



# XIV COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA

La gestión del conocimiento  
y los nuevos modelos de Universidades

Florianópolis, 3 al 5 de Diciembre de 2014

CIGU2014

## ÁREA TEMÁTICA 3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

**TITULO: IDENTIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA  
PROPUESTA DE OPERACIONALIZACION PARA SU ABORDAJE  
EMPIRICO.**

Foutel, Mariana  
[marianafoutel@yahoo.com.ar](mailto:marianafoutel@yahoo.com.ar)  
Pujol Cols, Lucas J.  
[lucaspujolcols@gmail.com](mailto:lucaspujolcols@gmail.com)  
Duran, Claudia E.  
[cduran@rect.mdp.edu.ar](mailto:cduran@rect.mdp.edu.ar)

## **Resumen**

Mucho se ha discutido en los últimos años acerca del concepto de cultura organizacional y de las implicancias que su adecuada comprensión tiene para el logro de una gestión efectiva. Sin embargo, no obstante avances notorios se han logrado desde el plano conceptual y teórico, dificultades apreciables se evidencian a la hora lograr operacionalizaciones que permitan el abordaje empírico. Habiéndose conducido un total de cinco (5) dinámicas focales exploratorias con docentes, estudiantes y no-docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCEyS) de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP) como instancia previa, se presenta en este evento el cuestionario piloto que será empleado para efectuar el relevamiento cuantitativo de la cultura e identidad organizacional en dicha institución educativa. La opinión los participantes de este encuentro académico serán considerados una instancia complementaria en la validación del instrumento aludido.

## **Introducción**

Este trabajo forma parte de la producción del proyecto titulado “Estudio de la identidad, la cultura y el clima organizacional y su influencia en el desarrollo de la Profesión Académica. Caso Facultad de Cs. Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata”. Su propósito es caracterizar la identidad, la cultura y el clima organizacional<sup>1</sup> en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (UNMDP) y su influencia en el desarrollo de la profesión académica. Para ello se prevé el análisis del conjunto de dimensiones que configuran la identidad de la organización, los rasgos que caracterizan su cultura y el clima organizacional, a fin de entender qué factores influyen y cómo inciden en el desarrollo de la profesión académica, considerando los diferentes roles posibles.

Para la obtención de los resultados propuestos en el proyecto, se propone el diseño de una metodología mixta (cuantitativa-cualitativa), utilizando fuentes primarias y secundarias y se espera que con los resultados se genere información relevante no sólo a nivel académico, sino para el diseño de políticas de gestión académica para la Universidad Pública.

En este evento es intención de los autores de este trabajo compartir con Ustedes la versión piloto del cuestionario que será empleado para relevar información acerca de la identidad y cultura organizacional en la institución ut supra mencionada. Este instrumento fue confeccionado empleando los resultados de un conjunto de dinámicas focales conducidas con docentes, estudiantes y personal no-docente (Pujol Cols, Foutel & Musticchio, 2014; Duran & Pujol Cols, 2014). Si bien el cuestionario propuesto se encuentra particularizado a una institución universitaria, adaptaciones adicionales prevén realizarse a fin de que resulte útil a *practitioners* en otros fenotipos organizacionales.

## **Palabras clave**

---

<sup>1</sup> Sobre este tema el grupo ha trabajado en dos proyectos anteriores titulados: "El clima organizacional en la Universidad Pública: un modelo de medición. Caso de aplicación Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata, un análisis comparativo" y "Clima Organizacional. Un estudio explicativo de los resultados obtenidos en la Facultad de Cs. Económicas y "Sociales UNMDP."

Identidad organizacional – Cultura organizacional – Imagen organizacional – Modelo de medición – Cuestionario – Auditoria.

