuencia, la importancia de estudiar la cultura organizacional en las IES radica en que aportará nociones para identificar algunos factores de resistencia al cambio, relaciones de poder, disputas internas y modo de resolverlas, o, por el contrario, factores que ayudan al cambio organizacional, para hacerle frente a los retos globales de la educación superior, y cómo esa cultura organizacional coadyuva a las IES a mejorar la producción científica. Todo esto, nos ayudará a comprender un poco el fenómeno de la baja producción científica en las IES desde una perspectiva de la cultura organizacional con enfoque humanista en la gestión administrativa.

CAPÍTULO DOS. MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se presenta la revisión de la literatura y la teoría más relevante para la comprensión de los conceptos utilizados en el desarrollo del estudio, así como también, el contexto y algunos trabajos previos relacionados al tema que se presenta mediante un breve recorrido histórico de las diferentes etapas o acontecimientos en entorno al estudio.

2.1. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

El presente apartado contiene la revisión teórica para aclarar algunos conceptos en torno al problema de investigación. En primer término, se inicia con el abordaje de la Educación Superior como el ámbito donde se desarrollará el estudio, para lo cual se presentan las bases teóricas de su conceptualización, su conformación y funciones. En segundo término, se enmarca en la conceptualización, importancia y relación de la producción científica con la Educación Superior, y finalmente, se muestra la conceptualización de la cultura organizacional, niveles que la conforman y su importancia, con el fin de comprender su articulación con la producción científica de la IES privada.

2.1.1. EDUCACIÓN SUPERIOR

El presente estudio se centra en la educación superior; para ello, resulta fundamental dar cuenta de algunos ejes conceptuales que permitan la lectura interpretativa sobre la misma, con el propósito de conocer su conceptualización, estructura y aspectos que la conforman.

La Educación Superior es el último peldaño en la escala del nivel educativo, es considerada la fase final del proceso de aprendizaje formal de la persona, que brinda la oportunidad de capacitarse académicamente con el fin de ejercer una profesión que le permita incorporarse al mercado laboral; es decir, es todo esfuerzo sistemático de formación posterior a la enseñanza media (D. L. No. 468, 2004). Para Guerrero (2003) la educación superior constituye un medio de educación en los jóvenes, teniendo como fin su formación en los distintos campos de la ciencia, tecnología, docencia, investigación, entre otros, para impulsar el progreso integral de la nación; ya que, como lo define la UNESCO (1998, p. 46), es un instrumento esencial para “enfrentar exitosamente los desafíos del mundo moderno y para formar ciudadanos capaces de construir una sociedad más justa y abierta”.

Por esta razón, más allá de la formación académica, la educación superior es una de las principales fuentes para el desarrollo social, político y económico de un país (Campa, Valenzuela y Guillén, 2017); y la UNESCO agrega que constituye un elemento insustituible para “el fortalecimiento de la identidad cultural, el mantenimiento de la cohesión social, la lucha contra la pobreza y la promoción de la cultura de paz” (UNESCO, 1998, p. 46).

Por su parte, Ibáñez (1994) argumenta que la educación superior “constituye la meta de transformación y creatividad para la solución de problemáticas de índole social [...] formando las capacidades y actitudes necesarias en el individuo para la consecución de dicha meta” (p. 103). Es decir, no solo se limita a la formación de profesionales, puesto que una de sus funciones está enfocada en la investigación, la cual mediante los conocimientos obtenidos debe dar beneficio y servicio a la sociedad, teniendo en cuenta que la educación superior debe ser una herramienta que responda a las demandas educativas en un contexto influenciado por los desafíos del proceso de globalización (Garbanzo, 2007).

En resumen, retomando el planteamiento de los autores antes expuestos, se comprenderá como educación superior a la fase final de la educación formal en la cual se adquieren y acreditan los conocimientos académicos que le permitan a la persona desenvolverse como profesional capaz de resolver de manera novedosa los problemas de su entorno social y contribuir al desarrollo de un país.

Finalmente, al realizar un recorrido por las legislaciones de países como: México, Colombia, Ecuador, se observa similitudes en los niveles de formación de la Educación Superior que permite, para fines de este estudio, clasificarlos en: pregrado, grado y postgrado. El primero incluye los técnicos, tecnólogos y profesorados, y tiene como objetivo el desarrollo de habilidades y destrezas para una actividad profesional específica. El segundo abarca licenciaturas, ingenierías y arquitecturas, y tiene el propósito desarrollar conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes, entre otros, que le permitan a la persona ejercer una profesión e insertarse en el mercado laboral en cualquiera de los campos de las ciencias, humanidades, artes, entre otros. Finalmente, el tercero comprende las especialidades, maestrías y doctorados, teniendo como propósito la profundización de conocimientos en un área o ámbito específico.

FUNCIONES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Las funciones de la Educación Superior han experimentado cambios a través del tiempo, surgidos de los diferentes debates de cara a las exigencias que presenta el entorno internacional. Esto se ve reflejado en las diferentes declaraciones y documentos que la UNESCO ha realizado como el referente regional y como la única institución especializada de las Naciones Unidas, que dispone de un mandato para abarcar los aspectos tanto en educación superior como en la educación en general, por lo cual, facilita la elaboración de políticas de base empírica en materia de enseñanza superior (UNESCO, 2019).

En 1998, la UNESCO a través del Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRESALC), partiendo del acuerdo CRES 1996, emite el Plan de Acción para la región, donde estableció, para la educación superior, el mejoramiento de “la pertinencia y la calidad de sus funciones de docencia, investigación y extensión” (CRESALC, 1998, p. 9). Esto fue retomado en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de octubre del mismo año, en la cual, hace referencia a las funciones tradicionales de enseñanza, formación, investigación y estudio; recomendando su ampliación y enfatizando el llamado a “contribuir a la solución de los

grandes problemas de alcance mundial, regional y local” (UNESCO, 1998, p. 4); lo que dio pie a establecer en el artículo 1 de la Declaración de la conferencia antes mencionada, la “misión de educar, formar y realizar investigaciones” acentuando la contribución al desarrollo sostenible y el mejoramiento de la sociedad (UNESCO, 1998, p. 21).

En ese sentido, en El Salvador, la Ley de Educación Superior - LES (D. L. No. 468, 2004) en el artículo 3 estipula que “la educación superior integra tres funciones: la docencia, la investigación científica y la proyección social”. Para una mejor comprensión, a continuación, se realiza la definición de cada una de las funciones de la educación superior.

A. DOCENCIA

Al hablar de docencia, se hace referencia a la “actividad de enseñar” que se ejerce en los diferentes niveles del proceso educativo; sin embargo, la docencia además de la actividad de enseñar es la “conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje en un nivel educativo dado” (Picardo 2005, p. 92). Por una parte, la LES (2004, p. 2) la define como la función que “busca enseñar a aprender, orientar la adquisición de conocimientos, cultivar valores...” (art.3) o como la conceptualización de Alonso y Haces de Villa (2006) quienes la conciben como la “actividad sistemática de planificación, desarrollo y evaluación del proceso de enseñanza...” (p. 9).

En este sentido, la docencia en educación superior es donde se fomentan experiencias de aprendizaje de forma dinámica para que el estudiante adquiera conocimientos científicos, habilidades, aptitudes, valores y destrezas que le permitan desarrollarse profesionalmente e integrarse en el mercado laboral; es decir, no sólo incluye la enseñanza en aula sino que se apoya de la tutoría o acompañamiento, y de ambientes educativos idóneos para el aprendizaje de manera participativa y colaborativa (Salcedo, 1997).

Por otra parte, la LES (2004, p. 2) define su relación con la investigación y la proyección social, mediante la búsqueda de “...desarrollar en los estudiantes habilidades para la investigación e interpretación, para su formación integral como profesionales” (art. 3); que de igual manera, concuerda con Alonso y Haces de Villa (2006) quienes la definen como la actividad sistemática de planificación, desarrollo y evaluación de “...actividades relacionadas con la generación y construcción compartida del conocimiento en un área o disciplina determinada, así como su difusión” (p. 9). Lo anterior, permite la comprensión de la docencia desde la perspectiva de ser una herramienta para la investigación y la proyección social, donde el docente puede realizar investigación desde su propio contexto y, a su vez, fomentar el desarrollo de habilidades de investigación en sus estudiantes, lo que en consecuencia contribuye a la función social.

B. INVESTIGACIÓN

La investigación “es el procedimiento por el cual se llega a obtener conocimiento científico” (Picardo 2005, p. 220), la cual, como función de la educación superior, se desarrolla en cumplimiento de su naturaleza, misión y visión. En palabras de Hernández, Willes, Vásquez, Fernández y Bustos (2002) “la característica fundamental de la universidad moderna es

precisamente la existencia de un espacio ideal para el ejercicio de la cultura académica: la investigación” (p. 29). La LES (2004, p. 2) la define como “la búsqueda sistemática y análisis de nuevos conocimientos para enriquecer la realidad científica, social y ambiental, así como para enfrentar los efectos adversos del cambio climático” (art. 3); es decir, es el proceso de búsqueda y generación de conocimiento que se realiza mediante el estudio de problemas en cualquier área, campo o escenario donde no hay una respuesta dada.

Asimismo, la investigación desempeña un papel fundamental en el desarrollo individual y social, por esta razón, se considera que es la base para el desarrollo de las funciones de docencia y proyección social, puesto que si no se realiza investigación las instituciones no se renuevan; es decir, la investigación en la educación contribuye a la mejora de la enseñanza y la pedagogía, de igual manera, la docencia tiene que reforzarse con la formación e investigación (UNESCO, 1996) por lo que la docencia sin investigación no produce conocimiento nuevo y la vuelve repetitiva y ambigua. De igual manera, la proyección social sin investigación no ayuda a la sociedad a renovarse, ya que no se puede resolver problemas del entorno social e impulsar el desarrollo sin haber investigado nuevas maneras de intervenir.

C. PROYECCIÓN SOCIAL

La tercera función de la educación superior es la Proyección Social o Extensión como la denomina la UNESCO; tiene como misión consolidar el vínculo entre las Instituciones de Educación Superior y la sociedad, promoviendo la transferencia de conocimiento e información desde la IES hacia su entorno social, y el desarrollo de cultura; la LES (2004, p. 2) la define como “la interacción entre el quehacer académico con la realidad natural, social, ambiental y cultural del país” (art. 3). En otras palabras, es la función que ejerce la IES para con la sociedad, esto implica el establecimiento de “un diálogo auténtico entre la sociedad y la universidad, para entablar lazos de comunicación” (Alonso y Haces de Villa, 2006, p. 9) que permitirá a la IES contribuir en la solución de problemas de interés general, involucrando a la comunidad universitaria (docentes, investigadores, estudiantes, entre otros) con la sociedad, para desarrollar en ellos los valores como la solidaridad, responsabilidad, conciencia social, cooperación, entre otros; generando la oportunidad de enriquecer la formación de la misma.

Finalmente, la proyección social se auxilia de las funciones de investigación y docencia, facultando a la IES comprender su vinculación con la sociedad dándole sentido a su producción científica, tecnológica, humanística y artística; fomentando de esta manera el accionar universitario con sentido social, a través de la difusión y el intercambio de saberes con otros actores; que permite la cooperación para la solución de múltiples problemas enriqueciendo la formación ofrecida por la universidad (AUGM, 2008, punto 11).

En resumen, partiendo de las definiciones anteriores, la producción científica es considerada parte fundamental en la relación entre las funciones de la educación superior, ya que contribuye al cumplimiento de la transferencia de conocimiento para resolver problemas de la sociedad. Por lo que, es necesario señalar que el presente estudio enfocará su atención en la producción científica que se realiza en la IES Privada, partiendo de la comprensión que tenga la misma sobre

las funciones de docencia, investigación y proyección social, para comprender su articulación con la cultura organizacional de la IES.

2.1.2. PRODUCCIÓN CIENTÍFICA

En educación, la investigación es un proceso esencial para la transformación, renovación, mejora de la enseñanza y generación de conocimientos (Muñoz y Garay, 2015); de este modo que, la forma para transmitir, comunicar y difundir los resultados obtenidos es la producción científica, constituyéndose en una parte fundamental de la investigación. Piedra (2007) considera que la producción científica es “la parte materializada del conocimiento generado” (p. 33), es decir, es el resultado del trabajo intelectual de un determinado ámbito académico que, generalmente, se evidencian por medio de escritos y tiene como fin contribuir al “desarrollo de la ciencia como actividad social” (p. 34).

En este sentido, la producción científica en educación superior es el producto de la investigación realizada por científicos, investigadores, docentes y estudiantes, en los diferentes ámbitos de las ciencias, tecnología, humanidades, artes, entre otras. El investigador o grupo de investigadores, incluso la misma IES, difunde el proceso investigador que está realizando, como lo define Skeef, citado por Mollo (1997, p. 158), como el “resultado en forma de publicaciones de trabajos de investigación y de innovación en las respectivas áreas disciplinares”.

Dicho de otra manera, el fin de la investigación es su publicación y difusión (con el objetivo de contribuir en el desarrollo social, bienestar de la población, resolución de problemas de diversa índole, entre otros), para reflejar los resultados que se traducen y registran en nuevos conocimientos para posteriormente añadirse “a la base de datos que llamamos precisamente conocimientos científicos” (Day, 2005). De no hacerlo, no se genera conocimiento y se convierte en “mera producción bibliográfica” (Piedra, 2007); esto implica la responsabilidad de realizar un trabajo científico de calidad.

No obstante, la producción científica significa mucho más que un conjunto de documentos producidos y almacenados en una base de información, revista o editorial, por lo que Chauí, citado por Piedra (2007, p. 34), la sitúa en un ámbito más amplio; que implica todo lo que se produce en las diferentes áreas académicas; y expresa, además, que incluye “las tesis en preparación, las tesis defendidas y que aún no han sido publicadas, los trabajos presentados en congresos, coloquios y simposios, aulas, trabajos de laboratorios concluidos y no publicados, incluso trabajos de campo; todo eso es producción científica” (p. 34).

Por otra parte, visualizando a la universidad como un espacio para el desarrollo de la investigación y por ende de la producción científica, Mollo (1997) sugiere que la producción científica debe ser entendida como “toda la actividad resultante de una reflexión sistemática, que implica producción original dentro de la tradición de investigación” (p.159) contemplando todos los métodos, técnicas, materiales y su propio lenguaje. En esta misma línea, Azevedo citado por Piedra (2007, p. 34) ofrece una postura más sencilla para la comprensión del concepto,

estableciendo que se considera producción científica a “toda producción documental sobre un determinado asunto de interés de una comunidad científica específica que contribuya al desarrollo de la ciencia y para la apertura de nuevos horizontes de investigación”.

En este sentido, la producción científica materializada en documentos debe responder a características de calidad e impacto de las investigaciones, que como lo define Peña (2002, p. 2), permite clasificarla en tres grupos: a) artículos en revistas periódicas especializadas e indexadas; b) artículos en revistas no indexadas de impacto local; y c) tesis doctorales y algunas de nivel de maestría. El primero se refiere a los artículos difundidos en revistas indexadas de “publicación periódica de investigación que denota alta calidad y ha sido listada en alguna base de datos/índice/repertorio de consulta mundial” (Martin, 2018, p. 34). Para ello, son sometidos a un proceso de selección y análisis por instituciones o empresas documentarias que validan el cumplimiento de los criterios de: calidad del contenido, características técnicas o formales y el impacto o uso para la comunidad científica. El segundo, son revistas locales no arbitradas y no incluidas en bases de datos de consulta mundial; y el tercero, son estudios escritos sobre una investigación original que realizan los estudiantes de postgrado.

Finalmente, tomando en cuenta los aportes de los autores antes expuestos y para fines de este estudio, se comprenderá como producción científica a: los resultados de la investigación concretados en publicaciones científicas⁵ realizadas por investigadores, docentes y docentes-investigadores, en los diferentes ámbitos de las ciencias, tecnología, humanidades, artes, entre otras, que permiten la transmisión, difusión y generación de conocimiento, con el fin de aportar al desarrollo de sociedad.

Importancia de la Producción Científica en La Educación Superior

Como se ha señalado en los apartados anteriores, la investigación es la función de la educación superior que se considera la base para el desarrollo de las funciones de docencia y proyección social, que la hace esencial para la transformación, renovación, mejora de la enseñanza y generación de conocimientos (Muñoz y Gray, 2015), materializados por medio de la producción científica.

Primeramente, la producción científica se convierte en un tema de importancia para las Instituciones de Educación Superior, capaz de propiciar cambios institucionales para la mejora de la función investigativa, asimismo, permite conocer la cantidad de recursos que destinan a la investigación, considerando que “la madurez de cualquier área de conocimiento se determinaría por la actividad investigadora que genera [...] mediante la valoración de la cantidad y calidad de

⁵ Ardito (2013) define a la publicación científica como uno de los últimos pasos de la investigación, ya que cuando se publican las conclusiones de una investigación científica, este trabajo pasa a formar parte de la ciencia, permitiendo mostrar a la Sociedad Científica los resultados de una investigación para que pueda ser consultado, revisado y debatido. Por su parte, la Enciclopedia Colaborativa Cubana (EcuRed) la conceptualiza como la “Publicación que divulga artículos científicos y/o información de actualidad sobre investigación y desarrollo acerca de un campo científico determinado”. Dicho de otra manera, las publicaciones científicas son artículos científicos que forman parte de la producción científica de una institución.

la investigación publicada” (Delgado, 2002, p. 11). En segundo lugar, la producción científica es necesaria para el cumplimiento y mejora de la función de docencia, teniendo en cuenta que, al docente, como actor clave, le permite fomentar experiencias de aprendizaje de forma dinámica, auxiliándose e implementando la investigación desde su propio contexto.

En tercer lugar, tiene importancia para la educación superior porque su aporte permite a la IES comprender y concretar su vínculo con la sociedad (contribuyendo con la función de proyección social), como lo define Witter, citado por Piedra (2007, p. 34), que la producción científica es la “base para el desenvolvimiento y la superación de dependencia entre países y regiones de un mismo país”. Es decir, el producir científicamente debe brindar, transmitir y generar nuevos conocimientos, con el fin de aportar al desarrollo de sociedad, lo que significa para la mayoría de países un valor importante.

Por su parte, la UNESCO plantea que es una responsabilidad importante de la educación superior el “producir y diseminar los conocimientos y las técnicas útiles al desarrollo económico” (UNESCO, 1998, p. 97); no obstante, la investigación en la región está orientada hacia la investigación básica con escasa relevancia, haciendo notorio que a pesar de las diferentes recomendaciones que se han realizado en torno al tema de producción científica, el 85% del total de publicaciones científicas de las cinco mejores universidades de cada país de la Región Latinoamericana, son generadas por instituciones públicas (CRES-UNESCO, 2018b, p.224), lo que deja en evidencia que para la mayoría de universidades privadas no es prioridad la investigación.

Finalmente, tomando como referencia lo planteado por la UNESCO y la importancia que denotan los autores antes expuestos, respecto a la producción científica en educación superior, es propicio resaltar un factor que se considera de relevancia que define la función, misión, visión, valores, principios, gestión, entre otros, de las IES, que marca el rumbo o quehacer de toda institución u organización, y que para el presente estudio, se relaciona con la producción científica; este factor es la cultura organizacional.

2.1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Luego de conocer la conceptualización e importancia de la producción científica en las IES, en el presente apartado, se abordará la cultura organizacional desde su conceptualización teórica, niveles que la conforman y su importancia para la organización, con el propósito de comprender la articulación entre ambas variables en las IES.

CONCEPTUALIZACIÓN

Cuando se hace referencia al concepto de cultura organizacional, generalmente se visualiza desde el enfoque del comportamiento organizacional. Sin embargo, no es exclusivo para las ciencias de la administración, ya que ha sido desarrollado en ámbitos como la psicología, desde la perspectiva del trabajo, psicología organizacional, industrial, entre otras. Esto permitirá, para

finés de este estudio, analizar las IES desde un enfoque de la cultura organizacional en la gestión de la institución universitaria en sí, como en sus funciones de investigación, docencia y proyección social.

Sin embargo, para comprender mejor el tema de cultura organizacional, y debido a que son varias las definiciones revisadas, se presentan algunos conceptos utilizados por diversos autores en la siguiente tabla, que ayudarán a su esclarecimiento y servirá para seleccionar una definición a utilizar:

Tabla No. 1. Definiciones de Cultura Organizacional

AUTOR	DEFINICIÓN
Eldridge y Crombie (1974)	Es la configuración única de normas, valores, creencias, formas de comportamiento y demás, que caracterizan la manera en que los grupos e individuos se combinan para hacer las cosas.
Schein (1991)	Modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.
Gibson, Ivancevich, & Donnelly (2001)	Es lo que los empleados perciben y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.
Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, José de J, (2011)	Conjunto de comportamientos que comparten los miembros de una organización.
Robbins & Judge (2017)	Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.
Sheen, Rosario (2017)	Es el modo de pensar, ser y actuar de una organización.

Fuente: Elaboración propia

Con base a la revisión realizada de la diversidad de definiciones sobre cultura organizacional, para la presente investigación, utilizaremos la definición presentada por Edgar Schein, que se enmarca dentro de la Teoría de las Relaciones Humanas.

Ahora bien, dentro de las teorías administrativas, se encuentra la Escuela de las Relaciones Humanas, también conocida como enfoque humanista de la administración, la cual, busca conciliar y armonizar dos funciones básicas de la organización: la función económica o producir bienes y servicios para garantizar el equilibrio externo; y la función social, que es brindar satisfacciones a los participantes para garantizar el equilibrio interno y evitar el conflicto entre los objetivos de la organización contra objetivos individuales de los participantes (Velásquez, 2002).

Lo anterior conduce a los estudios realizados por Elton Mayo, uno de los precursores de la Teoría de las Relaciones Humanas⁶, que según sus estudios realizados en los años 1924-1927⁷, ayudaron al desarrollo de la misma, con el fin de destacar la gran importancia y valor de las personas para un mejor funcionamiento de la organización, reconociendo que la persona “no solo trabaja por obtención de dinero, también lo hace para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales” (Zempoaltécatl, 2004).

De igual manera Chiavenato (2006) coincide con Zempoaltécatl, al establecer que, los aportes de la escuela de las relaciones humanas, abrieron nuevos espacios a la teoría administrativa en dos orientaciones bien definidas: *Primera*, la persona, dándole una gran importancia a la misma dentro de la empresa, al grado de afirmar que el éxito de las empresas depende directamente de las personas y no solamente en la producción, reconociendo la gran importancia a la gestión del recurso humano, en especial las relaciones interpersonales.

La *segunda*, el nuevo papel del administrador, “que debe saber comunicar, liderar, motivar y conducir a las personas” (Chiavenato, 2006, p.119), ya no se enfoca en un liderazgo de tipo supervisor, que solo está pendiente que cumplan la norma sin conocer el sentir de los subalternos, se trata de un tipo de liderazgo que se relaciona con las personas, que modifica su actitud frente al personal al conocer sus necesidades dentro de la organización y trata de ayudar a solventarlas, al grado de ganar la aceptación de las personas y su compromiso con la organización, repercutiendo en su bienestar emocional y físico, logrando así un mejor desempeño.

En ese sentido, Schein (1991), uno de los desarrolladores de la teoría de las relaciones humanas, define la cultura de la siguiente manera:

Un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración

⁶La Escuela de las Relaciones Humanas, se desarrolló “durante la década de los veinte, el interés por el lado humano del lugar de trabajo empezó a establecer su influencia sobre la teoría administrativa”. En esta etapa, se incluyen “los famosos estudios de Hawthorne y la teoría de la jerarquía de necesidades humanas de Maslow, así como las teorías que Douglas McGregor, Chris Argyris y otros han generado a partir de esas bases. Los enfoques del comportamiento humano afirman que los seres humanos son sociales y buscan la realización propia. Se presupone que la gente en el trabajo busca relaciones sociales satisfactorias, responde a presiones de grupo y persigue la satisfacción personal. (Schermerhorn, 2002).

⁷En 1924, la Western Electric Company (antecesora de la Lucent Technologies de la actualidad) encargó un programa de investigación para estudiar la productividad individual en Hawthorne Works de la planta que tenía la firma en Chicago. Los “estudios Hawthorne” iniciales se realizaron bajo la perspectiva de la administración científica y su objetivo era determinar cómo los incentivos económicos y las condiciones físicas del lugar de trabajo afectan la productividad de los trabajadores. Al principio, el interés se centró en el nivel de iluminación en las instalaciones de fabricación; parecía razonable esperar que una mejor iluminación aumentaría el desempeño. Sin embargo, al no encontrar ninguna relación, los investigadores concluyeron que “factores psicológicos” no previstos interferían de algún modo en sus experimentos sobre la iluminación. Este resultado y posteriores estudios en Hawthorne dirigieron la atención hacia las interacciones humanas en el lugar de trabajo que, a la larga, tuvieron una gran influencia en el campo de la administración” (Schermerhorn, 2002).

interna, - que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p.20)

Es decir, la cultura define el comportamiento de las personas en la organización en sus diferentes contextos. “Afecta a todos, desde el más alto de los directivos hasta el conserje más humilde, sus acciones son juzgadas por sí mismos y por otros en relación a los modelos esperados de comportamiento. La cultura legitima ciertas formas de acción y proscribire otras” (Arnold, Randall y González, 2012, p. 547).

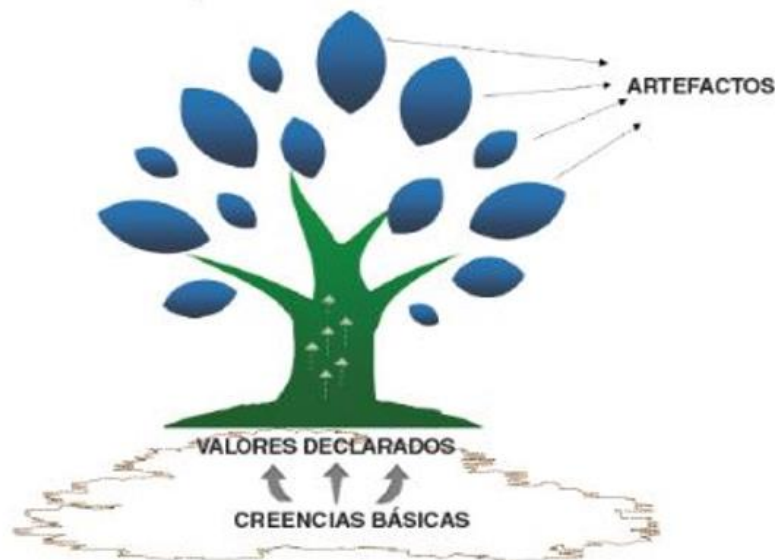
Para concluir, el concepto a utilizar de cultura organizacional para el presente estudio será el propuesto por Edgar Schein según la Teoría de las Relaciones Humanas, debido a que es el más amplio y completo que se puede relacionar con las instituciones de educación superior y la producción científica de las mismas. En el sentido que, centra su atención en las relaciones humanas dentro de la organización, dejando de ver al ser humano como un objeto destinado únicamente a cumplir con la meta establecida por la institución, ignorando sus necesidades psicológicas y sociales, dejando a un lado las relaciones que se construyen y fortalecen en la organización, y cómo estas, ayudan a la creación de conocimiento para resolver las diversas situaciones que se le presentan a la organización. Conocimiento, que puede llegar a convertirse en presunciones básicas, que se traducen en valores y posteriormente en artefactos, tal como plantea Schein al hablar de los tres niveles de la cultura organizacional: producciones o artefactos, valores y, por último, presunciones subyacentes básicas. Las anteriores consideraciones, llevan a analizar la cultura organizacional desde el enfoque propuesto, para comprender su articulación con la baja producción científica.

NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Edgar Schein, fue uno de los autores más representativos de la nueva concepción administrativa –Escuela de las Relaciones Humanas y del Comportamiento– (Velásquez, 2002), el cual, representa los elementos (niveles) de la cultura organizacional como un árbol, con sus raíces, tronco y follaje, que se explica mejor con la siguiente ilustración.

Esquema No. 1. Niveles de la Cultura Organizacional según Schein

Niveles de la cultura según Schein



Fuente: Rosario Sheen. (2017). La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: (1a ed.). Lima: Fondo Editorial.

Para Schein (1991) existen tres niveles en la cultura organizacional: Nivel 1: Producciones; Nivel 2: Valores; Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas, los cuales se explican a continuación.

Nivel 1: ARTEFACTOS

Al hablar del nivel uno, Schein (1991) hace referencia a los artefactos que son creados a partir del entorno físico y social, por lo que es considerado el nivel más visible de una cultura e incluye “el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros” (p.25), es decir, es todo aquello que es visible y perceptible a primera vista, pero no necesariamente comprensible, ya que refleja el núcleo central de la cultura organizacional (Borda, Rodríguez, & Quiroga, 2011).

Por ejemplo, el tipo de lenguaje que pueden utilizar en la organización o en cada uno de los departamentos de la universidad, las costumbres que puedan tener para pensar y desarrollar diversas actividades, normas de cortesía, limpieza, la rutina, las decoraciones, forma de dirigirse entre compañeros.

Nivel 2: VALORES

Los valores que se expresan en el nivel 2 de la cultura organizacional, son todas aquellas decisiones y actuaciones que se tomen para resolver una determinada situación, que ha sido valorada, acepta y validada mediante la ejecución de las mismas, y que, desde luego, han funcionado para resolver el problema. Es decir, “todo aprendizaje cultural refleja en última

instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es” (Schein, 1991, p. 26). Generalmente, son los tomadores de decisión, en el caso de las IES, puede ser el Consejo Directivo, Rector, entre otros, el que implanta estos valores en la organización, ya que, es él quien “conoce” cómo resolver los problemas de su organización, sea de manera empírica, con base en evidencia científica, o porque así lo quiere hacer, convirtiéndose de esa manera en un valor dentro de la jerarquía de la organización, no pudiendo ser cuestionado, y el que lo haga, será tachado de ir en contra de los valores de la organización, hasta llegar al punto de peligrar su puesto de trabajo (Schein, 1991, p. 26).

En ese sentido, Borda, Rodríguez, y Quiroga (2011) menciona que en este nivel “están los patrones de conducta. Los patrones de comportamiento incluyen los eventos ceremoniales, los comentarios escritos y hablados, los comportamientos visibles y audibles de los miembros, y los comportamientos gerenciales típicos” (p.12). Por ejemplo, que, en algún departamento de la universidad, tengan la costumbre de siempre almorzar juntos, y en ese espacio, debatir ideas en torno a sus temas de investigación, fomentando de esa manera la unidad y el trabajo colaborativo entre ellos.

Nivel 3: PRESUNCIONES SUBYACENTES BÁSICAS

Las presunciones subyacentes básicas son el núcleo de la cultura organizacional, estas se refieren a la base de su origen, realidades que no son discutibles ni admiten confrontación, “lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un pensamiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad” (Schein, 1991, p. 27), al grado de verlo como algo normal y que pasa desapercibido. Es decir, lo que las personas piensan, sienten y perciben como cierto sobre la realidad de la organización, teniendo en cuenta su funcionar y actuar respecto al entorno en que se desenvuelven, lo que permite orientar la conducta y enseñar a sus miembros a ser y a hacer en la organización.

Un ejemplo de ello, es cuando en un departamento de la universidad se tiene una manera específica para resolver los problemas suscitados, y lo hacen de manera participativa e inclusiva; si llega un jefe que sea autoritario y contraviniendo la norma establecida, que no admite confrontación alguna, los mismos miembros del departamento no lo seguirán y acudirán a todos las instancias que la universidad les brinde para solucionar ese tipo de liderazgo no aceptado en el departamento y en la universidad.

Ahora bien, para comprender mejor la relación entre los 3 niveles que plantea Edgar Schein, a continuación, se presenta un esquema piramidal donde se observa que, las presunciones subyacentes básicas son las que definen los valores de la organización, que, a su vez, se ven manifestados en los artefactos o producciones.

Esquema No. 2. Pirámide de integración de los Niveles de la Cultura Organizacional



Fuente: Esquema modificado del propuesto por Borda, Rodríguez, y Quiroga (2011)

Finalmente, cabe señalar que, por la naturaleza cambiante de las organizaciones, la cultura organizacional en las IES es un elemento de importancia porque permite definir los valores, visión, misión, creencias, estilos de trabajo, entre otros, desarrollando en la institución “una visión compartida y la articulación de una cultura compartida” (Schein, 1991 p. 51). Es decir, que la visión compartida de una organización se logra mediante la implementación de una cultura que oriente a tal fin, de lo contrario, probablemente no se tomará en cuenta la diversidad de creencias, valores, mitos y costumbres del personal, aunadas a las propias de la organización, pudiendo generar algún tipo de resistencia al cambio en la implementación de nuevas estrategias.

Para concluir el capítulo, se han revisado conceptualizaciones de las funciones de la educación superior, la producción científica y su importancia para las instituciones de educación superior; y la relevancia que toma el estudio de la cultura organizacional en las IES en sus tres niveles, que marca el rumbo o quehacer de toda institución u organización, de tal manera que, la cultura organizacional pueda estar articulada con la producción científica de la IES.

2.2. MARCO CONTEXTUAL

En el presente apartado se realiza un breve recorrido histórico de las diferentes etapas o acontecimientos en entorno al problema de investigación. En primer lugar, se aborda el contexto de la Educación Superior en América Latina y El Salvador, describiendo las etapas que ha experimentado en el transcurso del tiempo. En segundo término, se narra el estado de la producción científica a nivel mundial, latinoamericano, centroamericano y nacional, así como también se describe brevemente los datos sobre la inversión en investigación. Finalmente, se habla sobre el contexto de la cultura organizacional para poder establecer la articulación con la cultura organizacional de la IES privada.

2.2.1. EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA

La Educación Superior en América Latina, en sus diferentes etapas, ha enfrentado diversas exigencias y retos que han definido su rol en la sociedad. Rama (2006) realiza una categorización de las etapas que ha experimentado la educación superior, que permite comprender su desarrollo.

La primera reforma se denominó “**Autonomía y cogobierno**”, y se llevó a cabo a principios del siglo XX con los levantamientos estudiantiles de Córdoba de 1918. Consistió en darle autonomía a la educación universitaria pública, democratizando y expandiendo las universidades con “una nueva orientación hacia la formación de profesionales” (Rama Vitale, 2006, p. 14) siendo financiada por el Estado, tomando control sobre su regulación con un rol de “Estado educador”.

Posteriormente, alrededor de los años sesenta se suscitó la segunda reforma, denominada “**mercantilización y diferenciación**”, la cual consistió en solventar el problema de acceso a la Educación Superior en Latinoamérica instaurando un modelo dual público-privado, en respuesta a las “diversas restricciones de acceso automático de los bachilleres a las universidades públicas en casi todos los países de la región” (Rama Vitale, 2006, p. 15). Esto da la pauta para el surgiendo de las universidades privadas, que, en la mayoría de países de Latinoamérica, eran sociedades mercantiles, y en otros, eran mixtas entre públicas y privadas.

En los años noventa con la creciente renovación de saberes y la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como eje central, surge la tercera reforma denominada “**masificación e internacionalización**”, que, por una parte, conlleva la creación de leyes para regular la proliferación de las universidades de “garaje”, y la creación de agencias de acreditación de la calidad, constituyendo el nuevo rol del Estado en la Educación Superior, con un modelo trinario público-privado-internacional.

Por otra parte, se le dio apertura a la universidad para trascender las fronteras con la implementación de la educación virtual y la creación de las megauniversidades, desarrollando una nueva dinámica de la educación superior que, según datos de la UNESCO, ha generado un crecimiento sostenido de la educación transnacional en la región; propiciando en la actualidad,

una nueva etapa, la “mundialización”, que como variable contextual, consiste en transferir: conocimiento a la sociedad, innovación, desarrollo y generar conciencia (CRES-UNESCO, 2018a).

Ésta nueva etapa de la mundialización, por su naturaleza expansionista, ha permitido la incorporación de: a) los organismos internacionales como generadores de propuestas e ideas referidas al papel del conocimiento; y b) los actores de la educación superior para entender la mundialización como “factor contextual de las respuestas que se plantean desde las universidades y comprender que algunos cambios que se van realizando desde espacios académico-territoriales, posicionan esas instancias como posibles modelos a seguir y, por supuesto, como actores del proceso” (CRES-UNESCO, 2018a, p. 133).

Finalmente, una universidad debe producir conocimiento, porque genera poder que se verá traducido en el mejoramiento de la producción económica, desarrollo social y productivo de cada país. A continuación, se observa un diagrama donde se muestra la línea de tiempo con las diferentes etapas que se han desarrollado en América Latina en torno a la educación superior.

Esquema No. 3. Línea de tiempo de las Reformas de la Educación Superior en América Latina y El Salvador.



Elaboración propia

EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SALVADOR

El Salvador no estuvo alejado del contexto de reformas expuesto en el apartado anterior. En 1965 se crea la Ley de Universidades Privadas dando apertura a la fundación de la primera institución de Educación Superior privada, la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” - UCA, considerada, en ese momento, como una contrapropuesta a la universidad pública, en el sentido que había sido creada para las elites de El Salvador. Asimismo, la mencionada ley le dio pauta a la empresa privada para crear universidades sin contemplar la regulación del funcionamiento de las mismas, surgiendo diversidad de universidades y de todo tipo para suplir las demandas de acceso a la Educación Superior.

Las leyes inadecuadas eran impedimento para hacer posible un cambio educativo con las dimensiones que conllevaba, dado que el marco legal que la regía era lo contenido en la Ley General de Educación emitida en 1990, la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador emitida en 1972 y la Ley de Universidades Privadas emitida en 1965 (MINED, 1999). Como respuesta a esto, se implementa *La Reforma Educativa de 1995*, que contemplaba “el marco legal de la educación en general y de la educación superior en particular” (MINED, 1999), emitiendo en noviembre del mismo año la Ley de Educación Superior (LES) que estableció, entre otras cosas, el mecanismo obligatorio de seguimiento y de verificación de la calidad, denominados Calificación Institucional y Evaluación Institucional. El primero se realizaba anualmente y el segundo cada año alterno; asimismo, se creó como mecanismo voluntario la Acreditación Institucional de la Calidad, la cual tenía una vigencia de cinco años para las instituciones que se sometían al proceso de acreditación.

En el año 2004, a ocho años de vigencia de la ley, se realizó una revisión del referido marco legal contando con el aporte de entidades relacionadas con el tema, lo que derivó en la promulgación de la nueva Ley de Educación Superior - LES - (2004, D. L. No. 468) aún vigente. La Ley define en su artículo 4 a la educación superior como: “todo esfuerzo sistemático de formación posterior a la enseñanza media”, asimismo, en el artículo 3 estipula que “la educación superior integra tres funciones: la docencia, la investigación científica y la proyección social” definiendo cada una de ellas.

Mediante estas funciones, la educación superior tiene como objetivos:

- a) formar profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y sólidos principios éticos; b) Promover la investigación en todas sus formas; c) Prestar un servicio social a la comunidad; y, d) Cooperar en la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural en su dimensión nacional y universal. (LES D. L. No. 468, 2004, art. 2)

Estableciendo de esta manera, el rol que tienen las Instituciones de Educación Superior (IES) en la sociedad salvadoreña, tanto públicas como privadas.

LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA Y PRIVADA DE EL SALVADOR

La LES en su artículo 4 define que la educación superior comprende: la Educación Tecnológica y la Educación Universitaria; la primera tiene como propósito “la formación y capacitación de profesionales y técnicos especializados en la aplicación de los conocimientos y destrezas de las distintas áreas científicas o humanísticas” (LES D. L. No. 468, 2004, art. 4); y la segunda, “es aquella que se orienta a la formación en carreras con estudios de carácter multidisciplinario en la ciencia, el arte, la cultura y la tecnología, que capacita científica y humanísticamente y conduce a la obtención de los grados universitarios” (LES D. L. No. 468, 2004, art. 4).

En este sentido, las IES son entidades reconocidas legalmente como las encargadas de prestar servicios de educación superior. Por una parte, las IES se clasifican respecto a la formación que

ofrecen en tres grupos: **a) Institutos tecnológicos**, que son los dedicados a la formación de técnicos y tecnólogos en las distintas especialidades científicas, artísticas y humanísticas; **b) Institutos especializados de nivel superior**, los cuales se dedican a formar profesionales en un área de las ciencias, la técnica o el arte; y, **c) Universidades**, que son las dedicadas a la formación académica en carreras con estudios de carácter multidisciplinario en las ciencias, artes y técnicas universitarios (LES D. L. No. 468, 2004, Art. 22).

Por otra parte, las IES se clasifican por su naturaleza en Estatales y Privadas; ambas facultadas por la ley para: a) determinar la forma cómo cumplirán sus funciones de docencia, investigación y proyección social; b) elegir a sus autoridades administrativas, administrar su patrimonio y emitir sus instrumentos legales internos; y, c) disponer de sus recursos para satisfacer los fines que les son propios de acuerdo con la Ley, sus estatutos y reglamentos (LES D. L. No. 468, 2004, Art. 25).

La IES Pública

La LES establece que las IES públicas son corporaciones de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creadas por Decreto Legislativo o Decreto Ejecutivo en el Ramo de Educación, según el caso (LES D. L. No. 468, 2004, Art. 26) que gozan de autonomía en lo docente, económico y administrativo, cuentan con asignación presupuestaria anual del Estado destinada a su sostenimiento, fomento de la investigación y las actividades necesarias para asegurar y acrecentar su patrimonio (art. 61 de la Constitución de la República y art. 27 de la LES); y son sujetas a la fiscalización de la Corte de Cuentas de la República (art. 27).

