



## *La cultura organizacional en las universidades públicas de latinoamerica: una revisión sistemática*

*Organizational culture in Latin American public universities: a systematic review*

*A cultura organizacional nas universidades públicas da América Latina: uma revisão sistemática*

### **Oshin Silva Sánchez**

osilvasan@ucvvirtual.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0002-7065-1947>  
Universidad César Vallejo, Lima, Perú

### **Luis Villar Requis Carbajal**

Lrequisc@undac.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0002-3816-7047>  
Universidad Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco, Perú Huancavelica, Perú

### **Orlando John Cruces Torres**

ocruces@ucvvirtual.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0003-3947-4441>  
Universidad César Vallejo, Lima, Perú

### **Lucia Hiroko Tosso Pineda**

Lucia.tosso@unat.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0002-3852-0699>  
Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, Huancavelica, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i14.301>

Artículo recibido 16 de febrero 2026 | Aceptado 26 de marzo 2026 | Publicado 3 de abril 2026

### **RESUMEN**

La investigación tiene el propósito de analizar y destacar la influencia de la cultura organizacional en las universidades públicas de Latinoamérica, considerada como un elemento crítico para el fortalecimiento institucional y la mejora de la calidad educativa. En ese sentido, se usaron bases de datos como Scopus, Dialnet, SciELO y Google Académico para la recopilación de artículos científicos relevantes. Además, se aplicó la metodología PRISMA para asegurar una selección exhaustiva y rigurosa de los estudios. Los artículos seleccionados fueron publicados en español e inglés entre los años 2021 y 2025. Se identifican las principales tendencias, enfoques culturales, dimensiones claves y desafíos en la gestión institucional universitaria, tales como el liderazgo, la comunicación interna, el clima organizacional y el compromiso laboral. Los hallazgos en la presente investigación sugieren que la cultura organizacional ha evolucionado hacia un enfoque más colaborativo, participativo e innovador, lo cual permite enfrentar de manera más efectiva los retos del entorno educativo actual. De este modo, se concluye y enfatiza la importancia del liderazgo transformacional y de una cultura basada en valores compartidos como motores de cambio y mejora continua, promoviendo alternativas sólidas para el desarrollo estratégico de las universidades públicas en Latinoamérica.

**Palabras clave:** Cultura organizacional; Universidades públicas; Identidad; Gestión; Liderazgo

## ABSTRACT

The research aims to analyze and highlight the influence of organizational culture in Latin American public universities, considered a critical element for institutional strengthening and improving educational quality. Databases such as Scopus, Dialnet, SciELO, and Google Scholar were used to compile relevant scientific articles. Furthermore, the PRISMA methodology was applied to ensure a comprehensive and rigorous selection of studies. The selected articles were published in Spanish and English between 2021 and 2025. The main trends, cultural approaches, key dimensions, and challenges in university institutional management are identified, such as leadership, internal communication, organizational climate, and employee engagement. The findings of this research suggest that organizational culture has evolved toward a more collaborative, participatory, and innovative approach, which allows for more effective meeting of the challenges of today's educational environment. Thus, the conclusion is drawn and the importance of transformational leadership and a culture based on shared values as drivers of change and continuous improvement is emphasized, promoting solid alternatives for the strategic development of public universities in Latin America.

**Keywords:** Organizational culture; Public universities; Identity; Management; Leadership

## RESUMO

A pesquisa tem como objetivo analisar e destacar a influência da cultura organizacional nas universidades públicas da América Latina, considerada um elemento crítico para o fortalecimento institucional e a melhoria da qualidade educacional. Nesse sentido, foram utilizadas bases de dados como Scopus, Dialnet, SciELO e Google Acadêmico para a coleta de artigos científicos relevantes. Além disso, aplicou-se a metodologia PRISMA para assegurar uma seleção abrangente e rigorosa dos estudos. Os artigos selecionados foram publicados em espanhol e inglês entre 2021 e 2025. Identificam-se as principais tendências, abordagens culturais, dimensões-chave e desafios na gestão institucional universitária, tais como liderança, comunicação interna, clima organizacional e comprometimento no trabalho. Os achados sugerem que a cultura organizacional evoluiu para uma abordagem mais colaborativa, participativa e inovadora, permitindo enfrentar de forma mais eficaz os desafios do atual contexto educacional. Desse modo, conclui-se e enfatiza-se a importância da liderança transformacional e de uma cultura baseada em valores compartilhados como motores de mudança e de melhoria contínua, promovendo alternativas sólidas para o desenvolvimento estratégico das universidades públicas na América Latina.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Universidades públicas; Identidade; Gestão; Liderança

## INTRODUCCIÓN

En el contexto de la educación superior, la cultura organizacional se ha consolidado como un eje fundamental para comprender el funcionamiento institucional, la toma de decisiones y la calidad de los servicios educativos. En términos generales, esta se concibe como un sistema compartido de valores, creencias y normas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización (Ricardo y Morales, 2024). Su relevancia radica en que influye directamente en variables clave como el clima laboral, la gestión del conocimiento, la innovación y el desempeño institucional (Calderón et al., 2022).