### **Marco teórico conceptual**

Mucho se ha discutido en los últimos años acerca del concepto de cultura organizacional y de las implicancias que su adecuada comprensión tiene para el logro de una gestión efectiva. Sin embargo, no obstante avances notorios se han logrado desde el plano conceptual y teórico, dificultades apreciables se evidencian a la hora lograr operacionalizaciones que permitan el abordaje empírico. Coincidimos con García de la Torre (2007) en que el principal obstáculo al que se enfrenta la investigación en materia de identidad y cultura organizacional radica en su propia ambigüedad. A la vez, y posiblemente ligado a lo anterior, se evidencia una cierta falta de consenso disciplinar respecto de lo que se entiende por ambos conceptos.

Se observan, a menudo, ciertas dificultades al intentar separar el concepto de cultura del de identidad, situación que suele evidenciarse en la recurrencia con la cual los autores, frecuentemente, se valen de uno de ellos para definir al otro. Incluso, algunos de ellos se han pronunciado en favor de considerarlos una entidad única (e.g. Trompenaars, 1994; citado por García de la Torre, 2007) Así, y más que intentar lograr una especie de autonomía conceptual para cada uno de ellos, mayores esfuerzos deberían dirigirse a comprender la dinámica de las relaciones acaecidas entre ambos (Hatch & Schultz, 2002).

No obstante lo anterior, en este trabajo pretenderemos identificar elementos que permitan precisar en cada concepto, aunque sin ignorar la indudable interrelación que existe entre la identidad y la cultura organizacional.

Como se ha mencionado en las líneas anteriores, en las últimas décadas muchos autores han propuesto definiciones de lo que ellos entienden consiste la cultura de una organización.

Para Abravanel (1992), la cultura organizacional representa el conjunto de creencias, valores, ideologías, actitudes, motivaciones y deseos que tienen un significado común para los miembros de una organización y que la distinguen de otras.

En opinión de Deal y Kennedy (1982), la cultura es “*la forma en que nosotros hacemos las cosas aquí*”, observando que los elementos más relevantes para analizar la cultura son los valores, los héroes, los ritos y rituales, la red cultural y el medio ambiente en el cual ha surgido, se ha desenvuelto y opera actualmente la organización.

En lo que refiere al debate actual presente en la comunidad científica internacional, se distinguen los trabajos de Hatch (1993), Harris (1994), Hatch & Schultz (1997, 2000, 2002, 2008), Ravasi & Schultz (2006), Gioia & Thomas (1996), Gioia (1998), Gioia et al. (2000), Corley & Gioia (2004), entre otros.

Ravasi & Schultz (2006) conceptualizan a la cultura organizacional como un conjunto de supuestos mentales compartidos que guían la interpretación y acción dentro de una organización, al definir los comportamientos considerados apropiados para una amplia variedad de situaciones. Se trata de una serie de supuestos tácitos y creencias a menudo

manifiestos en un conjunto de practicas (formales e informales) y artefactos materiales, los cuales representan los elementos más visibles y tangibles de la cultura de una organización (Schein, 1992). En este sentido, la cultura organizacional resulta similar a un *iceberg* flotando en el océano, donde existe una porción que puede ser observada por encima del nivel del agua (los elementos más tangibles y manifiestos de la cultura organizacional) y otra significativamente mayor en tamaño que se mantiene situada por debajo de dicho nivel, representativa de los elementos más arraigados e implícitos de la cultura (i.e. la “esencia cultural”; según Schein, 1992).

Como habrá apreciado el lector, es posible identificar regularidades y un relativo nivel de consenso en lo referido a la cultura organizacional. Sin embargo, no ocurre lo mismo con el concepto de identidad organizacional. Como antecedente latinoamericano es posible mencionar a los autores Etkin & Schvarstein (2005) quienes refieren a la identidad de las organizaciones como una serie de invariencias que permiten identificarlas como singulares y únicas en el medio. Sin embargo, no obstante presentan un trabajo de gran solidez teórica, los autores no ofrecen una aplicación empírica de los conceptos desarrollados.

