

# Bases conceptuales y metodológicas para la gestión cultural en instituciones de educación superior

Caso Universidad Autónoma de Guerrero

## Conceptual and methodological bases for cultural management in higher education institutions

Case of the Autonomous University of Guerrero

Jorge Luis Yopan Fajardo. *jlyf2525@hotmail.com*

Margarito Radilla Romero

Universidad Autónoma de Guerrero. México

Recibido: 02/02/2022

Aprobado: 07/03/2022

### Resumen

El presente trabajo se propuso como objetivo fundamentar las bases conceptuales y metodológicas para la Gestión Cultural en instituciones de educación superior, Caso Universidad Autónoma de Guerrero, México. Para ello se partió en una primera parte de la investigación, del análisis de la Cultura Organizacional y su Gestión actual en dicha institución, en el marco más general del contexto micro social del estado de Guerrero.

La fundamentación teórica partió de las teorías contemporáneas sobre la cultura, la gestión de intangibles, la gestión cultural y la cultura organizacional, especialmente enmarcadas en el paradigma interpretativo simbólico y en una concepción estructural de los procesos culturales.

A partir de los resultados obtenidos en la primera fase, se fundamentan las bases conceptuales y metodológicas de un enfoque o modelo de gestión de la cultura de carácter sistémico- complejo, flexible, dinámico y participativo, que considera a la Cultura como el principio articulador de la transformación institucional hacia nuevos niveles de desempeño e interacción con la sociedad. La propuesta de modelo incluye: Objetivos, Bases Conceptuales, Componentes, Principios y Dimensiones Estratégicas, así como la Implementación del enfoque. Por último, se plantea la validación realizada a través del criterio de expertos.

*Palabras clave:* Cultura organizacional, Gestión Cultural, Bases conceptuales, Bases Metodológicas

### Abstract

The objective of this work was to establish the conceptual and methodological bases for Cultural Management in higher education institutions, Case of the Autonomous University of Guerrero, Mexico. For this, the first part of the investigation was based on the analysis of the Organizational Culture and its current Management in said institution, in the more general framework of the micro-social context of the state of Guerrero.

The theoretical foundation was based on contemporary theories on culture, the management of intangibles, cultural management and organizational culture, especially framed in the symbolic interpretive paradigm and in a structural conception of cultural processes.

Based on the results obtained in the first phase, the conceptual and methodological bases of a systemic-complex, flexible, dynamic and participatory culture management approach or model are based, which considers Culture as the articulating principle of institutional transformation towards new levels of performance and interaction with society. The model proposal includes: Objectives, Conceptual Bases, Components, Principles and Strategic Dimensions, as well as the Implementation of the approach. Finally, the validation carried out through the criteria of experts is proposed.

*Key words:* Organizational culture, Cultural Management, Conceptual Bases, Methodological Bases

## **Introducción**

En el ámbito de la Comunicación Estratégica de las Organizaciones, la Cultura es considerada hoy como uno de los activos o recursos intangibles más importantes de las organizaciones, como el núcleo central de su capital intelectual. La cultura ha dejado de ser concebida como una variable, para entenderse como una dimensión constitutiva de la organización. Desde esta perspectiva, las organizaciones se entienden como culturas; no en términos económicos o materiales, sino de sus aspectos expresivos y simbólicos; es decir la cultura no es algo “que las organizaciones tienen”, sino algo que las organizaciones “son” (Smircich, 1983).

Las instituciones educativas son la expresión de una realidad cultural que está llamada a vivir un permanente cambio en lo social, económico y tecnológico. Sin embargo, en las universidades no se ha incorporado a la cultura como una dimensión estratégica, articulada a la propia misión de la universidad. El paradigma predominante limita la cultura a su dimensión artística, lo que reduce las posibilidades de la universidad de impactar en la transformación social.

El objetivo de esta investigación se orientó en una primera fase al análisis de la cultura organizacional en una institución de educación superior en el estado de Guerrero, México, de manera específica la Universidad Autónoma de Guerrero, y a partir de este referente, se presentan las bases de un modelo teórico-metodológico para la gestión de la cultura organizacional en dicha institución, que conlleve al fortalecimiento de los valores culturales y acompañe la transformación en el desempeño de la institución; propuesta que puede ser aplicada a otras instituciones de educación superior de carácter público.

La cultura organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica. De igual forma, la necesidad de gestionar la cultura se corresponde con el reconocimiento creciente del ámbito de la gestión cultural en América Latina, expresándose en su conformación como campo académico y profesional.

El mundo actual está sufriendo cambios vertiginosos, que se ven reflejados en las instituciones cualquiera sea el tipo, impactando las prácticas cotidianas. La globalización ha puesto en marcha un proceso de interconexión a escala mundial, que conecta todo lo que instrumentalmente vale y desconecta todo lo que no vale para esa razón instrumental; dicho proceso de inclusión/exclusión a escala planetaria convierte a la cultura en espacio estratégico de comprensión de las tensiones sociales e identitarias. En este contexto, la diversidad cultural es el espacio no sólo de resistencia, sino también de interacción y transformación de la globalización (Martín Barbero, 2010).

En este escenario homogeneizador, emerge también una creciente conciencia del valor de la diferencia, de la diversidad y de la heterogeneidad en el plano de las civilizaciones y las culturas étnicas, locales y de género, que se enfrenta al poderoso movimiento de uniformidad de los imaginarios cotidianos en el ámbito de la moda, los gustos culturales, los medios de comunicación, etc. (Martín Barbero, 2010).

En cuanto a la imbricación de la dimensión cultural a la función universitaria en América Latina es reconocida desde las primeras décadas del siglo pasado, al concebirse la Extensión y Difusión Cultural como función social inherente e inseparable de la Universidad. La agenda modernizadora de los gobiernos neoliberales que gestionaron en la región entre fines de los años 80 y los 90, implantó la política de evaluación de la calidad como forma de mejorar la eficiencia y ordenar el sistema de educación superior. Pero junto a la política de Evaluación, la entrada al siglo XXI instauró también nuevas agendas de gobierno en materia de educación superior, condicionadas por el debate público latinoamericano sobre diversidad y pluralismo cultural, que se ha inclinado a favor de la incorporación de la diversidad en las políticas públicas sociales y de cultura en diferentes países, asistiéndose a un proceso de institucionalización de la acción cultural por parte del Estado, y un aumento de preocupación y asignación de responsabilidades a la cultura.