En América Latina, el estudio de la cultura organizacional en universidades públicas evidencia una diversidad de enfoques y resultados que reflejan las particularidades de cada contexto nacional. En Ecuador, por ejemplo, se identifica una cultura organizacional favorable, caracterizada por valores institucionales consolidados, un clima laboral positivo y un fuerte sentido de pertenencia, lo que ha contribuido a logros como el licenciamiento y la mejora continua (Pozo-Enciso et al., 2023). No obstante, también se reportan percepciones heterogéneas, donde coexisten orientaciones hacia culturas de mercado —centradas en resultados y competitividad— con la necesidad de fortalecer el liderazgo institucional (Carrillo et al., 2023).

Asimismo, se evidencia que la cultura deseada tiende hacia modelos de tipo clan, que promueven la colaboración, la inclusión y el compromiso organizacional (Durán et al., 2022), aunque persisten desafíos vinculados a niveles moderados de calidad educativa y cultura organizativa (Cueva, 2025).

Por su parte, en Chile, los estudios destacan la relación entre cultura organizacional y gestión del conocimiento, evidenciando que culturas innovadoras favorecen la creación y difusión del conocimiento, mientras que las competitivas impulsan su aplicación (Rodríguez-Ponce et al., 2022). Además, se ha validado la aplicabilidad de instrumentos para evaluar percepciones organizacionales en contextos universitarios, especialmente en torno a la inclusión y la cultura institucional (Briceño et al., 2021). En este mismo contexto, las universidades estatales han respondido a entornos competitivos mediante ajustes estratégicos y organizacionales orientados a la captación estudiantil (Labraña et al., 2023).

En el caso de Perú, la evidencia muestra una predominancia de culturas jerárquicas en algunas universidades, caracterizadas por estructuras formales y énfasis en el control normativo (Turpo y Lazo, 2021). Sin embargo, también se identifican entornos organizacionales favorables que fortalecen el compromiso docente, la satisfacción laboral y la mejora continua (Tinoco et al., 2022; Valverde et al., 2023). Asimismo, la cultura organizacional se relaciona positivamente con la comunicación, el trabajo en equipo y el desempeño institucional, además de influir en la gestión del conocimiento y la adaptación organizacional (Laura y Tapia, 2022; Velásquez y Lara, 2021). En este contexto, incluso variables como el estrés académico muestran relaciones inversas con el clima organizacional, evidenciando su impacto en el bienestar estudiantil (López-Armas y Javier-Ninahuan, 2023).

En Colombia, la cultura organizacional se vincula estrechamente con procesos de planificación estratégica, calidad institucional y adopción tecnológica. Las universidades públicas analizadas evidencian el uso de diagnósticos formales para orientar su desarrollo (De La Ossa et al., 2022), así como la incorporación de tecnologías emergentes para modernizar la educación (Osorio-Gómez et al., 2024). De igual forma, se resalta la importancia de la cultura en la construcción de modelos mentales colectivos y en la alineación con las necesidades sociales (Builes et al., 2024; Rengifo et al., 2024). No obstante, persisten limitaciones en áreas como el capital intelectual, lo que sugiere la necesidad de profundizar en su estudio (Quintero et al., 2022).

En México, las investigaciones destacan la complejidad de la cultura organizacional en universidades públicas, evidenciando que no siempre predominan las estructuras jerárquicas esperadas, lo que refleja dinámicas organizacionales más diversas (Gutiérrez y Pacheco, 2024). Asimismo, se subraya la importancia de articular una cultura orientada a la calidad educativa, centrada en el estudiante y apoyada en procesos de evaluación continua y alianzas estratégicas (Lima y Martínez, 2022). Sin embargo, también se identifican desafíos relacionados con la coordinación intergrupala y la adaptación de modelos organizacionales externos a las realidades locales (Leyva et al., 2023; Hirose, 2024).