Retomando el modelo de Hatch & Schultz (1997, 2000, 2002, 2008), enriquecido posteriormente por Ravasi & Schultz (2006), se parte de la premisa de que resulta preciso comprender la dinámica de las relaciones suscitadas entre tres elementos: la identidad, la cultura y la imagen. De acuerdo al planteo de estos autores, la identidad organizacional responde a aquello que los miembros perciben, sienten y creen acerca de su organización. Refiere a un entendimiento colectivo y socialmente compartido respecto de aquello que es central, perdurable y distintivo del carácter de la organización. A través de las nociones de *sensemaking* y *sensegiving* proponen una explicación sólida del proceso por el cual la identidad organizacional se construye. El primero de ellos, ocurre cuando los miembros de una organización, ante un estímulo (e.g. situaciones de ambigüedad identitaria, i.e. dudas respecto de qué significa y para qué existe la organización) y a través de su vinculación con otros, buscan crear sentido de la realidad que los rodea. El segundo, destaca la influencia notoria que pueden ejercer las prerrogativas formales de la dirección (*formal claims*) en la construcción del sentido compartido. De este modo, señalan a la identidad como fruto de un proceso relacional, destacando que, si bien las prerrogativas formales de la dirección pueden tener incidencia cierta en el proceso, es posible la emergencia de brechas entre las primeras y el entendimiento compartido. La identidad es conceptualizada como un factor emergente de las interacciones entre los participantes de la realidad organizacional.

La incorporación de la visión de observadores externos (i.e. la “exoidentidad”, en los términos de Etkin & Schvarstein, 2005) en la construcción de la identidad organizacional se da aquí a través del concepto de imagen. Como resultado de las interacciones que los miembros de la organización (en cualquiera de sus niveles) tienen con otros agentes externos, estos son capaces de formar ideas respecto de “como los demás ven nuestra organización” (*external images*). Esta información, lógicamente, será tenida en cuenta en el proceso de construcción del entendimiento compartido (para información más detallada del proceso completo, véase Ravasi & Schultz, 2006).

Ahora bien, las apreciaciones de los miembros y el entendimiento colectivamente compartido respecto de “lo que la organización es y para qué sirve” se dan dentro de ciertos límites, esto es, la cultura organizacional (Hatch & Schultz, 1997). Al respecto, Ravasi & Schultz (2006) plantean que bajo situaciones percibidas como “amenazadoras de identidad”, las cuales llevan a los miembros a cuestionarse los rasgos más característicos, perdurables y distintivos de su organización, los procesos de resignificación y búsqueda de sentido efectivamente se dan dentro de los límites trazados por ciertos elementos más arraigados, intangibles y subyacentes que, en conjunto, conforman la cultura organizacional.

### **Metodología.**

A menudo se observa en estudios empíricos el tratamiento de la cultura organizacional como una variable sometida a medición cuantitativa. Creemos que este simplismo excesivo constituye no sólo un error metodológico en el tratamiento del objeto de estudio, sino también un grave error conceptual por, al menos, tres motivos: 1) la cultura organizacional, como se ha visto, es un fenómeno altamente complejo que no es susceptible de reducción a una o unas pocas variables, 2) el abordaje cuantitativo, por sí mismo, resulta incompleto ya que el diagnóstico final no necesariamente responde a la opinión mayoritaria “de una muestra representativa”, 3) los estudios cuantitativos han probado ser sumamente rígidos a la hora de intentar pasar del nivel de análisis individual al organizacional.

En estas condiciones, se consideró necesario para la construcción adecuada del modelo recurrir a las siguientes fuentes de información:

Fuentes primarias:

- Focus Groups <sup>2</sup>: 2 (dos) dinámicas para el caso de Docentes, 1 (una) para el caso del personal universitario (i.e. personal administrativo) y 2 (dos) para el caso de estudiantes,
- Cuestionario de relevamiento sobre cultura e identidad organizacional (Anexo),
- Entrevistas en profundidad a miembros actuales y anteriores del equipo de conducción.

Fuentes secundarias:

- Fuentes documentales: publicaciones institucionales de difusión interna, publicaciones institucionales de difusión externa (e.g. notas en diarios, revistas y Sitio Web oficial), memorias y actas de Asamblea/ Consejo Académico.