A pesar de este proceso de reconocimiento, son escasas las universidades que han asumido la cultura como eje estratégico de la gestión universitaria. En general se aprecia una desarticulación entre las dos dimensiones de la cultura: artística y simbólica; la primera gestionada desde la Extensión Universitaria y la segunda en departamentos o instancias de Comunicación Organizacional.

El estado de Guerrero no podría estar al margen de estas tensiones, más aún cuando por sus propias características socio-territoriales, geográficas y económicas, cuenta con una población indígena significativa que ha mantenido su cultura a pesar del gran avance industrial y tecnológico que ha llegado a sus principales ciudades. Guerrero posee particular complejidad; la marginación y la falta de políticas públicas le han infligido un carácter periférico en el contexto nacional. Por su parte, el desarrollo cultural no ha sido una prioridad de los gobiernos federal y estatal en la entidad, por lo que la constitución de una política cultural no se ha definido hasta recientemente. En el último año se evidencia mayor preocupación y análisis crítico de la necesidad de una política enfocada al desarrollo cultural.

El devenir histórico de la Universidad Autónoma de Guerrero, principal institución de educación superior, se encuentra estrechamente articulado con la compleja configuración socio económica, política y cultural del Estado

y con las características que delinear su identidad, como son la dispersión, el conflicto permanente, el atraso y las relaciones de poder, entre otras. El principal modelo de cultura organizacional, que redefinió la misión de la institución fue el de Universidad Pueblo, considerada una política educativa innovadora y crítica.

La Universidad Autónoma de Guerrero se inserta en el sistema de instituciones de educación superior, específicamente en el de Universidades Públicas Estatales. Su historia ha transcurrido en medio de constantes batallas por su autonomía, identificada por su apoyo a las luchas de los sectores populares y el enfrentamiento a los gobiernos estatal y federal. En los documentos del I Congreso Universitario realizado en octubre de 1985, se señalaba que la actividad académica de la UAGro había tenido serias alteraciones que la deterioraron cuantitativa y cualitativamente, como consecuencia de las severas lesiones en su vida orgánica, motivadas en lo interno por fallas derivadas de políticas inadecuadas que la hicieron vulnerable, al relegar a segundo término la atención, ejecución y desarrollo de las funciones sustantivas. De igual forma, en los resolutivos del II Congreso General Universitario realizado en octubre de 1989 se expresaba que el problema central de la Casa de Altos Estudios eran los grupos políticos que luchaban por controlar la rectoría para establecer su hegemonía, dinámica que caracterizó a las administraciones durante extensos periodos (UAGro, s/f).

En la última década, la institución ha afrontado una compleja transformación de su actividad interna y adaptación a los dinámicos cambios del entorno, asumiendo un proceso de institucionalización que pone en un lugar central la calidad de los procesos académicos. En la actualidad, la Casa de Altos Estudios cuenta con 51 preparatorias oficiales, con una matrícula de 53, 374 alumnos, de las cuales en su momento 27 escuelas (56.25%) alcanzaron a ser reconocidas por el Sistema Nacional de Bachillerato; dos programas educativos de técnico superior universitario y un programa de bachillerato en modalidad virtual. Se cuenta con 76 programas de licenciatura, con una matrícula de 34, 527 alumnos, donde el 63.11 % de los programas educativos de Licenciatura son reconocidos como de buena calidad por los organismos evaluadores y 42 posgrados de excelencia reconocidos por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), lo que representa el 100% de los mismos.

Los cambios económicos y políticos solo pueden ser perdurables cuando se enraizan en profundas transformaciones culturales (Grimson, 2014b). Sin embargo, a partir de la primera fase de la investigación puede afirmarse que el Cambio Cultural no ha constituido el eje estratégico de la relevante transformación institucional llevada a cabo por la Universidad Autónoma de Guerrero. En el propio Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021 (UAGro, 2017), se reconoce que la Extensión Universitaria es un tema insuficientemente tratado, que “requiere de una transformación radical a la luz del paradigma emergente de la responsabilidad social universitaria y de la Agenda 2030 del Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas” (p.25).

La dimensión cultural se encuentra dispersa en las diferentes funciones sustantivas y áreas institucionales de la organización, pero no posee un carácter estratégico que la haga transversal a los diferentes procesos institucionales. La Gestión Cultural se encuentra dividida entre la Dirección de Extensión

Universitaria y la Coordinación General de Comunicación y Relaciones Públicas, así como entre otras funciones y áreas como Docencia e Investigación. La dirección de extensión universitaria gestiona la cultura en su dimensión artística; mientras que la coordinación de comunicación es la encargada de gestionar la cultura en su dimensión simbólica. Esta dispersión junto a algunas concepciones reduccionistas sobre la cultura y la gestión cultural, hacen que la cultura no constituya un eje estratégico transversal a la organización y que la comunicación institucional no se encuentre estratégicamente articulada con la cultura.

Por ello se afirma que en la UAGro la cultura organizacional no se encuentra configurada como un diseño estratégico interno, ya que hay elementos de gestión cultural dispersos en diferentes procesos y estructuras, como la docencia de pre y posgrado, la investigación, etc. En el propio proceso de Planeación Institucional la cultura no es considerada en sus potencialidades de manera transversal a los procesos de la gestión universitaria.

Por otra parte, la institución se enmarca en un espacio geopolítico extremadamente complejo, históricamente marginado en las políticas públicas, a pesar de su riqueza cultural y de constituir un polo turístico relevante en la economía del país. Es uno de los estados con mayor rezago educativo y población vulnerable. De ello se deriva el importante papel de la institución de educación superior para la transformación social, en el que la cultura puede constituir un elemento fundamental de desarrollo.

En el ámbito teórico, la Cultura Organizacional ha sido re conceptualizada como uno de los principales activos de las organizaciones. De igual forma, el paradigma interpretativo concibe la cultura no como una variable que las organizaciones tienen sino como lo que la organización “es”. No obstante, la mayor parte de las investigaciones y propuestas de cambio cultural poseen un carácter instrumental, olvidando la complejidad de los procesos culturales.

Es de destacar que la cultura en las universidades mexicanas ha sido abordada con un carácter difusionista, no como una dimensión social estratégica del desarrollo y en su carácter definitorio de identidad, y sobre todo, como elemento inherente a la misión social de la universidad. Las políticas de ANUIES reconocen el papel de la Responsabilidad Social, pero la Responsabilidad Cultural no es priorizada dentro de este concepto. De estas consideraciones se deriva la necesidad de replantear las bases conceptuales de la gestión cultural en la universidad estudiada, así como los procesos internos organizativos y funcionales que actualmente conducen la cultura, con vistas a ubicar los procesos culturales como soporte de la formación integral de los estudiantes y de la sociedad en general.