En este sentido, El Salvador cuenta con una Universidad Estatal, la Universidad de El Salvador fue fundada el 16 de febrero de 1841 por medio de un decreto emitido por la Asamblea Constituyente de ese entonces; tres Institutos Tecnológicos de Educación Superior Públicos y cinco Institutos Especializados de Educación Superior Públicos.

La IES Privada

La LES establece que las IES Privadas son corporaciones de utilidad pública, de carácter permanente y sin fines de lucro, creada por medio de escritura pública, la cual debe disponer de su patrimonio para la realización de los objetivos para los cuales han sido creadas. En este sentido, El Salvador cuenta con veintitrés Universidad Privadas, tres Institutos Tecnológicos de Educación Superior Privados y seis Institutos Especializados de Educación Superior Privados.

Es importante señalar que este estudio se llevará a cabo en el entorno de la Institución Privada de Educación Superior, debido a que, como anteriormente se ha mencionado, pese a las diferentes recomendaciones que ha realizado la UNESCO en torno al tema de producción científica, para la mayoría de universidades privadas no es prioridad la inversión en investigación científica, teniendo en El Salvador una producción de 1622 artículos científicos publicados en los últimos 22 años.

SISTEMA DE SUPERVISIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE EL SALVADOR

En El Salvador, como mecanismo de cumplimiento de la LES, para comprobar o acreditar la calidad académica de las IES o de sus carreras, en el capítulo VI determina procesos de evaluación obligatorios; también, hace referencia a la Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior y el Reglamento Especial de Acreditación, la cual es voluntaria. Para ello, el Ministerio de Educación (MINED) implementa el Sistema de Supervisión y Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior, conformado por tres subsistemas: Información Estadística, Evaluación y Acreditación, con el objetivo de “*impulsar las condiciones necesarias que mejoren la calidad de los profesionales del país*” (MINED, 2014).

El primero, el **subsistema de Información Estadística** tiene como propósito contar con la información necesaria, relacionada con aspectos de calidad académica, infraestructura, costos, requisitos de ingreso, nombres de los graduados en todas las carreras que se impartan y otras características que éste considere necesarias, para su amplia divulgación (LES D. L. No. 468, 2004, Art. 44). El segundo, el **subsistema de Evaluación**, se fundamenta en once dimensiones de evaluación, con el fin de brindar a las IES “una oportunidad para mejorar la calidad de los servicios educativos y procesos académicos que se ofrecen, mediante el ejercicio de prácticas académicas que pretenden desarrollar una cultura de evaluación” (MINED, 2014, p. x). Y el tercero, **subsistema de Acreditación**, es el proceso opcional que le otorga “el reconocimiento de la calidad académica de una institución de educación superior y de sus diferentes carreras” (LES D. L. No. 468, 2004, Art. 47).

Al revisar las dimensiones que abarca tanto el subsistema de evaluación como las categorías del subsistema de acreditación, se observa la ausencia de un factor de gran importancia en el tema de la gestión administrativa en las IES, que es la **cultura organizacional**. Se considera necesaria su evaluación en toda organización, porque mediante ella se puede valorar de qué manera es desarrollada la investigación en las IES y por consecuencia cómo se articula con la producción científica que realizan las IES.

2.1.1. PRODUCCIÓN CIENTÍFICA

Actualmente, la mayoría de las naciones a nivel mundial están dando énfasis al tema de investigación, con la visión de impulsar su crecimiento económico sostenible y propiciar su desarrollo (UNESCO, 2015); lo cual, ha llevado a destinar parte de su Producto Interno Bruto (PIB) a la investigación y desarrollo, que en consecuencia se ve reflejado en la cantidad de producción científica que realiza cada nación, permitiéndoles tener una posición en el ranking mundial. En este apartado se presenta un breve resumen sobre inversión en investigación, así como también los datos estadísticos sobre la producción científica a nivel mundial, latinoamericano y centroamericano.

Inversión en Investigación

En el año 2000 el indicador “Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)⁸” a nivel mundial fue de 2.05% del PIB, el de los países de ingreso alto del 2.30%, los de ingreso mediano alto 0.69%, los de ingreso mediano 0.65%, y los de ingreso mediano bajo 0.65%. Así lo indica La base de datos del Banco Mundial, según lo reportado por el Instituto de Estadística de la UNESCO – UIS.

En este sentido, la UNESCO en su “Informe sobre la Ciencia: hacia 2030” resalta que pese a la crisis económica sufrida en el 2008 el gasto interior bruto en Investigación y Desarrollo (I+D) a nivel mundial creció (UNESCO, 2015). Esto se ve reflejado en los datos del año 2017, donde el porcentaje del indicador en mención a nivel mundial es de 2.22% teniendo un incremento de 0.17% en 17 años; en los países de ingreso alto aumento al 2.46%, en los de ingreso mediano alto al 1.66%, en los de ingreso mediano al 1.62%, y en los de ingreso mediano bajo 1.62%.

Finalmente, los países que más invierten en el tema son en primer lugar, Estados Unidos de Norteamérica con el 28.1% del efectuado en todo el mundo; en segundo lugar, China con 20%; en tercer lugar, la Unión Europea con 19%; y, en cuarto lugar, Japón con el 10%. El 22.9% restante, lo compone el gasto que realiza los demás de países del mundo (UNESCO, 2015).

Producción Científica a nivel Mundial

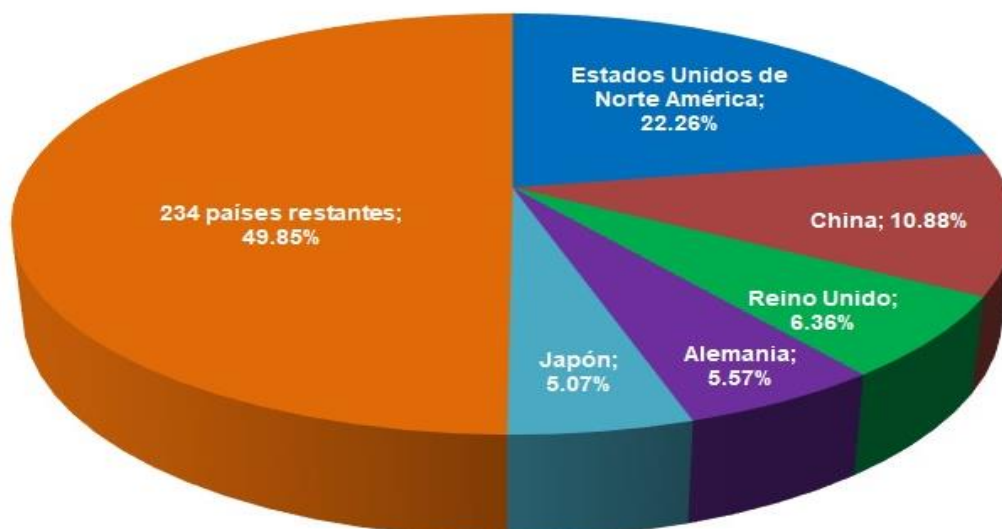
En apartados anteriores se ha enfatizado que la producción científica es un tema de mucho interés para la Educación Superior, por tener un vínculo importante que propicia cambios institucionales para la mejora del proceso de investigación. Luego de revisar los porcentajes de gasto en investigación y desarrollo, expuestos en el apartado anterior, es importante conocer el ranking de producción científica a nivel mundial. Para ello, se utiliza como referencia a Scimago⁹, que es una herramienta de clasificación dedicada al análisis de los resultados de investigación de las instituciones de Educación Superior. Su base de datos cuenta con citas que provienen de más de 34,100 títulos de más de 5,000 editores internacionales y métricas de desempeño de países de 239 países de todo el mundo (SJR - About Us, 2019).

En el periodo 1996 - 2018, según la base de datos Scimago, la producción científica a nivel mundial asciende a 49,925,962 documentos; posicionando en los cinco primeros lugares a Estados Unidos de Norteamérica con 12,070,144 que representa el 22.26% de la producción a nivel mundial, seguido de China con 5,901,404 (10.88%), el Reino Unido con 3,449,243 (6.36%), Alemania con 3,019,959 (5.57%) y en el quinto lugar a Japón con 2,750,108 (5.07%). En lo anterior se observa que en estos cinco países se concentra la mayor cantidad de producción científica a nivel mundial sumando un 50.15%, el 49.85% restante lo producen los otros 234 países, como se aprecia en el siguiente gráfico.

⁸ Los gastos en investigación y desarrollo son gastos corrientes y de capital (público y privado) en trabajo creativo realizado sistemáticamente para incrementar los conocimientos, incluso los conocimientos sobre la humanidad, la cultura y la sociedad, y el uso de los conocimientos para nuevas aplicaciones. El área de investigación y desarrollo abarca la investigación básica, la investigación aplicada y el desarrollo experimental. Fuente: Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) Recuperado de: datos.bancomundial.org

⁹ ver: <https://www.scimagojr.com>

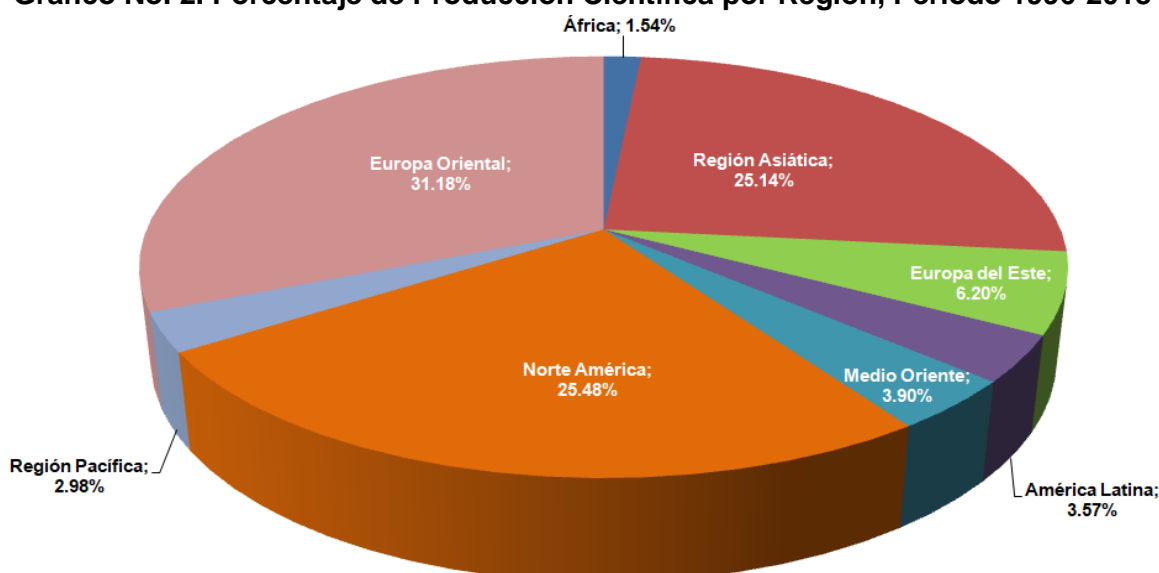
Gráfico No. 1. Porcentaje de Producción Científica Mundial, Periodo 1996-2018



Fuente: Elaboración propia, basado en los datos de Scimago.

Por otra parte, partiendo de la clasificación por regiones que realiza Scimago (8 regiones), el gráfico No. 2 muestra que Europa Oriental (27 países) se coloca en el primer lugar con una producción científica del 31.18%, en segundo lugar de Norte América (4 países) con 25.48%, en tercer lugar la Región Asiática (33 países) con 25.14%, seguido de Europa del Este (24 países) con 6.20%, a continuación Medio Oriente (16 países) con 3.90%, en sexto lugar se coloca América Latina (48 países) 3.57%, en séptimo lugar se encuentra la Región Pacífica (28 países) con 2.98%, y finalmente en el octavo lugar África (57 países) con 1.54%. En lo anterior se observa que América Latina tiene una baja producción científica, pese a que es una de las regiones con mayor número de países que la conforman.

Gráfico No. 2. Porcentaje de Producción Científica por Región, Periodo 1996-2018

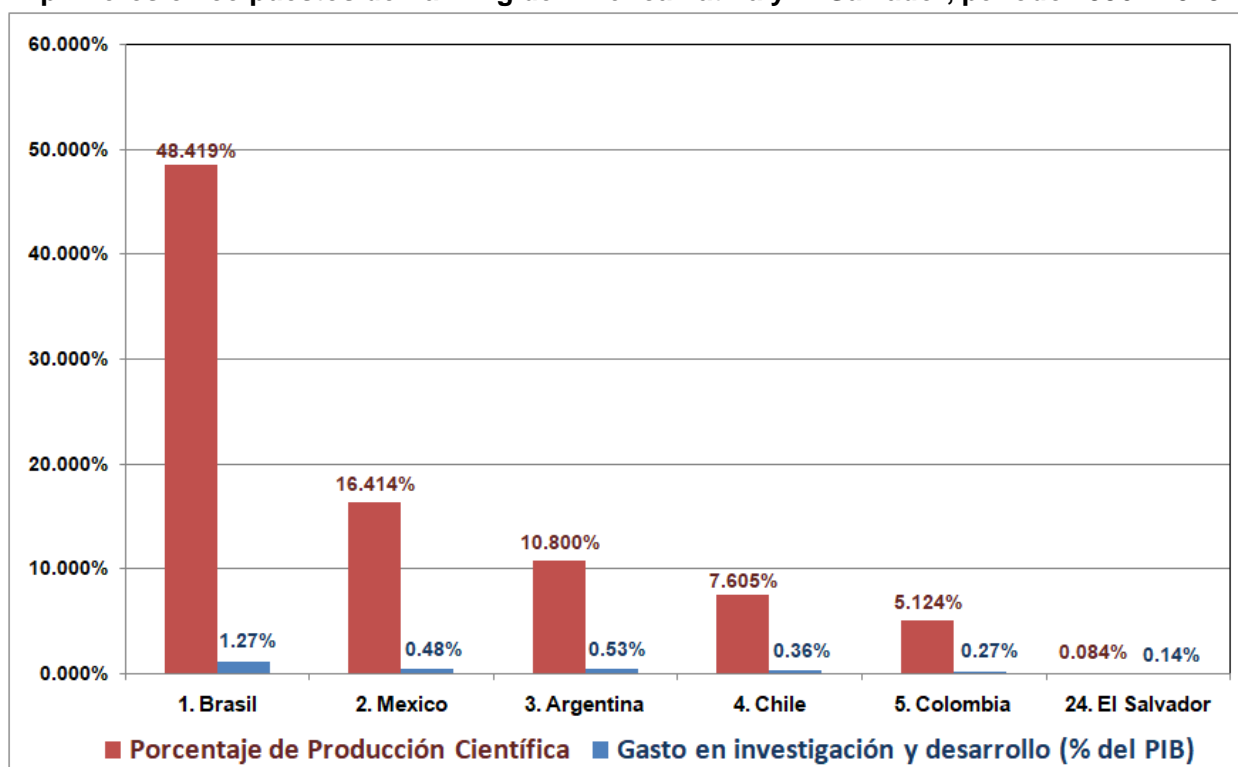


Fuente: Elaboración propia, basado en los datos de Scimago.

Producción Científica en América Latina

En América Latina para el periodo 1996 - 2018, según la base de datos Scimago, la producción científica de los 48 países de la región que reportan, asciende a 1,937,972 documentos, que en relación a la producción científica mundial significa el 3.57%; posicionando en los cinco primeros lugares a Brasil con 834,526 que representa el 48.35% de la producción de la región, seguido de México con 284,868 (10.50%), el tercero lo ocupa Argentina con 190,637 (16.04%), a continuación Chile con 130,556 (7.56%), y finalmente en el quinto lugar a Colombia con 84,734 (4.90%). En lo anterior se observa que en estos cinco países se concentra la mayor cantidad de producción científica de la región sumando un 88.37%, el 11.62% restante lo producen los otros 43 países de la región, entre ellos El Salvador en el lugar 24 con el 0.084% como se aprecia en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 3. Producción Científica y Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) de los primeros cinco puestos del ranking de América Latina y El Salvador, periodo 1996 - 2018



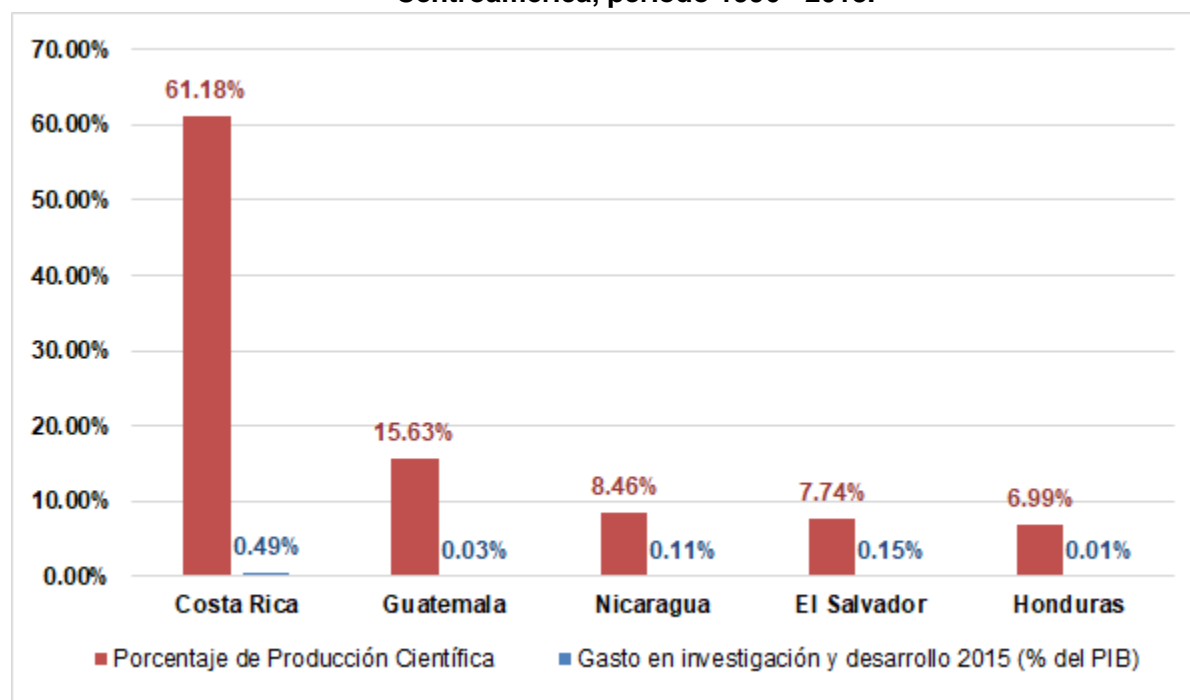
Fuente: Elaboración propia, basado en los datos de Scimago y Banco Mundial.

En cuanto a la inversión en investigación en América Latina, en relación al indicador de gasto en investigación y desarrollo, para el 2016 asciende a 0.76%; siendo los países que más invierten en investigación: en primer lugar, Brasil con el 1.27%; en segundo lugar, Argentina con 0.53%; en tercer lugar, México con 0.48%; en cuarto lugar, Chile con el 0.36%; y en quinto lugar Colombia con el 0.27%; y El Salvador con el 0.14%.

Producción Científica en Centroamérica

En Centroamérica para el periodo 1996 - 2018, según la base de datos Scimago, la producción científica de los 5 países de la región, asciende a 20,969 documentos, que en relación a la producción científica de América Latina significa el 1.08%; posicionando en primer lugar a Costa Rica con 12,829 artículos científicos (61.18%), en el segundo lugar se encuentra Guatemala con 3278 (15.63%), seguido de Nicaragua con 1,775 (8.46%) mientras que El Salvador se coloca en el cuarto lugar con 1622 artículos científicos (7.74%) y finalmente Honduras en el quinto con 1,465 artículos (6.99%).

Gráfico No. 4. Producción Científica y Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) de Centroamérica, periodo 1996 - 2018.



Fuente: Elaboración propia, basado en los datos de Scimago y Banco Mundial.

En cuanto a la inversión en investigación en la región Centroamericana, en relación al indicador de gasto en investigación y desarrollo, para el 2015 asciende a 0.37%; siendo los países que más invierten en investigación: en primer lugar, Costa Rica con el 0.49%; en segundo lugar, El Salvador con 0.15%; en tercer lugar, Nicaragua con 0.11%; en cuarto lugar, Guatemala con el 0.03%; y en quinto lugar Honduras con el 0.01%.

Producción Científica en El Salvador

La producción científica es un reflejo concreto de la calidad y efectividad de los esfuerzos realizados en el campo de la investigación (Viceministerio de Ciencia y Tecnología, 2016). Luego de realizar un recorrido del entorno global y regional de la investigación y los recursos dedicados a la misma, se presenta el contexto de la actividad investigativa de educación superior en El Salvador, respecto a su producción científica; incluyendo su visualización con relación a su

posición en el ranking internacional, para ello la información ha sido elaborada a partir de la base de datos recogida en Scimago.

El Salvador, para el periodo 1996 - 2018 reporta una la producción científica de 1,622 documentos que en relación a ranking mundial significa el 0.00299%, posicionándose en el lugar 151; y en el lugar 24 respecto a la región Latinoamericana con el 0.084% (ver gráfico No. 3), produciendo en promedio únicamente 73 artículos por año. Asimismo, en cuanto al indicador de gasto en investigación y desarrollo, para el 2016 asciende a 0.15%¹⁰; siendo uno de los países que menos invierte en investigación (Banco Mundial, 2019).

Por una parte, las IES desempeñan un papel fundamental en la producción científica y tecnológica, ya que, como se ha dicho en apartados anteriores, es una responsabilidad importante de la educación superior el “producir y diseminar los conocimientos y las técnicas útiles al desarrollo económico” (UNESCO, 1998, p. 97). Sin embargo, a pesar de las diferentes recomendaciones que se ha realizado UNESCO en torno al tema de producción científica, ésta continúa siendo baja.

En este sentido, en El Salvador según el Informe de Resultados de la Información Estadística de Instituciones de Educación Superior 2017 (MINED, 2018b), la Dirección Nacional de Educación Superior del MINED registró 40 IES privadas autorizadas, atendiendo a una población de 136,574 estudiantes (73.40%); y una estatal, atendiendo una población de 49,493 estudiantes (26.60%); concentrando la mayor parte de la población estudiantil atendida en las IES privadas.

Asimismo, según datos del Observatorio de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Educación (MINED) el personal académico que laboraba en las IES en el año 2016 era de 9,632 de los cuales, 8,842 (91.80%) se dedica exclusivamente a la docencia, 682 (7.08%) docentes investigadores y solo 108 (1.12%) son investigadores; y para el año 2017¹¹ la planta docente de las IES era de 10,528 de los cuales 843 son investigadores y/o docentes-investigadores; todo esto sugiere que debido al poco personal dedicado a la investigación en la mayoría de universidades privadas, no es prioridad la inversión en investigación científica.

En consecuencia, es necesario investigar el porqué de este fenómeno en las IES privadas del país, las razones de contratación de profesionales que se dedique exclusivamente a la docencia, pocos investigadores, así como pocos docentes-investigadores; situaciones que pueden o no justificar la baja producción científica reflejada en los datos expuestos. Lo anterior, da pie para investigar la articulación de la cultura organizacional con la producción científica de las IES.

¹⁰ Según lo reportado por el Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, para la base de datos de Banco Mundial. (Banco Mundial, 2019)

¹¹ En el año 2017 los datos publicados en el Observatorio de Ciencia y Tecnología del MINED, no se presentan los datos separados en docentes, docentes-investigadores e investigadores, sino que engloba en dato en “docentes y/o docentes-investigadores”.

2.1.2. INVESTIGACIONES EN AMERICA LATINA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS IES

En este espacio, con el fin de ofrecer un referente contextual respecto al abordaje del tema de la cultura organizacional y producción científica, se presentan tres apartados que describen investigaciones en América Latina entorno al estudio de la misma y su relación con la producción científica en Instituciones de Educación Superior, así como investigaciones nacionales relacionadas con la cultura organizacional en las IES, y lo concerniente a clima organizacional en el nuevo Manual de Evaluación de la DNES para las IES.

A nivel internacional, se han realizado diversas investigaciones en torno al tema de cultura organizacional en Instituciones de Educación Superior, las cuales exponen planteamientos interesantes respecto a su estudio e influencia en las IES, en este sentido, a continuación, se presentan brevemente aspectos relevantes de las investigaciones que se consideran una guía para la comprensión de este estudio.

En el estudio de Rodríguez & Páez (2009), se analiza los valores culturales dominantes en las naciones europeas y su incidencia en la cultura organizacional de dos IES públicas españolas; concluyendo, que dependiendo del tipo de cultura organizacional que se tenga en la IES, influenciada por la cultura nacional, así será la baja o alta producción científica de las mismas. Debido a que la cultura social es muy particular en cada región e influye en la cultura organizacional de la universidad. A su vez, recomienda que las características de la cultura organizacional de las IES, así como la cultura nacional, deberían de “tenerse en cuenta a la hora de diseñar e implantar las políticas, estrategias y programas de evaluación con objeto de conseguir la mejora efectiva de la calidad de las universidades” (p.1).

Por otra parte, la investigación de Rueda & Rodenes (2016) en Colombia analizó “la relación entre los resultados de producción científica obtenidos por los grupos de investigación adscritos a universidades, respecto a las variables cultura organizacional, gestión del conocimiento y capital tecnológico” (p.1), determinando que “la cultura organizacional a través de la dimensión motivadora, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico, influyen directamente sobre los resultados obtenidos en producción científica por parte de los grupos de investigación”(p.1).

En México, con respecto a la investigación de Sánchez & de la Garza (2013) el objetivo fue identificar la relación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica de siete IES de un estado del occidente de México. Como resultado, entre sus conclusiones afirman que, “permitió reconocer la escasa difusión de trabajos originales de autores latinoamericanos” sobre el análisis de la cultura organizacional en instituciones de educación superior “la escasa elaboración metodológica que asegure el conocimiento de los conceptos que forman el constructo de la cultura como objeto de estudio” (Sánchez & de la Garza, 2013, p. 493).

Demostrando que coexisten cuatro tipos de cultura, entre ellas una dominante. Por eso, Sánchez & de la Garza (2013) plantean que “es tarea de sus directivos identificar y planear en qué grado deben de existir, para poder lograr una cultura organizacional fuerte que permita a las

instituciones tanto públicas, como privadas, ser más eficientes en el corto y largo plazo” (p.494). Recomiendan que, mediante las evidencias proporcionadas, se destaca la coexistencia de distintos modelos mentales dentro de la cultura organizacional, obligando a reconocer la misma como fundamental para el:

Diseño de estrategias, la construcción de una visión compartida, una imagen de futuro basada en las metas, los valores, los objetivos, y una misión capaz, por su legitimidad y consenso de unir a la comunidad educativa en torno a una identidad y una aspiración común. (Sánchez & de la Garza, 2013, p. 494)

Por otro lado, la investigación de Álvarez (1999) plantea una exploración sobre “algunas contradicciones que emergen al producirse movimientos que buscan el cambio institucional y organizacional en establecimientos con tradiciones científicas precarias, sobre la base de las evidencias que arroja un estudio de caso” (p.82). Tiene como resultado que, “Las tradiciones en la docencia y la investigación, así como los patrones de autoridad en muchos establecimientos distan de los principios básicos de la actividad científica” (p.98), aunado a la poca atención que se le da al docente junto con su baja profesionalización y “los débiles o inexistentes vínculos con la investigación han dificultado la creación de ethos académicos centrados en el rigor” (p.98).

Para concluir, a parte de los anteriores estudios sobre cultura organizacional relacionados con las IES, también es de mencionar múltiples investigaciones (Cantón, 2003; Folch y Gómez, 2009; Izquierdo, Fernández e Izquierdo, 2008; Linares, Pérez y Perdomo, 2013; García, Sampieri, Vargas y Cuevas, 2012), establecieron la importancia del análisis de la cultura organizacional en las IES como un punto de partida muy valioso para poder implementar cambios enfocados a la mejora de la calidad, entre ellas, la producción científica, así como para implementar estrategias de cambio.

En El Salvador, sólo se encontró un estudio relacionado con la cultura organizacional de una institución de educación superior. Por otra parte, en el área de las ciencias administrativas, se encontró una variedad de investigaciones relacionadas al análisis de la cultura organizacional en empresas e instituciones de gobierno.

Al respecto, Rodríguez (2010) estudió la influencia de la cultura organizacional y la dirección estratégica para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior, planteando que los estilos de dirección y de gestión influyen en la cultura organizacional, y estos a su vez, son influenciados por el mismo contexto interno; logrando concluir, entre otras cosas, que “la cultura organizacional en la institución es resultado de la interacción social de los miembros de la comunidad educativa y de su relación con el entorno a través de la ejecución del proyecto institucional” (p.102), y que tanto los estilos de dirección y gestión, así como la cultura organizacional, están interrelacionados.

Para finalizar, podemos constatar la gran importancia de realizar esta investigación sobre cultura organizacional en las IES y su relación con la producción científica, ya que son pocas las que hay al respecto, desconociendo lo que ocurre al interior de las mismas y cómo se interrelacionan

los artefactos o producciones, valores y presunciones básicas subyacentes en la gestión de las IES para la mejora continua en pro de la calidad (Schein, 1991).

La Cultura Organizacional en la Propuesta del Nuevo Manual de Evaluación para las IES

En este apartado, se presentará brevemente lo concerniente a cultura organizacional en el subsistema de evaluación, con la incorporación de un nuevo elemento, clima organizacional, por medio del nuevo documento del MINED, presentado en el mes de diciembre del 2018 a las IES de El Salvador, por la Dirección Nacional de Educación superior, denominado Modelo y Dimensiones del Subsistema de Evaluación Institucional. En este nuevo modelo, se entiende por evaluación al “proceso de investigación aplicada, que busca determinar la calidad actual y potencial de las IES y su gestión institucional en aras de asegurar su mejora continua” (MINED, 2018c, p.2). Se da a entender que el análisis del clima organizacional es un componente para mejorar la calidad en las IES de El Salvador.

En ese sentido, en el Manual antes mencionado, se puede apreciar en la dimensión 2 denominada Recursos Institucionales para la educación, la adición de un indicador referido a estudios de Clima Organizacional y satisfacción de funcionarios (autoridades) de la institución con el trabajo de la misma, con el objeto de aportar evidencias sobre procedimientos que aseguren la correcta administración de los recursos humanos y los procesos asociados a la gestión de éste (MINED, 2018c). Con lo anterior, se demuestra un intento de la Dirección Nacional de Educación Superior, en iniciar la comprensión de la gestión de las IES desde el enfoque de la cultura organizacional y cómo ésta se relaciona con cada una de sus funciones.

Es de hacer ver, que desde que se implementó el subsistema de evaluación en el año 2004, no se habían planteado estudios sobre clima organizacional en el manual de evaluación. Por lo que, la presente investigación ayudará a aportar evidencias para el estudio de la cultura organizacional en el proceso de evaluación de las IES, ampliando el indicador de clima organizacional y comprender mejor su articulación con la producción científica, logrando ver la evaluación de las IES desde una perspectiva integral, contribuyendo a mejorar la gestión interna de las mismas, y, por ende, la producción científica.

Este apartado ha presentado un breve bosquejo del contexto que enmarca la investigación, abordando las diferentes etapas de la educación superior en América Latina y El Salvador, el estado de la producción científica a nivel mundial, regional y local, y finalmente la descripción de los estudios previos realizados en América Latina y El Salvador sobre cultura organizacional en las IES, ofreciendo un panorama para la comprensión la articulación de la cultura organizacional con la producción científica en la educación superior.

CAPÍTULO TRES. PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En este apartado, se describe el procedimiento y los pasos metodológicos que se realizarán para llevar a cabo el estudio. En primer lugar, se presenta la reflexión metodológica que surge del tema de investigación y del enfoque que se utilizará para su abordaje, con el fin de dar sustento al diseño; seguidamente, se describen la población y la muestra, así como las técnicas e instrumentos a utilizar para la recolección de información; continuando, con la descripción del procesamiento y análisis los resultados obtenidos; y, finalmente, se presentan los alcances y limitantes de la investigación.

3.1. REFLEXIÓN METODOLÓGICA Y TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio pretende indagar de qué manera la cultura organizacional se articula con la producción científica en la Institución de Educación Superior Privada de El Salvador. Siendo orientado desde el paradigma cualitativo interpretativo, que estudia “las cosas en sus ambientes naturales, pretendiendo darle sentido o interpretar los fenómenos en base a los significados que las personas les otorgan” (Dávila, 2006, p.180), lográndolo mediante el razonamiento inductivo. En este sentido, los datos obtenidos se interpretaron para hacer conclusiones generales sobre la cultura organizacional y su posible articulación o no con la producción científica de los departamentos en la IES; contrastando la información para aportar evidencias de la necesidad del estudio de la cultura organizacional en el Sistema de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Por esta razón, se plantea como tipo de estudio, el estudio de caso, que consiste en “investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren” (Martínez, 2006, p.175), mediante el análisis sistemático de uno o varios casos, permitiendo estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable utilizando múltiples fuentes de datos (Martínez, 2006); que para esta investigación es el más idóneo, ya que permitió profundizar en cómo se manifiesta la cultura organizacional en la IES Privada y en la búsqueda por definir algunos rasgos específicos que favorezcan o no la producción científica.

Por otra parte, y con referencia al tipo de estudio, este será abordado desde el paradigma cualitativo interpretativo. Según Ceballo (2009) este paradigma considera que “la realidad es construida por las personas involucradas en la situación que se estudia” y aun siendo distintas estas realidades una de otras, no significa que sean contradictorias, es decir, “tienen puntos en común”, considerando que “el propósito de la investigación no es descubrir la realidad, sino construir una cada vez más clara y sólida, que pudiese responder a la duda sistemática” (p.416).

En ese sentido, para el análisis se utilizó el diseño sistemático, el cual, parte de la codificación que el investigador realiza para identificar y definir las categorías, y a su vez, recoge la codificación en vivo donde reúne las expresiones literales de los informantes (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Asimismo, se realizó revisión de fuentes documentales con el fin de recopilar información institucional relevante para el estudio. Todo lo anterior ayudó a

caracterizar la cultura organizacional de la IES privada y comprender su articulación con la producción científica mediante un razonamiento inductivo.

En ese sentido, para el análisis de la articulación entre las variables cultura organizacional y producción científica, se utilizará como estrategia metodológica el estudio de caso, el cual, según Tamayo (2015) es utilizado “en situaciones en las que se desea estudiar intensivamente características básicas, la situación actual e interacciones con el medio de una o unas pocas unidades tales como individuos, grupos, instituciones o comunidades” (p. 57); siendo adecuado para profundizar en cómo se manifiesta la cultura organizacional mediante sus tres niveles y su articulación con la producción científica en la IES privada, para generar elementos a tener en cuenta en el fortalecimiento de la producción científica de las IES.

Cabe señalar, que no interesa clasificar la cultura organizacional de una IES específica ni aplicar un instrumento pre-elaborado, tampoco probar una teoría sobre cultura organizacional, ni realizar un diagnóstico ni una evaluación de la cultura. El interés de la investigación es recabar valoraciones, vivencias significativas e interpretaciones que generen elementos a tener en cuenta para fortalecer la vinculación entre las variables, así como identificar factores que favorezcan o no la producción científica

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población consultada para el desarrollo de la investigación está enfocada en las instituciones privadas de educación superior. Actualmente, El Salvador cuenta con 41 instituciones que imparten la Educación Superior, distribuidas en 24 universidades, 11 Institutos Especializados y 6 Institutos Tecnológicos; de las cuales, 9 son públicas y 32 son privadas; para el presente año, 13 instituciones cuentan con la acreditación institucional que otorga el Consejo Nacional de Acreditación, proceso al cual se pueden someter voluntariamente todas la IES.

Para el estudio se ha seleccionado un muestreo intencional no probabilístico, es decir, con base a criterios o juicios del equipo de investigación en coherencia con el tema de investigación. Para ello, se tomó en cuenta dos departamentos de una IES privada acreditada, considerando que, el 73.40% (136,574) de la población estudiantil total (186,067) es atendido por IES privadas.

Por una parte, se consideró elegir la muestra proveniente de dos departamentos de una IES acreditada, por gozar del reconocimiento público de calidad educativa y, por ende, su producción científica debería ser mayor. Cabe señalar, que no se tomarán en cuenta las IES públicas debido a que reciben fondos del Estado, asimismo, considerando razones de factibilidad y accesibilidad. Por otra parte, los informantes serán seleccionados de acuerdo a su involucramiento en el tema, ya sea como tomadores de decisiones o ejecutores de las mismas, de igual manera, se hará revisión de documentos y normativa institucional relacionada.

En ese sentido, la muestra para el estudio estará constituida por:

Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA)

La UCA es la primera Institución de Educación Superior Privada, creada a partir de la promulgación de la Ley de Universidades Privadas de El Salvador en el año 1965, fundada el 15 de septiembre del año en mención. En el año 2002 el Ministerio de Educación le otorga por primera vez la Acreditación Institucional, posteriormente ha recibido re acreditaciones en los años 2007 y 2012.

Tabla No. 2. Características de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”.

CARACTERISTICAS	UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA “JOSÉ SIMEÓN CAÑAS” (UCA)
Calidad	Acreditada
Presupuesto 2017	\$27,069,026.79
Población Estudiantil	7,992
Carreras Activas	45
Docentes tiempo completo	234
Docentes medio tiempo	74
Docentes hora clase	228
Docentes-Investigadores	86
Investigadores	
% del presupuesto institucional 2017 utilizado en investigación	0.89% (\$240,140.48)
Proyectos de Investigación	58 proyectos de investigación (13 con fondos propios)
Posgrados	Si

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de la Memoria de Labores de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas 2017 y del Observatorio de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Educación 2017.

En cuanto a la población estudiantil, en el año 2017 la UCA reporta 7,992 estudiantes en 45 carreras activas, siendo atendidos por 234 docentes a tiempo completo, 74 a tiempo parcial y 228 hora clase, con un presupuesto ejecutado de USD \$27,069,026.79 (MINED, 2018). Respecto a su producción científica, en el mismo año, según datos de la memoria de labores, la UCA ejecutó 58 proyectos de investigación, de los cuales, 13 fueron realizados con fondos propios, 8 con fondos nacionales y 37 con fondos de cooperación internacional (UCA, 2018).

Respecto a la inversión en investigación, la UCA invirtió \$240,140.48, es decir, el 0.89% de su presupuesto anual. Por otra parte, el Observatorio de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Educación (MINED) en el 2017 la UCA reporta una planta de 86 investigadores ubicándose como la segunda institución con mayor número de investigadores (MINED, 2017a).

Es importante señalar, que para la investigación se ha escogido dos departamentos de la universidad, a partir de la información proporcionada, debido a que la investigación en la UCA está descentralizada, es decir, cada departamento realizada investigación, pero con una

coordinación centralizada por la Dirección de Investigación. En ese sentido, la producción científica de la UCA desde el año 2013 al 2018, se muestra en la siguiente tabla:

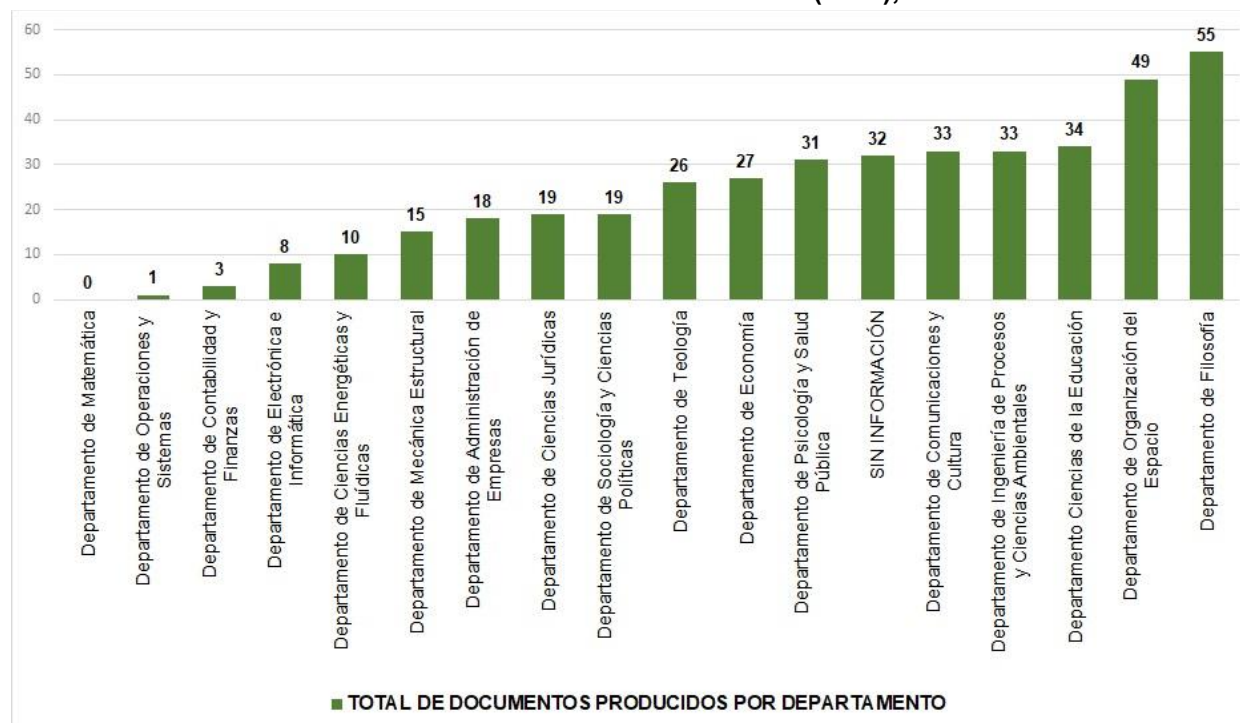
Tabla No. 3. Información reportada sobre Producción Científica de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA), Período 2013-2018, por tipo de documento.