Así, en una primera etapa se celebraron las dinámicas focales pautadas con docentes, estudiantes y personal no-docente<sup>3</sup>, cuyos resultados fueron empleados para la elaboración

---

<sup>2</sup> El *focus group* es una técnica usualmente empleada en investigaciones de diseño cualitativo, principalmente en instancias exploratorias, dada su elevada potencialidad para permitir la emergencia espontánea de categorías de análisis como resultado de las interacciones acontecidas entre los participantes.

<sup>3</sup> Los criterios de segmentación tenidos en cuenta en la conformación de cada grupo fueron: 1) Docentes: Dedicación (i.e. baja y alta dedicación), jerarquía del cargo (i.e. Profesor, Auxiliar) y área de desempeño (Administración, Economía, Turismo y Contabilidad); 2) Estudiantes: carrera (Licenciatura en Administración,

del cuestionario de relevamiento que hoy aquí se presenta. Los resultados de estas dinámicas (Pujol Cols et al., 2014, Duran & Pujol Cols, 2014) sirvieron metodológicamente a cuatro propósitos: 1) aumentar el grado de inmersión de los investigadores en el objeto de estudio; 2) identificar los potenciales ejes de indagación del cuestionario de relevamiento; 3) construir las categorías de respuesta de las preguntas cerradas del cuestionario de relevamiento; 4) proveer un marco contextual de interpretación de los datos cuantitativos que facilite a los investigadores efectuar conclusiones que se eleven del nivel de análisis individual a los niveles grupal y organizacional.

El cuestionario que aquí se acompaña pretende ser útil para efectuar una auditoria de la cultura e identidad de una institución universitaria. Adaptaciones posteriores planean realizarse de manera tal de lograr una versión genérica, útil para *practitioners* u otros colegas investigadores.

Las variables sometidas a medición en el cuestionario se presentan a continuación:

### Variables clasificatorias

Tipo	Variable	Tipo de variable	Categorías de respuesta (valores)
Clasificatorias comunes	C1. Sexo	Cerrada. Categórica, dicotómica, nominal	Masculino
			Femenino
	C2. Fecha de nacimiento	Abierta. Numérica, discreta.	Valor (números naturales)
Clasificatorias. Si Rol (C3) = Docente	C3. Rol dentro del cuerpo universitario	FILTRO. Cerrada. Categórica, nominal.	Estudiante de Grado
			Docente
			Personal no Docente
	C4.1.1. Cargo	Cerrada. Categórica. Ordinal.	Profesor Titular
			Profesor Asociado
			Profesor Adjunto
			Jefe de Trabajos Prácticos
			Ayudante de Primera
	C4.1.2. Actividades que desempeña en la Facultad, además de la docencia	Cerrada. Categórica. Nominal.	Investigación
			Extensión
			Transferencia
			Gestión
	C4.1.3. Condición	Cerrada. Categórica. Nominal.	Regular
			Interino
Adscripto			
C4.1.4. Dedicación	Cerrada. Categórica.	Simple	
		Parcial	

---

Contador Publico, Licenciatura en Economía, Licenciatura en Turismo) y ciclo (i.e. básico, profesional, orientación); 3) Personal de Apoyo: antigüedad, agrupamiento y categoría.

		Ordinal.	Completa
			Exclusiva
	C4.1.5. Antigüedad docente en la FCEyS	Abierta. Numérica. Discreta.	Valor (números naturales)
	C4.1.6. Área de desempeño	Cerrada. Categórica. Nominal.	Administración
			Contabilidad
			Economía
			Turismo
			Matemática
			Cs. Sociales
Jurídica			
Clasificatorias. Si Rol (C3) = Estudiante	C4.2.1. Carrera		Licenciatura en Administración
			Contador Publico
			Licenciatura en Economía
			Licenciatura en Administración/Contador Publico (plan 1993)
			Profesorado Universitario en Economía
	C4.2.2. Año de ingreso a la Facultad	Abierta. Numérica.	Valor (números naturales)
Clasificatorias. Si Rol (C3) = Personal no-docente	C4.3.1. Categoría	Cerrada. Numérica.	1 a 7
	C4.3.2. Antigüedad	Cerrada. Numérica.	Valor (números naturales)
	C4.3.3. Agrupamiento	Cerrada. Categórica. Nominal.	Administrativo
			Mantenimiento, producción y servicios generales
Técnico-profesional			
			Asistencial