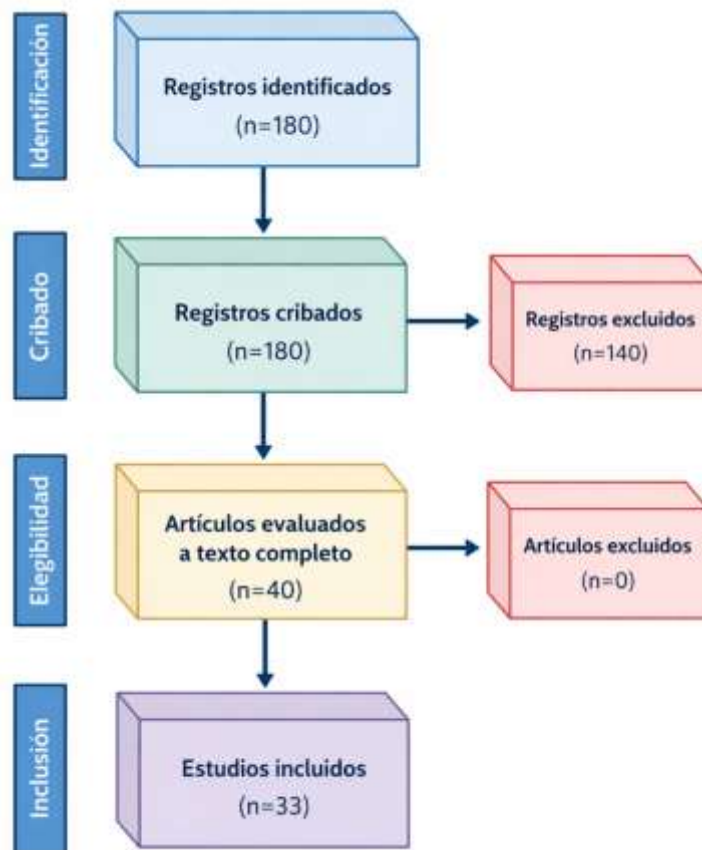
De manera complementaria, otros contextos latinoamericanos como Panamá coinciden en conceptualizar la cultura organizacional como el conjunto de valores y normas que configuran la identidad institucional (Mora y Humánez, 2023). A nivel regional, además, se reconoce que factores como la transformación digital, el uso de inteligencia artificial y la implementación de sistemas de gestión de calidad han incidido significativamente en la evolución de la cultura organizacional universitaria (Aparicio, 2024; Castro et al., 2021; Abendaño et al., 2023).

En síntesis, la evidencia empírica muestra que la cultura organizacional en universidades públicas de Latinoamérica es un fenómeno multidimensional, dinámico y contextualizado, que influye en aspectos clave como la calidad educativa, la innovación, el clima laboral y el desempeño institucional. Sin embargo, también se identifican vacíos teóricos y metodológicos en su abordaje, lo que limita la comprensión integral del fenómeno (Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega, 2022). En este marco, el presente estudio tiene como objetivo analizar y destacar la influencia de la cultura organizacional en las universidades públicas de Latinoamérica, considerándola como un elemento crítico para el fortalecimiento institucional y la mejora de la calidad educativa.

## **METODOLOGÍA**

El presente estudio se enmarca en una investigación de tipo cualitativa, de alcance descriptivo–analítico y con un diseño de revisión sistemática de la literatura. Asimismo, se sustenta en el paradigma interpretativo, dado que busca comprender y analizar la evolución y características de la cultura organizacional en universidades públicas de Latinoamérica a partir de la interpretación de evidencias documentales. Este enfoque permite integrar hallazgos provenientes de diferentes contextos y generar una visión comprensiva del fenómeno estudiado.

En este sentido, se adoptó la metodología PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), con el propósito de garantizar un proceso riguroso, transparente y reproducible en la identificación, selección y análisis de los estudios. De acuerdo con Lizarzaburu y Flórez (2024), este enfoque facilita la claridad en los objetivos de la revisión y permite explicitar los criterios de inclusión y exclusión, asegurando la calidad del trabajo académico, Figura 1.



**Figura 1.** Diagrama PRISMA

La búsqueda de información se llevó a cabo en bases de datos académicas reconocidas como Scopus, Dialnet y SciELO, complementadas con Google Académico, con el fin de recopilar estudios relevantes sobre cultura organizacional en universidades públicas de Latinoamérica. La estrategia de búsqueda se estructuró a partir de palabras clave relacionadas con la variable de estudio, tales como “cultura organizacional”, “universidades públicas” y “Latinoamérica”, así como sus equivalentes en inglés.