Informes	Libros	Capítulos de libros	Cuadernos de Cátedra	Revistas y Boletines	Artículos	Otras producciones
63	46	57	20	56	221	115

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos proporcionados por la UCA.

Para efectos de esta investigación, partiendo de los datos proporcionados por la universidad, se ha descartado los documentos de tipo administrativo (Informes y Cuadernos de Cátedra), considerando únicamente los que son resultados de investigaciones; asimismo, no se incluyen los documentos producidos por las unidades que no tienen dependencia de la administración académica, como, por ejemplo: IDHUCA, IUDOP, UCA Editores, Audiovisuales, entre otros.

Gráfico No. 5. Total de documentos producidos por departamento académico de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA), Período 2013-2018.



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos proporcionados por la UCA.

En el gráfico anterior se muestra la producción científica total realizada por cada departamento académico en el período 2013 - 2018, en el cual se observa que el departamento de Matemática no cuenta con documentos producidos durante el período en mención, por el contrario, el departamento de Teología es el que mayor producción reporta (55 documentos en total). En este

sentido, luego de verificar los datos proporcionados, para esta investigación se seleccionó como estudio de caso un departamento con una producción intermedia (Departamento A); y un departamento con una producción considerable (Departamento B). Cabe señalar, que se omite el nombre de los departamentos en estudio, debido a que los datos obtenidos han sido utilizados únicamente con fines académicos y con la debida confidencialidad y discreción. En la siguiente tabla se presentan las características generales de cada uno de los departamentos en estudio.

Tabla No. 4. Características de los departamentos de la UCA en estudio.

CARACTERISTICAS	DEPARTAMENTO A	DEPARTAMENTO B
Presupuesto 2018	USD \$536,176.43	USD \$ 276,246.78
Población Estudiantil	64 estudiantes	455 estudiantes
Carreras activas de pregrado	0	1
Postgrados	4 (3 maestrías y 1 doctorado)	Ninguno
Facultad	Ciencias Sociales y Humanidades	Ingeniería y Arquitectura
Docentes tiempo completo	14	15
Docentes medio tiempo	1	1
Docentes hora clase	4	24
Docentes-Investigadores	15	6
Investigadores	N/A	N/A
% del presupuesto 2018 utilizado en investigación (fondos propios)	No se tuvo	No se tuvo
% del presupuesto 2018 utilizado en investigación (fondos externos)	63.21%	No se tiene el dato
Proyectos de Investigación (fondos propios)	0	2
Proyectos de Investigación (fondos externos o consultorías)	3	2

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los departamentos

Respecto a los informantes, se considerarán en primer lugar, las personas involucradas en la toma de decisiones con respecto a la producción científica en las IES, es decir, autoridades, directivos, Decanos, Jefes de Departamento y/o coordinadores; y en segundo lugar, el personal académico, que son quienes realizan la investigación que se concreta en la producción científica, los cuales, en el sector de Educación Superior y según criterios institucionales y de país, se clasifican en investigadores, docentes y docentes-investigadores. A continuación, se presenta una tabla con algunas características representativas de cada departamento en estudio.

Tabla No. 5. Características, tipo y distribución de los informantes

GRUPO	DESCRIPCIÓN	INFORMANTES	UCA	
Directores, jefes de departamento y Administrativos	Son quienes dirigen o llevan el mando de una institución, departamento o coordinación, que tiene la responsabilidad de implementar la visión, misión, valores y principios de la institución que representan	Directores	1	
		DEPARTAMENTO:	A	B
		Jefes de Departamento	1	1
		Administrativos	0	1
Docentes-investigadores	Es el personal académico en el sector de Educación Superior que según criterios institucionales y de país, son los docentes que invierten menos del 80% de su tiempo a la actividad de investigación.	Docentes-investigadores	3	4

Fuente: Elaboración propia

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

La recolección de la información de los participantes antes mencionados, en la *Tabla No. 5 Características, tipo y distribución de los informantes*, se realizó mediante la utilización de la técnica de entrevista semiestructurada a profundidad, la cual, sigue el modelo de plática entre iguales, "encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes" (Taylor y Bogdan, 1990, p. 101), implementando preguntas abiertas para suscitar narraciones de los informantes teniendo la oportunidad de conocer su postura, así como también indagar y conocer sus vivencias (ver anexos 1, 2 y 3).

Para ello, se solicitaron entrevistas mediante las jefaturas de cada departamento, explicando el propósito de la investigación y solicitando autorización para realizar las mismas. Sin embargo, la selección de los informantes no pudo ser realizada según los criterios establecidos con anterioridad, debido a la pandemia COVID-19 que está viviendo el país y el mundo entero.

Dicha situación, obligó a que los informantes fueran seleccionados por las jefaturas de los departamentos, según la disposición que tuviera cada uno de los informantes para realizarlas. No así, el caso del Director de Investigación, que fue una sugerencia de uno de los informantes y que fue tomada a bien, decidiendo contactarlo y lograr la entrevista, registrando el dato de forma virtual, mediante el Software Google Meet y registrando el dato en Google Drive para lograr hacer las transcripciones y codificación de las mismas.

En cuanto a las fuentes documentales, se utilizó la técnica de análisis de contenido, identificando documentos relevantes para el estudio, mediante una matriz sintetizando la información. Todo lo anterior, servirá para comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias, los patrones que se desarrollan, así como los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas (Jorgensen, 1989).

Por otra parte, no se pudo hacer uso del diario de campo para registrar hechos o conversaciones susceptibles de ser interpretadas, debido a que todas las entrevistas y actividad realizada durante la investigación, se hizo de manera virtual, imposibilitando la visita de campo, pero si se utilizó un diario para registrar reacciones y otro tipo de información relevante del informante en las entrevistas. De igual forma, al inicio de la Investigación se planteó la posibilidad de realizar entrevistas grupales, pero fue imposible por la misma pandemia, ya que el tiempo de los informantes era muy limitado.

3.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento y análisis de la información sobre el tema de estudio, se realizó la transcripción de las entrevistas y la codificación de la información con apoyo del software libre WeftQda¹², clasificando y categorizando la información (ver tabla 6), que se utilizó para interpretar y comprender la cultura organizacional y su posible articulación con la producción científica, llegando a proponer de esa manera, los elementos necesarios de la cultura organizacional que deben estar presentes en la IES, departamento o área tomada como estudio de caso, para generar o potenciar la producción científica, debido a que los resultados no se podrán generalizar estadísticamente para todas las IES del país.

Tabla No. 6. Categorías y Sub categorías de Análisis.

CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS
Nivel 1: ARTEFACTOS	Estructura Organizacional
	Importancia de la Formación continua
	Incentivos y motivaciones extrínsecos
	Docencia
	Investigación
	Proyección Social
	Producción Científica
	Limitantes a la Producción Científica
	Elementos de favorecen la Producción Científica
	Comportamientos y expresiones
	Sentido de pertenencia al Departamento
Nivel 2: VALORES	Visión sobre la Producción Científica
	Procesos Institucionales internos
	Incentivos y motivaciones intrínsecos
Nivel 3: PRESUNCIONES SUBYACENTES	Organizaciones o personas que determinan la Cultura Organizacional
	Visión, misión, ideales y concepciones sobre investigación

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información obtenida de los participantes del estudio.

¹²WeftQda es una herramienta fácil de usar, gratuita y de código abierto para el análisis de datos textuales, como transcripciones de entrevistas, notas de campo y otros documentos. http://www.psicometodos.com/?page_id=164

También, se hizo la selección de los documentos institucionales relacionados con la producción científica para el análisis de contenido, la cual se procesó mediante una matriz para categorizar la información compuesta por las variables en estudio (ver tabla 6). Las subcategorías fueron creadas al analizar mediante el método inductivo¹³, los datos proporcionados por los informantes (ver tabla 6) y que reflejarán las reflexiones realizadas a partir de la teoría, logrando de esa manera una triangulación de la información con las diferentes fuentes y métodos para interpretarla de forma integral y coherente, y comprender la articulación de las variables (Hernández, et al., 2010, p. 439). Y de esta manera obtener la caracterización de la cultura organizacional de los departamentos en estudio.

Finalmente, la presentación de los hallazgos se realizará partiendo de los objetivos delimitados que se ha propuesto alcanzar en la investigación, que para este caso se orientan a determinar de qué manera la cultura organizacional se articula con la producción científica en la Educación Superior.

3.5. ALCANCES Y LIMITANTES

En cuanto a los alcances, se consideran los siguientes:

- Proponer indicadores para la evaluación de la cultura organizacional en el Manual de Evaluación Institucional para las IES, elaborado por el MINEDUCYT.
- Caracterizar la cultura organizacional de cada departamento de la IES.
- Establecer las condiciones que la cultura organizacional del departamento de la IES genera para el desarrollo de la producción científica.
- Articular la producción científica de los departamentos de la IES con la cultura organizacional de los mismos.
- Se pretende brindar información básica para planear investigaciones más amplias en el futuro sobre la cultura organizacional en las IES.

En cuanto a los límites, se tienen en cuenta los siguientes:

- A causa de la Pandemia COVID-19 declarada por la OMS a inicio del año 2020, el Estado Salvadoreño en el mes de marzo de 2020, emitió declaratoria de Emergencia Nacional

¹³ El método inductivo o análisis inductivo: “es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica”. (Rodríguez, 2017)

decretando cuarentena obligatoria que impidió el trabajo de campo presencial para llevar a cabo las entrevistas semi estructuradas planteadas en la metodología. Asimismo, obligó a la modificación de la muestra para la investigación, imposibilitando la realización del estudio de caso aplicado a una IES no acreditada; en consecuencia y por tema de factibilidad, el estudio de caso se desarrolló en dos departamentos de la UCA.

- El estudio de caso se realizó en dos departamentos de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” UCA; por lo tanto, los resultados no se pueden generalizar a todas las IES ni a todos los departamentos de la UCA, pero se utilizará el estudio de caso de los dos departamentos para proponer los indicadores para evaluar la cultura organizacional.
- Con respecto a las personas entrevistadas y que fueron seleccionadas por su relación con la producción científica, no es eximente para que otro grupo de personas o departamentos en las IES tengan otro punto de vista o subcultura organizacional respecto a la producción científica.
- Puede presentarse limitaciones metodológicas en cuanto a información sesgada por algún tipo de temor o falta de confianza por parte de los informantes y, por lo tanto, los datos recolectados con las técnicas propuestas no sean suficientes o confiables. No obstante, se ha valorado la información posterior a las entrevistas para su validez y confiabilidad.
- No se pretende comprobar una teoría, ni diagnosticar o evaluar la cultura organizacional de las IES.

CAPÍTULO CUATRO. PRESENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS

En este capítulo se realiza la presentación de los hallazgos encontrados en el estudio de dos departamentos académicos de una IES acreditada. El capítulo está estructurado en tres apartados. El primero presenta los hallazgos de la revisión documental que muestra el contexto organizacional y el contexto de la investigación y la producción científica.

El segundo apartado, expone la caracterización de la cultura organizacional por departamento académico, partiendo de las categorías establecidas a partir de la teoría y las subcategorías derivadas del análisis inductivo de la información obtenida. El análisis inductivo, consistió en contrastar y analizar los datos obtenidos de los informantes y a partir de este análisis se establecieron las subcategorías, lo que permitió realizar interpretaciones para obtener la caracterización de la cultura organizacional de los departamentos en estudio y establecer su relación con la producción científica.

Finalmente, el tercer apartado se realiza la discusión de los hallazgos, donde se explica las diferencias entre ambos departamentos que sirve como base para la comprensión de la articulación de la cultura organizacional con la producción científica en la educación superior.

4.1. HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL

En este apartado, se presenta los hallazgos de la revisión documental que muestra el contexto organizacional y el contexto de la investigación y la producción científica, para la comprensión de la caracterización de la cultura organizacional de los departamentos en estudio, la cual, tiene como base las categorías derivadas de la teoría propuesta por Schein y las subcategorías obtenidas del análisis inductivo de la información proporcionada por los participantes.

NIVEL 1: ARTEFACTOS

En capítulos anteriores se ha mencionado que los artefactos son creados a partir del entorno físico y social, por lo que es considerado el nivel más visible de una cultura e incluye todo aquello que es perceptible a primera vista, pero no necesariamente comprensible, ya que refleja el núcleo central de la cultura organizacional (Borda, Rodríguez, & Quiroga, 2011). Es por ello por lo que, a partir de la información obtenida se identifican elementos del nivel 1 que se encuentran presentes en la cultura organizacional de cada departamento.

- **Estructura organizacional**

La estructura organizacional para este estudio se comprenderá como la estructura jerárquica de funcionamiento del departamento, las reglas y normas que rigen el desarrollo del trabajo, así como sus procesos, políticas, planes y programas que favorecen la producción científica. Estos incluyen el modelo de gestión interna implementado en el departamento, qué función desarrolla cada empleado, cómo estos conciben la autoridad, la jerarquía, la división de sus labores y las opiniones acerca de las limitaciones existentes en el grupo.

En este sentido, la UCA responde a un modelo de estructura organizativa matricial adoptada a inicios de los años setenta (UCA, s.f.-a). La Vicerectoría Académica, es la encargada de coordinar a los departamentos académicos de la institución, los cuales prestan sus servicios a las diferentes carreras y trabajan paralelamente con las cuatro facultades de la universidad. Dichos departamentos son “unidades especializadas en una o varias disciplinas y áreas del conocimiento, conformados por expertos que hacen docencia, investigación y proyección social propia de una disciplina” (UCA, s.f.-b).

Cada departamento es dirigido por un Jefe que es la máxima autoridad del mismo, quien es el responsable, entre otras cosas, de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del departamento. Asimismo, la jefatura cuenta con la asistencia de la Comisión Académica Departamental, la cual en el Reglamento de la Carrera Administrativa de la UCA (2017); en el capítulo II Organismos y Funciones, la define como “una instancia de apoyo conformada por la Jefatura de departamento, quien la preside, y dos personas del cuerpo académico departamental elegidas por votación del conjunto de profesores que pertenecen a la unidad” (art.6), atribuyéndole como funciones la colaboración con la jefatura de los departamentos en:

- a) hacer propuestas de nuevas contrataciones de personal académico; b) asignar las cargas académicas; c) elaborar los planes de trabajo y el presupuesto anual del departamento; d) organizar y promover actividades de actualización pedagógica y científica; y e) evaluar al personal académico del departamento. (UCA, 2017, art.7)

- **Importancia de la Formación Continua para el Departamento**

Esta subcategoría se refiere a la formación impartida por la institución y la gestión que realiza el departamento para que sus académicos mejoren sus capacidades, considerando los niveles de formación académica y experiencia en investigación, para favorecer la igualdad de oportunidades y la integración de los profesionales que forman parte de este; permitiéndoles afrontar de mejor manera la solución de problemas y la toma de decisiones. Por ello, es considerada una pieza clave para el departamento e influye en la producción científica vista como un producto final.

- **Incentivos y motivaciones extrínsecos**

Los incentivos y motivaciones, para este estudio, se comprenden como aquellas acciones o actividades que impulsan a iniciar, desarrollar o conseguir un mejor resultado para realizar investigación y producir científicamente. En el nivel 1 se identifican los incentivos y motivaciones extrínsecos, que se refiere a los estímulos externos, es decir, las recompensas, incentivos económicos, mejoras de condiciones laborales, entre otros, que sirven como un estímulo exterior al individuo, en otras palabras, que no nace de él.

Por ejemplo, la UCA en el Reglamento de la Carrera Administrativa (UCA, 2017a), establece el Escalafón Académico que consiste en un conjunto ordenado de categorías utilizadas para clasificar al personal académico, de acuerdo a la calidad de la producción y difusión académica desarrollada (UCA, 2017a, art. 4 e), dicho escalafón esta “organizado en cinco categorías, ordenadas jerárquicamente, según las funciones desempeñadas en docencia, investigación,

proyección social y en otras actividades universitarias” (UCA, 2017a, art. 24) al cual, el personal académico que labora en la universidad a tiempo completo, tres cuartos o medio tiempo tiene acceso, siempre y cuando cumpla con los requisitos estipulados en dicho el Reglamento.

- **Docencia**

La Docencia como elemento característico de la cultura organizacional, se comprenderá como las actividades, ideas o acciones, entre otros, relacionadas al ejercicio de la docencia donde se fomentan experiencias de aprendizaje de forma dinámica para que el estudiante adquiera conocimientos científicos, habilidades, aptitudes, valores y destrezas que le permitan desarrollarse profesionalmente, asimismo, se incluye su relación con la investigación y la proyección social, mediante la búsqueda de “...desarrollar en los estudiantes habilidades para la investigación e interpretación, para su formación integral como profesionales” (LES, 2004).

El Reglamento de la Carrera Administrativa de la UCA establece que los docentes (académicos) que trabajan a tiempo completo, tienen una carga académica equivalente a un mínimo de 6 secciones o asignaturas por año académico y ésta se podrá ajustar dependiendo el número de estudiantes inscritos, la atención de laboratorios y la modalidad de las asignaturas a impartir (UCA, 2017a, art. 31 a). Asimismo, pueden participar en investigaciones departamentales debidamente registradas y aprobadas. Esto le permitirá reducir la carga académica dedicada a la docencia a un máximo de dos secciones o asignaturas por año académico (UCA, 2017a, art. 31 b).

- **Investigación**

La Investigación como característica de la cultura organizacional hace referencia a cómo participa el personal del departamento en la investigación científica, es decir, las actividades y procesos que se realizan para hacer investigación, congresos, redes de investigación, divulgación de las investigaciones, capacitaciones (pagadas o no por la IES), entre otros, así como la importancia de la investigación en el quehacer del departamento.

- **Proyección Social**

La proyección social como elemento característico de la cultura organizacional, se comprende como la consolidación del vínculo entre la universidad y la sociedad. El cual, por medio de las investigaciones realizadas por los departamentos, promueve la transferencia de conocimiento e información hacia su entorno social, permitiéndoles contribuir en la solución de problemas de interés general; acercando e involucrando a los docentes investigadores y estudiantes en la realidad que vive la sociedad.

- **Producción científica**

La producción científica como elemento característico de la cultura organizacional se comprenderá como los resultados de la investigación concretados en publicaciones científicas realizadas por investigadores, docentes y docentes-investigadores, en los diferentes ámbitos de

las ciencias, tecnología, humanidades, artes, entre otras, que permiten la transmisión, difusión y generación de conocimiento, con el fin de aportar al desarrollo de la sociedad. Asimismo, en esta subcategoría se toma en cuenta la importancia que tiene la producción científica para el departamento, así como también, la información sobre las publicaciones que realizan sus académicos para la universidad y fuera de ella.

- **Limitantes a la Producción Científica**

Las limitantes se han identificado como las acciones, comportamientos, costumbres, actividades, procesos, entre otros, expresadas por los participantes, que se constituyen como rasgos de la cultura organizacional que restringen la producción científica en los departamentos, evitando la publicación de artículos científicos en revistas indexadas.

- **Elementos que favorecen a la Producción Científica**

Esta subcategoría se refiere a las acciones, comportamientos, costumbres, actividades, procesos, entre otros, expresadas por los participantes, que se constituyen como rasgos de la cultura organizacional que promueven la producción científica en los departamentos.

- **Comportamientos y expresiones**

Se comprenderá como la manera de comportarse de una persona en una situación determinada o en general dentro de la institución o departamento, que también incluye las expresiones verbales de uso común dentro de su cultura.

- **Sentido de pertenencia al departamento**

Se comprenderá como la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante del Departamento. Es decir, cuando se siente identificado con el resto de los integrantes, a quienes entiende como pares en su lugar de trabajo.

NIVEL 2: VALORES

Como en capítulos anteriores se ha mencionado el Nivel 2 se refiere a los valores adoptados que predicen buena parte del comportamiento de sus miembros, incluso tiene relación con los valores de los fundadores, entre ellos “están los patrones de conducta. Los patrones de comportamiento incluyen los eventos ceremoniales, los comentarios escritos y hablados, los comportamientos visibles y audibles de los miembros, y los comportamientos gerenciales típicos” (Borda, Rodríguez, & Quiroga, 2011, p.12). Estos valores reflejan “la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad” (Pedraza-Álvarez, Obispo-Salazar, Vásquez-González y Gómez-Gómez, 2015). Incluidas las decisiones y actuaciones que se tomen para resolver una determinada situación, que ha sido valorada, aceptada y validada mediante la ejecución de las mismas, y que, desde luego, han funcionado para resolver el problema.

- **Visión sobre la producción científica**

La visión sobre la producción científica como elemento característico de la cultura organizacional, muestra el objetivo que se pretende lograr en un futuro y cómo se puede llegar al mismo, es decir, como los integrantes visualizan la producción científica y qué estrategias consideran que deben implementarse para mejorarla a largo plazo.

- **Procesos Institucionales Internos**

Los procesos institucionales internos es una característica de la cultura organizacional que se refiere a las acciones y actividades orientadas a la realización de la visión y misión de la institución o departamento, incluida la planificación estratégica de la docencia, investigación y proyección social, así como la gestión del tiempo para la realización de estas. Asimismo, estos procesos consideran la inclusión del personal en la toma de decisiones, que comprende, entre otras cosas, la resolución de situaciones puntuales del departamento e incluso de la universidad, es decir, participan en temas como la planificación de actividades y proyectos. Logrando de esa manera inculcar y mantener los principios y valores de la Compañía de Jesús.

- **Incentivos y motivaciones intrínsecos**

Los incentivos y motivaciones, para este estudio, se comprenden como aquellas acciones o actividades que impulsan a iniciar, desarrollar o conseguir un mejor resultado para realizar investigación y producir científicamente. En el nivel 2 se identifican los incentivos y motivaciones intrínsecos, y se refiere a lo que impulsa al individuo a realizar una actividad por la simple satisfacción de hacerla, sin necesidad de recibir estímulos externos, es decir, nace del individuo con el objetivo de satisfacer un deseo no material y la ejecución misma de una actividad representa para él una recompensa.

NIVEL 3: PRESUNCIONES SUBYACENTES

Como en capítulos anteriores se ha mencionado las presunciones subyacentes básicas son el núcleo de la cultura organizacional, se refiere a lo que las personas piensan, sienten y perciben como cierto sobre la realidad de la organización, teniendo en cuenta su funcionar y actuar respecto al entorno en que se desenvuelven, lo que permite orientar la conducta y enseñar a sus miembros a ser y a hacer en la organización.

- **Organizaciones o personas que determinan la cultura organizacional**

Esta subcategoría se refiere a la influencia, motivación, integración y liderazgo que las organizaciones, autoridades, directivos o jefaturas ejercen en el departamento, incluyendo a los miembros del departamento en un marco de valores, así como el involucramiento en la gestión y fomento de la investigación, con el fin de mejorar la producción científica.

- **Visión, Misión, Ideales y Concepciones sobre la investigación**

Se refiere al propósito, el camino a seguir y las condiciones organizacionales presentes en el departamento o institución para potenciar la producción científica, tomando en cuenta la interpretación de sus miembros sobre la necesidad de hacer investigación para resolver los problemas de la sociedad y como se relaciona con la docencia.

En resumen, las categorías y subcategorías presentadas en los hallazgos de la revisión documental son la guía para identificar los elementos característicos de la cultura organizacional en los departamentos en estudio. Y proporciona la base para realizar el análisis que permite comprender la articulación de la cultura organizacional con la producción científica en la educación superior.

4.2. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR DEPARTAMENTO

En sintonía con la metodología empleada, se procedió a estructurar la información para caracterizar cada departamento en estudio, de acuerdo a tres grandes categorías: **artefactos** (creados a partir del entorno físico y social, por lo que es considerado el nivel más visible de una cultura organizacional); **valores** (valores adoptados que predicen buena parte del comportamiento de sus miembros, incluso tiene relación con los valores de los fundadores); y **presunciones subyacentes** (se refiere a lo que las personas piensan, sienten y perciben como cierto sobre la realidad de la organización, teniendo en cuenta su funcionar y actuar respecto al entorno en que se desenvuelven) considerando el discurso de los participantes.

En este sentido, se presenta las subcategorías correspondientes a cada una de las tres categorías antes mencionadas, que permiten describir la cultura organizacional característica de cada departamento en estudio. Asimismo, en paralelo se muestran algunos de los comentarios más significativos expresados por los participantes del estudio.

4.2.1. DEPARTAMENTO A

NIVEL 1: ARTEFACTOS

A partir de la información obtenida en el Departamento A se identifican elementos del nivel 1 que caracterizan su cultura organizacional; los cuales se presentan a continuación:

- **Estructura organizacional**

La estructura organizacional del Departamento A en cuanto a los procesos, planificación, gestión interna, entre otros, relacionados con la investigación y la producción científica vista como producto final, se evidencia que desarrolla de manera participativa su agenda de investigación mediante “una reunión departamental en donde decimos: ‘a ver, ¿cuáles van a ser nuestros temas de trabajo para este año o para este trienio o para este quinquenio?’ Y entonces decidimos

la agenda de investigación a priorizar” (JD1), la cual debe estar “en línea con los intereses de investigación de la universidad o lo que sería la agenda de investigación universitaria y la agenda de proyección social” (JD1). De igual manera, cada año se elabora el plan operativo anual, donde se plasman “los intereses y todas las propuestas de trabajo de nuestros docentes” (JD1) y es presentada a la Comisión Académica Departamental.

Ahora bien, la Comisión Académica Departamental como la instancia de apoyo a las Jefaturas, tiene como función acompañar a la jefatura en decisiones, como por ejemplo, de “aprobar o no aprobar, de sugerir a nuestros docentes, cierto tipo de acciones que consideramos conviene para el departamento y que van en sintonía con el plan estratégico departamental y el plan estratégico institucional” (JD1). En esta comisión, también, se analiza y confirma si los proyectos de investigación propuestos por los docentes-investigadores del departamento son aceptables de acuerdo a las prioridades establecidas en el plan estratégico y operativo, para luego ser enviadas a la Dirección de Investigación, que es la encargada de “revisar las propuestas de investigación que se hacen en los departamentos, y verifica que ésta propuesta de investigación, también, esté en línea con los intereses de investigación de la universidad o lo que sería la agenda de investigación universitaria” (JD1).

En resumen, aunque la estructura organizacional responde a niveles de jerarquía y se cumplen los procesos establecidos en las normativas institucionales, en el Departamento A se evidencia que su estructura de funcionamiento es más horizontal, los docentes expresan que la jefatura es muy abierta a escuchar “es una persona, es un jefe, que no solamente tiene apertura, sino que, él nos lo expresa y lo ha demostrado también, que eso es importante” (DI1). Ha implementado una gestión donde se toma en cuenta el sentir de los miembros del departamento “el jefe consulta mucho y toma en cuenta nuestras opiniones” (DI2), y propicia que existan espacios de opinión “hay un espacio de consulta y de respeto a las opiniones, donde podemos decir lo que pensamos, sin represalias, sin consecuencias, etc., y que sí sirve para mejorar el departamento” (DI2). Esto evidencia que el jefe trata la manera de “darles prioridad a los equipos de investigación” (JD1) como lo sugiere el plan estratégico institucional, estableciendo así, a la estructura organizacional del departamento como elemento característico de su cultura organizacional.

- **Importancia de la Formación Continua para el Departamento**

En primer lugar, en esta subcategoría se evidenció que los docentes-investigadores del Departamento A consideran significativa la formación en investigación, especialmente en torno a la importancia de la educación, la metodología de investigación y la divulgación científica. Estos temas les permiten, como transmisores de cultura y conocimiento, fomentar el pensamiento científico en sus estudiantes y “la importancia de la investigación científica” (DI1); esto se logra solamente “a través de gente que esté bien formada, preparada y capacitada. Y eso lo terminas de pulir con un doctorado” (DI1).

En este sentido, para quienes integran el Departamento A, es de importancia la formación continua y se evidencia que para algunos tener un doctorado es considerado un requisito mínimo para ejercer la docencia universitaria: “La gente que da clases en la universidad debería de contar por lo menos con un doctorado” (DI1). Para otros, el doctorado es una certificación académica

que le da reconocimiento profesional en la institución y cierto estatus. Es por ello que, aunque el Departamento A es uno de los departamentos con mayor cantidad de Doctores en la institución en estudio, el grado de doctor que los certifica como investigadores, no garantiza que cuenten con la formación idónea para realizar investigación.

Aunque todos los académicos que trabajan en la universidad puedan tener títulos de Licenciatura, o títulos de Maestrías, y muchos tienen títulos de Doctores, no todos están capacitados para hacer investigación... no todos los académicos están en condiciones de hacer investigación. (DIR1)

Sin embargo, la deficiente formación en investigación no es considerada una situación exclusiva del departamento ni de la institución en estudio, es una situación generalizada en las IES “en algunas con mayor o menor énfasis. No es algo exclusivo de las privadas, también las públicas tienen escasa formación del personal docente” (DIR1). Ya que, no todos los docentes-investigadores están formados para hacer investigación y esto es un factor que influye en la baja producción científica; porque, para realizar una investigación es indispensable “tener un fuerte andamio epistemológico y metodológico a la base” (DI1). Esto permite tener el conocimiento para poder sustentar teóricamente una investigación y conocer la metodología que le servirá para argumentar el camino elegido para realizar la investigación. De allí proviene la necesidad de que los docentes-investigadores cuenten con la formación y capacitación que les permita desarrollar producción científica de calidad.

Yo creo que es fundamental que se institucionalicen las prácticas de investigación... [se tiene que comprender que] las investigaciones van más allá de sus meros productos, y a veces incluso, hay que tener muchísima claridad de miras, y todas [hace referencia a las demás IES], no estoy hablando solamente de la Universidad. [Es decir, en las universidades debe haber] una apuesta decidida en inversión en tecnología, inversión financiera, inversión en términos de tiempo, en otras palabras, inversión en recurso humano y en formación de su recurso humano. (DI1)

Asimismo, los entrevistados expresaron que hacer investigación no es fácil ni barato, y con esto no se hace referencia al recurso financiero, sino al tiempo que se invierte para formarse, leer, investigar, etc. Debido a que se va “formando poco a poco, y progresivamente una cultura de trabajo” (DI1) y esos procesos toman tiempo, porque de nada sirve tener una institución con la mejor infraestructura y tecnología si no se tiene capacidad académica para investigar. “El punto no es tener cosas, sino saber qué hacer con lo que tenés; saber pensar sobre lo que tenés, y saber producir información y conocimiento, con un sustento tanto teórico como tecnológico” (DI1).

También, un aspecto importante que se evidencia es la gestión de becas doctorales, al respecto se identificó dos tipos de gestiones realizadas por quienes han estudiado o están estudiando el doctorado. Por una parte, están quienes han gestionado en la universidad las licencias y procesos administrativos poder realizar sus estudios de postgrado: “la gestión de mi beca doctoral la hice por mi cuenta. Y lo que tramité con la universidad básicamente fue una excedencia o permiso sin goce de sueldo como es conocido popularmente” (DI1). Y, por otra

parte, están quienes han gestionado dentro de la universidad una participación en representación de la institución:

Las universidades de este país ya sean públicas o privadas, proponen a alguien que va a competir, en nombre de la universidad. Entonces, la Junta de Directores aprobó que yo concursara para participar de la beca a nombre de la universidad. (DI3)

En resumen, en el Departamento A se evidencia que la formación continua es un elemento que marca la cultura organizacional del departamento, debido a que los entrevistados la consideran como un recurso intelectual valioso que les permite realizar investigaciones de calidad que se concretizan en producción científica.

- **Incentivos y motivaciones extrínsecos**

Respecto a los incentivos y motivaciones extrínsecos, los docentes cuentan con el apoyo tanto del jefe de departamento como de la institución, en lo referente a: la formación continua y especialización, tiempo, espacios físicos y ambiente para investigar, acceso a recursos financieros e incentivos económicos para la investigación, espacios para el debate académico, entre otros.

En cuanto a la formación continua, como se dijo en el apartado anterior, cuentan con la apertura de optar a becas en representación de la institución o por iniciativa propia, gozan de las licencias para realizar estudios de especialización o postgrado y la oportunidad de participar en capacitaciones y talleres especializados. Por ejemplo, se realizó un taller interno de redacción de artículos científicos en donde los docentes tuvieron la oportunidad de aprender técnicas de redacción y manejo del tiempo, beneficiándose de ese espacio y teniendo el apoyo del “jefe de departamento para liberar esos cuatro días y poder desaparecerme, entre comillas, del departamento, sabiendo que yo estoy en la biblioteca en ese retiro, aprovechando ese tiempo de 32 horas dedicadas a escribir” (DI2). Esto les ayudo a poder “tener una versión decente del artículo que debía escribir... Que era un producto que no lograba concretar” (DI2).

Asimismo, con iniciativa de algunos docentes-investigadores y el apoyo del jefe de departamento, internamente se realizó un seminario de investigación coordinado por docentes del departamento A, que consistía en un encuentro mensual donde “un profesor del departamento, o alguien incluso de fuera que había sido invitado específicamente para el seminario, exponía un poco su investigación” (DI1). Este espacio tenía el fin de familiarizar “a las personas o a los miembros del departamento, menos abocados a la investigación o menos familiarizados con la investigación” (DI1) para conocer el objeto de estudio de las investigaciones que se encuentran realizando. Principalmente, busca fomentar espacios de intercambio académico para llevar a cabo discusiones metodológicas “que por lo general no se tiene en cuenta. Y es una de las grandes falencias, y eso sí, de todas las universidades [aclaración]” (DI1). Cabe señalar que estos espacios de discusión metodológica, para este estudio, se identifican como una limitante existente que se ampliará más adelante en el apartado de limitantes a la producción científica.

Con relación al tiempo para realizar investigación se evidencia que los docentes investigadores cuentan con el apoyo institucionalizado para optar a “la descarga de un cuarto de tiempo como máximo para ejecutar o realizar una investigación” (DI1), el cual, es considerado insuficiente y una limitante para la producción científica, por lo que más adelante se abordará con detalle.

En lo concerniente a los espacios físicos, ambiente y recursos tecnológicos, los entrevistados comentaron que cuentan con espacios adecuados para realizar reuniones “Hay espacios de reuniones si queremos discutir de manera grupal” (DI2). También, cuentan con oficinas individuales que les permite tener cierta privacidad: “cada uno de nosotros tiene un cubículo, a mí me parece que reúne las condiciones de privacidad... Yo abro mi puerta y estoy disponible para los estudiantes, cierro mi puerta, cuelgo un rotulito y me dedico a escribir” (DI2). Aunque en algunos casos hay situaciones externas que no permiten tener una concentración plena al momento de escribir o leer, e incluso en el desarrollo de sus actividades docentes diarias:

En una oficina había un ruido del motor de aire acondicionado, todas las diez horas que estaba en la universidad, [escuchaba ese ruido] sin parar... Claro, me podían decir, “pero usted tiene su oficina cerrada”, sí, “su oficina particular”, sí, ¡pero tengo un ruido de motor horroroso! (DI1)

Mi oficina queda en un pasillo, y están pasando un montón de estudiantes haciendo bulla, charlando, riéndose a carcajadas, o tengo colegas que están en el teléfono o colegas que están en una reunión en la oficina de enfrente... Pero quiero decir, no son malas condiciones... pero pueden ser mejores. (DI2)

En cuanto a recursos tecnológicos los entrevistados expresaron que cuentan con las herramientas básicas, computadoras de escritorio, laptop, proyectores, dispositivos de grabación, cámaras, entre otros. Sin embargo, en algunos casos las computadoras están desactualizadas y tiene el inconveniente que en la universidad utilizan software libre, que les dificulta su trabajo por la incompatibilidad con el software con licencia que es el más utilizado. “A veces el software no es actualizado, o de repente hay una computadora que trabaja con Ubuntu, no se le puede instalar otro paquete, porque no son compatibles con ese software libre que la universidad utiliza” (DI2).

Pese a ello, la institución, mediante los proyectos que son sometidos al fondo de investigación les da la posibilidad de “también de adquirir, en este caso, un dispositivo o aplicaciones de orden tecnológico, que te puedan ayudar con el trabajo” (DI1). La universidad ha proporcionado softwares específicos que necesitan los docentes para realizar sus investigaciones. Por ejemplo, “compraron el software NVIVO, para el procesamiento de las entrevistas, con varias licencias para las personas integrantes del equipo. Entonces, sí ha habido, ese esfuerzo por destinar una parte del financiamiento, a mejorar las condiciones materiales de investigación” (DI2).

En este sentido, aunque existen ciertas condiciones básicas y facilidad para la adquisición de herramientas para la investigación, se debe considerar que para incentivar o motivar a producir científicamente, las instituciones en general deben de hacer una apuesta a la inversión en

tecnología, financiera, inversión en términos de tiempo, en formación en su recurso humano. Dicho de otra manera, las instituciones deben de continuar haciendo su parte para “generar las condiciones de trabajo básicas ¡y más!, para que la gente que está interesada en hacer investigación, o los que estamos interesados en hacer investigación, continuemos haciendo lo poco o lo mucho que sea que cada quien esté haciendo” (D11).

También, un recurso considerado de gran valor para los docentes-investigadores, es la biblioteca, debido a que es una apuesta de la universidad en pro de la investigación e innovación. Concretamente es visto como un esfuerzo de la UCA “por acceder, por comprar o por gestionar, por ejemplo, bases de datos hacia afuera, para que el acceso a material lo podamos tener, tanto estudiantes, como los docentes o las personas que trabajamos en ciencia” (D11). Y con ello, se facilite el trabajo investigativo y académico, por lo que es un recurso que se debe de:

Valorar y atesorar [porque] tenemos una biblioteca con fondos, en términos de sus bases de datos o acceso por base de datos, que es un recurso bastante valioso para la investigación y que, hasta no hace mucho, se tenía de una forma más restringida, [porque] también, son recursos que cuestan dinero. (D13)

En lo referente al acceso a recursos financieros e incentivos económicos para realizar investigación, se evidencia que los docentes-investigadores cuentan con la posibilidad de acceder al fondo destinado por la institución para financiar investigaciones, en el cual contempla un incentivo económico que “si tú aplicas con un proyecto de investigación al fondo de investigación de la universidad... si te es aprobado el proyecto, hay una parte del presupuesto [del fondo de investigación] que uno en teoría va [a] recibir al final” (D11). Dicho fondo es un esfuerzo que ha implementado la institución a través de la Dirección de Investigación, para motivar a la comunidad universitaria a realizar investigación y cada año se lleva a cabo la convocatoria para aplicar al fondo.

Por otra parte, en el Departamento A se evidencia que los entrevistados aprecian los esfuerzos que la institución realiza tratando de reconocer, por medio de la implementación del escalafón, el trabajo de “quienes participan en investigaciones y pueden tener un estímulo, aunque es muy simbólico, pero un estímulo por participar en una investigación, y también, es parte de un requisito a la hora de ascender en el escalafón” (D12). Por lo que, es considerado por los docentes un esfuerzo que la realiza la universidad, tomando en cuenta que “la ciencia aporta a un mejor gobierno y a una mejor calidad de vida de la población, [razón por la cual] debería de tener una remuneración en consecuencia al aporte que se realiza” (D12).

Asimismo, el escalafón más que un incentivo económico es considerado una vía para poder acceder a otras prestaciones como: “reducción de carga [académica] a la hora de estudiar un doctorado, o de preparar su tesis; puede tener apoyo financiero para realizar un viaje y participar en un congreso y presentar su trabajo, etc.” (D12), en otras palabras, este tipo de prestaciones dependen del escalafón y su participación en investigaciones es una forma de ascender en el mismo. Se consideran estímulos muy significativos que no necesitan ser monetarios y es importante tenerlo presente, porque la carrera académica es mucho más que salario.

Por otra parte, se destacó el clima organizacional del departamento como un incentivo que favorece la producción científica; debido a que este influye en los comportamientos, en el desempeño, satisfacción laboral, entre otros, en términos generales, los entrevistados consideran que solo el hecho de contar con un buen clima es un incentivo “porque el clima es algo que te puede echar al traste la investigación. Precisamente porque en investigación de carácter social o los objetos de las ciencias sociales, justamente una de sus características es que también está mediada directamente por quienes estamos haciendo la investigación” (D11).

En resumen, los incentivos y motivaciones tanto extrínsecos como intrínsecos (se presentan en el nivel 2), se promueven en el Departamento A como una manera de capacitar o formar a sus docentes para el desarrollo de las habilidades necesarias para su desempeño en la docencia, investigación y proyección social, concretándose en un elemento característico de la cultura organizacional del departamento. Revela, además, que, si bien se valora el trabajo realizado por el departamento y la institución para promover la investigación, aún falta camino por recorrer, sobre todo en la apuesta para formación en investigación, los espacios y tiempos para investigar y debatir.