El modelo propuesto parte de la necesidad de pensar la Universidad en clave de cultura, como fundamento para entender su rol en la dimensión de la multiculturalidad y para conectar el conocimiento con las demandas de un mundo globalizado al que ingresamos con la convicción del valor fundamental de la cultura en el desarrollo de los pueblos. La transversalidad de lo cultural tiene sentido en el ámbito de la gestión universitaria porque se trata de una dimensión que no puede estar ausente en nada de lo que haga, proponga, exprese o produzca la Universidad. La cultura emerge fundamentalmente

en su capacidad de renovar las prácticas de construcción de sentido y en la definición de mundos posibles, ámbito privilegiado de expresión de la vida universitaria.

La universidad es un proyecto cultural en sí mismo. La estrecha relación entre gestión universitaria y gestión cultural en el contexto universitario, se orienta a la contribución que estas dos dimensiones aportan al proyecto formativo institucional, vinculadas por un enfoque que propende a una institucionalidad sustentada en la participación y en la democratización de las condiciones que, desde lo cultural, consoliden un nuevo horizonte para el desarrollo del país y de las regiones del estado de Guerrero.

Pensar la cultura y su función desde la Universidad, implica repensar el rol que los derechos culturales tienen en la sociedad, el papel que las instituciones están llamadas a adelantar, las relaciones que las políticas culturales tienen con las demás políticas sociales, los vínculos entre la educación y la cultura, la formación cultural entendida en su amplia dimensión, donde convergen la formación profesional de agentes culturales y la formación integral y ciudadana de las personas. La universidad ofrece múltiples oportunidades para acceder a la cultura y enriquecerla; la necesidad de fomentar el desarrollo cultural se erige, por tanto, como central en las universidades actuales (Rubio y De Armas, 2010, citados en González y Batista, 2017).

La Universidad tiene en la cultura uno de los fundamentos esenciales de la vida universitaria. Como todo proyecto educativo es en esencia un proyecto cultural; la cultura debe incorporarse, más allá de los espacios para el disfrute y el entretenimiento, a la construcción curricular, a los procesos de investigación, a las memorias históricas, a los espacios de convivencia, a las relaciones que la institución establece con la sociedad y, en general, a todas las dimensiones de la vida universitaria.

Reivindicar el quehacer cultural de la Universidad implica propiciar condiciones que estimulen la creación dentro y fuera del ámbito de las aulas, los laboratorios, los auditorios y los escenarios del deporte. Implica rebasar y a la vez conectar las funciones básicas de la extensión, la docencia y la investigación y propone nuevas reglas de juego al refrendar la diversidad y la interculturalidad que nos constituye, hacia un esquema de diálogo intercultural real y cotidiano en todas las áreas de la formación universitaria y de la práctica de la administración.

En virtud de los anteriores planteamientos, la presente investigación se planteó como objetivo: Fundamentar las bases teórico-metodológicas para la gestión de la cultura en la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro). La pregunta de investigación fue la siguiente: ¿Cuáles son las bases teórico-metodológicas que fundamentan la Gestión de la Cultura en la Universidad Autónoma de Guerrero?

## **Bases conceptuales y metodológicas para la gestión cultural en la Universidad Autónoma de Guerrero**

La propuesta de modelo incluye: Objetivos, Bases Conceptuales, Componentes, Principios y Dimensiones Estratégicas, e Implementación del enfoque. Por último, se plantea la validación realizada.

Los Objetivos del modelo son:

- Articular los procesos culturales en un programa estratégico que cree sinergia y potencie la acción cultural como elemento constitutivo de la función social de la Universidad.
- Incorporar la cultura como dimensión transversal y criterio de pertinencia del currículo
- Integrar la cultura a los procesos de docencia, investigación, extensión y vinculación

## Bases conceptuales del modelo

El modelo parte de elementos conceptuales que sustentan la comprensión de la Cultura organizacional y su gestión en el escenario particular de la educación superior. De acuerdo a los propios resultados obtenidos en la primera fase de la investigación, es posible apreciar la gran complejidad que reviste este constructo, al ser una configuración que se articula e imbrica estrechamente con elementos sincrónicos y diacrónicos del contexto.

Es por ello que un fundamento conceptual pertinente es el enfoque del Pensamiento Complejo, específicamente el del Modelo Sistémico Organizacional desde la perspectiva de la complejidad. Esta propuesta conceptual concibe los fenómenos sociales como fenómenos procesuales y fluidos, que no es posible pensar en términos deterministas. Partiendo del significado de complejidad (complexus) como “lo que está tejido junto”, dicho enfoque brinda principios relevantes para entender a la organización y su cultura como un todo integrado con los sistemas contextuales, destacando la ineludabilidad del objeto-sistema (fenómeno) respecto de su ecosistema (Roger Ciurana, 2010).

Este modelo epistemológico aborda la sociedad como un sistema dinámico en el que confluyen en un mismo espacio el orden y el desorden, en una dialógica que a su vez produce organización. Los procesos sociales se bifurcan en los momentos menos esperados y producen diversos espacios de indeterminación y crisis. El modelo **organizacional** es un enfoque del cambio social, una teoría de la organización que piensa la sociedad como un *sistema auto-eco-re-organizador*, como mecanismo de creación de sentido. El papel del actor social rebasa en esta teoría el mero reflejo de la lógica funcionalista del sistema; de igual forma, se aborda el imaginario social como emergencia y como creación.

La sociedad es un sistema abierto que se **auto organiza** y evoluciona, **cambia, existe** en un devenir de lo social y lo cultural. Los sistemas sociales complejos están regidos por atractores extraños, fractales, insólitos, no lineales ni periódicos. Son sistemas en los que se da una impredecibilidad intrínseca. Es muy difícil si no imposible calcular la trayectoria futura de un sistema complejo.

El pensamiento sistémico-organizacional se desvía de los determinismos reduccionistas y estáticos. Busca pensar de forma dinámica, en movimiento y **circularidad constructora**, conceptos que el paradigma reduccionista opone. Para Roger Ciurana (2010), cuya perspectiva asume en el presente trabajo,

pensar en términos sistémico-organizacionales es poner en práctica el bucle que va del todo a las partes y de las partes al todo (análisis / síntesis), lo que implica la relación *recursiva*, esto es, co-productora, la complementariedad entre partes y todo (individuo y sociedad).