El proceso de búsqueda se delimitó al periodo comprendido entre 2021 y 2025, con el propósito de garantizar la actualidad y pertinencia de la información. Como criterios de inclusión, se consideraron artículos científicos publicados en revistas indexadas, en idioma español e inglés, y relacionados directamente con la temática de estudio. Por otro lado, se excluyeron documentos duplicados, estudios sin acceso a texto completo y aquellos que no guardaban relación directa con el objeto de investigación.

En la fase de identificación, se registraron inicialmente 180 publicaciones. Posteriormente, tras el proceso de cribado y evaluación de elegibilidad, se seleccionaron finalmente 33 artículos que cumplieron con los criterios establecidos, los cuales constituyen la base del análisis.

Finalmente, para el análisis de la información, se consideraron dimensiones clave de la cultura organizacional, tales como la estructura de poder, la orientación ética o integridad, el clima organizacional, la comunicación interna, el liderazgo y el trabajo en equipo. Estas dimensiones permitieron organizar e

interpretar los hallazgos de manera sistemática, facilitando la comprensión integral del fenómeno en el contexto de las universidades públicas de Latinoamérica.

## **DESARROLLO Y DISCUSIÓN**

En esta sección se presentan los principales hallazgos derivados de la revisión sistemática sobre la cultura organizacional en universidades públicas de Latinoamérica. A partir del análisis de los 33 estudios seleccionados bajo el protocolo PRISMA 2020, se identifican patrones, tendencias y diferencias en torno a las características, enfoques y efectos de la cultura organizacional en diversos contextos nacionales. Los resultados se organizan en función de las dimensiones clave del estudio —estructura de poder, liderazgo, comunicación interna, clima organizacional, trabajo en equipo y orientación ética— con el propósito de ofrecer una visión integral y comparativa del fenómeno analizado.

**Tabla 1.** Síntesis de estudios sobre cultura organizacional (2021–2025)

Nro	Autor(es)	País	Enfoque/Variable	Hallazgos principales
1	Pozo-Enciso et al. (2023)	Ecuador	Cultura organizacional	Cultura favorable con valores consolidados, buen clima laboral e inclusión.
2	Carrillo et al. (2023)	Ecuador	Tipología cultural	Predominio de cultura de mercado orientada a resultados; énfasis en liderazgo.
3	Briceño et al. (2021)	Chile	Evaluación cultural	Instrumento confiable para medir inclusión y cultura institucional.
4	Durán et al. (2022)	Ecuador	Cultura deseada	Tendencia hacia cultura tipo clan: colaborativa, inclusiva y participativa.
5	Turpo y Lazo (2021)	Perú	Cultura organizacional	Predominio de cultura jerárquica, normativa y burocrática.
6	López-Armas y Javier-Ninahuaman (2023)	Perú	Clima organizacional	Relación inversa entre estrés académico y clima organizacional.
7	Saiz y Jácome (2022)	Ecuador	Gestión institucional	Cultura organizacional clave para calidad educativa y competitividad.
8	Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega (2022)	México	Base teórica	Falta de sustento conceptual sólido en estudios sobre cultura organizacional.
9	Cueva (2025)	Ecuador	Cultura y calidad	Relación directa entre cultura organizativa y calidad educativa.
10	Rodríguez-Ponce et al. (2022)	Chile	Gestión del conocimiento	Cultura innovadora favorece creación y difusión del conocimiento.

Nro	Autor(es)	País	Enfoque/Variable	Hallazgos principales
11	Gutiérrez y Pacheco (2024)	México	Tipología cultural	No se confirma predominio de cultura jerárquica; complejidad cultural.
12	De La Ossa et al. (2022)	Colombia	Planificación estratégica	Uso de procesos formales y diagnósticos institucionales.
13	Calderón et al. (2022)	Colombia	Competitividad	Cultura organizacional impulsa ventajas competitivas sostenibles.
14	Builes et al. (2024)	Colombia	Modelos mentales	Cultura vinculada a percepciones colectivas y comportamiento institucional.
15	Aparicio (2024)	México	Innovación	IA fortalece la cultura organizacional y moderniza procesos.
16	Velásquez y Lara (2021)	Perú	Gestión del conocimiento	Cultura influye en adaptación y mejora institucional.
17	Osorio-Gómez et al. (2024)	Colombia	Transformación digital	Tecnologías (BIM, big data) impulsan modernización educativa.
18	Hirose (2024)	México	Cambio organizacional	Modelos externos no se ajustan sin considerar cultura interna.
19	Tinoco et al. (2022)	Perú	Satisfacción laboral	Relación positiva entre cultura organizacional y bienestar docente.
20	Castro et al. (2021)	Colombia	Calidad institucional	Cultura orientada a calidad mejora el servicio educativo.
21	Pinedo et al. (2023)	Perú	Calidad del servicio	Cultura organizacional impacta positivamente pese a limitaciones.
22	Leyva et al. (2023)	México	Coordinación	Débil coordinación dificulta trabajo colaborativo.
23	Ricardo y Morales (2024)	Ecuador	Conceptualización	Cultura entendida como sistema de valores y normas compartidas.
24	Lima y Martínez (2022)	México	Cultura de calidad	Enfoque en estudiante y toma de decisiones informadas.
25	Labraña et al. (2023)	Chile	Competitividad	Adaptación organizacional ante presiones externas.