- **Docencia**

En cuanto a docencia, es importante tener en cuenta que la manera en que la universidad está organizada “trata de fundamentar toda su actividad, o la mayor parte de su actividad, en la docencia; pero a su vez trata de garantizar que los docentes que están preparados para hacer investigación, puedan hacer investigación” (DIR1). Esto permite la comprensión de la docencia desde la perspectiva de ser una herramienta para la investigación y la proyección social, donde el docente puede realizar investigación desde su propio contexto y, a su vez, fomentar el desarrollo de habilidades de investigación en sus estudiantes, lo que en consecuencia contribuye a la función social.

Yo creo que, también, la docencia alimenta... [toma aire] Permite entrar en contacto con el estudiantado, permite justamente generar estos espacios de transmisión del conocimiento, yo le llamo que son mis propias jornadas militantes de divulgación científica. Porque para mí la ciencia es el centro de mi práctica. (D11)

En este sentido, en el Departamento A se evidencia que los docentes están conscientes que hacer docencia implica investigar: “todo docente debería estar haciendo algún tipo de investigación. Debería ser casi como en automático o natural, que cualquier docente, no se dedique solamente a la docencia” (D13). Es decir, “yo investigo para mejorar la calidad de mi docencia y también para hacer proyección social” (D12). Se observa que la relación entre la docencia y la investigación, y en sí la producción científica como producto concreto, es considerada que “debería ser parte de la naturaleza misma y la dinámica de los departamentos dentro de las universidades. Eso me parece que es fundamental” (D13). Sin dejar de lado que también se realiza investigación para obtener un producto: “Yo investigo para publicar un

producto científico, un producto de conocimiento sea un artículo o un libro, o yo investigo para entregar mis productos a un actor político” (DI2).

En segundo lugar, se resalta que, debido a que algunos “departamentos o carreras están súper saturadas de estudiantes, ya que a veces, quizás los docentes no son suficientes, tampoco, para cubrir la demanda de la cantidad de estudiantes” (DI3) los docentes tienen que hacer “malabares para poder ejecutar las otras tareas que demanda la institución como la docencia, que es lógico, es natural, es una universidad. Y... las tareas de proyección social que también consumen mucho tiempo” (DI1). Incluso es posible que en algún momento por la saturación y “la necesidad de dar clases, aunque yo tenga un proyecto de investigación, mi coordinador me pueda decir finalmente que no tiene a nadie más, a quién recurrir para que dé ciertas clases” (DI3) y por ello el proyecto o la investigación sea pospuesta.

En resumen, se destaca que los docentes desde sus posibilidades tratan la manera de organizar la carga académica que les asignan para poder atender la demanda de atención de los estudiantes y cumplir con las demás funciones de investigación y proyección social, a pesar de que el tiempo es insuficiente o limitado (el tiempo es considerado una limitante para la producción científica, por lo que más adelante se abordará con detalle). Por ello, la docencia como elemento característico de la cultura organizacional del Departamento A, se destaca porque sus académicos tienen la claridad de la importancia de investigar para hacer docencia. Es decir, expresan que ésta debe estar sustentada a partir de la actualización del material que se utiliza y que las cátedras que imparten “sean producto de [la] propia búsqueda bibliográfica personal, actualizada” (DI1) y que es deber del docente como profesional “estar actualizado, bien formado, [que] sepa hablar, sepa articular, [y] sepa cuidar también el producto que ofrece” (DI1).

- **Investigación**

En capítulos anteriores se ha mencionado que “la característica fundamental de la universidad moderna es precisamente la existencia de un espacio ideal para el ejercicio de la cultura académica: la investigación” (Hernández, Willes, Vásquez, Fernández y Bustos, 2002, p. 29); en este sentido, en el Departamento A se evidencia que la dinámica de investigación está presente en su accionar y la clasifican en dos tipos de investigación. La primera la denominan *Investigación Documental* la cual “implica la preparación de materias, tanto para el nivel de grado como a nivel de postgrado” (JD1). Para ello, los docentes deben dedicar buena parte de su tiempo para “preparar toda la documentación, para actualizar los planes de estudio, [y] eso ya implica una investigación fuerte” (JD1). La segunda es la Investigación Aplicada, denominada así porque consiste en “seleccionar un conjunto de temas que conforman nuestra agenda de investigación. Y luego, el grupo de docentes del departamento, van optando por alguno de estos temas que forman parte de la agenda de investigación del departamento” (JD1).

Es importante señalar que en el Departamento A se fomenta mucho el trabajo en equipo, en conjunto han acordado trabajar colectivamente para incentivar la comunicación e intercambio, conformando equipos internos y multidisciplinarios externos para hacer la investigación más dinámica y enriquecedora.

Tenemos el acuerdo de trabajar de manera colectiva. Es decir, procurar que nuestros docentes no trabajen de manera solitaria, de manera individual; sino conformar equipos de investigación. Entonces, está la opción de construir un equipo interno o construir un equipo multidisciplinario con colegas de otros departamentos para hacer investigación. (JD1)

En la medida que estos equipos de investigación se han ido conformando, algunos propios del departamento y otros interdisciplinarios, les “ha permitido tener la posibilidad de participar, también, en otros procesos de investigación” (JD1) que les da la oportunidad de abrirse campo para experimentar y realizar investigaciones más allá de las documentales.

Asimismo, en el departamento se tiene la aspiración de poder implementar la investigación bajo el método de la teoría fundamentada, para ir construyendo bases conceptuales más sólidas a partir de la recolección y análisis de datos, y sobre todo realizadas desde los propios descubrimientos, constituyendo de esta manera un estímulo para la actividad intelectual creadora, que favorecería en gran manera la producción científica. Sin embargo, aún no ha sido posible implementarla por la carga académica que limita las posibilidades de realizar investigación.

No hemos llegado a esos niveles todavía, porque necesitamos trabajar algunas condiciones para eso, es algo que tendríamos que ir trabajando mucho más, pero tenemos la dificultad que la carga docente compite mucho con las posibilidades de investigación. Entonces, una investigación más basada en teoría fundamentada implica dedicarle mucho tiempo a esto. Y la carga docente sigue siendo, todavía, demasiado grande, como para que podamos llegar a esos niveles de reflexión y de discusión conceptual entre nosotros. Pero bueno eso es una aspiración que tenemos. (JD1)

Por otra parte, la investigación desempeña un papel fundamental en el desarrollo individual y social, por esta razón, se considera que es la base para el desarrollo de las funciones de docencia y proyección social, puesto que si no se realiza investigación las instituciones no se renuevan: “las funciones principales de la universidad, la investigación, la docencia y la proyección social están interrelacionadas. O sea, yo investigo para mejorar la calidad de mi docencia y también para hacer proyección social. ¡Debería! Porque esas tres funciones son complementarias” (DI2).

En este sentido, un docente-investigador contratado a tiempo completo, según la normativa de la universidad, “establecen que, el 50% de su carga de trabajo debe estar destinado a la docencia, un 25% a la investigación y otro 25% para la proyección social y la gestión universitaria” (JD1). Ese 25% para la investigación en la práctica es complicado de sostener debido a que, para el docente, sólo lo que implica preparar las asignaturas ya le resta tiempo y energías, como para poder hacer una investigación a fondo de temas de interés social, ya que “no es lo mismo hacer una investigación en un laboratorio de química, o un laboratorio de física, que hacer una investigación con personas” (JD1). Los docentes investigadores expresan que para poder participar en actividades científicas y hacer investigaciones que den un aporte a la sociedad necesitan “más del 25% para hacer una investigación a fondo, que nos permita hacer un buen análisis y que nos permita hacer buenas propuestas de cambio en esta sociedad” (JD1)

La universidad siempre nos está pidiendo “miren, por favor, escriban algo sobre lo que está pasando en El Salvador”, “por favor participen en las entrevistas de la radio, participen en los programas de opinando sobre estos temas”. Claro, nos piden eso, entonces, la gente me lo dice: “Con gusto vamos”, “Con gusto escribimos”, “Con gusto damos opinión”. Pero, para poder dar opiniones bien fundamentadas, necesitamos tiempo para hacer las investigaciones más a fondo y con la carga académica que tenemos en docencia, es complicado hacerlo. (JD1)

La dinámica docente absorbe mucho tiempo y energía, verdad, de manera que el trabajo el tiempo, eh... la calidad del tiempo y del esfuerzo dedicado a la investigación se corre el riesgo de volverse muy marginal. (DI2)

Asimismo, se puede apreciar que la importancia que tiene la investigación es un rasgo característico de la cultura organizacional del Departamento A, así como el gran valor y responsabilidad que tienen con la sociedad de realizar investigaciones de calidad, que incidan en la sociedad. Esto implica un compromiso con la investigación que les permite mejorar el estudio y establecer contacto con la realidad a fin de conocerla mejor.

El valor de la investigación en sí mismo, me parece que es fundamental para orientar sobre los problemas fundamentales de este país. No se pueden tantear soluciones a ciegas. Yo creo que la investigación al menos lo que hace es planteamientos que van más allá de la opinión pública, que van más allá de opiniones tal vez un poco individualizadas. Entonces, la investigación lo que hace son planteamientos más sistemáticos sobre problemas fundamentales, que orientan hacia donde desarrollar o solucionar problemas específicos del país. Entonces, para mí, es fundamental. O sea, no se puede vivir sin la investigación. Y debería ser una cosa realmente central dentro de los departamentos, y dentro de las universidades. (DI3)

Es decir, los docentes-investigadores se mantienen en ese proceso de búsqueda y generación de conocimiento que se realiza mediante el estudio de problemas en cualquier área, campo o escenario donde no hay una respuesta dada. Por ello, en el Departamento A se evidencia que, a pesar de las limitantes, los docentes dicen “me interesa este tema, voy a presentar una propuesta de investigación sobre ese tema” (DI3), es decir, llevan a cabo esfuerzos puntuales de investigación aprovechando los recursos que tienen disponibles en la universidad:

En estos momentos que estamos realizando la entrevista con ustedes, me encuentro trabajando en un equipo multidisciplinar impulsando la iniciativa de una investigación, ésta específicamente ha sido gestionada y subvencionada a través de los fondos de investigación de la UCA. (DI1)

En cuanto a investigación, en la UCA, cuando me incorporé, estaba realizando una investigación sobre matrimonio infantil en Guatemala. Y luego, ya como departamento, a partir de septiembre de 2018, iniciamos una investigación como departamento sobre juventudes. (DI2)

Con respecto a la participación en redes de investigación, en el departamento hay académicos que se encuentran activos en redes de investigación externas, donde tienen la oportunidad de compartir experiencias, tener interlocutores, fomentar el debate, formarse y actualizarse en temas de interés, son experiencias que ellos valoran en gran manera.

Yo pertenezco a una red de trabajo de profesores, es una red de discusión teórica... mi trabajo académico y científico en esa red de trabajo externa, básicamente consiste en una red que me permite, entre otras muchas cosas, hacer algo que yo creo que hace falta acá, hablando de investigación científica y de cultura organizacional. Y esto es que los investigadores estén formados, estén actualizados. (DI1)

Es un acercamiento a esa revisión entre pares, y discutimos, enriquecemos el trabajo de cada uno, de los capítulos que cada uno ha escrito, o buscamos a una persona cercana, que sabemos que es especialista en el tema, y nos sometemos a su evaluación, digamos, a su lectura, con observaciones. (DI2)

Es decir, la experiencia en investigación adquirida en el extranjero mediante la participación en estos espacios les permite a los docentes fomentar la investigación y la interlocución y el debate entre iguales. Por medio de estas redes los académicos se capacitan, desde una perspectiva científica, en el manejo de información para comprender, interpretar, comunicar y explicar los resultados de sus investigaciones. Estas experiencias implican para los docentes un valor esencial en su carrera académica, porque les abre puertas para un análisis más allá del sentido común y les permitirá mejorar su producción científica.

En conclusión, la investigación como “la búsqueda intencionada de conocimientos o de soluciones a problemas de carácter científico” (EcuRed, s.f.), es un elemento característico de la cultura organizacional del departamento, debido a que se evidencia que los integrantes le dan el valor o la importancia que ésta significa para el fomento la producción científica del departamento. Son ellos, quienes procuran estar en el constante proceso de búsqueda y generación de conocimiento, mediante el estudio de problemas del campo o escenario donde se desarrollan, con el objetivo de proporcionar sus aportes y contribuir a la producción científica del departamento.

- **Producción científica**

La producción científica se constituye una parte fundamental de la investigación, porque es la forma de transmitir, comunicar y difundir los resultados obtenidos, por medio de artículos científicos que significan el producto concreto de toda una actividad “mucho más extensa, mucho más larga y mucho más compleja, que es un proceso de investigación” (DI1). Es decir, es el resultado del trabajo intelectual de un determinado ámbito académico que, generalmente, se evidencian por medio de escritos y tiene como fin contribuir al “desarrollo de la ciencia como actividad social” (Piedra, 2007, p. 34).

En este sentido, las Instituciones de Educación Superior cada vez más ven la necesidad de la formación científica y la producción científica, esto se evidencia en el departamento cuando los docentes expresan que se encuentran en una constante presión por publicar sus investigaciones: “De hecho nosotros estamos, como profesores, bajo una, yo diría cada vez mayor presión de publicar. Por ejemplo, los resultados de las investigaciones en los que uno pueda haber participado, [o] trabajado” (DI1).

Específicamente, se resalta que el Departamento A y la institución en general está interesada en promover la producción científica, siendo un rasgo de la UCA incluso antes que estuviera plasmado en la Ley de Educación Superior (LES): “Promover la producción académica no es una preocupación reciente, sino que ha caracterizado el desempeño de la universidad, verdad. Me remonto a mi época de estudiante, ha sido siempre muy valorado y muy importante la parte de la producción intelectual” (DI2).

En el Departamento A se manifiesta que “producir científicamente el conocimiento resultante del trabajo intelectual mediante investigación científica es de suma importancia” (DI3). Es un rasgo de su cultura organizacional y afirman que el hecho de que exista baja producción científica no significa que no sea una prioridad para el departamento, sino que es producto de “otra serie de factores que van más allá del tema de hacer prioritaria por decreto la práctica de investigación. Estoy hablando de recursos puramente” (DI1). Estos recursos no son necesariamente financieros, sino que son las condiciones, formación, tiempo para investigar, recursos para publicar, entre otros, es decir, “no solamente los costos materiales o financieros que pueda tener, si no, los costos de orden personal que puede tener para quienes investigamos” (DI1).

Es evidente que son las universidades quienes están para formar, para gestionar el conocimiento y la producción de conocimiento científico en las diferentes disciplinas. En este sentido, los docentes argumentan que “si se quiere tener producción científica, se tiene que apostar por la producción científica, eso así de sencillo y a la vez así de complejo” (DI1). Se debe hacer lo posible por dirigir esfuerzos y recursos para la ejecución de investigaciones que tengan un impacto en la sociedad, y esto implica, entre otras cosas, contar con el apoyo de quien dirige el departamento, apoyo que es un rasgo marcado en la cultura organizacional con el que cuenta el Departamento A.

Afortunadamente, yo en mi departamento, me he encontrado con la apertura, con el respaldo directo de la jefatura de nuestro departamento; y eso, si lo quiero decir, porque muchas veces, las iniciativas también pueden verse entorpecidas, empantanadas, engavetadas. Si quienes, en este caso, ocupan puestos de liderazgo o puestos de decisión, por diferentes razones, no quieren apoyar a su equipo o a los miembros de su cuerpo docente a hacer investigación. (DI1)

Soy una mujer privilegiada porque tengo un jefe excepcional, verdad. Entonces, cuando ustedes me preguntaban sobre las condiciones para la investigación, por ejemplo, él, a un alto costo, verdad, mantuvo, respetó nuestra carga, de liberarnos ese cuarto de tiempo durante un año para hacer investigación y obtener un producto científico. (DI2)

En cuanto a las publicaciones realizadas por el departamento, se realizan por dos vías, la primera la vía institucional que es utilizando “las revistas de la universidad, la revista Realidad, sobre todo, la Revista ECA y eventualmente la Revista Latinoamericana de Teología” (JD1) y la segunda vía es cuando los docentes-investigadores publican fuera de la institución en “revistas científicas internacionales que están siendo producidas por otras universidades o están siendo producidas por otros organismos internacionales en el campo de las Ciencias Sociales” (JD1). Las dos formas de publicar son válidas, la universidad al final del año pide a cada departamento un informe de las publicaciones realizadas por sus docentes “Tenemos que informar esos dos tipos de publicaciones que hemos hecho ocupando ambas las vías” (JD1).

En este sentido, se evidencia una postura marcada en los docentes, respecto a que muchos prefieren publicar fuera de la universidad y esto se debe a que las revistas de la UCA no se encuentran indexadas: “Muchos de mis docentes prefieren hacerlo afuera; y prefieren hacerlo afuera por el tema de la indexación, ¿ya? Las revistas de la universidad no están indexadas” (JD1). Lo hacen sobre todo por el tema de reconocimiento porque el docente-investigador valora mucho el reconocimiento y la experiencia fuera del país.

Muchos de mis docentes me dicen: Mira, pues si yo quiero ganar, digamos, puntos académicos digámoslo así, o reconocimiento internacional, a mí me conviene más publicar mis artículos en una revista indexada, y, por tanto, tengo que buscar afuera. (JD1)

Yo fui a Alemania a hacer un posgrado y parte del posgrado era hacer publicación, y a la larga eso se ha convertido en parte de mis metas personales, seguir haciendo publicaciones en revistas internacionales, verdad, que tienen un poco más de reconocimiento. (DI3)

Otros, por su parte, prefieren la publicación en revistas indexadas por el arbitraje que existe, es decir, ese intercambio entre pares que permite auditar la calidad de los argumentos. Este arbitraje hace que sea una producción científica de calidad y le da el reconocimiento de investigador.

Somos pocos los que hemos hecho publicación en revistas indexadas. El tema de publicación en una revista indexada, por lo general, hay algunas revistas que se lo rechazan de entrada por diferentes cuestiones, por ejemplo, porque la gente no está preparada para argumentar científicamente. Entonces, si no está acostumbrada a ese arbitraje, donde tengo pares que me estén auditando la calidad de mi argumento, la calidad de mi producción científica, la idoneidad que yo utilicé para hacer “X” o “Y” investigación. Es ese arbitraje lo que hace una investigación de calidad, un producto que ha pasado por un proceso de filtro y de control de calidad, que le permita a usted, ofrecer la mejor versión posible de su trabajo. (DI1)

En ese sentido, la universidad está consciente que hay docentes que prefiere publicar fuera de la institución, por el prestigio académico que da que una revista indexada publique un escrito propio, y reconoce el esfuerzo que los académicos hacen. Por tanto, lo único que la universidad pide a sus docentes es que “se presenten como docentes de la UCA, que no digan que son investigadores independientes, porque, de hecho, la UCA les está cediendo tiempo para que escriban y para que finalmente puedan publicar es la condición que pone la universidad” (JD1).

Por otra parte, se identifica que en el Departamento A los docentes-investigadores antes de trabajar en el departamento, han laborado para otra instancia dentro de la universidad, donde estaban contratados solo para investigar. Además, han estado fuera del país estudiando sus postgrados, por esa razón, las investigaciones en las que han participado o la producción científica que ellos han realizado, no toda la tienen registrada como parte del departamento.

En resumen, en el Departamento A la producción científica es una característica visible en sus integrantes y se refleja como parte fundamental en su cultura organizacional. En el sentido que sus integrantes tienen arraigada la importancia que esta significa para el departamento y para la universidad en general, tienen un compromiso por investigar y publicar, para ellos es muy importante la incidencia que tenga lo que producen, y hacen su mayor esfuerzo a pesar de las limitantes que puedan existir.

- **Limitantes a la Producción Científica**

En primer lugar, el tiempo es un recurso clave para la investigación y éste en la práctica se vuelve insuficiente para que los docentes puedan producir científicamente. Por una parte, esto se debe a que por lo general la gente “no lo toma en cuenta cuando planifica investigaciones ni cuando se diseña las mismas. Ni desde la administración ni desde que quienes hacemos, o los científicos que estamos ejecutando la investigación misma” (DI1); por otra parte, el hecho de tener que cumplir con las funciones de docencia, investigación y proyección social, hace que el docente se sienta saturado, en otras palabras, que tiene “una vida como muy fragmentada. Dos horas de clase, dos horas de reunión, dos horas de atender estudiantes, dos, dos, dos, verdad” (DI2) y esto “pasa factura en algún lado y por lo general es, por ejemplo, en el producto, digamos, estrella o en el producto más evidente en el que cristaliza la producción científica y esto es un artículo publicado en una revista indexada” (DI1).

Es decir, se evidencia que los docentes están interesados en investigar y producir científicamente, pero consideran que la distribución del tiempo en las tres funciones que deben desempeñar les limita poder dedicarse a ello.

Como voy a investigar, y mucho menos, como voy a escribir si tenés una sobre carga brutal de estudiantes a quienes tenés que estar atendiendo, a quienes tenés que estar gestionando, a quienes tenés que estar enseñando; y encima de eso te están pidiendo que hagas actividades de proyección social. Hay mucha gente, digamos que logramos hacer malabares con todo. (DI1)

En teoría, las personas que investigamos en la universidad, deberíamos dedicar dos horas diarias a la investigación, pero a mí no me funciona dos horas cada día, yo necesito ocho horas de corrido. Y esa experiencia mía la comparten otros colegas que están en la misma situación, queriendo iniciar un diseño de investigación, o queriendo iniciar la redacción de un artículo, pero que esas condiciones nunca llegan, porque tenés que atender estudiantes o hay una reunión. (DI2)

Imagínese que yo diseño un proyecto de investigación ahorita... lo hablo con el coordinador de departamento: 'Mire, yo estoy diseñando este proyecto de investigación y es posible que me lo aprueben'. Entonces, yo tengo dos secciones en este semestre. Ahora, normalmente, es lo que cada profesor va a tener como máximo, parece, mis dos clases por semestre. Estoy como al tope. Entonces, en este momento, yo no podría hacer investigación, si me lo aprueban, obviamente no va a ser posible llevar las dos cosas al mismo tiempo. (DI3)

En segundo lugar, se identificó que en el Departamento A algunos docentes prefieren realizar investigación por Consultorías, ya sea porque ha sido requerida al departamento (fondos externos) o consultorías independientes, debido a que consideran que tiene la ventaja de poder investigar para algo, para hacer incidencia y tener resultados más inmediatos, debido a que los recursos y el tiempo para realizar la investigación son previamente establecidos y limitados por el organismo o entidad que requiere el servicio.

Hay una gran ventaja en la investigación por consultoría, que es el poder investigar para algo, verdad. Por ejemplo, el investigar para hacer incidencia política, en este caso, los recursos son tan limitados y el tiempo escaso que la investigación debe responder a un objetivo político, hacer un buen diagnóstico, hacer una evaluación de impacto de una determinada intervención, hacer propuestas de mejora, etc. Entonces, siempre está vinculado a un para qué. (DI2)

Ahora, lo que yo le quería también comentar es que, simultáneamente estoy participando, pero como consultor externo de un proyecto de investigación. Entonces, y eso, dentro de la universidad, al menos, sí es posible hacerlo siempre y cuando sus trabajos de consultoría no desequilibren, o no afecten su trabajo como docente, o la carga de trabajo que tiene dentro de la universidad. (DI3)

En tercer lugar, teniendo en cuenta que los docentes investigadores presentan una actitud positiva hacia la investigación y la producción científica, consideran que la formación en investigación, es decir, los conocimientos adquiridos en temas de investigación, metodología, redacción, divulgación científica, entre otros, en la universidad en general aún son deficientes y constituyen una limitante para la producción científica.

Para investigar, tiene que haber, como repito, una base de formación, para que la gente sepa ¡cómo diablos comenzar, por una parte, o por otra! Es decir, la gente tiene que, no solamente querer hacerlo por una especie de voluntarismo, sino que, tiene que saber cómo mínimo cómo hacerlo, ¿verdad?, y tiene que saber que esa inversión de tiempo no va a dar unos frutos de inmediato; sino que, van a ser unos frutos a mediano plazo, y que es importante y que es vital para tu práctica. Pero conozco de profesores en la universidad, que pueden ser muy profesores de universidad, pero ¡no han hecho una investigación en su vida! y cuando la han hecho, ¿Qué?, algún tipo de tesis o tesina de grado o postgrado ha sido mal hecha y bueno, esa es la experiencia con la que han quedado. (DI1)

Y aquí tenemos que ser reales, no todos los que salimos formados con títulos de Licenciado, incluso con títulos de Maestros o con títulos de Doctores... No todos terminan sabiendo hacer investigación. Una cosa es haber hecho la investigación de su tesis y otra cosa es saber hacer investigación, son dos cosas diferentes. Saber hacer investigación es tener una práctica continua de investigación, saber reflexionar sobre problemas epistemológicos y metodológicos de la ciencia, saber debatir sobre la producción de conocimiento, saber resolver y posicionarse ante cuestiones sobre el desarrollo y la ciencia. Entonces, no todos los académicos están en condiciones de hacer investigación. (DIR1)

En cuarto lugar, se identificó que los docentes consideran que la falta de espacios para el debate o discusión metodológica es una limitante para producción científica debido a que "toda la actividad resultante de una reflexión sistemática, que implica producción original dentro de la tradición de investigación" (Mollo, 1997, p.159) debe contemplar estos espacios que son idóneos para enriquecer el conocimiento, teniendo en cuenta que la "ciencia es un proceso que tiene entre sus características, que se va depurando... La ciencia, está y debe estar sujeto a un proceso de autocorrección. Es decir, lo que usted escriba, está sometido a un proceso de control de calidad" (DI1).

De allí se deriva la importancia de estos espacios, para "enfaticar la discusión, que por lo general no se tiene en cuenta, [y es] una de las grandes falencias, y eso sí de todas las universidades [aclaración], y es la discusión metodológica" (DI1). Que son parte de las prácticas de la investigación, que, por lo general, las personas solamente están acostumbradas a que publiquen sus investigaciones en un informe sin realizar estos espacios de reflexión donde "observar, dar sugerencias, o por decirlo de alguna forma, Criticar ese informe y ver sus fallos y ver sus deficiencias y enviar esas correcciones, a los autores" (DI3). Es parte del proceso de formación, de discusión y de enriquecimiento de conocimientos científicos, es un paso importante y que no siempre sucede debido a que es una práctica que no está instalada en la cultura organizacional porque "la gente tiende a tomarse muy mal las correcciones que uno le hace, y eso es parte, perdone, del proceso auto correctivo de la ciencia" (DI2).

En este sentido, algunos docentes del Departamento A realizaron el esfuerzo de desarrollar un seminario de investigación, en el cual se tiene espacios para presentar y discutir las investigaciones que están ejecutando para fomentar la discusión metodológica donde "los miembros del departamento... menos familiarizados con la investigación pudieran no solamente conocer el objeto de estudio de los diferentes miembros del departamento. Si no, también, enfatizar la discusión, que por lo general no se tiene en cuenta" (DI1). Y consideran que es importante y necesaria para la producción científica, y que, a su vez, anima la colaboración entre colegas para que "los docentes que tienen más años, que son más veteranos, incorporen a las nuevas generaciones de docentes recién llegados, a que participen con ellos en investigaciones, a que hagan publicaciones conjuntas, que escriban cosas juntos" (DI3).

Finalmente, se evidenció que la falta de una revista indexada en la Universidad, es considerada una limitante para la producción científica, incluso es catalogada por algunos como una desmotivación para investigar y producir científicamente, debido a que no se cuenta con el

reconocimiento de la comunidad científica internacional que una revista indexada proporciona y los docentes-investigadores pierden la oportunidad de entrar en conversación con otros investigadores a nivel internacional sobre temas específicos, es decir, las investigaciones carecen de filtros y controles de calidad que solo se logran mediante el arbitraje o retroalimentación entre pares, para poder obtener un producto de calidad "no tengo pares que me estén auditando la calidad de mi argumento, la calidad de mi producción científica, la idoneidad que yo utilicé para hacer "X" o "Y" investigación" (D11), en otras palabras, de eso se trata la investigación, de contar con un producto de calidad participando del arbitraje que le permite acumular conocimientos y ofrecer la mejor versión posible del trabajo investigativo.

El asunto es que algunas de las revistas que tiene la universidad, la ECA, por particular... no es una revista indexada, es decir, que, realmente no tiene un reconocimiento internacional grande, verdad. Sí, obviamente, es un referente nacional, pero hoy en día, si los docentes o los investigadores no entran en conversación a nivel global con otros investigadores, sobre temas específicos, el nivel de producción y referente de la universidad se pierde. No podemos publicar solo para nosotros, sino que deberíamos publicar también para un público más global. Y eso se hace a través de revistas globales internacionales que están indexadas y que realmente muy poca gente de la universidad que hace hoy en día. (D13)

Los controles de calidad son más factibles. Son de hecho, obligatorios en las revistas indexadas. Pero precisamente, de ahí viene el hecho de que el artículo de la revista indexada no sea el artículo más común ni más frecuente; porque el artículo de revista indexada, vos podés tomarte un año, hasta dos años, en estar en ese pimponeo... Perdón, eso es lo que hace una investigación de calidad [se refiere al arbitraje]. Y hace justamente que produzca científicamente y que usted pueda poner a disposición de una revista indexada un producto que ha pasado por un proceso de filtro y de control de calidad, que le permita a usted, ofrecer la mejor versión posible de su trabajo. (D11)

En resumen, como anteriormente se ha mencionado, la producción científica es parte de la cultura organizacional del Departamento A y las limitantes destacadas por los participantes muestran que para ellos es muy importante la incidencia que tenga lo que producen y cómo ellos tratan de mantener el esfuerzo de investigar y seguir trabajando por dar el mejor producto posible, aun cuando estas limitantes signifiquen una constante desmotivación.

- **Elementos que favorecen la Producción Científica**

De acuerdo con la visión de la universidad que se "caracteriza por el desarrollo de investigaciones multidisciplinarias e interinstitucionales en el campo científico-tecnológico, económico, político, socio-cultural y ambiental" (UCA, s.f.-a), el Departamento A promueve que las investigaciones se realicen conformando equipos interdisciplinarios para enriquecer la investigación y la producción de científica, siendo una ventaja del departamento porque cuenta con una planta docente formada académicamente en diferentes disciplinas "la universidad está promoviendo que las investigaciones sean interdisciplinarias, verdad, interdepartamentales. Entonces, en el caso nuestro, logramos cumplir el requisito porque, aunque pertenecemos a un único

departamento, tenemos formaciones disciplinares distintas” (DI2), de igual forma, se procura que los docentes eviten el trabajo investigativo individual promoviendo el trabajo colectivo, con la opción de “construir un equipo interno o construir un equipo multidisciplinario con colegas de otros departamentos” (JD1) lo que favorece la investigación y les ha permitido a los docentes “tener la posibilidad de participar, también, en otros procesos de investigación que van más allá de lo documental” (JD1).

Otro aspecto importante que favorece la producción científica del departamento es el apoyo e involucramiento del jefe, los docentes expresan que es una persona comprometida con la investigación, respalda y apoya las iniciativas de investigación, respeta el tiempo y carga académica, reconoce el trabajo que implica hacer investigación, y, en la manera de lo posible, es flexible, organiza y proporciona las condiciones para que los docentes puedan realizar investigación.

Afortunadamente, yo en mi departamento, he encontrado o me he encontrado con la apertura con el respaldo directo de la jefatura de nuestro departamento... Yo, cuando le he dicho a mi jefe, por decirte... un ciclo, ‘necesito por favor que me descargues una materia, porque necesito terminar este artículo’, pasó hace un año, estaba con un artículo que estaba en este proceso y para recta final de la revisión para su publicación, y le dije: ‘necesito por favor tu ayuda, porque necesito terminar de escribir esto’, y tuve su apoyo y eso fue decisivo. (DI1)

Liberar un equipo de siete personas, verdad, un cuarto de tiempo para dedicarse a investigación durante un año, administrativamente, no fue fácil para él, verdad. Y, sin embargo, nos facilitó esas condiciones... no es fácil por lo que él nos hizo notar, verdad. En ese año, tanto fue su apoyo, que durante el año nunca sentimos esa presión administrativa, verdad. Sin embargo, ya cuando él nos contó, ‘hay muchas demandas del departamento’... y no pueden ser atendidas por él, verdad. Si no que necesita al equipo. Y si el equipo en ese momento está concentrado en docencia e investigación, pues él tiene poco margen de maniobra... Entonces, yo siento que esos son gestos que dicen mucho de la jefatura y de su compromiso con la investigación. (DI2)

Por otra parte, resaltaron que la creación de la Dirección de Investigación en la universidad, aunque por su reciente creación, aun hace falta trabajar muchos aspectos, es considerada un esfuerzo importante que favorece la investigación y la producción científica vista como producto final, debido a que es una instancia interna que fomenta y regula la investigación que hace la universidad.

Hay una dirección de investigación también, o sea, ya son instancias, por llamarlo así, a las cuales se puede acudir para, digamos... [toma aire] que la práctica de investigación en la universidad, pues tenga ciertos asideros, cierta posibilidad de acometerse o de aplicar a fondos. (DI1)

Hay una dirección de investigaciones, y eso es algo nuevo. Entonces, lo que demuestra que sí es un interés institucional de la universidad promover las investigaciones dentro de la universidad, y dentro no solamente de la vicerrectoría de Proyección Social, como sería el IUDOP y el IDUCA, verdad, sino también dentro de los departamentos académicos. Entonces, creo que la orientación institucional de hacer más investigación está, pero, todavía no ha pasado esa orientación a ser una práctica diaria, por la gran demanda que existe de dar clases, verdad. Entonces, pero creo que va en ese proceso, honestamente. (DI3)

Asimismo, expresan que es de importancia que la persona que está a cargo de la dirección es alguien formado en investigación, que conoce el campo y tiene claridad de los procesos y dificultades que implica el tema.

En la universidad afortunadamente, la dirección de investigación, en este sentido es no solamente es flexible, sino que es regida por una persona por un profesional de las Ciencias Sociales, que está claro de estos procesos. De la dificultad inherente a, por ejemplo, hacer estudios en donde el objeto de estudio en las ciencias sociales [aclara el campo], es muy distinto a un objeto de estudio de ciencias naturales o de las ciencias duras... Los objetos de las ciencias sociales están en constante transformación. (DI1)

Finalmente, todo lo anterior evidencia que en la cultura organizacional del Departamento A existe claridad de los esfuerzos que se realizan en el departamento y de la institución, y ellos procuran que su trabajo proporcione los mejores aportes, aprovechando los recursos e iniciativas disponibles que favorecen la producción científica, y valorando cada aspecto que signifique una oportunidad de incidir, proponer y poner a disposición sus conocimientos, así como también fortalecer sus conocimientos, todo ello a favor de la investigación y la producción científica que lo consideran algo muy importante tanto a nivel profesional y personalmente, como departamental e institucional.

NIVEL 2: VALORES

A partir de la información obtenida en el Departamento A se identifican elementos del nivel 2 que caracterizan su cultura organizacional; los cuales se presentan a continuación:

- **Visión sobre la producción científica**

En el Departamento A, se evidencia que los participantes tienen una concepción clara de la importancia de la investigación para el departamento y el aporte que la producción científica realiza a la sociedad. En primer lugar, consideran que es su deber prepararse teórica y científicamente con los pies puestos en la realidad para realizar propuestas concretas y de incidencia: “No nos interesa hacer una investigación así teórica, en el aire, no; sino investigar aquellos temas que nos permitan conocer mejor la realidad, conocer mejor a nuestra sociedad y construir propuestas” (JD1).

Esto implica buscar la manera en que las investigaciones contribuyan a enriquecer la docencia, que es parte del ideario de la universidad, ser una institución “al servicio del pueblo salvadoreño y centroamericano para impulsar universitariamente la transformación social, a través de la investigación, la docencia y la proyección social” (UCA, s.f.-a). Se evidencia que es un valor que identifica al Departamento A, mediante el compromiso que tienen todos como miembros del departamento, cada uno desde su rol. Esto implica procesar y “operativizar de alguna manera para que no se quede solo en el discurso. Y para que no se quede tampoco en un ideal, que después no sabemos cómo se lleva a la práctica, ¿verdad?, ese es el trabajo nuestro” (JD1).

Por una parte, los docentes-investigadores consideran que esto se logrará mediante la apuesta, en primer lugar, por la “formación, dos, dejar que los que sabemos de investigación investiguemos, tres, fomentar esa investigación, esa producción... yo no digo que subvenciones todas las investigaciones, que eso sería lo ideal [dándole realce]. Pero [por lo menos] dar el tiempo para hacerlo” (DI1); debido a que la naturaleza de la universidad es “aportar conocimiento científico a la toma de decisiones” (DI2). Para ello, es necesario realizar esfuerzos por difundir una cultura de investigación, no solo se trata de impulsar políticas que fomenten la producción científica, el trabajo científico y el trabajo de divulgación científica, es decir, “no es solo hacer investigación y divulgarla, sino que también, hacer un decidido esfuerzo por promulgar la cultura de investigación” (DI1).

Asimismo, en las expresiones emitidas por los participantes se evidencia que la visión del departamento está más orientada a que la investigación genere un aporte importante en la sociedad y sirva como herramienta de la docencia para crear conciencia en los estudiantes y construir agentes de cambio social. Es decir, la investigación es fundamental para construir el conocimiento y lograr una producción científica que contribuya a hacer país, esta visión se constituye un valor característico de la cultura organizacional del Departamento A.

La visión del departamento es más encaminada a que, si se van a meter a un tema, que se meta un tema que pueda tener más impacto, que tenga incidencia más que si genera fondos, es decir, está más preocupado por hacer incidencia, y está bueno, y menos preocupado en cuánto dinero vamos a constituir de esa investigación. (DI3)

Nosotros vivimos en un país que necesita trabajar mucho y avanzar mucho, sigue habiendo tremendas desigualdades. Entonces, claro, todo eso implica hacer investigación y encontrar la mejor manera de que las investigaciones nos aporten elementos para construir propuestas, [y, también, a través de la docencia] para hacer conciencia a nuestros estudiantes y construir agentes de cambio social. (JD1)

Por otra parte, teniendo en cuenta que la universidad concibe a “los departamentos académicos como nichos, en donde se tienen que articular esas tres prácticas de docencia, investigación y proyección social” (DI1), se considera necesario que “los departamentos deberían de ayudar a los docentes a que aclaren su perfil profesional, y su perfil personal como docente, pero también como investigador” (DI3). Es decir, definir a dónde cada docente quiere, en términos de

investigación, apuntar su mirada, apuntar a dónde se encuentran esos vacíos y cuál será la contribución que dará.

Los docentes investigadores consideran que esto se logra mediante la definición clara de la política de investigación, en otras palabras, como ésta se concibe al interior del departamento y como debe de ser puesta en práctica. Para ello es necesario implementar o “fortalecer aspectos éticos y los aspectos de revisión entre pares para garantizar la publicación académica” (DI2) mediante el establecimiento de mecanismos de “evaluación ética del diseño de la investigación para garantizar que incorpore estos principios de ética de investigación con seres humanos” (DI2). Asimismo, como se ha mencionado en apartados anteriores, implementar la revisión entre pares al final de los productos estableciéndola como “un requisito a la hora de aprobar si una investigación se cierra o no se cierra” (DI2).

En resumen, la visión sobre la producción científica es un valor del Departamento A que, para ellos, implica tener una visión estratégica que les permite entender cómo se gestiona apropiadamente la operativización y la práctica de los ideales de la universidad. Asimismo, poder definir de manera apropiada las metodologías y las técnicas de la investigación, considerando los vínculos entre la docencia, la investigación y la proyección social, teniendo en cuenta que la universidad “tiene muchos de esos planteamientos en la política de investigación, todavía estamos tratando de construir esto. No podemos decir que estamos por alcanzarlo, yo creo que estamos acercándonos a la mitad del camino y de manera bastante despaciosa y complicada” (DIR1).

- **Procesos Institucionales Internos**

La universidad lleva a cabo la elaboración del plan estratégico institucional “de manera participativa y de manera bastante consultada” (JD1) recogiendo insumos mediante grupos focales “para que la gente participara de manera presencial en las discusiones y se recogieron los aportes de manera directa” (JD1), para luego ser presentado a la comunidad educativa con el fin de confirmar “si la comunidad universitaria se sentía o no identificada con el plan” (JD1).

En este sentido, el Departamento A procura operativizar dicho plan, estableciendo la agenda de investigación departamental de manera conjunta, llevando a cabo una “reunión departamental en donde decimos: ‘a ver, ¿Cuáles van a ser nuestros temas de trabajo para este año o para este, o para este trienio o para este quinquenio?’ y entonces decidimos la agenda de investigación a priorizar” (JD1). Luego de definir colectivamente esa agenda, cada inicio de año se elabora el plan operativo de trabajo “a nivel personal y a nivel departamental... la planificación departamental lo que hace es poner como los grandes objetivos que nosotros buscamos en el año como departamento” (JD1). En este, se evidencia que los docentes, pese al tiempo limitado o fragmentado con el que cuentan para desempeñar las funciones de docencia, investigación y proyección social, participan proponiendo temas de interés “cada docente pues dice: ‘mire, pues me interesa este tema, voy a presentar una propuesta de investigación sobre ese tema’” (JD1).

Todos los intereses y propuestas de trabajo de los docentes son recopiladas para ser presentadas a la Comisión Académica Departamental, donde se evalúa si estos proyectos de investigación son o no son aceptables. También, los docentes tienen la apertura de proponer participaciones o intereses por realizar aportes personales, como, por ejemplo, leyendo, investigando y escribiendo sobre algún tema en particular para publicar “un artículo en la Revista Realidad o en la Revista ECA, o para participar en el congreso Centroamericano de Ciencias Políticas” (JD1),

En cuanto a la distribución de la carga laboral, la universidad establece la distribución de la jornada de un docente que está contratado a tiempo completo, en el 50% para la docencia, el 25% para la investigación y el 25% para la proyección social y la gestión universitaria. Es decir, comprender la docencia desde la perspectiva de ser una herramienta para la investigación y la proyección social, donde el docente puede realizar investigación desde su propio contexto y, a su vez, fomentar el desarrollo de habilidades de investigación en sus estudiantes, lo que en consecuencia contribuye a la función social.