Desde esta perspectiva, el **sistema social** es un sistema relacional en el que el todo retroactúa sobre las partes; y estas a su vez, sobre el todo, en un devenir en el que la sociedad va auto-organizándose y cambiando a medida que se transforma de forma interna (individuos, instituciones) y se comunica, de forma externa, con otras sociedades. Por todo ello la sociedad es un **sistema organizado autónomo** con una relativa apertura y una relativa clausura. Lo fundamental es el hecho de la **auto-eco-re-organización** sin la cual no puede existir la sociedad ni ningún tipo de organización (Roger Ciurana, 2010).

Así concebida, la sociedad y las organizaciones, son campos fluidos de relaciones en constante creación de nuevos sentidos. La organización social no es una organización estable sino más bien **meta-estable**, cuyos procesos son **organizacionales**, de **estructuración**; de **configuraciones** fluidas, no rígidas. En las organizaciones sociales se da un proceso de interacción en diferentes niveles: ideológico; institucional y normativo; de las interacciones individuales; los niveles jerárquicos; el nivel cultural; el nivel individual. La organización social es un entramado retroactivo-recursivo entre diferentes niveles que hacen emerger en su articulación a la “sociedad”, fenómeno que no es una máquina determinista, predecible, sino un artefacto organizacional en el que los actores sociales actúan de forma muchas veces imprevisible. Se trata de actores-sujetos-estrategas situados dentro de contextos ecologizados.

Por su parte la organización es la unión interrelacional de la diversidad en una unidad global o sistema. Sin organización no hay posibilidad de sistema. Un sistema es una configuración organizada, donde la organización es lo que confiere estructura, lo que cohesiona la red de relaciones. Pero un sistema organizado no por ello anula la diversidad. Sin diversidad no es posible la interrelación y por lo tanto no es posible la emergencia de nada nuevo.

Un sistema o unidad compleja organizada al articular **organizacionalmente** los elementos, crea una nueva forma en el espacio, una conjunción de acciones: “Inter-acción, Trans-acción, Retro-acción y Re-acción se articulan en una acción inteligible en otro nivel: la organización; más específicamente, la organización activa. Todo sistema asocia de forma compleja unidad y diversidad: es una unidad de y en la diversidad. El todo es insuficiente, incierto, conflictivo: la totalidad siempre está abierta; es muy difícil aislar un sistema respecto de los sistemas a los que permanece asociado, de sus “interrelaciones”, “emergencias”, “morfogénesis”, que expresan la imposibilidad para un sistema de clausurarse totalmente sobre sí mismo.

Por otra parte, en este enfoque el conflicto es inseparable de la idea de todo. La organización social se nutre de y genera la diversidad, depende de que las “fuerzas de cohesión” estén por encima de las “fuerzas de disociación”. En toda organización social siempre está latente el desorden, el principio de antagonismo organizacional que puede actualizarse en cualquier momento, en el que ciertas fuerzas aprovechan una determinada coyuntura para imponer sus ideas, deseos o necesidades. Es de destacar que la idea de conflicto no tiene que ser por definición negativa. El conflicto también forma parte del

movimiento y evolución de la sociedad. En resumen, la complejidad de pensar la totalidad, es la complejidad de pensar la *Unitas Multiplex* o Unidad en la diversidad.

El principio de *Unitas Multiplex* alude a la Unidad que crea y reprime al mismo tiempo; al antagonismo (conflictividad), que posee una cara organizacional y funcional visible y una cara subterránea (antagonismos que permanecen latentes), que es la que conlleva la potencialidad desorganizadora y desintegradora, pero a su vez creadora. Unidad que viene de la diversidad, que une la diversidad y que lleva en sí misma la diversidad: la organiza y produce. Dicha unidad es recursiva y ecológica: produce los productos necesarios para su propia producción y al mismo tiempo sus emergencias se entretrejen con otros sistemas dentro de un campo interrelacional y ecológico.

## Concepto de Cultura

Consideramos pertinente concebir la cultura organizacional más allá de las teorías de la comunicación institucional, en el marco de enfoques conceptuales latinoamericanos más amplios. En tal sentido se parte de la comprensión de la cultura organizacional como una Configuración Cultural (Grimson, 2014a), es decir, como un espacio social en el cual existen lenguajes y códigos compartidos, horizontes instituidos de lo posible, lógicas sedimentadas del conflicto, etc. A diferencia de la noción de cultura, una configuración siempre implica la existencia de disputas y poderes, de heterogeneidades y desigualdades; donde el cambio es consustancial a su devenir. La desigualdad y la diferencia son constitutivas de los procesos culturales y plantean heterogeneidades de significación constitutivas.

Existen formaciones históricas (configuraciones culturales), en las cuales las partes tienden a la dicotomización y otras en las cuales los lenguajes de alianzas cambiantes pueden resultar estructurantes. Esas variaciones dan cuenta de una heterogeneidad constitutiva que sin embargo no es caótica, pues tiende a organizarse en contextos históricos y relaciones de poder específicos. La configuración es histórica, con lo cual los posibles e imposibles cambian y en ese proce

En todo espacio de interrelación coexisten interpretaciones y significaciones múltiples, que pueden llegar a diluir la diferencia con la percepción de un amplio consenso de significación. Las diferencias interpretativas por lo general obedecen a la existencia de intereses contrapuestos. Las desigualdades de poder, vinculadas a dimensiones como género, raza, clase, ideología, posición académica e institucional, ocasionan perspectivas disímiles, de lo que se derivan una parte de las interpretaciones contrastantes de los mismos hechos. O incluso, señala Grimson, emergen divergencias acerca de cuáles son los hechos mismos que podrían ser objeto de interpretación.

Por otra parte, las configuraciones culturales tienen como dimensión constitutiva al poder y la hegemonía. La hegemonía es la institución de sentido o de un marco de interpretación; es el proceso social que otorga significados consensuales a los espacios y que no puede imponerse por la fuerza, por la mentira ni por la manipulación desde arriba hacia abajo; sino que necesita modificar modos de percibir, de sentir y de significar (Grimson, 2014a). Por ello

la hegemonía no es un signo, sino una matriz de interpretación y significación; es la capacidad contingente de sutura entre multiplicidades de perspectivas diferentes y desiguales en un momento histórico.

La cultura organizacional se concibe como uno de los activos o recursos intangibles más importantes de las organizaciones, como el núcleo central de su capital intelectual, no como una variable, sino como una dimensión constitutiva de la organización, de lo que se deriva su **naturaleza estratégica**. Desde esta perspectiva, las organizaciones se entienden como culturas; es decir la cultura no es algo “que las organizaciones tienen”, sino algo que las organizaciones “son”; las organizaciones son concebidas y analizadas no en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos (Smircich, 1983).