Nro	Autor(es)	País	Enfoque/Variable	Hallazgos principales
26	Mora y Humánez (2023)	Panamá	Identidad institucional	Cultura como base de identidad organizacional.
27	Laura y Tapia (2022)	Perú	Trabajo en equipo	Relación positiva entre comunicación, compromiso y trabajo colaborativo.
28	Chávez et al. (2023)	Perú	Mejora continua	Cultura promueve reflexión docente.
29	Abendaño et al. (2023)	Latinoamérica	Digitalización	Transformación cultural por uso de tecnologías durante pandemia.
30	Ortega et al. (2024)	Ecuador	Comunicación	Influye en productividad y eficiencia organizacional.
31	Poma et al. (2024)	Ecuador	Capital estructural	Cultura organizacional fortalece funcionamiento institucional.
32	Quintero et al. (2022)	Colombia	Capital intelectual	Escasez de estudios en universidades públicas.
33	Ponce et al. (2022)	Perú	Satisfacción laboral	Alta relación entre identidad institucional y satisfacción.

Tras la revisión sistemática, se evidenció que el 28% de las fuentes consultadas provienen de SciELO, otro 35% de Dialnet, un 28% de Google Académico y el 10% restante de Scopus. En conjunto, los estudios analizados muestran una concentración importante de investigaciones en países como Ecuador, Perú, Colombia, México y Chile, lo que permite identificar tendencias regionales en torno a la cultura organizacional en universidades públicas. Predominan enfoques centrados en la relación entre cultura organizacional y variables como calidad educativa, gestión del conocimiento, clima laboral y competitividad institucional, evidenciando su carácter transversal en el desempeño universitario.

En términos de hallazgos, se observa que la cultura organizacional presenta una naturaleza diversa y contextualizada: mientras en países como Ecuador y Chile se destacan entornos favorables, orientados a la mejora continua, innovación y competitividad, en Perú y México coexisten estructuras más jerárquicas con modelos emergentes colaborativos. Asimismo, se identifican relaciones consistentes entre cultura organizacional y aspectos como satisfacción laboral, desempeño docente, comunicación interna y adaptación al cambio, especialmente en escenarios de transformación digital. No obstante, también se evidencian limitaciones, como debilidades teóricas, problemas de coordinación institucional y escasez de estudios en ciertas áreas, lo que sugiere la necesidad de profundizar en su análisis para comprender integralmente su impacto en la educación superior.

## Discusión

Los hallazgos de la presente revisión sistemática permiten profundizar en el papel de la cultura organizacional como eje articulador de procesos clave en las universidades públicas de Latinoamérica. En esta línea, Velásquez y Lara (2021) evidencian que la gestión del conocimiento está estrechamente influenciada por la cultura organizacional, en tanto esta condiciona la capacidad institucional para adaptarse, innovar y mejorar continuamente. Este planteamiento se encuentra en concordancia con los resultados del estudio, donde se identifica que las instituciones con culturas más abiertas, colaborativas e innovadoras tienden a fortalecer sus procesos de generación y transferencia de conocimiento, tal como también sugieren Rodríguez-Ponce et al. (2022) al destacar el rol de culturas innovadoras en la creación y difusión del saber.

Por su parte, Carrillo et al. (2023) enfatizan la importancia de analizar la cultura organizacional desde la percepción docente, diferenciando entre la cultura actual y la deseada. Este enfoque resulta relevante, ya que permite evidenciar brechas internas que pueden orientar procesos de mejora institucional. En relación con los resultados obtenidos, esta perspectiva coincide con la identificación de tensiones entre modelos culturales predominantes y la aspiración hacia entornos más colaborativos e inclusivos, lo que refuerza la idea de que la cultura organizacional es dinámica y susceptible de transformación.