### Variabes de relevamiento

Acontecimientos que han marcado la historia la organización	P1. Acontecimientos que recuerda	Abierta	Espontáneos
	P2. Presencia o no los acontecimientos.	Cerrada	
	P3. (Si no presencia). Forma a través de la cual ha tomado conocimiento de aquel.	Cerrada + Otros (abierta)	
Valores	P4	Abierta	Espontáneos (top of mind)
	P5 (PARTE I). Valores que cree están presentes en la organización.	Cerrada	Escala del 1 (nada presente) al 5 (totalmente presente)

	P6. Valores presentes que no comparte.	Abierta	Espontáneos
	P7. Contribución de los valores que orientan la actual toma de decisiones a la misión organizacional	Cerrada	
	P8. (Solo si NO a P7)	Abierta	Espontáneos
Héroes	P9. Heroes que recuerden, rol y valor que creen encarna/encarno	Cerrada	
Invariencias	P10. Rasgos mas invariantes (permanentes)	Abierta	Espontáneos
	P11. Rasgos mas cambiantes	Abierta	Espontáneos
	P12. Grado de permanencia percibida de un conjunto cerrado de rasgos	Cerrada	Escala del 1 (el atributo ha variado enormemente a través del tiempo) al 5 (el atributo ha sido invariante a través del tiempo)
Similitudes y diferencias con otras organizaciones	P5. PARTE II	Cerrada	1 (en este aspecto la Facultad y la Institución comparada son totalmente distintos) a 5 (en este aspecto la Facultad y la Institución comparada son totalmente iguales)
Imagen externa (exo-identidad)	P13. Actores considerados clave	Cerrada	
	P14. Evaluación de la imagen externa	Cerrada	Escala del 1 (nivel mas bajo) al 5 (nivel mas alto)
Subgrupos y subculturas	P15. Criterios de segmentación de subgrupos sociales	Abierta	Espontáneos

## Reflexiones finales

Luego de indagar en proyectos anteriores respecto de la medición del clima organizacional, se procuró estudiar su influencia así como la de la identidad y la cultura en el desarrollo de la profesión docente.

La complejidad de ambos constructos y la dinámica compleja de su interrelación requieren la aplicación de una metodología mixta, cuantitativa y cualitativa, con soporte en fuentes documentales para su completo abordaje.

Como primer subproducto de los grupos focales realizados en el cuerpo universitario emerge el instrumento de relevamiento aquí presentado para su validación por pares, que espera ser administrado, en espejo, entre una muestra estadísticamente representativa de los distintos claustros.

Es aspiración de este grupo de investigación que la interpretación triangulada de las distintas fuentes referidas nutra la política de desarrollo de Recursos Humanos en la FCEyS de la



UNMDP y que, a su vez, sirva como metodología de análisis de esta problemática en otras instituciones de educación superior y organizaciones similares, efectuando las adecuaciones que resulten menester.

## Referencias

De la Torre, C. G. (2007). Estudios sobre la identidad y la cultura en las organizaciones en América Latina. *Cuadernos de Administración*, (38), 21-51.

Duran, C. E. & Pujol Cols, L. J. (2014). Identidad y cultura organizacional en la Universidad: Resultados de la aplicación del focus group en participantes del Personal de Apoyo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. XVIII JORNADAS DE DOCENTES e INVESTIGADORES DE RECURSOS HUMANOS DE LA ARGENTINA Y IX DEL CONOSUR.

Etkin, J. & Schvarstein, L. (2005). Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio. Buenos Aires: Paidós.

Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 370-403.

Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 11, 17-31.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.