De igual forma, los fenómenos culturales son entendidos como formas simbólicas insertas en contextos y procesos históricamente específicos y estructurados socialmente (Thompson, 2006). La cultura de una organización constituye el aspecto más representativo de su particularidad y de su identidad, así como de su individualidad, razón por la cual esta debe ser tenida en cuenta al implementar cualquier sistema de gestión (Vesga, 2013).

La cultura por lo tanto debe ser concebida como generadora de valor y como el punto de partida para el cambio organizacional de la UAGro.

## **Gestión de la Cultura**

Se parte en primer lugar de que un enfoque de Gestión Cultural debe ante todo considerar las concepciones de Gestión Cultural y de Cultura Organizacional que maneja la organización. Si no existe una concepción, no pueden plantearse políticas, objetivos, ni planes de acción. Las concepciones aluden a los conceptos e ideas centrales que implican una representación de la cultura organizacional y su gestión. Supone partir de teorías y enfoques conceptuales, pero abordadas en un contexto sociocultural e histórico y una acción institucional específica.

Se considera a la gestión cultural como una palanca del desarrollo humano, cuando se fundamenta en un concepto abierto y operativo de cultura y si toma en cuenta los rasgos identitarios de las sociedades en que se ejerce. Una identidad que no sea rígida ni anclada en esencias inmarcesibles, sino cambiante, conflictiva, en un marco de interculturalidad (Olmos, 2008).

En el ámbito organizacional, la Gestión de la Cultura se imbrica en todas las áreas de la gestión, es una responsabilidad global en la que interviene la institución como un todo, y depende en gran medida de la concepción de la dirección sobre su función, y su decisión de integrarla en su sistema de gestión. La Cultura y la Extensión no deben concebirse como una simple función, sino como una dimensión fundamental de la vida universitaria, en tanto contribuyen a desarrollar lo que es inherente al conocimiento y a la cultura: construir sociedad, aportar a la formación de sujetos sociales capaces de vivir en comunidad, de re-lacionarse con el mundo que habitan y de contribuir en la solución de los problemas (Universidad de Antioquia, 2007).

La gestión de la cultura en la institución analizada debe constituirse en un Eje que articule la Gestión Estratégica y la Gestión de Comunicación hacia la visión 2025. Esta visión se ha construido en los siguientes términos: “La Universidad Autónoma de Guerrero es un referente de calidad y pertinencia a nivel nacional. En consonancia con esta visión, la Universidad Autónoma de Guerrero se caracteriza en el año 2025 por su: competitividad institucional”.

Para alcanzar este principio estratégico de calidad y competitividad, la UAGro debe acompañarse de un enfoque y programa de gestión cultural que lo articule y le dé la especificidad e identidad que le permitirá diferenciarse en el contexto de la Educación Superior. Este anclaje solo lo puede proporcionar una cultura que distinga a la institución en su vínculo con la sociedad y sus necesidades. De lo contrario, la UAGro perderá el núcleo fundamental de su configuración cultural, convirtiéndose en una institución más, que difícilmente podrá sobresalir, pues su contexto sociohistórico es muy diferente al de otras universidades del Sistema de Educación Superior mexicano.

La concepción que se propone debe rebasar la extensión cultural entendida como gestión de actividades culturales. Es necesario considerar que la cultura integra no solo las artes y las letras, sino la ciencia y la tecnología, las prácticas cotidianas y simbólicas y las formas institucionales (Universidad de Antioquia, 2007). Para ello, en el ámbito conceptual se plantea la construcción de un Diseño Integral Participativo de la Cultura Organizacional. Se parte de la consideración de la cultura como uno de los intangibles más relevantes de la organización, capaz de generar valor; como un Diseño Estratégico Interno y elemento básico de orientación de la gestión, es decir, de la necesidad de dirigir a la empresa “por la cultura”, lo que significa pasar de un sistema espontáneo a un sistema orgánico de gestión (Pizzolante, 2003).

Es necesario acoplar los sistemas de gestión y la cultura existente en la organización, a partir de su comprensión, para que de esta manera las estrategias estén en sintonía con la cultura organizacional y se pueda asumir el cambio cultural (Méndez, 2006, citado en Vesga, 2013). Gestionar desde la cultura implica considerar las diferentes dimensiones simbólicas de la cultura para lograr en el plano interno la integración de la institución en torno a sus objetivos estratégicos; y en el plano externo, una lectura compleja del contexto que permita la adaptación y transformación dinámica de la organización.

Partimos de considerar la Gestión de la Cultura Organizacional como “el proceso mediante el cual se movilizan recursos, incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales, con la finalidad de lograr la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de la organización en torno al proyecto organizacional.

Toda gestión cultural supone un proceso de planeación estratégica que enrumbe a la organización hacia el logro de su misión social y desarrolle una visión de futuro, compartida por todos” (Leyva, 2007, p.8). La esencia del enfoque propuesto es la articulación de la cultura con la gestión estratégica institucional, considerando a la cultura como un activo estratégico y por tanto la necesidad de partir de la cultura en cualquier proceso de gestión.

## Componentes del enfoque

El enfoque o modelo propuesto incluye dos componentes: Descripción de la cultura organizacional como insumo para el cambio y Planteamiento estratégico de la Cultura. El estudio realizado ha permitido una aproximación a la cultura de la organización, que servirá de punto de partida para su replanteamiento, en el cual debe ser concebida como motor de desarrollo y desempeño institucional, y por lo tanto, tomada en cuenta en el direccionamiento de la universidad, considerada en sus valores, en sus líneas de actuación y proyectos, así como integrarse en la planeación estratégica para el logro de la misión, visión y objetivos de la casa de estudios, incluyéndola en el diseño, implementación y operacionalización de la estrategia corporativa, para lograr ventajas competitivas dentro del marco de un proceso de dirección estratégica. De acuerdo a los resultados de la primera fase de la investigación se formulan algunas pautas o **Ideas Fuerza** para un replanteamiento estratégico de la cultura en la UAGRO:

- 1) Programa de Valores. La UAGro debe lograr una adecuada articulación entre los nuevos valores de competitividad y calidad y su compromiso social que constituye un valor histórico. Se debe lograr una dialéctica que desde el presente articule el pasado y el futuro, rescatando e integrando los mejores valores históricos con la proyección que requiere la nueva etapa de desarrollo institucional.
- 2) Conceptualización de la cultura. Es preciso construir una conceptualización de la cultura en general y de la cultura organizacional en particular, un modelo cultural abierto, que parta de una nueva visión basada en sus aspectos simbólicos, superando la visión extensionista y de cultura artística.