En este sentido, Calderón y Huamaní (2023) proponen la implementación de estrategias orientadas a consolidar una cultura organizacional ideal basada en la colaboración, el control y la innovación. Esta propuesta se alinea con los hallazgos del estudio, en los que se observa una tendencia hacia modelos híbridos

que integran diferentes tipologías culturales. Asimismo, Cueva (2025) aporta evidencia sobre la influencia positiva de determinados valores y prácticas culturales en el desempeño académico, lo cual respalda la relación directa identificada en esta revisión entre cultura organizacional y calidad educativa, reafirmando su carácter estratégico en el ámbito universitario.

Desde otra perspectiva, Labraña et al. (2023) analizan la capacidad de las universidades públicas para responder a las exigencias del entorno competitivo, señalando que estas presiones generan transformaciones internas que afectan la estructura organizacional. Este planteamiento es coherente con los resultados del estudio, donde se evidencia que las instituciones deben equilibrar la adaptación externa con la coherencia interna de su cultura. De manera complementaria, Gutiérrez y Pacheco (2024) destacan la coexistencia de valores y prácticas diversas dentro de las organizaciones, lo que puede generar tensiones, pero también oportunidades de integración. Esta visión coincide con la naturaleza compleja y multifacética de la cultura organizacional identificada en la revisión.

En relación con los valores institucionales, Rodríguez y Bautista (2021) subrayan la importancia de la equidad, la participación y la transparencia como pilares para la mejora continua. Estos elementos se reflejan en los resultados del estudio, particularmente en aquellos contextos donde la cultura organizacional favorece el compromiso, la comunicación y el trabajo en equipo, aspectos también señalados por Laura y Tapia (2022). En esta misma línea, Poma et al. (2024) evidencian que factores como los procesos, la tecnología y la estructura organizativa inciden directamente en el desempeño institucional, lo que coincide con la visión integral de la cultura organizacional como un sistema que articula múltiples dimensiones.

Asimismo, Builes et al. (2024) destacan el papel de las percepciones colectivas en la configuración de comportamientos y decisiones dentro de las organizaciones. Esta perspectiva resulta consistente con los hallazgos de la revisión, donde se identifica que la cultura organizacional no solo se manifiesta en normas formales, sino también en dinámicas informales que influyen en las relaciones internas y en la identidad institucional. Finalmente, Lima y Martínez (2022) proponen estrategias centradas en el estudiante, el liderazgo y la participación comunitaria, lo que se alinea con las tendencias observadas en el estudio hacia modelos de gestión más inclusivos y orientados a la calidad educativa.

En conjunto, los aportes de los autores analizados muestran una alta concordancia con los resultados de la presente investigación, evidenciando que la cultura organizacional en universidades públicas de Latinoamérica es un fenómeno complejo, dinámico y determinante para el logro de objetivos institucionales. No obstante, también se reconoce la necesidad de continuar profundizando en su estudio, especialmente en la integración de enfoques teóricos y prácticos que permitan comprender mejor su impacto en contextos educativos diversos.

## CONCLUSIONES

En las universidades públicas, la cultura organizacional se configura como un factor determinante que incide directamente tanto en la calidad educativa como en la gestión del conocimiento; sin embargo, la evidencia muestra que dicha relación se manifiesta de manera diferenciada según el contexto nacional y las particularidades institucionales. Los resultados evidencian que en países como Ecuador y Chile predominan enfoques orientados a la mejora continua, la innovación y la competitividad, mientras que en contextos como Perú y México coexisten estructuras jerárquicas con modelos más colaborativos, lo que confirma su carácter dinámico y contextualizado.

Asimismo, se observa que la cultura organizacional impacta de forma significativa en la satisfacción laboral del personal docente, influyendo en el compromiso, el desempeño y, en consecuencia, en la calidad del servicio educativo. Este hallazgo se articula con la discusión, donde se destaca que valores como la participación, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo fortalecen el clima organizacional y favorecen tanto el bienestar docente como la eficiencia institucional, evidenciando una relación consistente entre cultura, desempeño y resultados académicos.

De igual manera, se evidencia que su influencia se mantiene incluso en escenarios con limitaciones estructurales, lo que resalta su capacidad para sostener procesos de mejora institucional. En este sentido, la revisión muestra que prácticas culturales orientadas a la colaboración, la innovación y la adaptación permiten a las universidades enfrentar cambios asociados a la transformación digital y a las exigencias del entorno, reforzando su papel como elemento articulador de procesos estratégicos como la gestión del conocimiento y la modernización educativa.