En este sentido, los docentes están conscientes que la universidad no contempla la separación entre docentes e investigadores como puede existir en otras instituciones. Los académicos son catalogados con el perfil de docentes-investigadores; en otras palabras, se “espera que todos los docentes investiguemos, no se puede tener la figura de investigador exclusivo, sino que tenemos que combinar nuestra principal actividad, que en el caso mío hasta ahora ha sido la docencia, con la investigación” (DI2).

En el Departamento A, algunos docentes piensan que es cuestión de cada uno definir sus prioridades y saber planificar si se quiere o no dedicar a la investigación. La distribución del tiempo es clave para la investigación, debido a que el proceso o el “cómo se hace la investigación... queda por lo general no velado, queda marginado, queda ninguneado, queda oscurecido ¿Por qué? Porque no estamos acostumbrados a reflejar el proceso” (DI1). Para ellos es un valor característico de su cultura organizacional, el compromiso, la disciplina y la importancia de cumplir con los procesos internos tomando consciencia de la planificación y distribución de sus actividades.

Es un asunto de planificar, me parece a mí, si no quiere hacer investigación, va a dar dos clases cada semestre hasta llegar a dar clases, seis clases en el año, que es lo que el reglamento interno menciona. Y luego, los que hagan investigación, negocian con sus coordinadores, para que no les pongan las clases. (DI3)

Yo suelo ser muy respetuosa en eso. Es decir, yo si tengo clase a las 9:00 am me vas a ver en mi salón 5 a las 9:00. En ese sentido, suelo ser muy disciplinada. Porque exijo a los estudiantes también ese mismo nivel de disciplina; porque creo que es un valor y que es una característica que tener para hacer investigación. Si no sos disciplinado en la vida en general, pero, sobre todo, para hacer investigación en particular, estás frita. Entonces, los días que tengo clase son horas sagradas para mí, así como las horas de consulta que aparto para los estudiantes. (DI1)

Sin embargo, para algunos docentes es un tanto complicado e implica realizar ciertos sacrificios para poder cumplir con todo lo que les compete.

Pero... [suspira profundo] en muchas ocasiones toca trabajar en casa... Y, sobre todo, para escribir necesito ciertas condiciones, por ejemplo, necesito no estar siendo interrumpida a cada rato; pues tengo que encerrarme en mi oficina directamente. Por ejemplo, yo trabajo fines de semana, en la UCA sábados en la mañana; pero yo estoy escribiendo domingo en la tarde, acá en mi casa. Entonces, hay un traslape de la vida universitaria, la vida académica con mi vida personal, eso está claro, entonces, eso tiene unos costos elevados. (D11)

En teoría, las personas que investigamos en la universidad, deberíamos dedicar dos horas diarias a la investigación, un cuarto de tiempo. Pero a mí no me funciona dos horas cada día. Yo necesito ocho horas de corrido. La recomendación que me dieron en ese momento era "Respete dos horas diarias", "Programe dos horas diarias para su investigación. Porque si usted las concentra todas el día viernes, y le programan una reunión, ya se echaron a perder las 11 horas semanales". Entonces, en el caso mío, como ya les decía, no me funciona. No lo logro... digamos que tendría que ser muy disciplinada como para bloquear esas horas en mi agenda. Pero, de repente, por la dinámica de la universidad, cuando surgen reuniones, entrevistas que los estudiantes solicitan, verdad, preparación de clases, calificación, etc., entonces, a mí me cuesta mucho conservar esas dos horas. (D12)

En cuanto a la toma de decisiones, por una parte, al inicio se mencionó que tanto el plan estratégico institucional como el operativo es realizado de manera participativa. Por su parte, la participación en las decisiones internas y la apertura se evidencia que los docentes son escuchados y sus opiniones son valoradas para decidir sobre aspectos y actividades que tiene que desarrollar el departamento.

Nuestro jefe es una persona que consulta mucho las decisiones que quiere tomar, y, sobre todo, en el campo de la investigación, las iniciativas, por ejemplo, de investigación que se puedan llevar a cabo, también las consulta. Sobre todo, en términos de si existe no solamente el interés en participar en una investigación. Pero también si tenemos los recursos, si tenemos el tiempo, si tenemos o estamos demasiado sobrecargados. (D11)

Él consulta mucho y toma en cuenta nuestras opiniones. Entonces, yo creo que sí, sí me siento parte y me siento a gusto... No es jefe perfecto, verdad, pero yo hasta donde lo veo, es como dice Silvio Rodríguez en una de sus canciones: "lo más cercano, a lo que yo soñé". (D12)

En resumen, en el Departamento A se identifica que pese a las limitantes y dificultades que puedan suscitar, demuestran tener como valor característico de su cultura organizacional, el compromiso y responsabilidad de cumplir con las actividades que les demanda la institución. Se fomenta el respeto a las opiniones y hay mucha comunicación e inclusión en la toma de decisiones, contando con la apertura y disposición del jefe de departamento, el cual, juega un rol

importante en la definición de la cultura organizacional del departamento, punto que se analizara más adelante.

- **Incentivos y motivaciones intrínsecos**

En cuanto a los incentivos y motivación intrínsecos, en el Departamento A se evidencia que los docentes que realizan investigación son investigadores natos, es decir, les apasiona la investigación y lo realizan no por cumplir un requisito, sino porque es algo que lo tiene arraigado y el hecho de trabajar en una institución de educación superior que les permite tener ese espacio para realizar investigación, los hace sentirse cómodos siendo parte de la universidad.

Yo si me siento a gusto estando en la universidad, y uno de los criterios por los que acepté trabajar en el departamento, no fue el económico, sino la oportunidad de, en este momento de mi vida, poner un poco en orden lo que yo he trabajado a lo largo del tiempo. (D12)

Además, ser parte de la universidad les permite potenciar las habilidades metodológicas mediante las investigaciones. “En mi caso, digo yo, he desarrollado habilidades de metodología de investigación o de sistematización de experiencias” (D12).

De igual manera, otro incentivo es la posibilidad que tienen los docentes de participar en redes externas de investigación que les permite, entre otras cosas, la formación y actualización de conocimiento, el debate teórico/académico, el contacto con otros investigadores, estar activos en el intercambio intelectual y no estar “solamente acostumbrados a dar clases” (D11); en este sentido, se evidenció que quienes participan de estas redes lo hacen por voluntad propia y los motiva la simple “necesidad de realizar y de pertenecer” (D13), debido a que estos espacios son enriquecedores “al estar en una interlocución con colegas de fuera” (D11) y fomentan el pensamiento científico “entorno a la importancia de la educación, la formación y la divulgación científica” (D11).

NIVEL 3: PRESUNCIONES SUBYACENTES

A partir de la información obtenida en el Departamento A se identifican elementos del nivel 3 que caracterizan su cultura organizacional; los cuales se presentan a continuación:

- **Personas que determinan la cultura organizacional**

En el Departamento A, se evidencia que el jefe de departamento es visto como un líder, alguien que escucha e involucra a su personal en las decisiones, se evidencia que es una persona que respeta la opinión de sus docentes y trata la manera que se sientan cómodos y parte del departamento, implementa un estilo de dirección horizontal donde las inquietudes, necesidades y propuestas son escuchadas, generando un clima de confianza donde los docentes se sienten cómodos y se sienten tomados en cuenta. Esto se debe “precisamente porque hay un espacio

de consulta y de respeto a las opiniones, donde podemos decir lo que pensamos, sin represalias, sin consecuencias, etc., y que sí sirve para mejorar el departamento. (DI2)

Asimismo, tiene claridad de la importancia de la investigación y la producción científica, procura respetar la carga académica y de crear las condiciones para la que los docentes puedan investigar, y, sobre todo, se involucra en la gestión y en el fomento de la investigación.

Es una persona, que yo diría, tiene mucho tino para respetar la inversión de tiempo que implica para sus profesores, participar en procesos de investigación junto con él, el resto de tareas que tenemos que desempeñar en la universidad y evidentemente sin menoscabos, sin descuido de las tareas de docencia, que son requeridas constantemente y en todos los ciclos. (DI1)

Cuando ustedes me preguntaban sobre las condiciones para la investigación, por ejemplo, él, a un alto costo, verdad, mantuvo, respetó nuestra carga, el liberarnos ese cuarto de tiempo durante un año, verdad... Liberar un equipo de siete personas, verdad, un cuarto de tiempo para dedicarse a investigación durante un año, administrativamente, no fue fácil para él, verdad. Y, sin embargo, nos facilitó esas condiciones. (DI2).

También, se evidencia que en el Departamento A, las dificultades se resuelven en conjunto, el jefe del departamento se involucra, busca alternativas para solucionar de la mejor manera, es considerado por los docentes alguien que busca solventar y mejorar condiciones, tratado de mantener un equilibrio en el departamento, siendo una característica de su cultura organizacional.

De hecho, cuando hemos tenido dificultades en las investigaciones, eh, nosotros hemos podido acudir a él. Hemos contado las dificultades que hemos tenido y juntos buscamos formas de solucionar o enfrentar la dificultad. Y en ese sentido, (expresa aceptación con el tono de voz) pues, es algo que ayuda verdad, sin duda a ejecutar las investigaciones de mejor manera o mejorar condiciones. Eso es lo más precioso, ¿verdad?, genera mejores condiciones para el desarrollo de la investigación. (DI1)

Cuando este año el coordinador dijo: 'Vamos a renovar, una segunda parte' [refiriéndose a renovar la investigación], el que empezó a temblar fue él [refiriéndose al jefe]. Ya luego nos comentó: "Es que para mí ha sido muy difícil porque han venido muchas solicitudes de investigación o de actividades de formación continua, que no he podido asumir porque el equipo estaba concentrado en la investigación". Entonces, yo siento que esos son gestos que dicen mucho de la jefatura y de su compromiso con la investigación. (DI2)

En resumen, se evidencia que en el Departamento A su cultura organizacional está marcada por la influencia, motivación, integración y liderazgo del jefe de departamento, los docentes se sienten integrados y tomados en cuenta, y valoran el trabajo que realiza la jefatura, sobre todo el involucramiento en la gestión y fomento de la investigación, así como también, el esfuerzo de mejorar la producción científica del departamento.

- **Visión, Misión, Ideales y Concepciones sobre la investigación**

En el Departamento A, se identifican con la misión y la visión universitaria, principalmente con el planteamiento de ser una institución “al servicio del pueblo salvadoreño y centroamericano para impulsar universitariamente la transformación social, a través de la investigación, la docencia y la proyección social” (UCA, s.f.-a). Están convencidos de “que el cambio social que la universidad promueva sea basado en el enfoque derechos humanos, en la justicia, en la equidad y solidaridad” (JD1). Son “los valores que deben acompañar esas propuestas de cambio social que la universidad plantea” (JD1), y como departamento les corresponde trabajar en función de ello, así como prepararse teóricamente, científicamente con los pies puestos en la realidad y operativizar la misión, visión e ideales de la universidad. Es decir, un departamento que cuente “con un cuerpo académico competente y comprometido con la misión de la Universidad, la excelencia, la innovación y el aprendizaje permanente” (UCA, s.f.-a).

Nuestra labor docente, nuestra labor de preparar temas, contenidos, preparar materias para las carreras; no solamente es una labor que nos exige tener una teoría sólida o unos libros de texto con reconocimiento científico. Sino que, además, toda esa teoría que nosotros enseñamos sea una teoría que ilumine a los actores sociales de este país, ilumine la realidad social de este país, para que pueda encontrar repuestas y que pueda encontrar soluciones a tantas preguntas y a tantas problemáticas que nosotros vemos que tiene nuestra realidad. (JD1)

Si las docentes y los docentes investigamos tenemos más probabilidades de que la docencia se vuelva pertinente para los estudiantes, o sea, se vuelva significativa, verdad. Realmente hablemos de los problemas que les preocupan, que les afecten, de manera que esos datos que utilizamos en la cátedra sean provocadores. Y luego, que tengamos información propia. Que no solo repitamos los informes de la encuesta de hogares, o del informe de desarrollo humano que generan otros, sino que tengamos información propia de manera más crítica, más autónoma, etc. Entonces, yo creo que eso es importante. Mejora la calidad de la docencia, de la misma forma que mejora la calidad de la incidencia política, de la proyección social. (DI2)

Asimismo, se identifica que los docentes valoran y establecen como parte fundamental de su práctica la relación entre las funciones de la educación superior, teniendo en cuenta la visión que “la formación universitaria genere profesionales competentes, capaces de aprender permanentemente, con conciencia crítica y que actúan como ciudadanos responsables” (UCA, s.f.-a). Por ejemplo, se evidencia que para ellos la docencia les permite entrar en contacto con los estudiantes y generar espacios de transmisión de conocimiento: “yo le llamo que son mis propias jornadas militantes de divulgación científica. Porque para mí, la ciencia es el centro de mi práctica” (DI1). Consideran que la investigación va inmersa en su práctica, porque el docente debe caracterizarse por ofrecer al estudiantado material con contenido actual sustentado teóricamente, para “proveer la mejor cátedra que te sea posible, y esto es únicamente así, si tu docencia está sustentada por una buena investigación bibliográfica” (DI1).

Aunque a mí, la docencia, hoy por hoy, me absorbe mucho tiempo, en realidad, tengo que tener claro que el corazón es la investigación. Porque de ahí se alimenta mi docencia, verdad, para hacer una mejor docencia, que capte la atención de los estudiantes y que les habilite, como dice Bonaventura de Sousa Santos, a “ser rebeldes competentes, no rebeldes incompetentes como los que hemos tenido hasta ahora”. Luego que también me permita a mí vincularme, con conocimiento actualizado, con organizaciones sociales que son quienes están construyendo ciudadanía en la vida cotidiana (DI2).

También, los departamentos académicos “como nichos, en donde se tienen que articular esas tres prácticas” (DI1), se evidencia que en el Departamento A “la producción de conocimiento y la investigación sean instrumentos puestos al servicio de las personas, la causa de los pobres y excluidos para buscar soluciones humanas, viables, justas y sostenibles” (UCA, s.f.-a), como parte de la visión institucional. Es un rasgo de la cultura organizacional del departamento, ese compromiso por buscar que sus investigaciones y la producción científica, den un aporte a la sociedad, siendo una forma de “proyectarse para hacer incidencia política, para poder compartir este conocimiento construido científicamente con actores, líderes, lideresas, que tienen un trabajo ciudadano, en los municipios, por ejemplo (DI3).

En ese sentido la UCA “a lo largo de su historia, ha impulsado siempre con diferentes estrategias, la producción académica por parte de su cuerpo docente, para ser esta conciencia crítica y propositiva del país” (DI2). Teniendo en cuenta la naturaleza de la universidad es aportar conocimiento científico actualizado, revisado y validado por pares para la toma de decisiones. Y es por ello por lo que los docentes consideran que la docencia y la investigación les permite lograr ese aporte tan necesario para la sociedad, manifestando que “no nos interesa hacer una investigación así teórica, en el aire, no; sino investigar aquellos temas que nos permitan conocer mejor la realidad, conocer mejor a nuestra sociedad y construir propuestas” (JD1). Y los planes de trabajo del departamento están enforcados precisamente en cumplir esta visión a partir de las investigaciones que realizan.

Finalmente, todo esto evidencia, que los docentes mantienen vivo en su práctica “el planteamiento de ‘Queremos ser una universidad que realmente sirva al desarrollo de El Salvador, al desarrollo del país’” (DIR1) derivado del planteamiento filosófico de Ignacio Ellacuría, que instituyó como reto general que “las universidades como instituciones elites en la producción de conocimiento y en la transmisión de conocimiento, tienen una responsabilidad grande con la sociedad, cualquiera que sea la sociedad” (DIR1). Esta investigación “debe ser concebida como una investigación institucional, más que personal de sus miembros” (Ellacuría, 1989 p. 84). Por ello, los docentes pese a las limitantes o dificultades que se puedan suscitar procuran sacar adelante la responsabilidad que tienen con la sociedad de aportar conocimiento y formar ciudadanos con pensamiento crítico que sean agentes de cambio social, siendo una característica de la cultura organizacional del Departamento A.

En resumen, a continuación, se presentan los datos más relevantes de las características del Departamento A.

Tabla No. 7. Datos relevantes sobre las Características del Departamentos A

DATOS RELEVANTES DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO A
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Importancia a la formación continua. ✓ La investigación es esencial y la prefieren sobre la docencia. ✓ Toma de decisiones de manera participativa, horizontal, incluyente y flexible. ✓ Valoran el liderazgo de la Jefatura comprometido con la investigación. ✓ Valoran la participación en redes de investigación externas y actividades de investigación. ✓ Valoran la participación en investigaciones interdepartamentales por ser multidisciplinarias ✓ Participan activamente generando opinión pública sobre diversas temáticas de interés nacional

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. DEPARTAMENTO B

NIVEL 1: ARTEFACTOS

A partir de la información obtenida en el Departamento B se identifican elementos del nivel 1 que caracterizan su cultura organizacional; los cuales se presentan a continuación:

- **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es manejada y respetada por el personal del Departamento B, con base a la cual planifican su agenda de trabajo:

Somos, la universidad... Las unidades administrativas son departamentos y toda la planta docente está contratada en las unidades administrativas; y luego están las tres Facultades, que son las tres unidades académicas. Y las vicerrectorías, rigen a las Facultades y a los departamentos; el [Departamento B] es uno de ellos, Educación es otro. Cada departamento puede dar atención a las carreras de grado y posgrado. (DI6)

Sin embargo, a pesar de que conocen la estructura organizacional de la universidad, también reconocen que en cada departamento existe una subcultura, a la cual, obedecen también, ya que “hay que decirlo, cada departamento tiene sus propias... Hay un dicho que dice ‘Cada cabeza es un mundo’, también cada departamento es un mundo, a pesar de que hay algunas estructuras que exigen cierta normalización en los procedimientos” (DI5).

Lo anterior, evidencia una cultura dominante, que es la impuesta por la universidad, con sus artefactos, valores y presunciones subyacentes, y, por otra parte, las subculturas por cada departamento, que no necesariamente tienen que ser contrapuestas, ya que esa riqueza de diversidad cultural que exista dentro de la organización puede coadyuvar a potenciar la producción científica o, al contrario. Situación que se demuestra cuando “a mí me proporcionan

el ambiente que la institución dicta...[Risas] Esta ya no es la unidad [Departamento B], es la Universidad” (DI6).

Otra característica importante dentro de la estructura organizacional es la flexibilidad de las autoridades y jefaturas para resolver diversas situaciones que atañen al Departamento B, así como la inclusión del personal para la toma de decisiones en la solución de los mismos. Esa flexibilidad e inclusión en la toma de decisiones, está sustentada con las normativas pertinentes de la organización, evitando una verticalidad en su cultura organizacional:

Tenemos una gran cantidad de documentos que reglamentan el accionar de los académicos dentro de la institución y que queda muy claro cómo debemos proceder. Y aunque llegase un jefe dictatorial, fracasaría con ese modelo, dado que la universidad ya tiene reglamentos claros y procedimientos claros. Hay una jerarquía definitivamente, jefe inmediato, vicerrector académico, rector; pero nunca están cerradas las puertas de las autoridades. Si un docente o un académico se siente menoscabado, que no se le toma en cuenta o no pueda manifestarse, hay instrumentos bien interesantes para las tomas de decisiones conjuntas y ese es un modelo muy horizontal. (DI6)

Con respecto a las políticas institucionales, “la universidad tiene una tarea importante y cada vez más hay un énfasis en que los docentes realicen trabajo de investigación” (DI5). Sin embargo, ese énfasis de hacer investigación está en constante construcción y evolución por la universidad y el departamento. Porque “la ideología de la UCA no es que el docente tenga que pasar saturado, es que pueda dedicarle horas cuantificables a cada actividad, y por eso, el ejercicio de poder medir, cuántas horas nosotros vamos a dedicarle a cada cosa al año” (DI4).

Esa construcción de la política se realiza mediante un proceso dialogado, no es impuesto por la universidad o las jefaturas de los departamentos. Porque la universidad misma habilita un espacio “en el cual se hablan sobre esos temas, que es el seminario interno de la UCA, que junta a académicos y a administrativos para poder reflexionar sobre el trabajo que la universidad va haciendo día con día” (DI5). En dicho seminario, que se realiza año con año, se ventilan temáticas como el perfil académico de los docentes [que realicen docencia, investigación y proyección social] y el tiempo en la gestión administrativa que dedican los docentes:

Institucionalmente tampoco se lee que hay una imposición de ese perfil, sino más bien, una construcción constante de él, estando claras las tres dimensiones, pero, por ejemplo, no está claro los porcentajes. O sí las tres dimensiones deben de estar en todos los profesores. En realidad, no sucede y tampoco el discurso va por ese lado, o sea, a nadie están obligando a hacer las tres cosas” (DI5).

Esa práctica, de no obligar a los docentes a realizar investigación o proyección social, “es una política de la universidad, transmitida obviamente a través de los departamentos a sus académicos” (JD2). Debido a que “obligando a una persona a hacer algo, probablemente no se obtengan los mejores resultados, la idea es que la persona misma, vaya identificando cuáles son los nichos de fortaleza que requiere, de acuerdo a la necesidad misma” (JD2):

Vaya, por decirles algo, hay una apuesta en la universidad de formar, o más bien, de que nos formemos como Doctores; en el departamento no había Doctores, y esta idea de continuar su proceso de formación académica [los docentes], nace de cada quien. Lo único que uno hace [como jefatura], es transmitir el requerimiento que la UCA tiene, de que continuemos con nuestros procesos de formación. Y, a la fecha, vamos a tener en el departamento seis nuevos doctores, que probablemente, a mediano plazo, van a incorporarse. Por eso es necesario que la persona tenga que identificar cuál es su interés y qué es lo que quiere desarrollar, o cómo se quiere desarrollar como académico. (JD2)

Sin embargo, “en los principios de la universidad, la misión es que, nos dedicamos [los docentes] a educación, investigación y proyección social, y así se demanda en los contratos” (DI6), existiendo, aparentemente, una contradicción con lo establecido en los contratos que firman los docentes y lo expresado por algunos de ellos. Aunado a que “la mitad del tiempo debo dedicarlo a la docencia, como lineamiento UCA” (DI6).

Pese a lo anterior, y “a partir de la política [de investigación], ya hay un director de investigación en la UCA, debido a que los lineamientos cambiaron, evolucionaron y el objetivo era optimizar eso” (DI6). Logrando de esa manera:

Desarrollar toda una política de investigación que antes no existía nada de eso, viniendo a transformar una gran cantidad de procesos y de visiones, incluso, al interior de cada uno de los departamentos; a que la gente se incentivará por hacer investigación, inclusive, se asignó un presupuesto importante para la investigación. Eso también vino a incentivar; se publican las investigaciones, se difunden en foros, seminarios, coloquios, las investigaciones también. Los investigadores que quieren ir, por ejemplo, a un foro y someter su investigación a discusión, también la universidad les facilita para que vaya, les da el boleto, la estancia allá con un presupuesto bastante económico, pero se los da. Todo eso cambió la visión o ese modo de hacer las cosas, salir de esa zona de confort que existía, a un trabajo más proactivo, por parte del staff docente. (DI6)

Para finalizar, otra característica importante dentro de la cultura organizacional del departamento B con respecto a su estructura, es la contratación de docentes que se hayan graduado de la universidad. Debido a que, el estudiante graduado ya entra a trabajar a la UCA con la mística de la Compañía de Jesús, y eso vuelve más viable que el docente se involucre más y perciba como suyos los ideales de la universidad. Debido a que la mayoría de los entrevistados, por no decir todos, son graduados de la UCA. Eso también les permite, que los docentes realicen investigaciones y prioricen hacerlas que vayan “más vinculadas con la realidad nacional, que van el lineamiento de la visión de la UCA y que contemplan la resolución de un problema de la realidad que se vive” (DI6).

- **Incentivos y motivaciones extrínsecos**

Al analizar los incentivos y motivaciones extrínsecas de los docentes investigadores en el Departamento B, se puede observar que les incentiva el aspecto económico, pero no tanto como tener el espacio y herramientas adecuadas para realizar investigación y publicar los resultados. Dándole también importancia, a que la organización “valorice la investigación y que asigne un presupuesto para que estos nuevos profesionales [se refiere a docentes investigadores con pocos años de experiencia] se vean incentivados en hacer investigación” (DI7).

Al respecto, el Departamento B le da una gran importancia al tema de poder publicar sus investigaciones, en especial en revistas indexadas, debido a que muchos de los docentes investigadores no están ahí únicamente por un salario o alguna bonificación:

Muchos no lo hacen, necesariamente por el incentivo económico que pueda llegar a tenerse, sino más bien, por el reconocimiento ante la comunidad académica de una producción científica, que es justamente algo que, a muchos de nuestros colegas, justamente les interesa. Aparte de estar tan comprometidos con la realidad del país, que saben que desde su aporte pueden lograr algo. (JD2)

En ese sentido, también valoran el espacio físico de trabajo, porque no es “importante si están en dos metros cuadrados, pero si les proporcionan esa facilidad que la investigación demanda” (DI6) es preferible a estar en un cubículo, oficina o área de trabajo grande. Debido a que, esa facilidad que se menciona es referente a las herramientas de trabajo necesarias, entre ellas, algún tipo de software, que coadyuve a la investigación, que a pesar que el docente haga investigación y no tenga el software que se lo facilite, pero si en el departamento le “dicen: ‘¡Nombre! Usted compre este software. Mire, el NVivo vale 3 mil dólares, aquí está la licencia’. Entonces, ahí va uno motivándose” (DI5).

Entre otras de las facilidades mencionadas para hacer investigación, también le dan importancia a la:

Posibilidad de entrar a ciertas redes, tener una biblioteca virtual, acceso a las bases de datos; tener toda una oficina de cooperación internacional que me permita a mí, acceder a convenios, ser postulada para un programa de becas... O sea, yo valoro estas cosas, porque ya de los tiempos yo me encargo de negociar y siempre cumplo. (DI6)

Por otra parte, otra motivación extrínseca que caracteriza al Departamento B, es que valoran la estabilidad laboral para permanecer en el departamento como docente investigador o hacer investigación:

Pero lo que se valora ahí es la estabilidad laboral, las prestaciones que tiene la universidad para todo el personal. También se valora el hecho de que el personal, no está amarrado ni obligado al cien por ciento a la universidad. Un profesional puede tener por fuera, sus

proyectos, su consultoría a título personal. Entonces, eso lleva a que la estabilidad laboral sea muy valorada y casi no haya despidos. (ADM1)

En resumen, en el Departamento B valoran mucho los incentivos y motivaciones externas que la universidad proporciona, todas las facilidades que tienen a su alcance son aprovechadas al máximo, valorando los recursos que tiene a su alcance; mostrando su buena disposición y tratando de resolver de la mejor manera las carencias que se puedan presentar, siendo una característica marcada en su cultura organizacional.

- **Docencia**

En cuanto a docencia, en el Departamento B se tiene claro que un “académico de la UCA son tres las áreas en las que se desarrolla” (DI5), siendo docencia, investigación y proyección social. Sin embargo, saben que la docencia “es prácticamente, una de las funciones principales de toda la universidad” (ADM1):

Antes de confinarnos tuvimos un llamado, y se decía, que mientras no se tuviera el control de la virtualidad, debíamos dejar en “stand by” quizás por el mes de marzo, todo proyecto de proyección social e investigación, porque la prioridad era no desatender a la docencia; y aquí hablamos de docencia en pregrado y posgrado... velando para que cada docente no se quede sin prestar su atención a la docencia. (DI6)

Sin embargo, esa importancia institucional que se le da a la docencia también tiene un componente personal, que cada docente aporta al proceso de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla con los estudiantes. Dicho de otra forma, se refiere al valor que los docentes del Departamento B le dan al ejercicio de la docencia, siendo para ellos un compromiso no solo institucional si no también personal, esto se ve reflejado a la hora de atender a sus estudiantes, de modo que los docentes pueden llegar a considerarlos como “mentes brillantes que no pueden dejar desatendidos” (DI6). Dado que, los docentes toman en cuenta las limitantes que presentan los estudiantes y los esfuerzos que realizan por superarlas.

¿Me permite un ratito? Solo quiero contestarle a un alumno que me está llamando. Es que hay un muchacho que no tiene forma de conectarse a internet, prácticamente le doy la clase por teléfono. Es un gran muchacho, me parece que hace un esfuerzo tremendo, impresionante. (DI5)

Por otra parte, en el Departamento B, clasifican la docencia en docente por carga, docente a medio tiempo y docente a tiempo completo:

En la universidad se le llama docente por carga, al profesor que llega solamente a dar la clase. O sea, le asignan una materia y usted tiene en la mañana la clase, y solo llega la mañana y luego se va a su trabajo. En cambio, ser docente a tiempo completo, es decir, ya formar parte del cuerpo académico de la universidad, significa un trabajo a tiempo completo.

Le asignan por defecto, tres materias y también un tema de investigación y proyección social. (DI5)

Con respecto al docente a tiempo completo, es respetado en el Departamento B, no solo por su antigüedad, también por tener experiencia laboral suficiente que lo acredite para ejercer la docencia o realizar investigación. Además, debe tener las credenciales necesarias para ejercer la docencia, por ejemplo, tener conocimientos en pedagogía, didáctica, entre otros. Es decir, tiene mayor peso la experiencia laboral para ejercer la docencia:

¿Qué pasa cuando usted pone a recién jóvenes graduados, ahí, a dar clase con usted? Que usted viene de un bagaje de fuera, yo trabajé en el FISDL, fui directora ejecutiva de la oficina de planificación del AMSS; trabajé como asesora nacional para la cooperación, la GTZ, trabajé en la empresa privada, en el área de supervisión y construcción... Cuando yo llegué a la UCA, yo traía ese bagaje y ya había incluso, dado clases en FEPADE. Ya llevaba Maestrías y llevaba tres Posgrados, así llegué a dar docencia a la UCA. (ADM1)

Por ejemplo, ahí tenemos un docente que es el más viejo del departamento, tiene... Ya casi va a tener ochenta años, pero es una persona con un conocimiento increíble en el área de la construcción, el señor todavía tiene proyectos, todavía hace construcciones y nadie se imagina cuando ese señor no esté, porque es el mejor profesor que tenemos, dada la experiencia. Y que muchos cipotes no la tienen, aunque tengan, por ejemplo, una Maestría, aunque cada Maestría va en rama específica. No hay Maestrías en construcción que yo sepa, porque eso usted lo descubre en el campo, tiene que estar en el campo. (ADM1)

En ese sentido, se percibe que los docentes con menor o nula experiencia en el campo profesional laboral tuviesen, “No podía haber diálogo, era imposible, porque no podían comprenderlo, porque no había experiencia detrás, en ningún sentido” (DI7) y dificulta el diálogo entre pares.

Por otra parte, se evidencia que en el Departamento B “hay bastante flexibilidad a la hora de establecer esta carga” (DI5) académica del docente. Entendiéndose como la participación del académico UCA en la docencia, investigación y proyección social. Sin embargo, existen docentes que tienen el grado académico de doctores “y no tienen ninguna carga de investigación, pero si tienen tres asignaturas; que hay que decir, que tres asignaturas es muy... muy... muy fuerte” (DI5). Tratando de esa manera, balancear la docencia e investigación, siendo que, a mayor carga para dar clases, menor la carga para realizar investigación y viceversa, no siendo una obligación realizar investigación.

Finalmente, para el Departamento B, es muy importante el entorno físico y los espacios adecuados para impartir clases, ya que, “históricamente nos hemos visto en algunas discusiones que tienen que ver con el espacio físico, porque la superficie de trabajo es pequeña y necesitamos mesas grandes” (DI4), refiriéndose a la unidad de la universidad encargada de asignar esos espacios y la flexibilidad que existe en el departamento para poder discutir esas necesidades con las personas idóneas.

En resumen, la docencia como elemento característico de la cultura organizacional del Departamento B, se destaca la importancia que tiene para ellos el ejercicio de la docencia, considerada como una responsabilidad institucional, personal y social. Asimismo, se resalta el respeto a la experiencia laboral y antigüedad de los docentes del departamento. Así como también la flexibilidad que tienen en la asignación de la carga académica y el balance que se establece con la investigación.

- **Investigación**

En el Departamento B, la investigación como característica de su cultura organizacional está presente mediante su “plan de investigación del departamento, donde se manejan las líneas estratégicas, que son como las grandes apuestas que tiene la universidad” (DI4). Siendo importante, que los docentes “se metan al área de investigación, porque generan datos duros, datos cualitativos, que usted puede compartirlos con sus alumnos; pasa del nivel de comprender la realidad aparente, a un nivel de comprensión más reflexivo” (DI7).

De tal manera que, la investigación les permite “abordar problemáticas de la sociedad y tratar de aportar a la solución, pero también [les] nos permite actualizar conocimientos en el aula” (JD2), ya que, “mejora la calidad del docente que tienen nuestros estudiantes. Porque uno nunca termina de formarse” (DI5). Sin embargo, “no todos los compañeros realizan investigación. Aunque, sí la gran mayoría de profesores” (JD2).

En ese sentido, la investigación la clasifican en tres tipos de investigación: proyectos para organismos o instituciones públicas o privadas, investigaciones institucionales e investigaciones con el Fondo de Investigación de Educación Superior, que por sus siglas se abrevia FIES¹⁴. “La primera, llamémosle así como respondiendo a una demanda institucional, fundamentalmente OPAMSS, y el Viceministerio de Vivienda. Y luego, esta última etapa que ya es fundamentalmente investigación, propiamente investigación académica pura y dura” (DI5); la tercera, la realizan por medio del “Fondo para la Investigación de los Institutos de Educación Superior, que demandaba que trabajaremos de forma interdisciplinaria, intergeneracional, e interinstitucional” (DI6).

Por otra parte, en el Departamento B se evidencia que, además de los fondos institucionales, como departamento, se realizan gestiones para obtener fondos para llevar a cabo investigaciones: “Incluso, a veces se consiguen ayudas desde fuera y se le agrega un poco más al presupuesto para investigación” (ADM1). Esa ayuda, viene dada por organismos internacionales o instituciones públicas con los que el Departamento B realiza proyectos, existiendo “un componente en dinero muy fuerte que viene de investigación de otros lugares, de otros institutos de investigación fuera de la universidad” (DI5):

¹⁴ El FIES, Fondo para la Investigación de los Institutos de Educación Superior, es un programa del Gobierno de El Salvador para el fomento de proyectos científicos tecnológicos presentados por Instituciones de Educación Superior Públicas y Privadas (universidades, institutos especializados e institutos tecnológicos) (MINEDUCYT 2017, p. 1)

Por ejemplo, la investigación desde hace quizás menos de cinco años; la universidad estableció dentro de su presupuesto, un presupuesto especial para consultorías, para investigación. Entonces, hasta creó una unidad, una unidad que es exclusivamente para eso, para gestionar estos recursos de investigación y para asignarlos a los proyectos de investigación. (ADM5)

Finalmente, en el Departamento B se evidencia la importancia que le dan al trabajo en equipo para hacer investigación, ya que, en el “departamento, las temáticas de investigación están propuestas y planteadas por el equipo de colegas que desarrollan sus estudios de maestrías y ahora de doctorado” (JD2), logrando “trabajar en cada una de las partes de lo que significa un equipo investigador. Desde ser colaborador, cuestiones logísticas, hasta pasar a tener implicación y opinión en el desarrollo del proyecto de investigación, llevando a cabo varias dinámicas de discusión con los demás investigadores” (DI7), y también lo hacen cuando “la oferta llega a la universidad a través del departamento u otros departamentos” (ADM1) para realizar consultorías.

- **Proyección Social**

En el Departamento B, la proyección social como una de las funciones de la educación superior, se entiende por la forma en que los docentes lograr acercar a los estudiantes a una realidad que les permita, de alguna manera, “sensibilizarse ante las mayorías que no tienen los recursos que nosotros tenemos” (JD2). Dándole énfasis al tema social para involucrar, no sólo a los estudiantes sino también al personal académico, a que conozcan esa realidad, porque “la UCA es de las pocas universidades en el país, que tienen tan interiorizado el tema de la proyección social, como un eje principal para la formación” (JD2).

Al respecto, esa interacción de los estudiantes con las diferentes realidades que le rodean se logra mediante la Unidad de Proyección Social de la UCA, donde las diferentes organizaciones se acercan para solicitar algún tipo de apoyo para sus proyectos. Estos proyectos son compartidos “con los estudiantes del departamento que necesitan horas sociales, y así es como ellos se abocan a los lugares dependiendo qué es lo que quieren” (ADM1).

- **Producción Científica**

Dentro de la cultura organizacional del Departamento B, se evidencia que es de gran importancia la producción científica, ya que los docentes investigadores están activos, no solo haciendo investigación y ejerciendo la docencia, también creando espacios para escribir y lograr publicar un artículo científico en alguna revista indexada, revistas institucionales de su universidad o de otro país, ya que, “hay distintas formas de publicarlos, en el repositorio de la universidad, publicación de actas en congresos o en seminarios internacionales de investigación y también en revistas indexadas de distintas universidades” (DI5). Cabe destacar, que la característica del trabajo en equipo que tiene el departamento les ayuda a compartir información sobre revistas que están solicitando artículos para su publicación. Situación, que no solo mejora el clima laboral, también le ayuda al departamento a que sus docentes publiquen.

Sin embargo, la publicación de artículos científicos no sólo depende de la universidad, a pesar que como se vio anteriormente, la universidad apoya a los docentes investigadores en los procesos de investigación, con tiempo, recursos, capacitaciones, formación en el exterior en el área de investigación, entre otros, ya que, “las publicaciones dependen de la investigación y de las cláusulas que se establecen con el ente con el que se hace la investigación. A veces se publican solo uno o dos volúmenes y otras más” (DI5). Esto, debido a que la universidad y el departamento hacen bastantes proyectos e investigaciones con organizaciones públicas o privadas, sean nacionales o extranjeras.

Aunado a lo anterior, está la dificultad de poder publicar un artículo científico en una revista indexada, a pesar como se mencionó antes en la subcategoría de investigación, una motivación de los docentes para hacer investigación en el departamento es precisamente el buen nivel de investigación que dicen tener, pero que no es suficiente para publicar en el ámbito internacional. Esto se debe a que las revistas tienen su clasificación para poder publicar:

Según los impactos que tenga, según las citas. Por ejemplo, la Revista Science que es norteamericana, donde el editor rechaza en una hora el artículo que usted haya enviado y para que le admitan, tiene que ser la cura del cáncer, la cura de coronavirus, el hallazgo del nuevo fósil... O sea, también van de la mano con la cantidad de citas que tienen y con la cantidad de hallazgos que tienen, con la cantidad de premios nobel que publican ahí. (DI6)

Por otra parte, es importante mencionar que la universidad tiene su propio repositorio¹⁵ para publicar sus artículos científicos, pero los docentes, a veces, prefieren publicar en otros lugares, debido a que “no me queda tiempo de llenar un formulario que hay que llenar para subirlo” (DI5). Pero a pesar de ello, “la riqueza, para nosotros en la universidad más que la producción científica en investigación en una sola disciplina, es la multidisciplinariedad que se puede formar” (JD2), siempre, debido a esa forma de trabajar tan marcada que tiene el departamento, la flexibilidad, el trabajo en equipo, compartir información y el clima organizacional que han logrado conseguir, que “cuando en nuestro departamento no haya laboratorios de modelación, hay un departamento que sí los tiene. Entonces, en esa medida de complementariedad de los recursos, es que logramos resultados mucho mejores” (JD2).

Otro punto importante para el Departamento B, son los fondos que la universidad designe para realizar investigación y los FIES, porque:

Se vio favorecido con tres adjudicaciones de proyectos en esa primera convocatoria, y esos tres proyectos generaron muchísimas publicaciones, muchísimos congresos, muchísimas ponencias, y hasta libros, pero lamentablemente no se generó un producto publicado en un medio indexado, con un impacto del tipo Q1, pero sí, medios nacionales y regionales. Bueno, yo, por ejemplo, publiqué en la UCR, en la Universidad de Costa Rica; hicimos intercambio

¹⁵ “El repositorio institucional, es como una estantería virtual de la producción académica de las universidades. Cuando se usan los buscadores en internet, como Google, Google Académico, van a los repositorios universitarios, porque tienen cierta garantía de que la información que está ahí es buena, esa es la ventaja de los repositorios...” (JD2)

docente. Ya unos años antes, habíamos ido a la Universidad de Lima y nos logramos posicionar. (DI6)

- **Limitantes a la producción científica¹⁶**

En el Departamento B, se evidencia que una de las limitantes a la producción científica es la forma de administrar y llevar la contabilidad en la universidad con respecto a la investigación, “que muchas veces, no incentiva a los académicos” (DI5):

Antes no había mucha investigación. Las estructuras universitarias tampoco lo permiten, sobre todo el tema de contabilidad es un lío. Hay un tema administrativo, que es bastante ortodoxo, porque todas las cosas, docencia, investigación y proyección social se ajustan a lo contable, cuando debería ser al revés. Que lo contable se ajustará. Porque son tres actividades completamente distintas. Pero bueno, ahorita así está, siempre ha estado así y esa inercia institucionalmente es super difícil de cambiar. (DI5)

Además, lo relacionado a la investigación en la organización, es visto “como en cualquier empresa, siendo el tema económico el que va a dictar los tiempos” (DI5). De tal manera, que hacer investigación para los docentes, también implica dedicarle un tiempo considerable a la parte administrativa de la misma. Tiempo que puede ser invertido en otras etapas de la investigación, donde se requiere de mayor tiempo y concentración, “porque la docencia, investigación y proyección social, sufren mucho por procedimientos administrativos” (DI5):

La investigación me consumía. Había días en que yo estaba sumido haciendo informes y reuniendo facturas, y haciendo compilados de acciones. Para decirle un ejemplo, tenía que reunir “recibitos” que yo hacía de las personas que nos vendían desayuno en Arcatao por \$1.50. Entonces, el sistema contable, que está articulando, prácticamente todas las acciones de la universidad, es poco flexible y ahí hay que hacer un trabajo grande para entrarle, si se quiere mejorar el tema de la eficiencia de la investigación. Porque al final, lo que termina pasando es que ese candado que está ahí le pasa la factura a todas las actividades. (DI5)

Además, las funciones de la jefatura, que es un cargo administrativo “limitan bastante el trabajo en investigación, podemos únicamente impartir una asignatura. Porque la mayor parte de nuestro tiempo está más orientado a desarrollar labores administrativo-académicas. Pero en la UCA, un académico debería hacer las tres funciones, o debería ejercer las tres funciones” (JD2).