Pujol Cols, L. J., Foutel, M., & Musticchio, C. A. (2014). Hacia la construcción de un modelo para el abordaje empírico de la identidad y la cultura organizacional: resultados preliminares. XVIII JORNADAS DE DOCENTES e INVESTIGADORES DE RECURSOS HUMANOS DE LA ARGENTINA Y IX DEL CONOSUR.

Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

## **ANEXO 1: INSTRUMENTO DE RELEVAMIENTO**

Estimado miembro de la comunidad universitaria, el grupo de investigación Análisis del Sistema Universitario se encuentra efectuando un relevamiento de los aspectos más característicos de nuestra Facultad. Le agradecemos el tiempo invertido en responder este cuestionario.

### **Datos clasificatorios**

#### **C1. Sexo**

- Masculino
- Femenino

#### **C2. Fecha de nacimiento (especifique): .....**

#### **C3. Rol dentro del cuerpo universitario**

- Estudiante de Grado
- Docente
- Personal no-docente

### **Solo si es docente:**

#### **C4.1.1. Cargo:**

- Profesor Titular
- Profesor Asociado
- Profesor Adjunto
- Jefe de Trabajos Prácticos
- Ayudante de Primera

#### **C4.1.2. Actividades que desempeña en la Facultad, además de la docencia:**

- Investigación
- Extensión
- Transferencia
- Gestión

#### **C4.1.3. Condición:**

- Regular
- Interino
- Adscripto

#### **C4.1.4. Dedicación**

- Simple
- Parcial
- Completa
- Exclusiva

#### **C4.1.5. Antigüedad docente en la FCEyS (especifique): .....**

#### **C4.1.6. Área de desempeño:**

- Administración

- Contabilidad
- Economía
- Turismo
- Matemática
- Cs. Sociales
- Jurídica
- Dependientes de Secretaria Académica

**Solo si es Estudiante de Grado**

**C4.2.1. Carrera**

- Licenciatura en Administración
- Contador Publico
- Licenciatura en Economía
- Licenciatura en Administración/Contador Publico (plan 1993)
- Profesorado Universitario en Economía

**C4.2.2. Año de ingreso a la Facultad** (especifique): .....

**Solo si es parte del Personal no Docente**

**C4.3.1. Categoría** (especifique): .....

**C4.3.2. Antigüedad** (especifique): .....

**C4.3.3. Agrupamiento**

- Administrativo
- Mantenimiento, producción y servicios generales
- Técnico-profesional
- Asistencial

**Preguntas de relevamiento**

**P1.** ¿Qué acontecimientos considera que han marcado la historia nuestra Facultad?

**P2.** ¿Usted presenció dicho acontecimiento?

- Si
- No
- No contesta

**P3.** Solo si NO ha P2, ¿cómo tomó conocimiento de aquel? (puede marcar mas de una opción)

- Por compañeros de trabajo
- Por fuentes documentales
- A través de comunicaciones formales (institucionales)

Otros

(especifique):

.....

P4. Enuncie hasta cinco (5) valores que Usted cree priman en la toma de decisiones de la Facultad.

**P5.** A continuación se le presenta una tabla compuesta por dos (2) partes. En la **parte 1**, se le solicita a Usted que califique una lista de aspectos en función de cuan presente se encuentra cada uno en la FCEyS, asignando un numero del 1 (nada presente) al 5 (totalmente presente). En la **parte 2**, se le pide que compare cada aspecto de la lista con otras Instituciones en función de su grado de similaridad, asignando un puntaje de 1 (en este aspecto la Facultad y la Institución comparada son totalmente distintos) a 5 (en este aspecto la Facultad y la Institución comparada son totalmente iguales). En caso de no desear responder, puede dejar la celda de la tabla vacía.