Finalmente, la cultura organizacional adquiere un rol estratégico frente a los desafíos del entorno competitivo, al reflejarse en la implementación de planes organizacionales coherentes con la misión institucional, así como en el fortalecimiento del trabajo en equipo y la comunicación efectiva. En concordancia con lo discutido, la coexistencia de múltiples tipologías culturales dentro de una misma institución no solo genera tensiones, sino también oportunidades de integración que pueden ser aprovechadas para impulsar modelos de gestión más inclusivos, innovadores y orientados a la calidad educativa.

## REFERENCIAS

- Abendaño, M. E., Duque-Rengel, V. K. y Cusot, G. (2023). Tendencias que marcan el camino de la comunicación interna en Universidades de Ecuador. In *Memorias de la Vigésima Segunda Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática: CИСCI 2023* (pp. 121-127). <https://doi.org/10.54808/CИСCI2023.01.121>
- Aparicio, V. V. (2024). Preferences towards artificial intelligence in Ecuadorian university professors. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(1), e24009- e24009. <https://doi.org/10.51798/sijis.v5i1.730>

- Briceño, E., Toledo, M., Suárez, W. y Montecinos, M. (2021). Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(96), 1058-1075. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.5>
- Builes, J., López, D. A. y Arenas, I. D. (2024). Cultura organizacional y modelos mentales: estudio de caso en una universidad de la ciudad de Medellín. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (71), 187-211. <https://doi.org/10.35575/rvucln.n71a9>
- Calderón, E. H. y Huamaní, E. (2023). Aspectos relevantes de la cultura organizacional de los docentes en una institución de educación superior tecnológica peruana. *Interfases*, (17), 123-145. <https://doi.org/10.26439/interfases2023.n017.6321>
- Calderón, G., Vivares, J. A. y Jiménez, J. M. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad y Empresa*, 24(43), 1. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>
- Carrillo, A. P., Galarza, S. P., Aguirre, C. y Tipán, L. A. (2023). Cultura organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 120-131. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3612>
- Castro, L. M., Ospino, D. X. y Hernández, I. (2021). Percepción de los sistemas de gestión de calidad desde la cultura organizacional: caso Universidad de Cartagena. *Revista CIES Escolme*, 12(1), 255-268. <http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/331/0>
- Chávez, M. Z., Pantigoso, N., Varas, S. M. y Valverde, W. E. (2023). Cultura organizacional y desempeño docente. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 6(12), 198-218. <https://doi.org/10.35381/e.k.v6i12.2559>
- Cueva, E. D. (2025). Cultura organizativa y calidad educacional en estudiantes universitarios. *Revista San Gregorio*, 1(Especial\_2), 46-53. [http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial\\_2.3090](http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_2.3090)
- De La Ossa, S. J., Obando, L. F. y Parra, W. (2022). Escuelas de la estrategia: Una mirada a la planeación de las universidades públicas en Colombia. *Revista de ciencias sociales*, 28(4), 335-350. <https://www.redalyc.org/journal/280/28073811021/html/>
- Durán, L., Gualán, Á., Moscoso, A. F. y Pombo, M. R. (2022). Cultura organizacional actual y deseada de la Universidad de Cuenca (2019-2021): análisis desde el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn. *Runae*, 99-118. <https://revistas.unae.edu.ec/index.php/runae/article/view/705>
- Gutiérrez, C. y Pacheco, C. M. (2024). Diagnóstico de la cultura organizacional de una institución de posgrado en ingeniería mediante el Marco de Valores en Competencia. *NovaRua*, 16(28). <http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2024.28.2>
- Hirose, L. (2024). Instituciones y recortes teóricos en los Estudios Organizacionales: Una aproximación al caso mexicano. *Administración y Organizaciones*, 27(52). <https://doi.org/10.24275/FSEC4721>
- Labraña, J., Puyol, M. F., Bernasconi, A. y Varela, A. B. (2023). 'New public management' y cambio organizacional en la gestión de las universidades estatales chilenas: un estudio de caso. *Educação e Pesquisa*, 49, <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202349260341>
- Laura, V. S. y Tapia, P. J. (2022). Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(8), 926- 938. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890800>
- Leyva, O., Baltodano, G. y Ganga, F. (2023). Dimensiones claves de la cultura organizacional: de la empresa al sector público en México. *Revista Dimensión Empresarial*, 21(5), 63-83. [10.15665/dem.v21i1.3471](https://doi.org/10.15665/dem.v21i1.3471)
- Lima, E. y Martínez, F. (2022). Cultura de calidad en las universidades: los dilemas en contextos estatales. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada: RELEC*, 13(19), 105- 123. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://dialnet.uni>

rioja.es/download/articulo/8517295.pdf&ved=2ahUKEwiLkJSnhIOUAXVATDABHYIVMgYQFnoECBsQAQ&usg=AOvVaw3YyxYVRSCEABzu9S9GaF1p