Otra característica que limita la producción científica en el Departamento B es la carga laboral asignada¹⁷, que no sólo es de docencia, que pese a “que es una demanda del cincuenta por ciento, es un medio tiempo que se tiene que cumplir” (DI6). A pesar de ello, también se le asigna

¹⁶ “...nosotros hacemos malabares, a veces escribimos en la casa, muy temprano en la mañana, luego vamos a nuestras clases...” (DI1)

¹⁷ “Pero en mi caso, sí tengo claro que estoy dedicada a la investigación, es bien difícil prestar atención seria a la docencia” (DI3).

investigación, proyección social, representaciones ante diversas organizaciones públicas o privadas.

Esa carga académica, implica no solo dar clases, ya que el docente tiene que planificar todo ese proceso, aunado a la dirección de trabajos de graduación que le asignen de los estudiantes, hacer investigación y proyección social, según el ideal del académico UCA:

Nosotros llevamos solamente un proyecto de servicio social, pero a veces, porque la demanda es mucha, asumimos dos o tres proyectos de servicio social; estamos dirigiendo trabajos de graduación, que son reuniones con el tutor, de dos horas en el día fácil, leer lo que el estudiante ha producido y evaluarlo orto-gramaticalmente. Además de eso, tenemos representación con instituciones de gobierno, también nos encontramos organizando talleres, nos encontramos haciendo cursos, estoy en diplomados, recibiendo e impartiendo, al mismo tiempo. Todo eso requiere tiempo y tenemos que sentarnos a investigar todavía. Entonces, nunca terminamos en las ocho horas laborales, volviendo inviable ese perfil completo o integral del académico UCA. (DI4)

Lo anterior, limita la producción científica, ya que en el Departamento B “desde mi percepción y mi experiencia, no hemos podido dedicarnos solo a la investigación” (DI6), precisamente por la cantidad de actividades en que se ven inmersos los docentes, tratando de equilibrar la docencia, investigación y proyección social, porque “tengo que ser honesta y decir, que no puedo en simultáneo dedicarme a ambas cosas [refiriéndose a docencia e investigación]” (DI6). Debido a que ellos son académicos y deben cumplir con la docencia, que según la normativa institucional “es una demanda del cincuenta por ciento. O sea, un medio tiempo sí o sí, lo tiene cada docencia”. (DI6)

Por otra parte, el tema de recursos para hacer investigación es una característica que resalta en el Departamento B, porque “en investigación cuando no se tienen los recursos, es bien difícil y muy pocas investigaciones logran tener recursos como para que puedan ser difundidas; y cuando logran trascender, es porque los colegas han aplicado a revistas indexadas para que sean publicados sus resultados.” (JD2).

Cuando hablan de recursos, se refieren a espacios físicos adecuados, que ya se mencionaron con anterioridad, también a software y equipo, bibliografía, acceso a base de datos electrónicos, fondos económicos para hacer investigación, entre otros, que también inciden en las publicación de resultados de las investigaciones en forma de artículos científicos en revistas indexadas, sea en la misma universidad o en otras universidades o revistas internacionales, debido a que “...las herramientas que a veces se nos dan no son adecuadas...”(DI4), “...son bien restrictivos con el tema de los softwares, porque todo tiene que ser [software] libre. Se lo repiensen y lo repiensen para comprar alguna licencia” (DI5).

Aunado a lo anterior, en el departamento no se tenía un mecanismo para garantizar la calidad de las investigaciones ni las publicaciones, “cada quien, desde su perspectiva de ver las cosas, hacia lo mejor posible, desde como lo entendía” Esa producción, “no pasaba por un filtro de

calidad, incluso, las publicaciones no pasaban por ese filtro. Entonces, ahí usted puede ver ciertas investigaciones y ciertas publicaciones en todo nivel, de mala calidad, que hay que decirlo” (DI7).

Otra limitante que se encuentra en el Departamento B es el bajo incentivo económico hacia los docentes para hacer investigación. Al respecto, en la Política de Investigación de la universidad:

Originalmente había un 5% del presupuesto de la investigación como bonificación al investigador. Pero, los investigadores se quejaron porque dijeron “Es que mirá, a veces le pagamos más al asistente de investigación”. Digamos, tiene usted un proyecto de doce meses, y al asistente le paga \$300 dólares [al mes], casi él termina ganando más de mil dólares y el investigador que se esfuerza mucho más, que requiere de mucho más tiempo que el 25% [asignado para hacer investigación], termina ganando \$75 dólares o \$100 dólares, por poner un ejemplo. (DI5)

Esa situación, llevó a algunos docentes a no interesarse lo suficiente en la producción científica que podían realizar en la universidad y girar su vista a organismos internacionales, que no solamente eran flexibles con el tema administrativo para hacer investigación, también les ofrecían un mejor incentivo económico, es por eso que:

Hay compañeros de economía, que trabajan para CLACSO, que hacen investigación para CEPAL, lo que sea, entonces dicen: "Vaya, esta investigación, me cuesta 8 mil dólares". Entonces le dice CEPAL "Bueno, usted con 8 mil dólares me va a tener que, simplemente, [justificar] el 60% de eso. El otro 40% no necesito que me lo justifique". Entonces, hay compañeros que mejor hacen investigación con otras instituciones y no con la universidad, porque justamente, son más flexibles, hay mucho más reconocimiento. (DI5)

Otro punto importante dentro de la limitante del incentivo económico es que se provocó “un acomodamiento del staff de profesores permanentes” (DI7) porque decían: “No me esfuerzo mucho y sin esforzarme mucho gano lo mismo que los demás. Inclusive, hay unos que no tenían una maestría, pero ganaban más, que el que tenía maestría y a pesar que tuviera más producción en la universidad” (DI7).

En ese sentido, jugó un papel muy importante el escalafón para el personal, porque tuvo modificaciones significativas para mejorar académica y económicamente en la universidad. Debido a que “antes, el escalafón era por puntos; había gente que acumulaba puntos por asistir a misa y para la época del aniversario de los mártires, había gente que se dedicaba a hacer alfombras y les daban puntos” (DI7). Eso provocó que el personal de la universidad, incluido el Departamento B:

Se desbocara haciendo una serie de actividades de ese tipo y les digo, que sobrepasaba los puntos del académico que hacía investigación o que tenía una carga académica importante. Entonces, ese académico que se dedicaba a esos otros aspectos se desmotivaba, y optaba por no hacer nada mejor o llevarla más tranquilo, porque veía que ganaba menos y

se esforzaba más, porque obviamente lo académico te desgasta más; Y por andar allá en las relaciones públicas [Risas]... te estimulaban más. (DI7)

Sin embargo, al haberse percatado de esa situación, se “logró que en la universidad cambiara esa cultura” (DI7). Es decir, el enfoque del Escalafón, y se comenzaron a “...desarrollar una serie de reglamentos internos...” (DI7) que fueron abonando a la situación. A parte, también se fueron mejorando los lineamientos para la investigación, tanto así, que se empezaron a asignar fondos para la investigación, teniendo un fondo “...cada año de 250 mil dólares. A los que todos nosotros como docentes podemos acceder para investigar...” (DI7).

Sin embargo, la limitante se enfoca más en lo que ya se dijo antes, lo administrativo. Debido a que consideran que el problema no es bonanza económica sino más bien es un tema de organización administrativa, porque existe un fondo en la universidad al cual pueden aplicar si están interesados en realizar una publicación en una revista indexada, la cual, por ser de alto impacto, tiene un costo elevado. Pero se tiene la posibilidad de acercarse a la Dirección de Investigación “uno le dice: ‘mire, tengo este artículo, ya me lo aceptaron, me cobran 3 mil’. ‘Vaya, ahí están 3 mil dólares. Publique’. Entonces, lo hay. El problema está en lo otro, en lo administrativo” (DI5). Cabe aclarar, que esa disponibilidad de fondos para investigar y publicar, se vuelve una característica que promueve la producción científica, aunque tenga sus limitantes.

Por otra parte, el Departamento B como limitante a la producción científica dentro de su cultura organizacional, también se caracteriza por la falta de un récord que visibilice la producción científica de los docentes. Porque no hay un registro muy estricto de lo que publica cada docente, sea en revista indexada o no; lo que está, es el repositorio institucional, pero no están todos los artículos que se publican y no tiene ese récord de cuántas publicaciones tienen los profesores. Sin embargo, con la aprobación de “el nuevo escalafón, que se aprobó el año pasado, va a haber algo más sistematizado para acceder al nuevo escalafón, debido a que se deben presentar los atestados de los artículos publicado” (DI5).

Y para finalizar con la subcategoría de limitantes a la producción científica, en el departamento, le dan importancia al espacio físico asignado a los docentes, porque es importante garantizar al docente, no sólo una sinergia con lo administrativo y contable, también la organización del espacio de los docentes para que puedan ejercer sus funciones de una manera óptima, ya que “el ambiente en el que ahora estoy en la universidad no es el adecuado. Porque nuestros cubículos son abiertos, compartidos” (DI5), situación que les impide poder tener un espacio propio sin interrupciones, debido a que el tiempo para poder analizar los datos obtenidos en investigación, requiere de un análisis y concentración tal, que “de repente uno quiere escribir algo y, bueno, un compañero está ahí hablando con sus alumnos. Ese espacio como personal de trabajo, de repente, se queda como corto” (DI5).

Los que están en la casita, están muy bien porque son cubículos cerrados, con puertas, y ellos pueden tener sus reuniones, o encerrarse a escribir, que es un espacio bien privilegiado que uno, de verdad, lo necesita. No es para todos. Ahí si hay algún problemita y creo que podría mejorar. (DI5)

- **Elementos que favorecen la producción científica**

Los elementos que favorecen la producción científica en el Departamento B son las siguientes:

Recursos, que será entendido como todo aquello que la universidad pone a disposición del docente para hacer investigación y producir científicamente. En ese sentido, “en el departamento, se da al docente un equipo que cumpla con las condiciones y requerimientos del trabajo para investigación; computadoras con gran capacidad, que le permitan correr software de modelación o investigación” (JD2), además, “nos actualizan permanentemente las máquinas cuando ya las máquinas son muy viejitas, ellos están pendientes de darnos nuevos equipos” (DI7).

Los recursos tecnológicos se vuelven importantes en el Departamento B para realizar su labor docente, que incluye investigación y proyección social, situación que motiva y favorece la producción científica, debido a que facilita, en gran medida, todo el trabajo que se realiza. Por ejemplo, “que el departamento le exprese a sus docentes: ‘compré este software. Mire, el NVivo vale 3 mil dólares, aquí está la licencia úsela’. Entonces, ahí va uno motivándose” (DI5).

Sin embargo, esa motivación del componente tecnológico se manifiesta de diferente forma con los docentes de mayor trayectoria, porque:

El cambio para una generación así es más lento. No digo que no lo hagan, porque ya no vemos profesores con las famosas fichas que antes se ocupaban. Ahora la gran mayoría ocupa PowerPoint, y eso para nosotros es bueno, porque aun cuando no sea una TIC propiamente dicha, ya vemos que sí hay una motivación del colega a actualizarse y dar sus materias de otra forma. (JD2)

Por otra parte, un recurso muy importante y valorado por el personal docente del departamento, y que es “una cosa que a mí me encanta, un montón, y que para la investigación es fundamental, es la biblioteca y sus recursos” (DI5). La cual, recientemente ha sido modernizada: “uno puede reservar cubículos especiales de trabajo en equipo o individual, tiene máquina [PC], programas, pizarra, impresor. Yo estoy bien contenta, nos prestan incluso libros, para poderlos traer a la casa. Por el momento estoy bastante satisfecha” (DI7).

En ese sentido, “con la Biblioteca estamos excelentes, no solo un acervo magnífico, sino también, un equipo de compañeras que lo apoyan a uno, pero un montón, le buscan los papers y hasta consiguen libros” (DI5). La biblioteca, es sin lugar a duda un recurso muy importante que la universidad pone a entera disposición del personal. Aunque “ese recurso es fantástico, y sea genial. El espacio físico es el problema” (DI5), que como se vio anteriormente, se convierte en una limitante a la producción científica.

Por otra parte, la universidad también pone a disposición del personal y por ende, del Departamento B, los diversos espacios y laboratorios que posee para poder desarrollar actividades entre los docentes: “Yo creo que una de las virtudes de la UCA, es que está conformada o estructurada a partir de estas unidades departamentales, que de alguna manera,

aglutina el conocimiento de varios colegas y permite que haya un trabajo multidisciplinario” (JD2), que es una característica muy marcada en el departamento y que favorece la producción científica en el mismo.

Sin embargo, y pese a los recursos que se ponen a disposición del personal docente en el departamento, siempre hay una discusión entre si el software es libre o pagado ya que “al hacerlo libre nos hace menos competitivos, porque suele desconfigurarse con frecuencia y no funciona; pero creo que es parte de la construcción y evolución, pudiendo mejorar siempre. Creo que la UCA y el departamento también responden por esas condiciones” (DI5). Esa discusión y utilización del software, es una limitante, pero que el personal lo vea como un proceso normal de mejora continua y construcción mutua es favorable a la producción científica, porque como ya se dijo antes, la característica de flexibilidad e inclusión que existe en el Departamento B, y que es muy marcada, favorece mucho más.

También dentro de los recursos, el departamento valora mucho el espacio físico para realizar sus labores y diversas actividades académicas, ya sea porque les provee de privacidad para hacer investigación y escribir, así como para atender a los estudiantes y diversas consultas. Debido a que están en constante renovación y “ahorita estamos haciendo el edificio, que va a pasar de ser, un taller de simulación del espacio, a un centro de investigación e innovación que va a estar abierto para estudiantes, pero también para docentes” (DI4); y con respecto a los cubículos para trabajar, “presentan las condiciones para que nosotros podamos trabajar, son amplios, no estamos hacinados y vamos a estarlos renovando próximamente. Yo creo que ahí, la universidad trata de responder a las necesidades físicas del equipo de trabajo” (DI4).

Tiempo, que será entendido como los espacios dentro de la jornada laboral del académico, que el departamento le brinda para hacer investigación y poder producir científicamente, así como los espacios para asistir a actividades científicas nacional o internacionalmente:

Es que el departamento siempre nos ha permitido el tiempo y los insumos para poder investigar. No se nos ha bloqueado de ninguna manera, ningún tema, participación, actividad científica o de producción científica, que queramos llevar a cabo; al contrario, tratan de promoverla. (DI4)

Dentro de esos espacios que el departamento brinda, es importante mencionar que “...hace poco vino una compañera que se doctoró en Estados Unidos e hizo un taller¹⁸ para redactar un artículo científico; y nos ha llevado a todos los que estamos trabajando el tema de publicaciones científicas por 12 semanas” (DI5) en la Biblioteca, porque “ella hizo un retiro de escritura... Y lo digo así, porque para nosotros fue maravilloso, por una semana nos metimos en la biblioteca de ocho de la mañana a cinco de la tarde a escribir” (DI4). Fue algo muy significativo y valorado para los docentes que están en esa dinámica de escribir artículos científicos, porque fue un

¹⁸ “El Pomodoro, es una técnica de gestión del tiempo para la investigación. Pero el hecho de que nos digan: ‘¡Hey! Mirá... Los pomodoros, que son sesiones de treinta minutos intensos de trabajo, sin interrupción’, es tiempo que nosotros tenemos específicamente, para trabajar en nuestros proyectos de investigación” (DI4).

tiempo dedicado exclusivamente a sus proyectos de investigación y producción científica, tiempo, que generalmente, no tienen por cubrir las diversas actividades a las que están sujetos.

Ese tiempo que la universidad dedicó para los docentes, es un reflejo de la flexibilidad y la inclusión en la toma de decisiones que tiene el departamento para permitir que sus docentes asistan a dicha actividad, que estaba respaldada por la universidad. Por otra parte, que el taller fuera dirigido por uno de sus docentes que la universidad le había dado permiso para estudiar su doctorado, refleja la importancia que la universidad le da a la producción científica y la inclusión de sus docentes en esas actividades para que las lideren. Todo eso, son características muy marcadas de su cultura organizacional que favorecen la producción científica.

Otra característica importante en el tiempo que el departamento provee a los docentes para la producción científica es la asistencia a actividades científicas dentro y fuera del país, tales como Congresos científicos, talleres, redes de investigación, ponencias y publicaciones. Debido a que “la universidad le brinda los permisos para participar en las investigaciones y salir del país o asistir a congresos que forman parte de la actividad de la red. Así, la UCA va dando una contraparte y no necesariamente financiera para esas actividades” (DI5).

Además, cuando los docentes están como miembros activos en alguna red de investigación, y es necesario que viajen a otro país para reunirse y generar algún tipo de producto, llámese investigación, artículo científico, proyecto o trabajo colaborativo, ponencia, congreso, entre otros. El Departamento tiene esa flexibilidad y capacidad para solicitar la autorización correspondiente para que el docente pueda asistir, porque “nunca van a encontrar las puertas cerradas en cuestión de permiso para poder hacer una investigación” (DI4).

El coordinador de la red¹⁹ dice “Vamos a tener trabajo de la red; el próximo mes vamos a estar una semana en Panamá”. Uno ya entrega esta carta al jefe de departamento. El jefe de departamento la hace llegar a la vicerrectoría. Se solicita el permiso y básicamente lo otorgan, y nunca me han dicho que no. (DI5)

Ese tipo de relación que existe entre los docentes con la jefatura del departamento les permite negociar las asistencias a las actividades científicas que consideren necesarias asistir, siempre y cuando, cumplan con sus funciones docentes. Lo anterior, no significa que en el departamento le den autorización para ausentarse de su trabajo de manera arbitraria, ya que, debe de entregar resultados a la jefatura, que generalmente se traducen en investigaciones y motivación para producir científicamente. En especial cuando “la red cubre todo; el boleto, la estadía, los viáticos de los investigadores; y así es como la universidad va apoyando” (DI5).

¹⁹ “La CYTED, es la Red Iberoamericana de Transporte y Movilidad Urbana Sostenible, que es financiada por el programa CYTED, el cual, es financiado por todos los estados iberoamericanos, que destinan una parte de su presupuesto a la investigación. Y CYTED, financia varias redes en distintos temas. De esa manera se crean los concursos para participar con distintos profesores de distintas universidades, porque es un requisito que sean grupos de distintas universidades y de distintos países y se dan cuatro años para desarrollar el tema” (DI5).

Por otra parte, en el Departamento B, otra característica que se encuentra presente en la cultura organizacional es la importancia que le dan a la formación continua del docente, situación que favorece la producción científica del mismo. En ese sentido, la formación continua se entenderá como el interés de la universidad en proporcionar, espacios, tiempo y recursos para capacitar a sus docentes, mediante talleres, cursos, diplomados, maestrías y doctorados, entre otros, para mejorar sus capacidades. Agregando, que la universidad les da las facilidades a los docentes para que continúen estudiando. Sin embargo, es opcional, precisamente, por esa política que tiene el departamento y la universidad, de no obligar a nadie a realizar esos estudios, así como investigar. Y esto no se debe a que “la universidad no se los haya facilitado, porque sí se abre una gran cantidad de capacitaciones, incluso de hacer maestrías fuera” (DI7).

Esa característica que favorece la producción científica en el Departamento B hace que “ya varios de los compañeros tengan el nivel de maestría, y muchos inclusive, ya están optando por el nivel de Doctorado. Por ejemplo, yo ya estoy haciendo mi investigación doctoral y estoy feliz” (DI7). Eso provoca que en el departamento exista “más capacidad de interlocución y ya no está hablando a las paredes uno. hay más receptividad²⁰, porque las capacidades en las áreas cognitivas ya mejoraron, ya están en otro nivel ahí en el departamento” (DI7).

Si tú quieres participar en los programas que la universidad está ofreciendo, ellos mandan la invitación, y ahí, cada quien aplica a lo que le interesa, yo apliqué y dije: “Voy a hacer mi Doctorado”. Posteriormente, pedí si me podían dar media beca y me la dieron automáticamente. Mi Maestría me la dieron completa, la saqué ahí en la universidad. (DI7)

Para finalizar, un punto a resaltar dentro de la cultura organizacional de la universidad, son los cambios que ha venido teniendo la UCA con respecto a la apuesta a la investigación. En ese sentido:

Otra cosa que ha ayudado un montón es que la universidad funda la Dirección de Investigación; una unidad que también depende de la vicerrectoría académica y, que la UCA ofrece un fondo para investigación que permite a los colegas que concursan con propuestas para desarrollar proyectos de investigación; y si el trabajo es apoyado, se cuenta con recursos para poder desarrollarlo, logrando que muchos de nuestros colegas han desarrollado investigación por esos medios. (JD2)

En el departamento, una característica que destaca su forma de resolver las diversas situaciones que se les presenta en el trabajo, que es aceptada por ellos y la dan por sentada sin hacer preguntas, es la inclusión en la toma de soluciones. Es decir, que cualquiera que piense lo contrario, inmediatamente es tachado de rebelde o que está en contra de los cambios para mejorar en la organización. Ese valor, es de la Compañía de Jesús y lo han sabido transmitir y establecer en los procesos mentales de cada uno de sus miembros. Al grado que, algunos se dan cuenta que es un valor de la Compañía de Jesús y otros no.

²⁰ Se refiere al hablar de producción científica y su importancia en el Departamento B.

- **Comportamientos y expresiones**

Otra característica que encontramos en la cultura organizacional del Departamento B, son sus comportamientos y expresiones, que los entenderemos como la manera de comportarse de una persona en una situación determinada o en general dentro de la Institución o Departamento, que también incluye las expresiones verbales de uso común dentro de su cultura.

Al respecto, es de destacar que una práctica común en el Departamento B, y es que, “Nosotros tenemos la buena práctica de almorzar todos juntos, no siempre, pero ahí, ya es un buen momento para preguntarnos qué está haciendo el otro y preguntarle cómo va con sus actividades y si necesita ayuda, se le brinda” (DI4). Por ejemplo:

De repente, si alguien se ha quedado, como atorado en alguna bibliografía o una experiencia que se tiene, el otro viene y le dice: “¡Hey! Mirá, leete este libro, te voy a pasar este artículo, esta base de datos...” Entonces, al final es colaborativo, en ciertas partes. Eso nos ayuda a saber qué está haciendo el otro, y cuando necesitamos la “expertiz” de un tema en particular, sabemos a quién acudir, porque ya sabes en los proyectos en los que están los demás. (DI4)

Algo a resaltar, es que esa buena práctica, ha sido heredada de uno de los fundadores²¹ del departamento y que, se ha venido transmitiendo de generación en generación, persistiendo hasta estos días. El Departamento B tiene 33 años de haber sido creado, situación que les facilita trabajar colaborativamente entre ellos y con otros departamentos o docentes que están en otras redes:

Y repito, creo que una de las cosas más importantes, es que esa estructura, dinámica de compartir y convivencia, es buena energía y no sería posible si no existieran las bases, los lineamientos tan flexibles, tan amistosos, tan íntimos, como los que existen en el departamento. Esa falta de celo es la que nos hace abrirnos más a los compañeros, y es saludable, es muy bueno. (DI4)

Sin embargo, también se da el caso de los docentes que no participan de ese tipo de actividades, ya que ninguno está obligado, porque también hay docentes que tienden a concentrarse en sus áreas de trabajo y “...casi que no me vínculo con las otras áreas del departamento [Risas]; y mis socios de investigación, generalmente están en otros departamentos, más que en mi propio departamento. Entonces, es bien difícil para mí, decirle cómo repercute a nivel de unidad...” (DI6)

Y para finalizar, un aspecto bien marcado dentro de la comunicación del Departamento B es que dan por sentado su función social como docentes e investigadores, en el sentido que al mejorar las “capacidades del cuerpo docente, va a garantizar la transformación social que queremos

²¹ Se retomará cuando se analicen las subcategorías correspondientes al nivel 3 de la cultura organizacional.

generar hacia afuera ¿De qué me sirve que me capaciten y no transformar la realidad? Ese es otro paso que falta. Esos son los retos de la universidad” (D17).

- **Sentido de pertenencia al departamento**

Dentro de la caracterización de la cultura organizacional del Departamento B, tenemos el sentido de pertenencia que tiene el personal hacia “su departamento”, entendiéndose como la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante del departamento. Es decir, cuando se siente identificado con el resto de los integrantes, a quienes entiende como pares en su lugar de trabajo.

Al respecto, se muestra un tipo de orgullo por trabajar en el Departamento B, ya que expresan “con orgullo, con bastante orgullo, que siempre nos hemos caracterizado por ser un grupo muy flexible, muy abierto, muy colaborador. (D14). Esa flexibilidad, les permite trabajar en equipos de investigación para postular a proyectos, no sólo con los fondos de la universidad, también con FIES, tal como lo manifestaron en la subcategoría de investigación, así como compartir sus opiniones con proyectos o para ejercer la docencia: “Mi departamento es un caso, así como bien ejemplarizante, es un buen ejemplo. Porque ya la mayoría son maestros y muchos están ya con el ansia de querer sacar su Doctorado. Bueno, ya tenemos una chica que se doctoró” (D17).

Ese sentido de pertenencia es tal, que hasta se refieren al departamento como una familia: “cuando entré al departamento, era pequeño y hemos ido creciendo, y eso nos ha llevado a crecer en familia, como yo, que me siento parte del departamento” (D15). Logrando de esa manera que se desarrolle un cierto tipo de patriotismo por el mismo departamento:

Hay otra parte, que es el luchar por el departamento. Ese patriotismo, digamos, que la mayoría de nosotros tiene por el departamento, que te dice: “Yo no me puedo quedar quieto, porque si me quedo quieto en el engranaje que me corresponde a mí, el departamento también se queda quieto y yo necesito que el departamento crezca”. (D14)

Todo lo anterior, les ayuda a generar un mejor clima de trabajo y cooperación, como ya se ha mencionado con anterioridad, motivándolos a investigar, debido a que: “no nos podemos quedar quietos, no porque se nos obligue, sino porque creo que tenemos ese compromiso moral, de continuar el trabajo” (D14).

NIVEL 2: VALORES

A partir de la información obtenida en el Departamento B se identifican elementos del nivel 2 que caracterizan su cultura organizacional; los cuales se presentan a continuación:

- **Procesos Institucionales Internos**

Dentro del nivel 2 de la cultura organizacional del Departamento B, encontramos como un valor de gran importancia la inclusión en la toma de decisiones al personal. No así en las decisiones que corresponden a las máximas autoridades, pero para resolver situaciones puntuales del

departamento, incluso de la universidad, como planificación de actividades y proyectos, entre otras., sí les toman en cuenta. Logrando de esa manera inculcar y mantener los principios y valores de la Compañía de Jesús, que se mantiene presentes en el Departamento B.

Lo anterior, parte de la construcción de una cultura organizacional en la UCA que llega al departamento, con los principios y valores de la compañía de Jesús. Aunque esa construcción no se hubiese realizado de manera planificada y sistematizada, pero, aun así, permanece en el Departamento B, porque “cada uno, desde su rol, ha hecho un aporte importante en la universidad; y la UCA entiende eso, entiende que la persona que colabora recogiendo las hojas, es tan importante como un investigador” (JD2).

En esa construcción antes mencionada, “no podría decir que la UCA tenga una estructura dictatorial, todo lo contrario, créame que es muy horizontal. La universidad es clara en darle continuidad a sus valores y a su misión, eso hace que genere instrumentos para el diálogo” (DI6). En ese sentido, la cultura organizacional del departamento, “no ha sido para nada vertical, porque se ha construido a partir de involucrar a todos sus miembros, en la medida de lo posible, en la toma de decisiones; entre ellos, personal de apoyo, de servicio, docentes, administrativos, etcétera” (JD2).

Dentro de esa inclusión en la toma de decisiones, también destaca la característica de poder negociar y consensuar con las jefaturas y autoridades del departamento, situaciones labores en el ejercicio de sus funciones. Y eso:

La universidad lo tiene claro; es posible hacer una negociación y un equilibrio de la carga académica, de tal forma que, si en este semestre yo me encuentro generando importantes resultados en mi investigación, pueden reducir la carga docente, en aras de que yo termine mi investigación, o genere resultados y me dedique plenamente a ello. (DI6)

Con respecto a consensuar acuerdos entre el personal y las jefaturas en el departamento, “no tengo que andar buscando mecanismos, sino que, ya sabemos que hay un período de evaluación docente, eso es nuevo también, donde se nos pide opinión” (DI6).

Para que el docente pueda dar su opinión y ser tomado en cuenta en la organización, se tienen varios mecanismos, uno de ellos es el “instrumento de evaluación docente y autoevaluación en el GIRHUX²², que es un sistema administrativo que nos permite desde nuestra experiencia y nuestras responsabilidades como académicos proponer, y al jefe analizar y consensuar²³.

Continuando con los mecanismos que la universidad y el departamento tienen, para que el personal pueda dar su opinión y generar cambios internos, existió en su momento “una comisión académica universitaria. Ahí llegaban todos los archivos sobre lo que hacían los docentes en la

²² Sistema de Gestión Integral del Recurso Humano.

²³ “Porque claro, no hay mejor cosa que alinear los anhelos personales con los institucionales, porque también puede pasar lo contrario” (DI3).

universidad y ahí estaba la suma de puntos” (DI4). Esa suma de puntos se refiere al escalafón docente, que antes de su actualización era más una limitante a la producción científica que un incentivo para el departamento. Sin embargo, es muy importante destacar la apertura al docente para involucrarse en la toma de decisiones para el departamento y la universidad.

En dicha comisión, “comenzamos a discutir, ¿cómo era posible? que la universidad diera puntos [en el escalafón docente] solo por dar misa, porque a los jesuitas les daban puntos. Todas esas cosas las cuestionamos” (DI7). Con lo anterior, se percibe que los miembros de esa Comisión se habían empoderado de sus cargos y estaban dispuestos a mejorar las condiciones internas de los docentes en la universidad (incluye el Departamento B). Es ahí, donde se demuestra cómo los valores de justicia social, equidad y crítica social, entre otros de la organización, son puestos en marcha, y no solo por parte de las máximas autoridades, porque han sido ellas mismas que han empoderado a los docentes para que tengan la libertad de expresar su opinión y buscar las mejoras internas.

Esa misma situación, que, a pesar de generar un conflicto interno y lucha de poder entre docentes y autoridades, termina beneficiando a la organización misma, porque es un proceso de cambio que la misma cultura organizacional de la universidad ha establecido, consciente o inconscientemente.

Ahí, todos aquellos “compadrazgos” que pudiesen haber existido, comenzaron a desaparecer, porque se ha venido dando un cambio paulatino y obviamente, mucha gente acostumbrada a eso, porque era un buen porcentaje de personas que se la pasaban bien tranquilos, salieron afectados; y van a protestar y van a seguir protestando. Porque claro, era un modo de operar de años, eran décadas; y que se vengán a instauran nuevos procedimientos, nuevos protocolos, reglamentos internos, incluso, hasta de comportamiento ético; porque ahí se han dado unos casos impresionantes. Y ahora, usted va a ver, todos esos reglamentos internos de diferente tipo colgados en nuestra página; ya nadie puede argumentar que eso no es accesible, que eso no está visible y que no está transparente ante toda la comunidad académica. (DI7)

En ese sentido, es importante destacar que esa Comisión no fue inquisitiva, el proceso fue participativo entre todos los docentes. lo mismo ocurre con la creación de los reglamentos a que se refieren, creándose varias comisiones para lograr todos esos cambios. Porque “yo particularmente, siento que ya se es más justo, por decirlo así, porque a veces te sobre cargaban el trabajo” (DI7).

Lo mismo ocurre, cuando se trata de hacer investigación en conjunto o proyectos, ya que, los docentes lo comparten con el jefe de departamento o a la inversa, y es el jefe del departamento el que comparte en general con todos los docentes para que puedan postularse.

Yo creo, que esa es una práctica que la UCA tiene, y muy buena, que se toma en cuenta a la comunidad y, la comunidad misma se siente identificada con esa mística. Por eso, es

sencillo trabajar en la universidad, si tú estás interiorizado con lo que la UCA misma busca. (JD2)

- **Incentivos y motivaciones intrínsecos**

Al respecto, en el Departamento B los incentivos y motivaciones intrínsecas tienen una gran importancia, en el sentido que promueven, no solo la producción científica, también un clima laboral que propicia aún más la misma:

Lo que motiva en nuestro país a un investigador, es la testarudez, la tozudez de querer descubrir algo. Aunque a veces [refiriéndose al departamento] tiene que pasar un año y veinte mil dólares para darnos cuenta que ya hay países donde ya había resultados, incluso de... ¡Uf! Extrema calidad, diez o quince años atrás, pero si no investigas no te das cuenta de estas cosas. (DI6)

Esa necesidad de investigar se ve presente en el Departamento B, creando un clima organizacional adecuado para motivar al docente a realizar investigación y producir científicamente:

Más bien, es el diario vivir con todos mis compañeros del departamento... Es que, el noventa por ciento hacen investigación. Entonces, verse motivados... “¡Hey! ¿Qué estás haciendo hoy?” “Mirá, ¿En qué proyecto te metiste?” “Mirá, participemos en estos fondos”. “Mirá, publiquemos en esta revista” Todo eso, te ayuda a mantenerte activo y te ayuda a promover ese ambiente académico, justamente. (DI4)

Finalmente, en el Departamento B se evidencia “el compromiso con el estudiante y el compromiso con la sociedad que se impacta con los hallazgos que uno tiene de sus investigaciones” (DI4). Ese compromiso viene dado de la misma responsabilidad que manifiesta tener el docente, en cuanto que, el resultado de sus investigaciones también es utilizado para actualizar sus conocimientos sobre la asignatura que imparten y evitar compartir conocimiento desfasado para sus estudiantes, tratando de generar en ellos la necesidad de hacer investigación, tal como se demostró anteriormente en la caracterización de las subcategorías de la docencia e investigación como parte del nivel 1 de la cultura organizacional del departamento.

NIVEL 3: PRESUNCIONES SUBYACENTES

Dentro del tercer nivel de la cultura organizacional, se creó la subcategoría de “personas u organizaciones que determinan la cultura organizacional del Departamento B. Encontrando en primer lugar a la Organización religiosa de la Compañía de Jesús, y con respecto a personas influyentes, tenemos Ignacio Ellacuría, sacerdote Jesuita y el fundador del Departamento B (laico).

- **Organizaciones o personas que determinan la cultura organizacional**

La Compañía de Jesús

Es una orden religiosa, que se orienta, entre otras cosas, a la transformación social mediante la educación, y para el caso de la educación superior, mediante la docencia, investigación y proyección social. Siendo de “las pocas congregaciones religiosas que preparan académicamente a sus miembros, dando el ejemplo ellos mismos, para poder encarar y enfrentar de una mejor manera los problemas de la sociedad” (JD2).

Siendo la UCA, una institución de educación superior confiada a la Compañía de Jesús, esta debe según su misión, “formar personas competentes y comprometidas con la justicia social, contribuyendo a la creación de nuevos modos de comportamiento humano y convivencia social fundamentados en la justicia y la solidaridad con los pobres, la defensa de los derechos humanos y el bien común” (UCA, s.f.-a).

Al respecto, es de resaltar que, en el Departamento B, se ha logrado ese sentido de pertenencia institucional, y no sólo eso, han hecho suyos los principios y valores de la Compañía de Jesús, que se encuentran presentes en toda la universidad. En el sentido que manifiestan que “la información es poder”, y entre más preparada esté nuestra gente, mejor va a poder enfrentarse a la realidad y como dicen en buen salvadoreño: ‘no se le dé atol con el dedo’ a la gente” (JD2) En ese sentido, se entiende por qué en el Departamento B le dan mucha importancia a la inclusión en la toma de decisiones del personal para resolver y ordenar las diversas situaciones que atañen al departamento y la universidad, entre ellas la producción científica y el trato entre ellos mismos, porque de “la mística de la Compañía de Jesús viene todo este tema de la preparación y la investigación” (JD2). Para que sea el mismo docente el que transmita esa mística al estudiante.

La investigación científica, siempre ha estado de la mano de la Compañía de Jesús. Y por supuesto que, a una institución de educación superior confiada a la Compañía de Jesús, esta misma mística la iban a transmitir. Es decir, es llevar esta mística hacia los lugares que se han confiado a la Compañía para lograr manejar y formar sujetos, ciudadanos conscientes a través del conocimiento (JD2)

Ignacio Ellacuría

Ignacio Ellacuría, fue un Jesuita radicado en El Salvador, empezando a dar clases de filosofía en 1967 en la UCA, posteriormente y con el pasar de los años, se fue involucrando cada vez en la universidad, al grado que ejerció una gran influencia en la visión y misión de la misma, hasta que fue asesinado por el gobierno de turno de El Salvador en el año 1989.

El grado de influencia²⁴ que ejerció Ellacuría en la UCA fue tal, que “la forma en que nosotros nos aproximamos al problema de investigación, a través de nuestra práctica, está fundamentado profundamente en las ideas vinculadas a Ellacuría sobre su filosofía de la realidad histórica” (DI5).

Durante su tiempo en la UCA, según su biografía en la página web de la universidad, Ellacuría:

Como directivo y profesor se hizo sentir. Muy pronto concibió que la misión más importante de la universidad no era formar profesionales. Su centro no se encontraba en el recinto universitario, sino en la sociedad en la cual estaba inserta. El gran problema de la universidad eran las mayorías populares. De ahí surge la cuestión fundamental para la universidad: ¿en qué consiste servir universitariamente transformando e iluminando la realidad social y del pueblo en la cual se encuentra inserta? (UCA, s.f.-c)

Esa visión que tenía Ellacuría sobre la educación superior y su fin, aún persiste en el departamento y en la universidad, logrando de esa manera que se mantengan las tres funciones de la educación superior orientadas a la transformación social “que hay que decirlo, son una invención de Ignacio Ellacuría, que está en su libro ‘Escritos universitarios’, donde él plantea esa triada para los académicos de la universidad” (DI5).

En dicho libro de Ellacuría, que eran “más filosóficas, da las directrices y enfoques en general, los temas o grandes líneas orientadoras sobre la investigación. No así, las bases para hacer investigación, ese es otro nivel” (DI7), que con el pasar del tiempo, se logró definir mediante la creación de la política de Investigación publicada hace 5 años.

Sin embargo:

Si el fin último de la universidad está en transformar las estructuras injustas de la sociedad, es necesario comprenderla. Y para comprenderla es necesario hacer investigación, porque la realidad no siempre es lo que vemos, o lo que percibimos. Es necesario analizarla, desenmarañarla, y ahí si hay un vínculo importante entre investigación y la realidad del país, No podemos decir que vamos a transformar la sociedad, si no la conocemos profundamente (DI5).

Ahora bien, con el retraso que tuvo la UCA en crear recientemente su política de investigación, que es retomada por el Departamento B, puede deberse a la falta de un liderazgo en la universidad que impulsarán dichos cambios, porque “de todos es sabido que luego de los mártires [asesinato], la universidad cayó en un letargo, en un bache, lógicamente después de perder a todos sus líderes” (ADM1). Situación que tuvo que haber llevado a repensar la visión y misión de la universidad, y, por ende, la del departamento.

²⁴ “En los últimos años de la década de los sesenta, luchó para abandonar los esquemas desarrollistas y optar por la liberación. Quería poner la estructura universitaria al servicio de la liberación del pueblo salvadoreño, pero siempre desde el modo propio de la universidad...” (UCA, s.f.-c)

Lo anterior, demuestra el porqué de la orientación del Departamento B en hacer investigación para transformar la realidad social del país, e inculcar esa mística de la Compañía de Jesús en el personal académico. También, justifica que los fondos universitarios para hacer investigación le den importancia a los proyectos que tengan mayor impacto social, invirtiendo también en la producción científica para hacer visibles los hallazgos y compartirlos con la sociedad.

Es de resaltar que, Ellacuría fue la persona que avaló la creación de la primera carrera que ofreció el departamento, así como encomendar la misma a su creador y fundador del departamento.