La cultura debe priorizarse como un Eje Estratégico, como la dimensión que articula la misión social de la universidad. Pensar la Responsabilidad Cultural de la universidad es replantear los cimientos de su misión social, entendiendo la cultura como “el sistema de ideas vivas que corresponden al tiempo y al entorno en que vivimos” (Rojas, 2009, p. 16).

Este nuevo modelo cultural debe superar el carácter instrumental de las actividades culturales como actividades artísticas. La formación cultural debe integrarse a todos los espacios de educación y considerar nuevos ámbitos de la cultura, tales como: • Investigación Cultural. • Vida cotidiana y creatividad social. • Desarrollo humano y cultural. • Creación de Espacios Culturales Múltiples (en distintas escalas territoriales, con ejes propuestos por los ciudadanos según sus necesidades y destinados al encuentro entre diversos sectores de la población). • Orientación en Procesos de Integración cultural. • Experimentación cultural. • Gestión Integrada: Educación y Cultura. • Cultura joven. • Cultura ecológica • Formación de mediadores culturales. • Promoción

Sociocultural · Turismo cultural · Cultura de prevención · Cultura y derechos humanos · Comunicación cultural · Cultura alimentaria · Cultura de salud, entre otras. (Olmos, 2008)

- 3) Cultura de las comunidades. La vinculación con las comunidades y su cultura e identidades, debe ser un referente relevante y uno de los núcleos de la cultura de la casa de estudios. La interculturalidad es una de las características del contexto, por lo que deben considerarse las culturas populares y los derechos de los diferentes sectores. La cultura aporta una plusvalía política importante; la capacidad de identificación con la cultura de las comunidades constituye una herramienta de cohesión social. El consenso y la divergencia en cultura son herramientas fundamentales para crear una sociedad. (Martinell, s/f)
- 4) Cultura como activo estratégico. La cultura organizacional debe ser un eje articulador de la transformación de la institución hacia niveles superiores de desempeño, la fuente e impulso para el cambio organizacional.
- 5) Responsabilidad Social. La responsabilidad social debe adquirir una nueva dimensión estratégica en la organización que permita generar valor e integrar los procesos culturales. Pasar de Responsabilidad Social a Responsabilidad Cultural.

## Principios del enfoque de Gestión Cultural

- 1) **Revalorización y potenciación cultural.** De acuerdo a los postulados teóricos, la cultura debe revalorizarse y potenciarse como el motor del cambio y desarrollo organizacional, tanto en el ámbito de la extensión cultural como en el de la gestión simbólica. La gestión institucional debe partir de la cultura para potenciarla. En el ámbito de la extensión universitaria, la cultura de las comunidades y la diversidad cultural del territorio debe ser el núcleo de una concepción cultural más amplia, reconociendo el valor de la cultura para el desarrollo y alejándose de la visión difusionista e instrumental limitada a la cultura artística y a la promoción de actividades culturales. En el ámbito de la gestión simbólica de la cultura organizacional debe realizarse una reformulación e integración de los valores institucionales con vistas a lograr un mayor consenso.
- 2) **Carácter sistémico.** Para encauzar a la organización a la transformación es necesaria la articulación o alineación entre los diferentes elementos: estructura, procesos, estrategias, recursos y cultura, es decir, la interrelación de cada una de las partes integrantes del sistema organizacional, así como la relación de la organización con el entorno, cuyo equilibrio posibilita el desarrollo de la organización y su diferenciación e identidad.
- 3) **Flexibilidad y dinamismo.** Alude a la capacidad de la dirección de la organización para asumir e incluso adelantarse a los cambios, renovando y reconfigurando sus capacidades organizativas y procesos estratégicos

para la formulación de nuevas estrategias creadoras de valor en función del entorno. La cultura es un proceso dinámico que a la vez que se nutre del pasado, interpreta e incorpora los nuevos elementos tanto del entorno como de las estrategias organizacionales.

- 4) **Carácter procesal.** La complejidad de los cambios que debe enfrentar la organización implica la comprensión de la gestión cultural como un proceso permanente de cambios, innovación y adaptación. La cultura debe incorporar lo que la institución necesita para adaptarse a un entorno cambiante. Por otra parte, la Gestión Cultural debe basarse en procesos, más que en actividades realizadas en compartimentos estancos desde el punto de vista estructural.
- 5) **Colegialidad y Cooperación.** La construcción de la cultura y la potenciación de su papel requieren de trabajo colegiado que supere la acción individual de los agentes. La colaboración permite la construcción colectiva de significados, y favorece la integración y el desarrollo personal de los agentes. En el plano externo este principio debe expresarse en la cooperación entre la universidad y otras organizaciones del territorio en la gestión integral de la cultura.
- 6) **Transversalidad.** La cultura es un proceso transversal que se interrelaciona con las demás áreas de la vida social; transversalidad que constituye un requisito para su desarrollo sustentable (García Canclini, 2005). La Gestión cultural debe ser transversal a los diferentes procesos sustantivos y de gestión (Docencia, Investigación, Extensión, Planeación, Recursos Humanos, Comunicación) y a los diferentes agentes (Profesores, Investigadores, Estudiantes de Licenciatura y Posgrado, Directivos, Administrativos). La Investigación Cultural debe alcanzar un mayor protagonismo; por ejemplo, en los programas de licenciatura y posgrado relacionados con la cultura, como es el caso de la maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas.

### **Dimensiones Estratégicas de la Gestión Cultural:**

- 1) **Políticas:** Se requiere la construcción de una política cultural integral que incluya objetivos, contenidos, prioridades, medios, apoyos, soportes, capacitación y canales. Esta política debe ser explícita e integrarse de forma priorizada dentro de las políticas institucionales, diferenciando entre la política hacia el interior de la organización y hacia el entorno
- 2) **Estrategias.** Identificación de las acciones de intervención, las cuales deben corresponder con las situaciones encontradas en la descripción de la cultura y con los objetivos estratégicos definidos en el marco de la implementación de los sistemas de gestión.
- 3) **Comunicación de la cultura.** La comunicación de la cultura como recurso intangible es fundamental para que esta pueda generar valor; así como para imbricar dicho intangible en la planeación y gestión

institucional integral. La comunicación es la herramienta para integrar estratégicamente la cultura a la gestión organizacional.