- Lizarzaburu, E. y Flórez, H. G. (2024). Revisión sistemática de literatura del concepto “organización criminal” mediante el modelo PRISMA. *Revista Criminalidad*, 66(1), 107-127. <https://doi.org/10.47741/17943108.564>
- López-Armas, E. L. y Javier-Ninahuaman, H. J. (2023). Estrés académico y clima organizacional en estudiantes universitarios de una universidad pública en Perú en pospandemia Covid-19. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 11(3), 94- 104. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3386>
- Mora, S. Z. y Humánez, J. C. (2023). Cultura y Gestión Organizacional: Aspectos cruciales en la prospectiva y planificación de las instituciones de educación superior. *Boletín Redipe*, 12(6), 128-143. <https://doi.org/10.36260/rbr.v12i6.1978>
- Ortega, M., Altamirano, H. R. y Tovar, M. E. (2024). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Ciencias administrativas*, (23), 9-9. <https://doi.org/10.24215/23143738e131>
- Osorio-Gómez, C. C., Herrera, R., Prieto-Osorio, J. M. y Pellicer, E. (2024). Conceptual model for implementation of digital transformation and organizational structure in the construction sector. *Ain Shams Engineering Journal*, 15(7), 102749. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2024.102749>
- Pinedo, J. A., Riva-Ruiz, R., Pérez-Tello, C. y Pinchi-Vásquez, A. (2023). Cultura organizacional y calidad de atención del servicio administrativo en una universidad peruana. *Revista Amazónica De Ciencias Económicas*, 2(1), e451-e451. <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.451>
- Poma, G. M., Guzmán, D. M. y Calle, C. Y. (2024). Capital intelectual y su impacto en las Instituciones de Educación Superior ecuatorianas. *Revista de ciencias sociales*, (30), 71-92. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42249>
- Ponce, L., Ruelas, M. y Quispe, L. R. (2022). El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública. *Revista Innova Educación*, 4(4), 19-30. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2022.04.002>
- Pozo-Enciso, R. S., Vargas-Prado, K. F., Fernández-Honorio, I. F., Atúncar-Deza, S. M. y Campos-Sobrino, M. (2023). Cultura organizacional en una universidad del Perú: una opinión del área administrativa, 2022. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 11(2), 29-35. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3134>
- Quintero, W., Blanco, A. B. y Garzón, M. A. (2022). Investigation related to intellectual capital and scientific production in Colombia public universities: A review from Scopus. *Education Research International*, 2022(1), 9039109. <https://doi.org/10.1155/2022/9039109>
- Rengifo, C. L., Gamboa, E. A. y Espinosa, J. (2024). Cultura organizacional y control interno en entidades públicas. In *Gestión organizacional una mirada desde la investigación* (pp. 13- 62). Universidad Santiago de Cali. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9829692>
- Ricardo, N. y Morales, M. (2024). Cultura organizacional como factor de calidad: componentes en instituciones educativas. *Revista transdisciplinaria de estudios sociales y tecnológicos*, 4(1), 23-30. <https://doi.org/10.58594/rtest.v4i1.101>
- Rodríguez, O. O. y Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, 13(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10226662>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Muñoz-Fritis, C. y Araneda-Guirriman, C. (2022). Gestión del conocimiento y cultura organizacional en instituciones de educación superior chilenas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 30(2), 266-278. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052022000200266>

- Saiz, M. L. y Jácome, R. (2022). Revisión bibliográfica: la cultura organizacional de las instituciones de educación superior. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 15(43), 1- 19. <http://dx.doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5463>
- Siqueiros-Quintana, M. G. y Vera-Noriega, J. Á. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista iberoamericana de educación superior*, 13(36), 181-199. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2022.36.1190>
- Tinoco, A., Lozano, A. L., Rios, O. G., Zarazú, L. y Sancho, J. M. (2022). Satisfacción laboral del docente universitario desde la cultura organizacional. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 258-264. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.333>
- Turpo, O. y Lazo, M. (2021). Cultura en universidades peruanas: estudio de caso. *Revista venezolana de Gerencia*, 26(93), 192-208. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890381>
- Valverde, L. G., Ortega, J. A. y Romero, R. A. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 324-337. <https://doi.org/10.36390/telos252.07>
- Velásquez, R. M. y Lara, J. V. (2021). Knowledge management in two universities before and during the COVID-19 effect in Peru. *Technology in Society*, 64, 101479. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101479>