Fundador del Departamento B

Fue una persona que influyó mucho en el Departamento B, debido a que:

Fue el fundador (1987), el primer coordinador y jefe del departamento; él gestionó la primera malla curricular²⁵, que hasta la fecha se logra mantener, siendo un referente para nosotros. De hecho, la malla curricular de la carrera...en la UCA de Nicaragua también responde a la mística que él tenía a la hora de enseñar. (JD2)

Esa mística de la que se habla también responde a los principios y valores de la Compañía de Jesús, situación que se aprecia cuando la UCA inaugura el Taller de Simulación, mediante una nota de cobertura:

El Taller de Simulación [...] es un lugar de convivencia, entrega, creatividad y amistad, valores que caracterizaron al fundador. Por esto, Andreu Oliva, rector, aseguró que el reconocimiento también lleva implícito la responsabilidad de continuar el legado y garantizar que la carrera continúe cumpliendo con los objetivos con los que se creó; [...] con un programa académico que tiene a la base un elemento que trasciende lo técnico y que, en su momento, definió en la frase: Más importante que formar profesionales es formar personas (UCA, 2016).

Esa mística orientada a formar personas y no meramente profesionales orienta al departamento en línea de la Compañía de Jesús de la transformación social. Ya que, “de él [fundador] depende que el énfasis de nuestra carrera y proyectos sea el hábitat y la vivienda; todas las problemáticas vinculadas al tema están tan interiorizadas en nosotros, que hasta hay una materia que se llama Vivienda” (DI6). Sin dejar de lado, los principios y valores de los cuales impregnó el Departamento B.

El fundador, al haber convertido el departamento en un lugar de convivencia, entrega, creatividad y amistad, y luego de su retiro de la UCA, “esa ideología de trabajo queda en el departamento, porque no hay verticalidad, nunca la ha habido, ni cuando yo comencé” (DI4). Esos valores, son

²⁵ “La única relación que tenía es que era muy conocido de Ignacio Martín Baró; él de hecho, se formó en la Universidad de El Salvador y lo contacta en aquel momento Ignacio Martín Baró, para que le planteara por encargo del padre Ellacuría, un programa en arquitectura y que él desarrollara la malla, pero no, no era jesuita, era laico...” (DI6).

los que sustentan el nivel 2 de la cultura organizacional del departamento en la actualidad. “Por eso, todas las políticas, planes de investigación y lineamientos generales del departamento, son consensuados. Y, de hecho, no solo son consensuados, sino que son de construcción colectiva” (DI4). Precisamente, porque el valor muy fuerte en ellos es el de la inclusión en la toma de decisiones.

Tanto es así, que cuando en el departamento se empezaron a perder esos valores (se estaban separando como equipo), se tuvo que buscar apoyo de otros profesores que convivieron con el fundador, para que orientara a las nuevas generaciones la forma que a ellos les había funcionado, que es la convivencia, entrega, creatividad y amistad. La estrategia utilizada en aquel momento y que se sigue utilizando, es almorzar juntos y discutir temas de interés, incluyendo a todos los docentes, sin distinción alguna, en el cual, se actualizaban, compartían, dialogaban y se conocían más. Esa misma estrategia, es la que les ha ayudado a conseguir fondos para investigación, no solo los universitarios, también con organismos nacionales e internacionales, desarrollándose mejor en equipos y redes de investigación, promoviendo así, la producción científica del Departamento B. Lo anterior, fue un “lineamiento infundado, solamente que ahora, ya se ve como una parte de la ideología general de la institución; pero siempre se ha mantenido, solo que ha ido variando” (DI4).

Pese a que las nuevas generaciones no tuvieron contacto con él:

Hay que decirlo, que él ha dejado una impronta bastante fuerte [en el Departamento B]. Pero, su legado está en esta capacidad de ser gente, de ser persona. Y ese legado permanece en el Departamento B. Esa idea de integralidad del profesional y del docente también ha quedado muy fuerte, y es, de todos los jefes de departamento, uno de los que más se recuerdan (DI5).

Además, el promovió “entre los estudiantes una revista... y ahora es nuestro programa de radio... y la ideología del departamento es esa [es decir, mediante la revista y el programa de radio se promueve la ideología que el Departamento B tiene desde sus orígenes]” (DI4). En esa revista y programa radial, se comparten resultados de investigación y diversidad de temáticas, siempre con los principios y valores del fundador.

Lo anterior, no sólo fue labor del fundador, porque “cuando viene acá [UCA], él trabaja de la mano muy de cerca con Martin Baró, que fue un jesuita y uno de los mártires de la UCA... juntos, vislumbraron la lógica dentro de lo que es la carrera [refiriendo a la carrera que imparten]” (DI4):

Y estoy seguro que junto con Martin Baró y el fundador, hubo otras personas afines a la ideología jesuita y seculares que también estuvieron implícitas; pero la historia, siempre los ubica a ellos dos. Fue una cosa consensuada entre el pensamiento técnico específico y toda la doctrina jesuita que maneja la UCA. (DI4)

Al respecto:

Entonces, yo no estoy siguiendo el trabajo del fundador, ni pretendo hacerlo, ni estoy siguiendo el trabajo de quienes han sido los jefes del departamento, ni de Martin Baró; yo lo que pretendo es coadyuvar a esa visión general que se tiene, con mi trabajo. Por eso, no puedo dejar de poner mi granito de arena en ese trabajo. Yo sigo, porque soy afín a la ideología del fundador; hay docentes, que tal vez no son tan afines a la ideología de él, tal vez ni lo conocen, pero sí son afines a ese trabajo de todos. (DI4)

Liderazgo

El liderazgo, resulta muy importante dentro del departamento, porque “la participación activa en la toma de decisiones de la unidad administrativa depende mucho de la jefatura” (DI6), debido a que “el jefe y los lineamientos ‘a rajatabla’, son bien estratégicos” (DI4) para el correcto funcionamiento del departamento. “Porque un mal jefe, es un mal líder, y nosotros no necesitamos una jefatura, porque no somos un departamento vertical. necesitamos un líder que hable con nosotros, si no, daña un montón la dinámica horizontal que tenemos” (DI4).

También el Jefe de Departamento, es considerado como “un facilitador, un intermediario entre los colegas y las autoridades en los temas de carga académica, incluso, de búsqueda de recursos, siempre y cuando, esté alineada a los intereses del departamento” (JD2). Siendo importante también, la capacidad de cohesión y trabajo en equipo, manteniendo los valores de la cultura organizacional del departamento. Por eso, se vuelve importante que el jefe de departamento “conozca de la toma de decisiones a través de métodos participativos, y todo lo que hace, debo decir, lo hace así” (DI6).

Otra característica a resaltar del jefe de departamento es que puede limitar o facilitar la producción científica. En el sentido que:

Hay una gran apertura por parte de mi jefatura, así como la vicerrectoría académica adjunta; si necesitás ir a hablar con él, te recibe y te da cita de manera casi inmediata. Pero generalmente no es necesario, porque el jefe se preocupa por resolverte cualquier necesidad que tú le demandes. (DI7)

Esa apertura, tiene mucho que ver a la hora de asignar la carga académica, investigación y proyección social a los docentes, ya que, lo hacen de manera dialogada, y si el docente solicita que le reduzcan la carga académica para dedicarse un poco más a la investigación o producción científica, es el jefe del departamento el encargado de solventar esa situación, que dependiendo de los resultados y los compromisos dialogados, se le reduce la carga académica para que se dedique a la investigación. Sin embargo, esas decisiones no solo dependen del jefe de departamento, ya que deben pasar por la aprobación de Vicerrectoría Académica. Debiendo “preparar las cargas académicas, algunas veces para el año y otras para el ciclo, en torno a la cantidad de producción que van a desarrollar a lo largo del año en investigación, y así se dosifica la carga académica” (JD2).

En ese sentido:

Las jefaturas tienen esa misión personal, que todo el equipo de trabajo pueda participar activamente en la investigación. Siempre se está motivando, alguna conversación uno a uno, que siempre se hace y la jefatura tiende a ser, como muy abierta en ese sentido. Además, promueve los espacios para la interacción, para que nos podamos sentar varios a almorzar al mismo tiempo, no es fácil. Pero eso, es una cultura que ha tenido el departamento de forma histórica, no son solo lineamientos institucionales, sino que también son lineamientos más personales. (DI4)

Para concluir, el liderazgo dentro de la cultura organizacional del Departamento B, toma una gran importancia, porque es determinante para que produzca científicamente, a pesar que no depende únicamente del liderazgo, porque como se ha demostrado, depende de todos, porque es “la casa de todos”, en la cual, el trabajo en equipo es vital para compartir recursos, proyectos, publicaciones, facilitar la investigación y la producción. Tanto así, que los mismos docentes manifiestan que para elegir al Jefe de Departamento, la universidad sondea entre ellos a quién podrían subir a ese cargo, de tal manera, que, si un jefe se vuelve arbitrario y vertical, no abona en nada a la cultura por su poca capacidad para adaptarse a la misma.

- **Visión, Misión, Ideales y Concepciones sobre las funciones de la IES**

Otra característica de la cultura organizacional del Departamento B, es cómo interpretan la visión, misión, ideales y concepciones sobre las funciones de la universidad y cómo el departamento ha interiorizado las mismas.

Al respecto, el departamento ha interiorizado y lo toman como una verdad, que el docente debe de estar inmerso en las tres funciones de la educación superior, Docencia, Investigación y Proyección Social. Porque el perfil del académico integral UCA debe hacerlo. Es decir, es algo que los docentes dan por hecho, porque así ha sido siempre, aunque “la verdad, es que este siempre ha sido un debate abierto dentro de la institucionalidad, el ideal del profesor o del académico UCA, es proyección social, investigación y docencia” (DI4).

Sin embargo, también reflexionan que ese perfil integral del académico UCA, es inviable, por los motivos que se han mencionado a lo largo de la caracterización de la cultura organizacional del Departamento B, y considerando que, los docentes “estamos conscientes que debemos ejercer las tres funciones, pero en la universidad tendemos mucho a no obligar a la persona; creemos que, si la persona por su cuenta está interesada, va a buscar la forma de hacerlo” (DI6). Esa misma tendencia de la que hablan, hace que existan “colegas que, por no desarrollar investigación, su carga académica es meramente docente. O una combinación entre la docencia y la proyección social, pero en el ideal de la UCA, el académico tiene que desarrollar las tres funciones” (JD2).

Todo lo anterior, coadyuva a que se valore más al docente por parte de la administración, ya que, no es sólo por ser una institución de educación superior y se dedique a la docencia, se trata de

valorar “su conocimiento, su experiencia y su relación con otros docentes del mismo departamento, aparte que es una institución educativa. Los docentes, son la mayoría de trabajadores de la universidad” (ADM1).

Esa valoración, es tal, que la universidad invierte en la formación continua de los mismos, porque “es una obligación nuestra que estemos actualizándonos siempre, y esta es una característica que la universidad tiene, porque lo debemos hacer durante todo el año” (JD2). Para lograrlo, la UCA “ofrece cursos de actualización en diversas temáticas o, permitiendo buscar fuera cursos o diplomados en torno a temáticas de interés, que estén alineados al departamento y apoya para que siempre estemos actualizándonos” (JD2).

En ese sentido, el desarrollo de la función docente en la universidad ha sido interiorizado como la principal, a tal grado que “Hoy en la pandemia [COVID-19], estamos dedicados al mil por ciento a la docencia, porque las prioridades cambiaron en este momento. Y fue un mandato desde el mes de marzo” (DI6).

Por otra parte, la visión de transformar la sociedad mediante la educación, investigación y proyección social está muy presente en el departamento, a pesar que:

Cuando tuvimos el asesinato de nuestros mártires, la UCA perdió un poco el rumbo. Pasaron un par de años para que la UCA volviera a retomar, y ahorita, creo que la UCA tiene ya un rumbo súper claro y definido. Siempre apostándole a la transformación de la sociedad, a través de puestos claves de nuestros graduados y graduadas, es una de las apuestas más grandes, así como la incidencia en temáticas de investigación, que son claves para el avance de nuestro país. (JD2)

Es importante destacar, que, a pesar de la ocurrencia de los hechos anteriores, eso no detuvo la visión que tenía la universidad sobre las funciones que debe desarrollar el académico UCA:

Estas tres funciones del académico en la UCA han existido desde la formación de la universidad y estos cambios a los que me refiero, están más vinculados a ofrecer al académico diversos espacios para fortalecer sus capacidades en docencia, en investigación y proyección social. Desde la fundación de la UCA, en el sesenta y cinco, estaba clara, que tenía que trabajar en esas tres dimensiones. (JD2)

Otro punto importante para destacar en la cultura organizacional del departamento es la mística transmitida por la compañía de Jesús, que “tiene que ver con la misión y visión de la universidad desde su fundación con la Compañía misma de Jesús. Eso hace que la dinámica de la universidad o la mística de la universidad se vaya interiorizando y se vaya adoptando como tal, porque muchos de los que estamos en la UCA y nos quedamos impartiendo clases, fuimos formados ahí.” (JD2).

Lo anterior, explica por qué el Departamento B prefiere contratar personal que haya sido estudiante de la UCA, precisamente porque ya se incorpora a trabajar con la mística de la Compañía de Jesús, pudiendo no presentar mayor resistencia a su cultura, porque ya la comparte. Al respecto, “yo siempre he pensado, que no es lo mismo que venga un colega de otra universidad a impartir una materia en la UCA, a que la imparta alguien que ha sido formado ahí; porque transmitir la importancia de esta mística” (JD2).

Finalmente, esa mística de la Compañía de Jesús viene desde la fundación de la universidad y a lo largo de la historia ha venido construyéndose y desarrollándose. Eso se evidencia en la misión de la universidad, donde “se define exactamente la opción preferencial que la universidad tiene hacia las mayorías, que no tienen la posibilidad de tener una voz que les permita ser escuchados” (JD2).

En resumen, a continuación, se presentan los datos más relevantes de las características del Departamento A.

Tabla No. 8. Datos relevantes sobre las Características del Departamentos B

DATOS RELEVANTES DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO B
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigación para desarrollar pensamiento crítico en los estudiantes y transformar la sociedad, mediante la docencia. ✓ Orientación a la docencia por lineamiento y vocación, pero se prefiere ejercer la investigación. ✓ Hacer investigación no es una imposición ✓ Valoran el liderazgo de la Jefatura comprometido con la investigación ✓ Toma de decisiones de manera participativa, horizontal, incluyente y flexible ✓ Valoran el prestigio académico por realizar investigación

Fuente: Elaboración propia

4.3. DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS

En este apartado de discusión de los hallazgos, se presenta una tabla donde se realiza un contraste de los hallazgos de los Departamentos A y B, estableciendo, además, cómo se articula la cultura organizacional con la producción científica, ya que cada departamento, a pesar que tiene muchas similitudes, también presentan diferencias.

Tabla No. 9. Síntesis de hallazgos en los departamentos A y B

CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	SÍNTESIS DE HALLAZGOS
Nivel 1: ARTEFACTOS	<i>Estructura Organizacional</i>	Se contrastó que está enfocada en la toma de decisiones de manera participativa, horizontal, incluyente y flexible
	<i>Importancia de la Formación continua</i>	Es la base para mejorar la docencia, investigación y proyección social, desarrollando pensamiento crítico en el personal y estudiantes, para transformar la realidad y generar producción científica.
	<i>Incentivos y motivaciones extrínsecos</i>	Para poder investigar y producir científicamente, se vuelve de gran importancia para ambos departamentos el acceso suficiente a los recursos tangibles (financieros y físicos). Se valora la estabilidad laboral como docentes investigadores.
	<i>Docencia</i>	Es la función principal para ambos departamentos, pero la subcultura docente presiona para darle mayor énfasis a la investigación y producir científicamente.
	<i>Investigación</i>	Es vista para abordar problemáticas de la sociedad y tratar de aportar a la solución, pero también para actualizar conocimientos en el aula y mejorar la calidad del docente.
	<i>Proyección Social</i>	Entienden la proyección social, como una forma para lograr acercar a los estudiantes y al personal académico a la realidad que viven las minorías pobres, sensibilizándose. Siendo la proyección social el resultado de una investigación de impacto,
	<i>Producción Científica</i>	A pesar que la cultura organizacional de la universidad está orientada a la docencia, existe una constante presión porque los docentes publiquen sus investigaciones. Pero a pesar de ello, no se cuenta con el tiempo y formación académica suficientes para producir científicamente, pese a los esfuerzos que hace la universidad y los departamentos
	<i>Limitantes a la Producción Científica</i>	Consideran que la distribución del tiempo en las tres funciones que deben desempeñar les limita poder dedicarse a ello.
	<i>Elementos de favorecen la Producción Científica</i>	Valoran un liderazgo de la Jefatura comprometido con la investigación, que respalda y apoya las iniciativas de investigación
Nivel 2: VALORES	<i>Visión sobre la Producción Científica</i>	Concepción clara de la importancia de la investigación para ambos departamentos y el aporte que la producción científica realiza a la sociedad, ayudando a mejorar la calidad de la docencia en aras de la transformación social.
	<i>Procesos Institucionales internos</i>	Toma de decisiones, planificación y elaboración de planes estratégicos de forma participativa e incluyente. Determinación de no seguirán a un jefe que sea "dictatorial".
	<i>Incentivos y motivaciones intrínsecos</i>	Impacto que pueda tener los hallazgos de la investigación en la sociedad para tener insumos y lograr transformarla es su mayor motivación
Nivel 3: PRESUNCIONES SUBYACENTES	<i>Organizaciones o personas que determinan la Cultura Organizacional</i>	El jefe de departamento es visto como un líder, alguien que escucha e involucra a su personal en las decisiones. Así como los ideales, valores y visión de anteriores jefaturas, que algunos de ellos fueron influenciados por los ideales de Ignacio Ellacuría. Ideales que aún persisten y se han ido transmitiendo de generación en generación, que, sin darse cuenta, favorecen la producción científica, es el caso del trabajo colaborativo que realizan.
	<i>Visión, misión, ideales y concepciones sobre investigación</i>	Énfasis en hacer investigación para mejorar la docencia y desarrollar pensamiento crítico mediante la investigación en los estudiantes para que transformen la sociedad, con enfoque de derechos humanos, justicia, equidad y solidaridad. Necesidad que la docencia y la investigación sea instrumentos puestos al servicio del pueblo para la transformación social.

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior muestra a manera de síntesis los hallazgos más relevantes encontrados en los departamentos en estudio. La información que se ha obtenido evidencia la relación entre la producción científica y la cultura organizacional de los departamentos, debido a que ambas variables se manifiestan de diferentes formas y maneras en cada departamento y con bastante similitud entre ellos. Por lo tanto, se pueden observar los siguientes rasgos.

El elemento del nivel 3 “organizaciones o personas que determinan la cultura organizacional”, favorecen la producción científica en los departamentos:

- Sacerdotes de la Compañía de Jesús crean cultura organizacional
- Jefes de Departamento, mediante su liderazgo, crean subculturas o potencian la ya establecida en la IES.

Hay que decirlo, que él ha dejado una impronta bastante fuerte. Pero, su legado está en esta capacidad de ser gente, de ser persona. Y ese legado permanece en el Departamento. Esa idea de integralidad del profesional y del docente también ha quedado muy fuerte a partir de..., y es de todos los jefes de departamento, uno de los que más se recuerdan. (DI5)

En ese sentido, un hallazgo muy significativo, es que el líder (Jefe de Departamento) incide y crea cultura en el departamento, y, por ende, da surgimiento a subculturas departamentales como establece Edgar Schein, que como se ha visto en la presente investigación, coadyuva a la producción científica. Pero la creación de esas subculturas no depende únicamente del líder o Jefe de Departamento, porque depende que los docentes o personal bajo su cargo la acepten, la interioricen y la hagan suya, a tal grado que den por sentado que la manera de hacer las cosas por el Jefe de Departamento son las correctas, porque a través del tiempo han venido funcionando, convirtiéndose de esa manera, en una verdad absoluta para ellos. Es el caso, que ambos departamentos coinciden en la necesidad de invertir mucho más, y en el sentido más amplio, en investigación, influenciando en las máximas autoridades, jefaturas, rectorías, administración financiera, contabilidad, vicerrectorías y decanatos de la universidad, para que se interesen más en la investigación.

Además, con la evidencia obtenida y muy probablemente, esas subculturas fueron creándose y desarrollándose hasta establecerse como respuesta a las necesidades que no eran atendidas por los docentes en el departamento. Al respecto, los informantes manifiestan que el valor de la inclusión²⁶ y equidad para la toma de decisiones en el departamento es fundamental para su gestión y diario vivir, a tal grado, que de llegar un líder (Jefe de Departamento) que atente contra esos valores, no sería seguido y buscaría su sustitución.

Esa forma de resolver diversas situaciones en cada departamento se ha llegado a establecer como una verdad absoluta y ellos así lo viven, no se les ocurre pensar en tener un jefe vertical,

²⁶ El valor de la inclusión y equidad son muy propios de la Compañía de Jesús y de los sacerdotes jesuitas que dirigen la UCA, entre ellos Ignacio Ellacuría. Nótese cómo esos valores establecidos en el nivel 3 de la cultura, suben al nivel 2 (Jefaturas) y se ven reflejados en el nivel 1, artefactos, del cual es parte la producción científica.

al contrario, horizontal. Entonces, ese mismo valor, has sido muy evidenciado en cada una de las entrevistas realizadas a los informantes, tomando una gran importancia para ellos, porque les permite gestionar fondos para producir científicamente, adquisición de recursos y medios para hacer investigación, publicaciones científicas, asistencia y pertenencia a redes de investigadores, actividades científicas, mejorar sus competencias científicas y académicas mediante la formación continua.

Además, un punto muy importante a ser considerado es que, esa subcultura que cada departamento tiene, le motiva y ayuda exigir mayores condiciones para producir científicamente, participando en la elaboración de la planificación estratégica, en la política de investigación y Dirección de Investigación. Evidenciando de esa manera una especie de confrontación entre culturas, la ya establecida orientada a la docencia y una emergente, orientada a la producción científica, y en palabras de los informantes, “es un cambio muy necesario que se irá dando paulatinamente” (DI6).

En ese sentido, en ambos departamentos aún persisten los ideales de Ignacio Ellacuría, sacerdote de la Compañía de Jesús, que creía fielmente que para analizar la realidad y descubrir sus sinergias, era necesario hacer investigación, porque no podían analizar algo que no conocieran, y especialmente analizar la realidad para transformar la sociedad y las estructuras socioeconómicas, visto como una función de la universidad. Esos ideales, motivan a los docentes a realizar investigación y producir científicamente, siempre y cuando tenga un impacto social, es decir, que aporte a comprender las sinergias de la realidad del país con enfoque de justicia social. Sin embargo, se puede interpretar que el enfoque de la UCA está orientado hacia lo docente dándole mayor prioridad, pudiendo deberse a que la investigación no genera suficientes ganancias para sostener los gastos de la universidad.

Por otra parte, en el departamento B es muy significativo el hallazgo de la figura del fundador del departamento, que fue el primer jefe que se tuvo y que “dejo una impronta²⁷ muy fuerte en el departamento” (DI5). Él tuvo bastante cercanía con Ignacio Ellacuría, según relatos de los informantes, transmitiéndole Ignacio, los valores, principios e ideales de la Compañía de Jesús, así como sus apreciaciones personales. En ese sentido, llama la atención que, en la biografía de Ignacio Ellacuría, se menciona que era una persona muy estudiosa y abierta a la investigación, a tal grado que tuvo la idea de crear una revista institucional y programa de radio para dar a conocer la postura de la universidad sobre diversos temas. Esa mismo ideal es retomado por el fundador del Departamento B y lo lleva al Departamento, ideales que aún persisten y tratan de mantenerlos, haciendo la aclaración que no por todos los docentes.

Por lo tanto, no se puede dejar de lado las presunciones subyacentes del nivel 3 de la cultura organizacional, del departamento, que están íntimamente relacionadas con la Compañía de Jesús, que a su vez fueron transmitidas al primer jefe del Departamento B. Un valor fuerte y muy marcado de del primer jefe, fue el trato humano hacia los demás y el trabajo colaborativo, la inclusión en la toma de decisiones y el sentido de potencia institucional.

²⁷ Es importante el concepto de la palabra utilizada por el entrevistado para referirse al legado que dejó el primer jefe del Departamento B.

También aportó considerablemente a mantener esa visión de Ignacio Ellacuría de ejercer la docencia con un enfoque crítico a la sociedad haciendo investigación para transformarla, a tal grado, que aún existe una materia en la carrera que imparte el Departamento B, llamada realidad social. Claro está, que todos estos fenómenos no fueron planificados, diseñados e implementados para establecer una determinada cultura organizacional en cada departamento, es como dice Schein (1991), la cultura en ambos departamentos crece como una flor silvestre en el campo, sin cuidado y supervisión alguna, a voluntad de la intemperie.

Los elementos del nivel 2 de la cultura organizacional de ambos departamentos, “procesos Institucionales internos” e “Incentivos y motivaciones intrínsecos”, determinan la producción científica en los departamentos.

Procesos Institucionales Internos:

- Inclusión en la toma de decisiones
- Asignación de carga académica
- Tiempo
- Burocracia

Incentivos y motivaciones intrínsecos:

- Inspiración en líderes del departamento o de la Compañía de Jesús
- Impacto de las investigaciones para lograr transformar la sociedad
- Actualizar y mejorar la práctica docente

La participación activa en la toma de decisiones de la unidad administrativa depende mucho de la jefatura” (DI6).

Porque un mal jefe, es un mal líder, y nosotros no necesitamos una jefatura, porque no somos un departamento vertical. Necesitamos un líder que hable con nosotros, si no, daña un montón la dinámica horizontal que tenemos. (DI4)

Ahora bien, en ambos departamentos se descubrió que le dan una gran importancia a la producción científica, que a pesar de todas las limitantes que pudieran tener y el enfoque institucional inclinado hacia la docencia. Los integrantes de los departamentos deciden apostarle a la producción científica, buscando mecanismos para la gestión de recursos, gestión de formación continua y actualización; optan por realizar estudios de posgrados (los cuales, por lo general, son gestionados personalmente o costeados por cada docente) para mejorar sus competencias y producir científicamente. Así como también en ambos departamentos procuran mantener y fortalecer el trabajo colaborativo para hacer investigación, buscando los medios para pertenecer y crear redes de investigadores. Asimismo, generan espacios para actividades científicas, entre ellas la publicación de artículos científicos. De igual forma, algunos docentes deciden realizar investigación fuera de horarios laborales en sus hogares, y gestionan la disminución de carga académica (asignaturas) para dedicarle tiempo a investigar y escribir para poder publicar.

Por otra parte, es importante señalar que, la UCA decide crear e impulsar una Política de Investigación a través de la Dirección de Investigación, y la creación de fondos internos para investigaciones de impacto, becas, asignación de tiempo para investigar, aunque éste no sea considerado suficiente. También, la universidad ha decidido invertir en recursos tangibles e intangibles para mejorar la producción científica, interpretándose que es una reacción no solo a

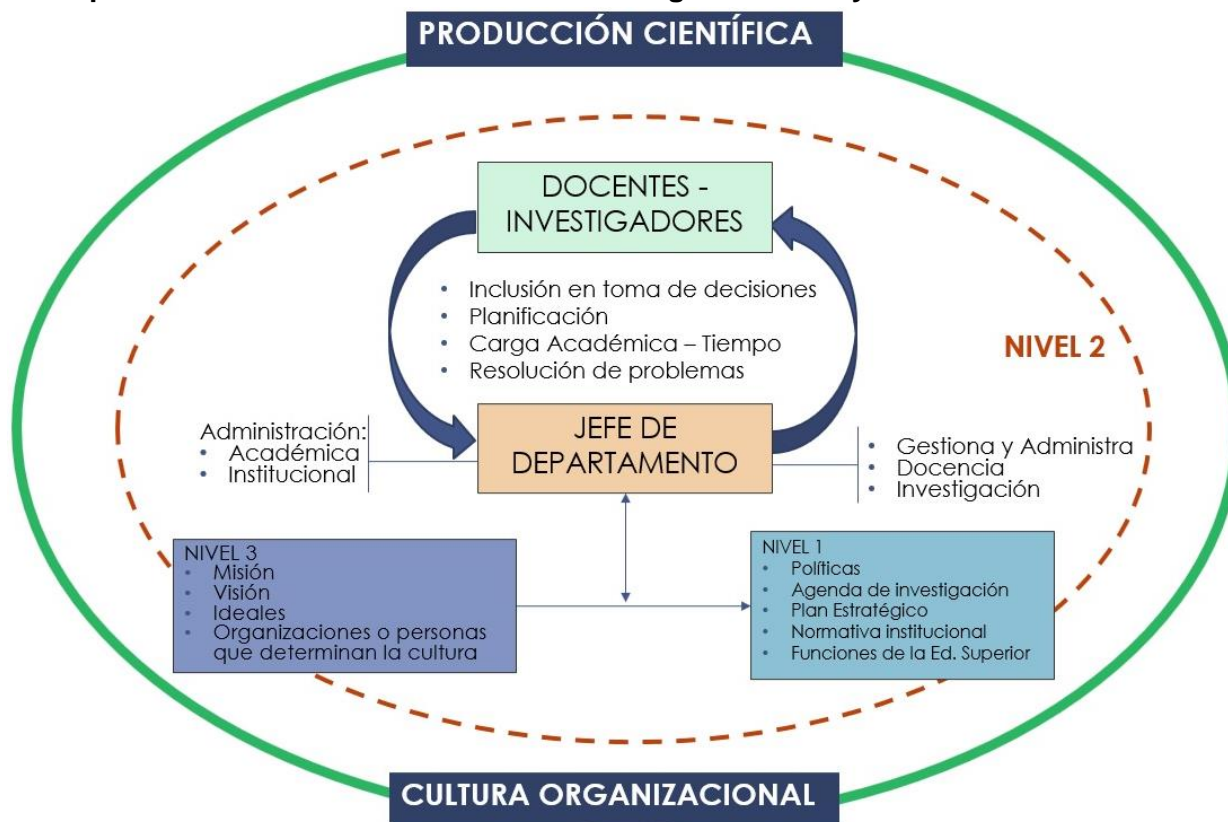
las demandas sociales y de país a la universidad, más bien, por las demandas internas de los mismos docentes investigadores que están lo suficientemente motivados para investigar.

Para finalizar y con la evidencia obtenida de ambos departamentos, se interpreta que de los artefactos del nivel 1 y valores del nivel 2 de la cultura organizacional de los departamentos, están sustentados por las presunciones subyacentes del nivel 3 de la cultura que se mencionó antes. En el sentido que, los valores que se expresan en el nivel 2, son todas aquellas decisiones y actuaciones que se tomen para resolver una determinada situación, que ha sido valorada, acepta y validada mediante la ejecución de las mismas, y que, desde luego, han funcionado para resolver el problema. Es decir, “todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es” (Schein, 1991, p. 26). Muy posiblemente orientadas por la Compañía de Jesús mediante sus Rectores, que, en este caso, persisten los ideales de Ignacio Ellacuría, así como las jefaturas de cada departamento que han dejado sus ideales en el funcionar de los mismos, que aún persisten.

Articulación de la Cultura Organizacional y la Producción Científica.

Para la comprensión de cómo se articula la cultura organizacional con la producción científica, a continuación, se presenta un esquema que permite identificar la relación ambas variables.

Esquema No. 4. Articulación de la Cultura Organizacional y la Producción Científica.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el esquema anterior, el círculo verde demuestra cómo se manifiesta la articulación entre cultura organizacional y producción científica. Observándose el círculo punteado de color naranja, que es el nivel 2 de la cultura organizacional; es cómo ellos resuelven sus situaciones, sea impuesta por la misma cultura de la UCA o desarrolla por el mismo departamento a través de sus docentes investigadores y jefaturas, que no necesariamente tienen que ser las jefaturas actuales, es decir, puede tener más incidencia las jefaturas que estuvieron durante la creación de los departamentos.

Ahora bien, desde abajo hacia arriba en el esquema, los rectángulos: nivel 3, misión, visión, ideales, organizaciones o personas, que son los que determinan la cultura, se relacionan y determinan el nivel 1, que son los artefactos (políticas, agenda de investigación, artículos científicos, producción científica, entre otros). Sin embargo, un hallazgo muy importante es que se ha demostrado que no solo son ellos únicamente los creadores de cultura, también los jefes de departamento junto con los docentes investigadores la crean, tendiendo a ser contraria a la cultura dominante de la UCA (orientada a la docencia). Logrando de esa manera, un cambio en la cultura organizacional de toda la universidad (orientada a la producción científica).

Por su parte, la sinergia que se da entre docentes investigadores y jefes de departamento aparece representada por los rectángulos y flechas de color azul, y, entremedio de ellos, los valores de la cultura organizacional de la UCA y los que ellos mismos han creado, desarrollado y aceptado como departamento mediante las condiciones que la misma UCA les da. Como, por ejemplo: la inclusión en la toma de decisiones, el cual es un valor muy marcado en la UCA, que viene desde el nivel 1 y es un valor que ha logrado trascender en la cultura organizacional facilitando la creación de subculturas en los departamentos, lo que ha permitido, entre otras cosas, mejorar situaciones laborales que benefician a la producción científica.

A la vez, se presenta la relación del Jefe de Departamento con otras estructuras institucionales y funciones propias de su cargo, donde también se encuentran involucrados los docentes investigadores y viceversa. Es decir, el trabajo no lo hace él solo, ya que tiene la suficiente apertura y forma de trabajo colaborativo para aceptar sugerencias por ser parte de su cultura. Tal es el caso con la Administración Académica Institucional, que es donde el Jefe de Departamento debe gestionar el tiempo que los docentes investigadores demandan para producir científicamente. Es ahí, donde Schein (1991) habla de las relaciones y luchas de poder, que se mantienen vivas en los departamentos de la universidad, siendo estas las subculturas para mejorar la producción científica.

CAPITULO CINCO. CONCLUSIONES

En apartados anteriores se menciona que estudios previos han demostrado la relación entre cultura organizacional y la producción científica, determinando que la cultura organizacional de una IES incide, ya sea positiva o negativamente en la producción científica, ya que está “implícita en cada uno de los integrantes de la organización y fortalece la gestión del conocimiento (...) a través del saber de sus integrantes” (Mata, 2013).

Finalizado el estudio y partiendo del análisis de la información obtenida, se evidencia y de manera tangible, una articulación de la cultura organizacional con la producción científica en la Educación Superior, debido a que ambas variables se manifiestan de diferentes formas en el contexto de las IES.

En primer lugar, los resultados obtenidos en la investigación concuerdan con lo afirmado por Rueda y Rodenes (2016), al mencionar que:

Los grupos de investigación para obtener mejores resultados en producción científica requieren de una cultura organizacional que promueva políticas, valores y prácticas alineadas a los resultados de investigación; mayor asignación de recursos tecnológicos, tiempo y personal para ejercer la investigación que contribuya a la misma y a una mejor gestión del conocimiento; de esta manera se podría obtener una mayor producción científica. (p.15)

Al respecto, se ha evidenciado que en Educación Superior existen esfuerzos y algún tipo de motivación, como, por ejemplo, el escalafón académico, estatus académico del docente-investigador, menos carga académica para ejercer la docencia y dedicarse a la investigación, entre otras. Así como también se implementan políticas institucionales de investigación, se fomenta la publicación de investigaciones en revistas de impacto y la asistencia a congresos académicos para presentar resultados de sus investigaciones, entre otras. Sin embargo, es necesario implementar estrategias que propicien la producción científica e incentiven al docente investigador, y eso debe iniciar por una apuesta institucional por la producción científica, dándole importancia a la investigación como un mecanismo de renovación y mejora continua, proporcionando los recursos tanto materiales como humanos necesarios para producir científicamente. Por ejemplo, considerar la investigación y la producción científica como una inversión y no como un gasto, destinando presupuesto suficiente y no sólo limitándose a lo que corresponde por ley. Esto implicaría un cambio o una modificación en la cultura organizacional, permitiendo la proyección en el ámbito académico y el equilibrio entre las tres funciones de la Educación Superior.

En ese sentido, se evidenció, como lo plantea la UNESCO, que la investigación está orientada hacia la investigación básica con escasa relevancia. Si bien es cierto, como anteriormente se ha mencionado, se realizan esfuerzos por fomentar la investigación y la producción científica, pero aún no es la prioridad en la Educación Superior, porque la balanza continúa inclinada hacia la docencia, debido que existe una cultura organizacional muy fuerte orientada a la docencia en las

instituciones, que no permite mejorar la producción científica. Y para el caso particular de la UCA, no existe la figura del investigador puro o que se dedique exclusivamente a ello, pese a que muchos tienen el deseo de querer dedicarse exclusivamente a investigar y producir científicamente, sobre todo quienes ya poseen o están estudiando un grado académico de doctorado, sin embargo, hacen esfuerzos para realizar investigación, demostrando la presencia de los incentivos y motivaciones intrínsecos del nivel 2 de la cultura organizacional.

De igual forma, se evidenció que la burocracia para llevar la parte administrativa de una investigación y para publicar en el repositorio institucional, representa un obstáculo para la producción científica. Asimismo, sin dejar de lado, que muchos docentes o docentes investigadores carecen de las competencias necesarias para publicar en revistas indexadas, pese a los esfuerzos que las instituciones realicen para potenciar esa área.

En segundo lugar, una de las condiciones que genera la cultura organizacional en las instituciones y que favorece la producción científica en la misma, son las subculturas. Ya que, los entrevistados reconocen que en cada departamento existe una subcultura, a la cual, obedecen también, ya que “hay que decirlo, cada departamento tiene sus propias... Hay un dicho que dice ‘Cada cabeza es un mundo’, también cada departamento es un mundo, a pesar de que hay algunas estructuras que exigen cierta normalización en los procedimientos” (DI5).

Lo anterior evidencia una cultura dominante (orientada a la docencia), que es la impuesta por la institución, mediante sus artefactos, valores y presunciones subyacentes, que pueden o no ser aceptadas por el personal de la misma, y por otra parte, las subculturas por cada departamento, creadas por el diario vivir entre el personal del mismo, que no necesariamente tienen que ser contrapuestas, ya que esa riqueza de diversidad cultural que existe dentro de la organización puede coadyuvar a potenciar la producción científica o al contrario.

En ese sentido, son los docentes-investigadores los que están constantemente, como llama Schein (1991), en esas relaciones de poder con las autoridades, en el sentido de obtener mejores resultados con respecto a la producción científica, mejores herramientas y software para investigar, tiempo, entre otros. Pero esas relaciones de poder, que se ven expresadas en las subculturas, es un elemento que siempre existirá de una u otra manera, con mayor actividad o menor, en cada departamento o IES, alguna disconformidad con las condiciones de trabajo para mejorar la producción científica en las IES, por ejemplo. Debido a que las subculturas no han sido diseñadas, ejecutadas, monitoreadas y evaluadas para cumplir tal fin por ellos mismos o la universidad; han sido creadas por la necesidad misma del personal de conseguir mejores herramientas y oportunidades laborales y que las formas de hacerlo les ha funcionado una y otra vez, llegando a crear artefactos, valores y presunciones subyacentes en esos departamentos en específico (Schein, 1991).

Por tal motivo, es que exigen, proponen, buscan fondos, entre otras actividades que les ayude a poder mejorar sus competencias para producir científicamente, situación que coadyuva a las funciones de la universidad. Sin embargo, lo anterior, no podría darse si no es por el valor de la inclusión en la toma de decisiones relacionadas al quehacer docente, que la cultura

organizacional de la institución le pueda brindar. Todo esto, ofrece una evidencia de la articulación que existe entre la cultura organizacional y la producción científica que realiza una institución.

En conclusión, la cultura organizacional se articula con la producción científica, porque está última, no pudiera ser promovida o priorizada si no estuviera dentro de la visión de cada institución, por ende, la cultura organizacional es de vital importancia para la producción científica, no solo porque es impuesta por los fundadores de cada institución a través de los Directivos para el logro de sus metas, visión y misión como IES, también porque la diversidad cultural que existe internamente, ya sea por facultad o en cada departamento, enriquece la misma cultura organizacional de la institución.

PROPUESTA DE INDICADOR PARA LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Luego de finalizado el estudio, a continuación, se presenta una propuesta de indicador para la evaluación de la cultura organizacional en la educación superior. Al respecto se ha identificado que, dentro del componente 2.4. Personal docente e investigadores. Se propone agregar un indicador más dentro del criterio 2.4.1. que es: La IES cuenta con un claustro de docentes e investigadores altamente cualificados para impartir las asignaturas y para realizar las acciones relacionadas con la labor docente y de investigación o proyección social en general que se espera de una IES (MINED, 2018c).

Indicador: Cultura Organizacional

Justificación:

En la actualidad, las IES necesitan reinventarse para adaptarse a las nuevas necesidades de la sociedad y del mundo en el menor tiempo posible. En ese sentido, evaluar la cultura organizacional ofrece un punto de partida a los tomadores de decisión para lograr esa adaptación, mediante la visión estratégica orientada a cumplir sus objetivos.

Por lo anterior, la importancia de la cultura organizacional, radica en orientar a todo el personal de la IES al cumplimiento de sus objetivos mediante la estrategia trazada, por ello, la evaluación de la cultura organizacional debe ser una apuesta permanente de todo el personal involucrado, identificando cuáles son las áreas de mejora y cómo dirigir el cambio con base a evidencias, para que todo el personal se comprometa en el logro de los objetivos visualizados por los tomadores de decisión para el cumplimiento de las tres funciones de la educación superior.