- 4) **Gestión del entorno.** Como se ha señalado, actualmente, ante un contexto complejo, las organizaciones no solo deben adaptarse al entorno, sino modelarlo mediante la actuación social que armonice los intereses de la institución, sus trabajadores y la comunidad (Pizzolante, 2007). Para ello la investigación cultural y la información del entorno desempeñan un importante papel, a lo cual deben tributar las investigaciones en el nivel superior y en el posgrado, en aquellas especialidades relacionadas con la cultura.
- 5) **Agentes.** Todos los públicos de la universidad, desde una perspectiva amplia, deben ser agentes culturales, es decir, actores que pueden intervenir activamente en el diseño, implementación y evaluación de la política cultural: Funcionarios, Docentes, Investigadores, Estudiantes de Nivel Medio Superior, Licenciatura y Posgrado, Personal administrativo, Artistas.
- 6) La formación profesional debe incorporar nociones de las culturas en que se ejercerá la profesión y las herramientas necesarias para entrar en contacto intercultural. El espacio cultural contemporáneo, heterogéneo, complejo y cambiante requiere agentes capacitados para conocer la comunidad en que se insertan y actuar en ella.; promotores potenciales que se formen en un modelo abierto, reconozcan las pautas culturales en sus propias cotidianidades, y recurran a su creatividad y a la creatividad de la comunidad en la que intervienen (Olmos, 2008).

La representación gráfica de las dimensiones estratégicas del enfoque es la siguiente:

**Figura 1.** Dimensiones Estratégicas del enfoque de Gestión Cultural



Fuente: Elaboración propia

## Implementación del enfoque de gestión cultural

La nueva visión de la cultura debe implementarse a partir de un modelo abierto que contemple las mismas estructuras y procesos con los que actualmente cuenta la institución, incorporando nuevas visiones y funciones en sus dependencias y funciones sustantivas. Este proceso debe gestionarse desde las Direcciones Generales, las Coordinaciones y las Direcciones de Escuelas, Facultades, Centros e Institutos.

Como ya se ha señalado, el presente enfoque es dinámico y debe implementarse, a partir de elementos conceptuales, funcionales y procesuales, no mediante el cambio de estructuras ni de presupuesto. Se sugiere la elaboración de un Plan Estratégico o Programa Maestro de Cultura, que constituya una Red horizontal de Cultura, con la activa participación de las diferentes instancias. Este programa debe estar coordinado por la Dirección de Vinculación. El Plan Estratégico o Programa Maestro de Cultura, puede contar con los siguientes elementos:

- 1)Objetivos
- 2)Ámbitos de desarrollo cultural: Dimensión académica (Docencia de Pre y Posgrado), Investigación Cultural (Licenciatura y Posgrado), Extensión Universitaria, Vinculación social, Formación Integral, Planeación, Internacionalización
- 3)Capacitación (Formación de Capital Humano)
- 4) Proyectos y Acciones

El Plan Maestro de Cultura puede conformarse por Programa, Proyectos y Actividades o Acciones. Debe elaborarse un Programa Integral de Gestión Cultural. El programa constituye la forma organizativa más general para la gestión cultural en la universidad, convirtiéndose en un esquema orientador del trabajo sociocultural, ya que es expresión de la estrategia y la política. Define los lineamientos más generales y abarcadores, así como los propósitos a lograr, estableciendo las prioridades y declarando el marco institucional y el alcance de sus objetivos.

Tiene como función planificar y definir responsabilidades de los diferentes actores vinculados a esta labor. Es un instrumento realista y flexible que permite concretar las estrategias y políticas definidas. Desde este punto de vista, se sugiere la elaboración de un Plan Maestro de Gestión Cultural para la Universidad Autónoma de Guerrero.

Dentro de dicho Plan se incluirían Programas, Proyectos y Acciones. Ejemplo de Programas serían: Programa de Investigación Sociocultural, Programa de Difusión Cultural, Programa de Educación Continua para la capacitación de los agentes culturales universitarios, Programa de Valores. Dichos Programas pueden estar conformados por Proyectos más específicos,

los que a su vez implican Acciones a corto plazo. Los proyectos constituyen unidades más operativas dentro del proceso de planeación de la gestión cultural. (González, 2002)

Como ejemplo de Proyectos pueden señalarse: Proyecto de Identidad universitaria, Proyecto de Comunicación de Valores, Proyecto de inserción de la Dimensión Cultural en los Planes de Estudio, Proyecto de Sistema de Información Cultural, Proyecto de formación de jóvenes líderes del desarrollo cultural en comunidades locales, Proyecto de fortalecimiento de la comunicación cultural en el Sistema de Medios Universitarios, entre otros.

Por su parte, las Acciones estarán en general integradas al programa y a los proyectos, aunque pueden realizarse algunas de manera independiente. Las acciones se implementarán a corto plazo, los proyectos a mediano plazo y los programas a largo plazo<sup>1</sup>.

## Validación del enfoque de Gestión Cultural

Los elementos constitutivos del presente enfoque fueron validados por funcionarios de primer nivel de dirección de la UAGro, obteniéndose una valoración favorable tanto sobre la propuesta teórico-metodológica como sobre su factibilidad, según se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla I.** Valoración cuantitativa del enfoque de Gestión Cultural

CRITERIOS	APRECIACIÓN			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación de la propuesta	6	1	-	-
Calidad de la redacción	6	1	-	-
Claridad en el contenido	6	1	-	-
Organización lógica	5	2	-	-
Consistencia Teórico – metodológica en gestión	5	2	-	-
Metodología científica	4	3	-	-
Factibilidad en su aplicación	4	3	-	-

Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> Dentro de las Acciones pueden considerarse: Cursos, Diplomados y Talleres de capacitación sobre Gestión Cultural para todos los directivos implicados; Coloquio de Investigaciones Socioculturales de la UAGro; Sesión del Consejo Universitario dedicada a la discusión sobre la Cultura Universitaria; Diagnóstico del Patrimonio Cultural inmaterial del Estado; Trabajos de cursos sobre cultura de estudiantes de pre y posgrado; Creación de una base de datos documental digital con los trabajos, publicaciones, investigaciones y obras culturales de la universidad; Diagnóstico de necesidades socioculturales de la comunidad universitaria y extrauniversitaria; Creación de Comisión técnica consultiva para la elaboración del programa de Gestión Cultural; Realización de una consulta amplia, encaminada a reconocer experiencias, ampliar referentes e identificar las prácticas culturales universitarias generadas en los ámbitos de la docencia, la investigación y la extensión; Convocatoria de Foro Regional de Cultura con la participación del sector cultural y educativo de las regiones del Estado de Guerrero, con el fin de establecer las percepciones sobre el papel de la Universidad en los espacios del desarrollo local desde la perspectiva cultural; Realización de Foro Cultural Universitario, con mesas de trabajo temáticas para aportar elementos hacia la construcción de un estado del arte de lo cultural en la Universidad; Festival Semestral de las Artes; Dedicar un número temático de la Revista Tlamati (sabiduría) a la investigación cultural desde las diferentes disciplinas; Elaboración de Balances Anuales de la Actividad Cultural de la UAGro.