Aspecto	PARTE 1	PARTE 2									
	Presencia en la FCEyS	Psicología	Exactas y Naturales	Ingeniería	Agrarias	Arquitectura y Urbanismo	Humanidades	Derecho	Salud	Institutos Terciarios	Universidades Privadas locales
Igualdad de oportunidades											
Respeto											
Sentido de Cooperación											
Armonía en los vínculos											
Vinculación con la comunidad											
Tolerancia a la diversidad											
Orientación a la calidad											
Orientación a la equidad en las decisiones											
Orientación a la pertinencia (contenidos, las carreras, temáticas de proyectos, etc.)											
Orientación a la innovación											
Orientación a la eficiencia											
Participación											
Formación											

integral del graduado											
Excelencia de la formación del cuerpo de docentes e investigadores											
Exigencia en el sistema de evaluación											
Orden											
Limpieza											

**P6.** Indique hasta tres (3) valores o principios que actualmente Usted evidencia que se encuentran presentes (hoy) en la FCEyS y que Usted no comparte.

--

**P7.** ¿Cree que los valores que actualmente sostiene la FCEyS contribuyen al cumplimiento de su misión?

- Si
- No
- No sabe/no contesta

**P8.** Solo si NO en P7, ¿podría indicar algún ejemplo concreto donde esto ocurre?

--

**P9.** Teniendo en cuenta los valores y principios que Usted considera que se encuentran presentes en la FCEyS, se le pide que recuerde a alguna persona que hoy o en el pasado haya sido representativa de los valores mencionados.

Persona	Rol que desempeña/ desempeño	Valor que Usted cree que encarna/ha encarnado

**P10.** Mencione los tres (3) aspectos mas característicos de la FCEyS que Usted cree han permanecido más invariantes (sin cambios) a lo largo del tiempo.

--

**P11.** Mencione tres (3) rasgos que, a su parecer, más han cambiando a lo largo del tiempo.

--

**P12.** De la siguiente lista de rasgos se le solicita que califique cada uno en función de su grado de permanencia a través del tiempo en la FCEyS, asignándole un puntaje del 1 (el atributo ha variado enormemente a través del tiempo) al 5 (el atributo ha sido invariante a través del tiempo)

Aspecto	Grado de permanencia
Igualdad de oportunidades	

Respeto	
Sentido de cooperación	
Armonía en los vínculos	
Vinculación con la comunidad	
Tolerancia a la diversidad	
Orientación a la calidad	
Orientación a la equidad en las decisiones	
Orientación a la pertinencia (contenidos, las carreras, temáticas de proyectos, etc.)	
Orientación a la innovación	
Orientación a la eficiencia	
Participación	
Formación integral del graduado	
Excelencia de la formación del cuerpo de docentes e investigadores	
Exigencia en el sistema de evaluación	
Orden	
Limpieza	

**P13.** Marque con una X los agentes que Usted considera son claves para el desarrollo de las actividades de la Facultad (puede marcar mas de una opción).

- Comunidad empresaria
- Organizaciones no gubernamentales
- Colegios/Asociaciones profesionales
- Comunidad en General
- Comunidad científica (revistas científicas de elevado prestigio y sus cuerpos editoriales, referentes disciplinares de otras Instituciones de Ciencia y Técnica/ educativas)
- Estado
- Otros (especifique): .....

**P14.** Califique del 1 (nivel mas bajo) al 5 (nivel mas alto) la imagen que Usted cree que los siguientes agentes tienen de la FCEyS.

Aspecto	Mercado de trabajo (empresas, ONGs)	Colegios/ Asociaciones profesionales	Comunidad en general	Comunidad científica	Estado	Otras instituciones educativas
<b>Imagen general</b>						
Calidad de los docentes e investigadores						
Competencias de los estudiantes						
Calidad de los graduados						
Productos de investigación						
Vínculos con la comunidad						

**P15.** Dentro de las organizaciones, las personas, a menudo, tienden a asociarse con otras conformando grupos sociales. Se le pide que piense algunos ejemplos de subgrupos sociales que Usted perciba que existen en Docentes, Estudiantes y Personal Universitario. Indique, para cada grupo, tres (3) causas por las cuales cree que estos se conforman.



Considérese el siguiente ejemplo: En un hospital, aun dentro del cuerpo de médicos, podrían formarse subgrupos en función de su especialidad o de los turnos en los cuales trabajan.

**Docentes**

**Estudiantes**

**Personal no docente**