Elementos de la cultura organizacional a ser evaluados:

Nivel 1 Artefactos

Los artefactos son creados a partir del entorno físico y social, por lo que es considerado el nivel más visible de una cultura e incluye todo aquello que es perceptible a primera vista, pero no necesariamente comprensible, ya que refleja el núcleo central de la cultura organizacional.

Por ejemplo, el tipo de lenguaje que pueden utilizar en la organización o en cada uno de los departamentos de la IES, las costumbres que puedan tener para planificar y desarrollar diversas actividades académicas, normas de cortesía, limpieza, rutinas, forma de dirigirse entre compañeros, investigaciones, producción científica, entre otros.

Nivel 2 Valores

Son todas aquellas decisiones y actuaciones que se toman para resolver una determinada situación, que ha sido valorada, acepta y validada mediante la ejecución de las mismas, y que, desde luego, han funcionado para resolver el problema.

Nivel 3 Presunciones Subyacentes

Se refiere a lo que las personas piensan, sienten y perciben como cierto sobre la realidad de la organización, teniendo en cuenta su funcionar y actuar respecto al entorno en que se desenvuelven, lo que permite orientar la conducta y enseñar a sus miembros a ser y a hacer en la organización.

Orientación metodológica

La IES evidencia estudios sobre el diagnóstico y evaluación de la cultura organizacional. Así como su planificación estratégica es diseñada con base a evidencia de esas evaluaciones, utilizando un modelo de gestión que potencie la docencia, investigación y proyección social., mediante liderazgos orientados a la mejora continua institucional.

Tabla No. 10. Propuesta de indicador para evaluación de la cultura organizacional en Educación Superior.

Indicador	Evidencias	Orientaciones metodológicas para el estudio
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio diagnóstico y evaluación de la cultura organizacional. - Planificación estratégica diseñada con base a evidencias. - Modelo de gestión de la IES que fortalezca las docencia, investigación y proyección social. - Modelo de liderazgos orientados a la mejora continua. 	La IES evidencia estudios sobre el diagnóstico y evaluación de la cultura organizacional. Así como su planificación estratégica es diseñada con base a evidencia de esas evaluaciones, utilizando un modelo de gestión que fortalezca la docencia, investigación y proyección social, mediante liderazgos orientados a la mejora continua institucional.

REFERENCIAS

Alcaraz - Armendáriz, A., Sánchez - García, J. E. & Álvarez - Sánchez, I. N. (2016). *Educación y motivación para mejorar la productividad en una dependencia de gobierno*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194027.pdf>

Alonso R., S. y Haces de Villa, G. (2006). *Propuesta de bases para medir el desempeño de las universidades privadas sin fines de lucro en la República Mexicana sustentada en el Balanced Scorecard*. Tesis profesional. Cholula, Puebla, México a 4 de mayo de 2006.

Álvarez Mendiola, G. (1999). Tradiciones científicas y cambio organizacional en las unidades académicas de ciencias sociales Sociológica, vol. 14, núm. 41, septiembre-diciembre, 1999, pp. 81-101 Universidad Autónoma Metropolitana Distrito Federal, México

Ardito, F. (2013). *Publicación Científica: Objetivos y características. Seminario: Publicaciones Científicas*. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Perú. Disponible en: <https://www.uandina.edu.pe/descargas/investigacion/diapositivas-publicaciones-cientificas/1%20Publicacion%20Cientifica%20%20Objetivos%20y%20caracteristicas.pdf>

Arnold, J., Randall, R. y González Acosta, M. (2012). *Psicología del trabajo* (5a ed.). México: Pearson Educación.

Asale, R. (2019). *Diccionario de la lengua española. Edición del Tricentenario*. Disponible en: <https://dle.rae.es/?w=cultura> [Accedido el 5 May 2019].

AUGM (2008): *Declaración de la AUGM ante la Conferencia Regional de Educación Superior, en Hacia la nueva Conferencia Mundial de Educación Superior UNESCO, 2009, Montevideo, Uruguay*.

Avilés, F., Chasi, R., y Sabina, E.. (2014). *Herramientas de apoyo a la gestión estratégica universitaria*. No. 1, 46-60.

Bonilla Blanchar, E. E. (2011). Cultura organizacional e innovación tecnológica en las instituciones públicas de educación superior, zona fronteriza colombo-venezolana (estado Zulia-Departamento de la Guajira) Omnia, vol. 17, núm. 3, septiembre-diciembre, 2011, pp. 86-98 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela

Borda Clopatofsky, A. M., Rodríguez González, C., y Guarín Quiroga, H. (2011). *Diagnóstico de Cultura Organizacional en el Hotel Grand House*. Bogotá: Universidad de la Sabana.

Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión (1978). *Ley para la Coordinación de la Educación Superior*, Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1978. Nueva Ley DOF 29-12-1978. Secretaría de Servicios Parlamentario. Estados Unidos Mexicanos.

Campa Álvarez, R. A; Valenzuela, B. A. y Guillén Lúgigo, M. (2017). *Armonización entre las competencias docentes y discentes en educación secundaria y superior*. Enseñanza & Teaching, 35, 2-2017, 37-54.

Cantón Mayo, I. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, vol. 17, núm. 2, agosto, 2003, pp. 139-165 Universidad de Zaragoza Zaragoza, España

Ceballo Herrera, F. A. (2009). El informe de investigación con estudio de casos Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación, vol. 1, núm. 2, enero-junio, 2009, pp. 413- 423 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (17th ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Comisión de Acreditación. (2019). Página oficial de la Comisión de Acreditación de la Calidad Académica de El Salvador. Ministerio de Educación. Disponible en: https://www.mined.gob.sv/cda/acreditacion_institucional.htm.

Consejo de Educación Superior (2016). *Reglamento de Régimen académico del Consejo de educación superior de Ecuador*. Quito, Ecuador.

CRESALC-UNESCO (1998). *Plan de Acción para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Caracas, Venezuela, 31 de marzo 1998.

CRES-UNESCO (2018a). Conferencia Regional de Educación Superior CRES. *A CIEN AÑOS DE LA REFORMA UNIVERSITARIA DE CÓRDOBA "Hacia un nuevo manifiesto de la educación superior latinoamericana"*. Coordinador: Rafael Guarga. Impreso en Córdoba, Argentina, por la Universidad Nacional de Córdoba Depósito Legal: DC2018000804. ISBN: 978-980-7175-45-6.

CRES-UNESCO (2018b). Conferencia Regional de Educación Superior CRES *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2018*. Coordinador: Pedro Henríquez Guajardo. Impreso en Córdoba, Argentina, por la Universidad Nacional de Córdoba Depósito Legal: DC2018000472. ISBN: 978-980-7175-34-0.

Dávila Newman, G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*. Laurus, 12 (Ext), 180-205.

Day, Robert A. (2005) *Cómo escribir y publicar trabajos científicos*. 3a. ed. Washington, D.C. OPS Traducción al español de la 5ª edición en inglés. ISBN 92 75 31598 1. Traducción de Miguel Sáenz, revisada por el Servicio Editorial de la Organización Panamericana de la Salud. Esta versión en español se publica con permiso de The Oryx Press.

Delgado López-Cózar, E. (2002). *La investigación en Biblioteconomía y Documentación*. Facultad de Biblioteconomía y Documentación, Universidad de Granada. España.

Eldridge, J. E. T. y Crombie, A. D. (1974) *Sociología de las Organizaciones*. Londres, Inglaterra.

Ellacuría, I. (1989). *"Escritos Universitarios"*, UCA Editores, San Salvador, El Salvador.

Garbanzo, G. (2007). *Factores asociados al rendimiento académico en estudiantes universitarios. Una reflexión desde la calidad de la educación superior pública*. Revista Educación, Universidad de Costa Rica, 31 (001), 43-63.

García Vargas, L., Hernández Sampieri, R., Vargas Álvarez, B. y Cuevas Vargas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. Estudio en Ciencias Sociales y Administrativas. Universidad de Celaya, Vol. 2. , p. 9-29. ISSN 2007- 8242.

Gaynor Butterfield, E. (1997) *Comportamiento y Desarrollo Organizacional*. Recuperado de: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/45-brown-wilfred.html>

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura procesos*. 10 edición. México: Mc Graw Hill. ISBN 970-10-4138-0

Guerrero, J. (2003). *Calidad en la educación, organizaciones y ejercicio profesional*. Revista Alternativas en Psicología, 8, 24 35.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª edición, México, Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.

Hernandez, C.; Willes, M.; Vásquez, G.; Fernández, N. y Bustos, M. (2002). *Educación superior sociedad e investigación*. Bogotá, Colombia: Asociación Colombiana de Universidades, Ascun.

Hernández, E. M. (2017). *Funciones de la Educación Superior al servicio de la calidad educativa*. San Salvador, El Salvador. 1ra Edición, ULS Editores. pág. 104

Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. (1 Ed.). México: Pearson Educación de México S.A.

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, M. (2010). El proceso de la investigación cuantitativa. En *Metodología de la Investigación* (5ta. ed., pp. 33-275). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES

Ibáñez Bernal, C. (1994). *Pedagogía y Psicología Interconductual*. Universidad Nacional Autónoma de México. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, México. 20, 99-112.

Ion, G. & Tomás Folch, M. (2008). *Contrastando dos modelos de análisis de la cultura organizativa de la universidad*. Bordón. *Revista de pedagogía*, 60(3), 131-148. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2776967>

Izquierdo Alonso, M., Moreno Fernández, L. M., & Izquierdo Arroyo, J. M. (2008). *Grupos de investigación en contextos organizacionales académicos: Una reflexión sobre los procesos de cambio y los retos futuros*. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información*, 22(44) doi:10.22201/iibi.0187358xp.2008.44.4146

Jorgensen, D. L. (1989). *Serie de métodos de investigación social aplicada, vol. 15. Observación participante: una metodología para estudios en humanos*. Publicaciones Sage, Inc.

Ley General de Educación Superior –LES–. (2004). Decreto Legislativo No. 468, Diario Oficial de la República de El Salvador No. 216 Tomo No. 365. Asamblea Legislativa. San Salvador, 19 de noviembre de 2004.

Martín Linares, X., Segredo Pérez, A. M., & Perdomo Victoria, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000300014&lng=es&tling=es.

Martín, A. (2018). ¿Qué es una revista indexada? Definición y requisitos. *Revista IN*, nº 262 (2018). Biblioteca Provincial San Juan de Dios. San Rafael, Provincia de Aragón.

Martínez Carazo, P. C. (2006) El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20. Universidad del Norte, p.p. 165-193.

MINED (1999) *"Historia y Reforma de la Educación Superior en El Salvador"*. El Salvador.

MINED (2014). *"Instrumentos del Subsistema de Evaluación"*, Ministerio de Educación, Dirección Nacional de Educación Superior, El Salvador, C.A.

MINED (2017a). *Capacidades de investigación de las Instituciones de Educación Superior y Gobierno 2017*. Observatorio Nacional de Ciencia y Tecnología. Viceministerio de Ciencia y Tecnología. San Salvador, El Salvador. Octubre 2017.

MINED (2017b). *Estadísticas sobre actividades científicas y tecnológicas e investigación y desarrollo, sector Educación Superior 2016*. Observatorio Nacional de Ciencia y Tecnología. Viceministerio de Ciencia y Tecnología. San Salvador, El Salvador. Noviembre 2017.

MINED (2018a). *Propuesta de Política Nacional de Educación Superior de El Salvador*. Dirección Nacional de Educación Superior. San Salvador, El Salvador. Agosto de 2018.

MINED (2018b). *Resultados de la información estadística de las Instituciones de Educación Superior 2017*. Dirección Nacional de Educación Superior. San Salvador, El Salvador. Diciembre 2018.

MINED (2018c). Documento inédito: *Documento preliminar "Modelo y Dimensiones del Subsistema de Evaluación Institucional"*. Dirección Nacional de Educación Superior. San Salvador, El Salvador. 2018.

Mollo Pécora, G. (1997). *Actividades académicas de pesquisador. Producción científica*. Campinas.

Muñoz Martínez, M., & Garay Garay, F. (2015). La investigación como forma de desarrollo profesional docente: Retos y perspectivas. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 41(2), 389-399. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052015000200023>

Murillo, G., Zapata Domínguez, A. y otros. (2008). *Teorías contemporáneas de la organización y el management*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Peña, R. V. (2002). La universidad y la producción científica. *Boletín 46*. CSI Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Picardo Joao, O. (2005). *Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Educación / Oscar Picardo Joao, Juan Carlos Escobar Baños, Rolando Balmore Pacheco Cardoza*. 1ª. Ed. – San Salvador, El Salvador, C.A.: Centro de Investigación Educativa, Colegio García Flamenco. 2005.

Piedra Salomón, Y., & Martínez Rodríguez, A. (2007). *Producción científica*. Ciencias de la Información, vol. 38 núm. 3, pp.33-38.

Quintana, D. (2019). *"La ULS y sus primeros 25 años de historia"*. Recuperado el 28 de noviembre de 2019 de <https://www.uls.edu.sv/sitioweb/component/k2/item/455-la-uls-y-sus-primeros-25-anos-de-historia>

Rama Vitale, C. (2006). *"La tercera reforma de la educación superior en América Latina y el Caribe: masificación, regulaciones e internacionalización"*, *Revista Educación y Pedagogía*, Medellín, Universidad de Antioquia, Facultad de Educación, vol. XVIII, núm. 46, (septiembre-diciembre), 2006, pp. 11-24.

Ramírez Cardona, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoediciones. Retrieved from

Robbins, S. y Judge. T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México S.A.

Rodríguez de Flores, G. C. (2010). Influencia de la cultura organizacional y dirección estratégica para el mejoramiento continuo de la calidad de la Educación Superior. Maestría en Política y Evaluación Educativa, Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas", Antiguo Cuscatlán, El Salvador.

Rodríguez, A. y Pérez, A. O. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento* *Revista EAN*, 82, pp.179-200. Universidad EAN, Bogotá, Colombia.

Rodríguez, M. y Páez, D. (2009). Influencia de la cultura social y de la cultura organizacional en las universidades. *Boletín de Psicología*, No. 97, noviembre 2009, 9-34. Universidad del País Vasco, San Sebastián, España.

Rueda-Barrios, G. y Rodenes-Adam, M. (2016). Factores determinantes en la producción científica de los grupos de investigación en Colombia. *Revista Española de Documentación Científica*, 39(1): e118. doi: <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2016.1.1198>

Salcedo, H. (1997). *Necesidad de un perfil integral del profesor universitario como base de la evaluación y reconocimiento de su desempeño académico*. Venezuela: Agenda Académica.

Sánchez Gómez, M. I.; de la Garza Carranza, M. T. (2013). Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior *Educere*, vol. 17, núm. 58, septiembre-diciembre, 2013, pp. 487-499 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela

Schein Edgar, H. (1991). *Cultura y liderazgo organizacional* (1a ed.). El Salvador: Casa Nueva.

Schermerhorn, J. R. (2002). *Administración*. Editorial Limusa S.A. De C.V., 2002.

Segredo Pérez, A. M. (2011). *La gestión universitaria y el clima organizacional*. *Educación Médica Superior*, 25(2), 164-177. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=en&tlng=en

Senge, P. M., Kleiner, A., & Roberts, C. (2005). *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Recuperado de: [https://ebookcentral.proquest.com/lib/\[SITE_ID\]/detail.action?docID=5190620](https://ebookcentral.proquest.com/lib/[SITE_ID]/detail.action?docID=5190620)

Serrano, J. F. (1997). Nacen, se hacen o los hacen: formación de investigadores y cultura organizacional en las universidades. *Nómadas* (Colombia), (7), 52-62. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/2046759178>

Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*; (1a ed.). Lima: Fondo Editorial.

Tamayo, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. 5th ed. México: Limusa, pp.187-190.

Taylor, SJ y R. Bogdan. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, Paidós.

Tomás Folch, M., & Rodríguez Gómez, D. (2009). Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU. *Revista Iberoamericana De Educación*, 49(1), 1-12. <https://doi.org/10.35362/rie4912115>

UCA (2017a). *Reglamento de la Carrera Administrativa de Universidad Centroamericana José Simeón Cañas*, Antiguo Cuscatlán, El Salvador. Recuperado de: <http://www.uca.edu.sv/documentos-institucionales/reglamentos/>

UCA (2017b). *Política de Investigación, Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”*, Antiguo Cuscatlán, El Salvador.

UCA (2018). *Memoria de Labores de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas 2017*. Recuperado de: <http://www.uca.edu.sv/documentos/descargas.php?id=memoria-de-labores-UCA-2017.pdf>

UNESCO (1995). Documento de Política para el cambio y desarrollo en la Educación Superior. Compuesto e impreso en los talleres de la UNESCO, Francia. ED-94/WS/30

UNESCO (1996). Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. La Habana, Cuba, 18 al 22 de noviembre de 1996

UNESCO (1998) Informe Final de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior: La Educación Superior del siglo XXI Visión y Acción. Tomo I. París, Francia.

UNESCO (2015). La investigación es clave para conseguir los Objetivos del Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://es.unesco.org/news/investigacion-es-clave-conseguir-objetivos-del-desarrollo-sostenible-segun-informe-unesco>

UNESCO. (2019). Educación superior. [online] Disponible en: <https://es.unesco.org/themes/educacion-superior>

Velásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. Scielo, 18(83) Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200002

Viceministerio de Ciencia y Tecnología, Ministerio de Educación, (2016). *Evolución de la Investigación y producción científica del sector se Educación Superior en El Salvador 2008 - 2015*. San Salvador: N-CONACYT.

Vidalina Mata, Y. (2013). Influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento en la universidad de oriente, núcleo de nueva esparta. *Saber*, 25(4), 449-462. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01622013000400014&lng=en&tlng=en

Zempoalcatl, M. (2004) Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de Instituciones de Educación Superior. Universidad de las Américas de Puebla. Cholula. México. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoalcatl_m_md/portada.html Accedido el: 13/11/2016.

SITIOS WEB Y BASES DE DATOS OFICIALES

Banco Mundial. (23 de mayo 2019). *Base de datos de Indicadores del Banco Mundial*. <https://datos.bancomundial.org>

EcuRed. (s.f). *Enciclopedia Colaborativa Cubana*. https://www.ecured.cu/EcuRed:Enciclopedia_cubana

Scimago Journal & Country Rank – SJR. (23 de mayo 2019). *Ranking de Instituciones de Scimago*. <https://www.scimagojr.com>

UCA. (20 de mayo de 2015). *Noticias: Para la gestión y la calidad de la investigación, Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"*. [online] Obtenido de: Página web oficial UCA, *Para la gestión y la calidad de la investigación*: <https://noticias.uca.edu.sv/noticias/para-la-gestion-y-la-calidad-de-la-investigacion#:~:text=Actualmente%2C%20la%20Direcci%C3%B3n%20tiene%20a,y%20el%20apuntalamiento%20de%20la>

UCA (26 de abril de 2016). *Noticias: En homenaje a Bernardo Pohl, Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"*. [online] Obtenido de: Página web oficial UCA, *En homenaje a Bernardo Pohl*: <https://noticias.uca.edu.sv/noticias/en-homenaje-a-bernardo-pohl>

UCA (s.f. -a). *Misión y Visión, Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"*. [online] Obtenido de: Página web oficial UCA, *Misión y Visión*: <http://www.uca.edu.sv/mision-y-vision/>

UCA (s.f. -b). *Departamentos Académicos, Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"*. [online] Obtenido de: Página web oficial UCA, *Departamentos Académicos*: <http://www.uca.edu.sv/acerca-de-la-uca/docencia/departamentos-academicos/>

UCA (s.f. -c). *Ignacio Ellacuría, Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"*. [online] Obtenido de: Página web oficial UCA, *Ignacio Ellacuría*: <http://www.uca.edu.sv/ignacio-ellacuria>

ANEXOS

ANEXO 1. Guía de entrevista semi estructurada para Autoridades Universitarias y Directores.



MAESTRÍA EN POLÍTICA Y EVALUACIÓN EDUCATIVA
Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"
 Boulevard Los Próceres, Apartado Postal (01)168, S.S., El Salvador, CA.
 Telefax.: 2210-6665 y 2210-6600 ext. 571

GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Instrumento 01: AUTORIDADES UNIVERSITARIAS Y DIRECTORES

I. GENERALIDADES

Fecha:	Hora:
Institución:	Tipo de Informante:
Nombre:	Cargo:

II. INTRODUCCIÓN

a. Saludo de inicio

Saludo de inicio, confirmarle su nombre (llevarlo anotado), invitarle a sentarse en un lugar de poca distracción.

b. Auto – presentación del entrevistador

Nombre, institución, tema general, entre otros.

c. Descripción general de la investigación:

- Nombre de la investigación: **La articulación de la cultura organizacional con la producción científica de la Institución Privada de Educación Superior en El Salvador.**
- Objetivo de la evaluación: **Determinar de qué manera la cultura organizacional se articula con la producción científica de la Institución Privada de Educación Superior en El Salvador.**
- Uso: **los insumos obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos y con la debida confidencialidad y discreción, para analizar y comprender la articulación de la cultura organizacional con la producción científica de la Institución Privada de Educación Superior en El Salvador.**

d. Características de la entrevista:

- Estrictamente confidencial
- Tendrá una duración aproximada de 40 minutos.
- Uso de equipo: libreta, grabación, cámara fotográfica, laptop, otros.
- Uso de correo para consultas posteriores

NOTA: preguntar al entrevistado si está de acuerdo con: grabar la conversación y realizar preguntas o consultas posteriores por email.

III. DESARROLLO

Pregunta de investigación: 1. ¿Cómo se caracteriza la cultura organizacional de la Institución Privada de Educación Superior en El Salvador?

PREGUNTA PARA REALIZAR	PREGUNTAS RELACIONADAS O ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA
1.1. Nivel 1: ARTEFACTOS	
Pregunta Inicial: Puede compartimos, ¿Desde cuándo labora en la universidad?	NOTA: actividades que se realizan, congresos, redes de investigación, docentes, divulgación de las investigaciones, capacitaciones y quiénes, estudiantes, docentes, investigadores, pagadas o no por la IES, Averiguar el ¿por qué?



PREGUNTA PARA REALIZAR	PREGUNTAS RELACIONADAS O ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA
¿Desde cuándo desempeña el cargo (Autoridad/director) en la Universidad?	
1.1.1. ¿Cómo participa el personal de la Universidad en la investigación científica?	
1.1.5. ¿Quiénes participan en investigación científica?	NOTA: se comprende por investigación científica a ...
1.1.2. ¿Cómo son publicados los resultados de las investigaciones científicas?	NOTA: Averiguar el proceso que la universidad sigue para realizar una publicación, que filtros utiliza, recursos y medios.
1.1.3. ¿Cuál es la importancia de la investigación científica en la Universidad?	1.1.4. ¿Qué actividades relacionadas a la investigación científica realiza la Universidad? Averiguar si conoce todas las actividades que se realizan y el por qué) (¿qué tanta producción científica realiza la IES? 3.1.2. ¿Cuáles son las temáticas a las que usted le da mayor prioridad en la institución? NOTA: Tratar de averiguar, recursos, presupuesto, políticas, normativa (Averiguar el por qué), asimismo, ¿Cómo se incentiva o premia a quienes realizan investigación? Transversal 2.1.3 y 3.2.1
1.2. Nivel 2: VALORES	
1.2.2. Si la producción científica es importante para la Universidad ¿Cómo se ve reflejada?	NOTA: Averiguar sobre la producción científica como fuente de sostenibilidad para la universidad, averiguar sobre la importancia de la matrícula y que actividades se ven disminuidas al bajar la matrícula.
1.2.3. ¿Cómo participa el personal de la universidad en la toma de decisiones?	NOTA: Procesos para resolver conflictos internos de la universidad, académicos, estudiantiles, docencia, investigación, matrícula, sostenibilidad. ¿Cómo y cuándo se discute y se decide sobre los temas o áreas para realizar investigación en la IES?
1.3. Nivel 3: PRESUNCIONES SUBYACENTES BÁSICAS	
1.3.1. ¿Cuál debería ser el ideal de la Universidad?	1.3.2. ¿Cómo transmite sus valores y principios y formas de resolver los problemas al personal de la universidad? 1.3.3. ¿Cómo se resuelve el tema de oferta y demanda que afronta la institución? 1.3.6. ¿Cómo interpreta usted la necesidad de la universidad de hacer investigación para resolver los problemas de la sociedad y qué relación tiene con la docencia? 1.3.7. ¿Qué y cómo debe de influir en sus docentes para que se desarrollen como investigadores? 1.3.8. ¿Debería la universidad estar produciendo patentes para su comercialización o libre



"La articulación de la cultura organizacional con la producción científica de la Institución Privada de Educación Superior en El Salvador"
Instrumento 01: Autoridades Universitarias y Directores

PREGUNTA PARA REALIZAR	PREGUNTAS RELACIONADAS O ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA
	<p><i>transferencia, o debería de enfocarse en la docencia para la inserción laboral de sus estudiantes? (transversal)</i></p> <p><i>NOTA: Tener en cuenta preguntar la relación entre las funciones de la Educación Superior. ¿Cuál es el ideal de la Universidad?</i></p>

Pregunta de investigación: 2. ¿Cuáles son las condiciones que la cultura organizacional de la IES genera para el desarrollo de la producción científica?

PREGUNTA PARA REALIZAR	PREGUNTAS RELACIONADAS O ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA
<p>2.1.2. ¿De qué manera la Universidad organiza el trabajo docente para propiciar la investigación?</p>	<p><i>2.1.1. ¿La UCA/ULS proporciona los espacios adecuados para que los docentes, docentes-investigadores e investigadores realicen investigación?</i></p> <p><i>2.1.3. ¿Qué mecanismos utiliza la IES para motivar a los docentes y docentes investigadores a realizar investigación?</i></p> <p><i>3.2.1. ¿De qué manera promueve la producción científica? (Transversal 3.1.1)</i></p> <p><i>NOTA: Espacios adecuados, condiciones y apoyo, como se promueve la investigación, incentivos, presupuesto y recursos, entre otros.</i></p>

Pregunta de investigación: 3. ¿Qué niveles de la cultura organizacional determinan la producción científica

PREGUNTA PARA REALIZAR	PREGUNTAS RELACIONADAS O ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA
<p>3.1.1. ¿Cómo se involucra usted en la gestión de la producción científica de la IES?</p>	<p><i>3.1.2. ¿Cuáles son las temáticas de investigación a las que usted le da mayor prioridad en la institución? (Transversal 1.1.3)</i></p> <p><i>3.2.1. ¿De qué manera promueve la producción científica? (Transversal 2.1.2)</i></p> <p><i>3.3.2. ¿Qué tipo de recursos financieros y logísticos proporciona la IES...?</i></p> <p><i>NOTA: Averiguar el involucramiento del directivo, autoridades y personal, y las temáticas de mayor prioridad para ellos, recursos, entre otros.</i></p>

ANEXO 2. Guía de entrevista semi estructurada para Jefes de Departamento.



MAESTRÍA EN POLÍTICA Y EVALUACIÓN EDUCATIVA
Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"
 Boulevard Los Próceres, Apartado Postal (01)168, S.S., El Salvador, CA.
 Telefax.: 2210-6665 y 2210-6600 ext. 571

GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Instrumento 02: JEFES DE DEPARTAMENTO

I. GENERALIDADES

Fecha:	Hora:
Institución:	Tipo de Informante:
Nombre:	Cargo:

II. INTRODUCCIÓN

a. Saludo de inicio

Saludo de inicio, confirmarle su nombre (llevarlo anotado), invitarle a sentarse en un lugar de poca distracción.

b. Auto – presentación del entrevistador

Nombre, institución, tema general, entre otros.

c. Descripción general de la investigación:

- Nombre de la investigación: **La articulación de la cultura organizacional con la producción científica de la Institución Privada de Educación Superior en El Salvador.**
- Objetivo de la evaluación: **Determinar de qué manera la cultura organizacional se articula con la producción científica de la Institución Privada de Educación Superior en El Salvador.**
- Uso: **los insumos obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos y con la debida confidencialidad y discreción, para analizar y comprender la articulación de la cultura organizacional con la producción científica de la Institución Privada de Educación Superior en El Salvador.**

d. Características de la entrevista:

- Estrictamente confidencial
- Tendrá una duración aproximada de 40 minutos.
- Uso de equipo: libreta, grabación, cámara fotográfica, laptop, otros.
- Uso de correo para consultas posteriores

NOTA: preguntar al entrevistado si está de acuerdo con: grabar la conversación y realizar preguntas o consultas posteriores por email.

III. DESARROLLO

Pregunta de investigación: 1. ¿Cómo se caracteriza la cultura organizacional de la Institución Privada de Educación Superior en El Salvador?

PREGUNTA PARA REALIZAR	PREGUNTAS RELACIONADAS O ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA
1.1. Nivel 1: ARTEFACTOS	
Pregunta Inicial: Puede compartimos, ¿Desde cuándo labora en la universidad?	1.1.4. ¿Qué actividades relacionadas con la investigación científica realiza el departamento o coordinación?



PREGUNTA PARA REALIZAR	PREGUNTAS RELACIONADAS O ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA
<p>¿Desde cuándo es el jefe del departamento y docente en la Universidad? ¿ha participado en actividades de investigación? (cómo lo ha hecho)</p> <p>1.1.1. ¿Qué actividades relacionadas con la investigación científica realiza el departamento o coordinación?</p>	<p>NOTA: actividades que se realizan, congresos, redes de investigación, docentes, divulgación de las investigaciones, capacitaciones y quiénes, estudiantes, docentes, investigadores, pagadas o no por la IES, Averiguar el ¿por qué. Indagar sobre los comportamientos y maneras de resolver problemas</p>
<p>1.1.5. ¿Quiénes participan en investigación científica?</p>	<p>NOTA: se comprende por investigación científica a ...</p>
<p>1.1.2. ¿Cómo son publicados los resultados de las investigaciones científicas?</p>	<p>NOTA: Averiguar el proceso que la universidad sigue para realizar una publicación, que filtros utiliza, recursos y medios.</p>
<p>1.1.3. Si la producción científica es importante para el departamento o coordinación ¿Cómo se ve reflejada?</p>	<p>1.1.4. ¿Qué actividades relacionadas a la investigación científica realiza el departamento o coordinación? Averiguar si conoce todas las actividades que se realizan y el por qué) (¿qué tanta producción científica realiza la IES? 3.1.2. ¿Cuáles son las temáticas a las que usted le da mayor prioridad en la institución? NOTA: Averiguar sobre la producción científica como fuente de sostenibilidad para la universidad, averiguar sobre la importancia de la matrícula y que actividades se ven disminuidas al bajar la matrícula. Tratar de averiguar, recursos, presupuesto, políticas, normativa (Averiguar el por qué).</p>
<p>1.2. Nivel 2: VALORES</p>	
<p>1.2.2. ¿Cuál es la carga para realizar investigación científica en el departamento o coordinación y cómo es distribuida en la jornada laboral?</p>	<p>NOTA: Averiguar sobre la producción científica como fuente de sostenibilidad para la universidad, averiguar sobre la importancia de la matrícula y que actividades se ven disminuidas al bajar la matrícula.</p>
<p>1.2.3. ¿Cómo participa el departamento en la toma de decisiones para mejorar el departamento?</p>	<p>NOTA: Procesos para resolver conflictos internos de la universidad, académicos, estudiantiles, docencia, investigación, matrícula, sostenibilidad.</p>
<p>1.3. Nivel 3: PRESUNCIONES SUBYACENTES BÁSICAS</p>	
<p>1.3.1. ¿Cuál debería ser el ideal de la UCA/ULS?</p>	<p>1.3.2. ¿Cuáles son los valores, principios y cómo se resuelven los problemas con base a ellos en su departamento o coordinación? 1.3.3. ¿Cómo se resuelve el tema de oferta y demanda que afronta la institución?</p>
<p>1.3.6. ¿Cómo interpreta usted la necesidad de la universidad de hacer investigación</p>	<p>1.3.8. ¿La universidad debería estar produciendo patentes para su comercialización o libre transferencia, o debería de enfocarse en la docencia para la inserción laboral de sus estudiantes?</p>



PREGUNTA PARA REALIZAR	PREGUNTAS RELACIONADAS O ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA
para resolver los problemas de la sociedad y qué relación tiene con la docencia?	NOTA: Tener en cuenta preguntar la relación entre las funciones de la Educación Superior.

Pregunta de investigación: 2. ¿Cuáles son las condiciones que la cultura organizacional de la IES genera para el desarrollo de la producción científica?

PREGUNTA PARA REALIZAR	PREGUNTAS RELACIONADAS O ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA
2.1.1. ¿De qué manera organiza los espacios para que los docentes, docentes investigadores e investigadores realicen el trabajo investigativo en el departamento?	2.1.2. ¿De qué manera la Universidad organiza el trabajo docente para propiciar la investigación? 2.1.3. ¿Qué mecanismos utiliza usted para motivar a los docentes y docentes investigadores a realizar investigación? 3.2.1. ¿De qué manera promueve la producción científica? (Transversal 3.1.1) NOTA: Espacios adecuados, condiciones y apoyo, como se promueve la investigación, incentivos, presupuesto y recursos, entre otros.
HACER ESTAS PREGUNTAS CERRADAS: 2.2.1. Del presupuesto de su unidad ¿Cuánto tiene asignado para la investigación? 2.2.2. ¿Cuántos docentes, docentes investigadores e investigadores tiene la unidad que dirige?	

Pregunta de investigación: 3. ¿Qué niveles de la cultura organizacional determinan la producción científica

PREGUNTA PARA REALIZAR	PREGUNTAS RELACIONADAS O ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA
3.1.1. ¿Cómo se involucra usted en la gestión de la producción científica para su departamento?	NOTA: Averiguar el involucramiento del directivo, autoridades y personal, y las temáticas de mayor prioridad para ellos, recursos, entre otros.
3.1.2. ¿Cuáles son las temáticas de mayor interés para la institución? (Transversal 1.1.3)	3.2.2. ¿En qué aspectos debe centrarse las autoridades y directivos para favorecer la producción científica? 3.3.2. ¿Qué tipo de recursos financieros y logísticos proporciona la IES...?
3.3.1. De las investigaciones y/o artículos que su departamento ha realizado, ¿Cuántas han sido publicadas en revistas indexadas, revistas institucionales, blogs, entre otros?	

ANEXO 3. Guía de entrevista semi estructurada para Docente-investigadores.



MAESTRÍA EN POLÍTICA Y EVALUACIÓN EDUCATIVA
Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"
 Boulevard Los Próceres, Apartado Postal (01)168, S.S., El Salvador, CA.
 Telefax.: 2210-6665 y 2210-6600 ext. 571

GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Instrumento 03: DOCENTES, DOCENTES-INVESTIGADORES E INVESTIGADORES

I. GENERALIDADES

Fecha:	Hora:
Institución:	Tipo de Informante:
Nombre:	Cargo:

II. INTRODUCCIÓN

a. Saludo de inicio

Saludo de inicio, confirmarle su nombre (llevarlo anotado), invitarle a sentarse en un lugar de poca distracción.

b. Auto – presentación del entrevistador

Nombre, institución, tema general, entre otros.

c. Descripción general de la investigación:

- Nombre de la investigación: **La articulación de la cultura organizacional con la producción científica de la Institución Privada de Educación Superior en El Salvador.**
- Objetivo de la evaluación: **Determinar de qué manera la cultura organizacional se articula con la producción científica de la Institución Privada de Educación Superior en El Salvador.**
- Uso: **los insumos obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos y con la debida confidencialidad y discreción, para analizar y comprender la articulación de la cultura organizacional con la producción científica de la Institución Privada de Educación Superior en El Salvador.**

d. Características de la entrevista:

- Estrictamente confidencial
- Tendrá una duración aproximada de 40 minutos.
- Uso de equipo: libreta, grabación, cámara fotográfica, laptop, otros.
- Uso de correo para consultas posteriores

NOTA: preguntar al entrevistado si está de acuerdo con: grabar la conversación y realizar preguntas o consultas posteriores por email.

III. DESARROLLO

Pregunta de investigación: 1. ¿Cómo se caracteriza la cultura organizacional de la Institución Privada de Educación Superior en El Salvador?

PREGUNTA PARA REALIZAR	PREGUNTAS RELACIONADAS O ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA
1.1. Nivel 1: ARTEFACTOS	
Pregunta Inicial: Puede compartimos, ¿Desde cuándo es usted docente en la Universidad y si ha participado en actividades de investigación? (cómo lo ha hecho)	1.1.4. ¿Qué actividades relacionadas a la investigación científica realiza usted? NOTA: actividades que se realizan, congresos, redes de investigación, docentes, divulgación de las investigaciones, capacitaciones y quiénes,



PREGUNTA PARA REALIZAR	PREGUNTAS RELACIONADAS O ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA
1.1.1. ¿Cómo participa usted en actividades científicas de la Universidad? ¿qué actividades realizan?	estudiantes, docentes, investigadores, pagadas o no por la IES, Averiguar el ¿por qué?
1.1.5. ¿Quiénes participan en investigación científica?	NOTA: se comprende por investigación científica a ...
1.1.2. ¿Cómo son publicados los resultados de las investigaciones científicas?	NOTA: Averiguar si ellos publican investigaciones por su cuenta o con apoyo de la universidad, el proceso que la universidad sigue para realizar una publicación, que filtros utiliza, recursos y medios.
1.1.3. Para usted ¿qué importancia tiene la investigación científica y cómo se ve reflejada en los docentes? Si la producción científica es importante para los docentes ¿Cómo se ve reflejada?	1.1.4. ¿qué actividades relacionadas a la investigación científica realiza usted? Averiguar si conoce todas las actividades que se realizan y el por qué (¿qué tanta producción científica realiza la IES? 3.1.2. ¿Considera usted que la institución se interesa por la producción científica? NOTA: Averiguar sobre la producción científica como fuente de sostenibilidad para la universidad, averiguar sobre la importancia de la matrícula y que actividades se ven disminuidas al bajar la matrícula. Tratar de averiguar, recursos, presupuesto, políticas, normativa (Averiguar el por qué)
1.2. Nivel 2: VALORES	
1.2.2. ¿Cómo distribuye la carga académica en su jornada laboral para realizar investigación científica?	NOTA: Averiguar la importancia la importancia de la matrícula estudiantil para la sostenibilidad de la Universidad, si es esto el mayor interés.
1.2.3. ¿Cómo participa usted en la toma de decisiones para mejorar el departamento o la universidad?	1.2.1. ¿Cuál es su carga académica y cómo es distribuida en su jornada laboral? NOTA: Procesos para resolver conflictos internos de la universidad, académicos, estudiantiles, docencia, investigación, matrícula, sostenibilidad.
1.3. Nivel 3: PRESUNCIONES SUBYACENTES BÁSICAS	
1.3.1. ¿Cuál debería ser el ideal de la UCA/ULS o del departamento para que usted ejerza la investigación?	1.3.2. ¿Cuáles son los valores, principios y cómo se resuelven los problemas con base a ellos en su departamento o coordinación / universidad? 1.3.3. ¿Cómo se resuelve el tema de oferta y demanda que afronta la institución?
1.3.6. ¿Cómo interpreta usted la necesidad de la universidad de hacer investigación para resolver los problemas de la sociedad y qué relación tiene con la docencia?	1.3.8. ¿La universidad debería estar produciendo patentes para su comercialización o libre transferencia, o debería de enfocarse en la docencia para la inserción laboral de sus estudiantes? NOTA: Tener en cuenta preguntar la relación entre las funciones de la Educación Superior.



Pregunta de investigación: 2. ¿Cuáles son las condiciones que la cultura organizacional de la IES genera para el desarrollo de la producción científica?

PREGUNTA PARA REALIZAR	PREGUNTAS RELACIONADAS O ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA
2.1.1. ¿De qué manera la universidad le proporciona u organiza las condiciones, el espacio y ambiente adecuado para realizar investigación?	2.1.2. ¿Proporciona la institución el tiempo y condiciones para que realice investigación? NOTA: Espacios adecuados, condiciones y apoyo, como se promueve la investigación, incentivos, presupuesto y recursos, entre otros.
2.1.3. A. ¿Qué debería hacer las autoridades, directivos, coordinadores y/o jefes de departamento para motivarlo a realizar investigación?	2.1.3. B. ¿De qué manera la organización de la su institución favorece la producción científica?
HACER ESTAS PREGUNTAS CERRADAS: 2.2.1. ¿Cuenta con presupuesto para realizar investigación?	
2.2.2.A. ¿Usted hace investigación? ¿Cuántas ha realizado?	
2.2.2.B. ¿Considera que la carga académica es adecuada para que haga investigación?	
2.2.2.C. ¿Conoce quienes hacen investigación en la Universidad?	
3.3.1. De las investigaciones y/o artículos que usted ha realizado, ¿Cuántos han sido publicados en revistas indexadas, revistas institucionales, blogs, entre otros?	

Pregunta de investigación: 3. ¿Qué niveles de la cultura organizacional determinan la producción científica

PREGUNTA PARA REALIZAR	PREGUNTAS RELACIONADAS O ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA
3.1.1. ¿Cómo se involucra usted en la gestión de la producción científica?	NOTA: Averiguar el involucramiento del directivo, autoridades y personal, y las temáticas de mayor prioridad para ellos, recursos, entre otros.
3.1.2. ¿Cuáles son las temáticas de mayor interés para la institución? (Transversal 1.1.3)	3.2.2. ¿En qué aspectos debe centrarse las autoridades y directivos para favorecer la producción científica? 3.3.2. ¿Qué tipo de recursos financieros y logísticos proporciona la IES...?