Fue reconocida la pertinencia del enfoque y su aplicación no solo en la Universidad Autónoma de Guerrero, sino en otras instituciones de Educación Superior. Se reconoció la necesidad de atender los procesos culturales de la institución, ámbito que no ha tenido el reconocimiento necesario. De igual forma, se señaló la necesidad de retomar el modelo cultural de la Universidad Pueblo, por considerarse el más representativo de la UAGro.

Se planteó la necesidad de socializar esta propuesta a los directivos y a la comunidad académica en general, a través de las redes sociales y medios universitarios.

## **Conclusiones**

Se hace necesaria la implementación de un enfoque de Gestión de la Cultura en la UAGro que, partiendo de una nueva concepción de la cultura, permita gestionar la organización desde la cultura. Para ello se proponen pautas que deben ser implementadas a partir de los procesos y estructuras actuales, potenciando las funciones y el papel de los diferentes agentes.

La gestión de la cultura en la Universidad Autónoma de Guerrero se inserta en el contexto cultural más amplio: el estado de Guerrero, en el que no se ha logrado definir una política y gestión cultural estratégicas. En el estado prevalece una visión limitada de la cultura, caracterizada por su relación con lo artístico y las bellas artes, y la promoción de actividades artísticas, pero donde no se concibe la cultura como un importante vector del desarrollo social, desde una perspectiva simbólica, como un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida (Geertz, 1987).

Este contexto se ha caracterizado por el rezago socioeconómico y educativo y la marginación por parte de las políticas públicas; entorno en el cual la labor cultural de la institución cobra una relevante dimensión y plantea importantes retos como agente de transformación social.

Por otra parte, la gestión de la cultura, aunque ha dado cambios a favor de su institucionalización y normatividad, se encuentra dispersa entre las diferentes áreas y funciones sustantivas, con escasa coordinación, lo que evidencia la debilidad en la gestión de la función cultural y la falta de claridad en torno a la misma, tanto en la dirección como en la comunidad académica. Por ello se requiere el diseño e implementación de una política cultural más acorde con la nueva etapa de desarrollo institucional, que ubique y gestione a la cultura como un activo intangible estratégico generador de valor, que atraviese de manera transversal los procesos sustantivos de la alta casa de estudios.

La cultura debe dejar de gestionarse como una función más, para constituirse en objetivo, misión y función esencial y transversal; como dimensión anclada en las otras funciones universitarias e indelible de ellas.

Este nuevo enfoque debe potenciar a los diversos públicos que conforman la institución, para convertirlos en agentes culturales. De igual forma, los diferentes espacios: académicos, de investigación, administrativos, tecnológicos,

deben aprovechar las posibilidades de articulación con la cultura, mediante formas de implementación dinámicas, en red, potenciando los recursos de las tecnologías de la información y la comunicación.

En el ámbito teórico metodológico, los enfoques conceptuales que sustentaron la investigación permiten un acercamiento interdisciplinario a la gestión cultural, a partir de los enfoques emergentes que consideran el carácter simbólico de la cultura y su mediación histórico- social, particularmente los enfoques Latinoamericanos. La gestión cultural iberoamericana brinda fundamentos que permiten destacar el valor de la cultura como ámbito estratégico del desarrollo social y humano.

La presente investigación constituye un modesto aporte al campo de la gestión cultural en instituciones educativas.

## Referencias Bibliográficas

- García Canclini, Néstor. Todos tienen cultura: ¿quiénes pueden desarrollarla? Conferencia para el Seminario sobre Cultura y Desarrollo, en el Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, 24 de febrero de 2005. Recuperado de:
- González, Odette y Batista, Amado (2017). Gestión de la calidad del proceso extensionista en la Universidad de La Habana. *Revista Cubana de Educación Superior* 36 (1), 94-108. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142017000100009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142017000100009)
- Grimson, Alejandro (2014b). Comunicación y Configuraciones Culturales. *Versión, Estudios de Comunicación y Política* 34, 116-125. Recuperado de: [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/36360/CONICET\\_Digital\\_Nro.2b03ef07-2737-4f7c-9c43-0a169eb9344a\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/36360/CONICET_Digital_Nro.2b03ef07-2737-4f7c-9c43-0a169eb9344a_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Leyva Barciela, Elba (2007). *Bases teórico- metodológicas para un enfoque de gestión de cultura organizacional en las SUM, Estudio de Casos*. Tesis Doctoral. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.
- Martín-Barbero, Jesús (2010). Comunicación y cultura mundo: nuevas dinámicas globales de lo cultural. *Signo y Pensamiento*, XXIX (57), 20-34. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/860/86020052002.pdf>
- Olmos, Héctor Ariel (2008). *Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Pizzolante, I. (2003). La “Geometría” de la Comunicación Empresarial. *Razón y Palabra* 34. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/ipizzolante.html>
- Pizzolante Negrón, Italo (2007). Adecuarse al nuevo entorno empresarial o asumir el desafío de modelarlo *Signo y Pensamiento*, XXVI (51), 168-178. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005116>

- Roger Ciurana, Emilio (2010). El modelo organizacional y su método. En: Procesos Complejos. Recuperado de: <https://emiliorogerciurana.com/2010/10/11/el-modelo-organizacional-y-su-metodo/>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, N° 28, pp. 339-358.
- Thompson, J. (2006). El concepto de cultura. En *Ideología y cultura moderna. Teoría social crítica en la era de comunicación de masas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 183-240.
- UAGro (2019). Segundo Informe de labores, Dr. Javier Saldaña, 2018-2022. Chilpancingo: Editorial UAGro
- UAGro (s/f). Historia de la Autonomía de Universidad. Página web institucional de la Universidad Autónoma de Guerrero. Recuperado de: <https://www.uagro.mx/conocenos/index.php/historia>
- Universidad de Antioquia (2007). Plan de cultura 2006-2016. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Vesga R., Juan Javier (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 11 (2), 89-100.