

## INCIDENCIA DE LA CULTURA INSTITUCIONAL EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIGITALES DOCENTES

### INCIDENCE OF INSTITUTIONAL CULTURE IN THE DEVELOPMENT OF TEACHERS' DIGITAL COMPETENCES

#### RESUMEN

**Fajardo Campaña Catherine Magdalena**

Magister en Administración de Negocios.

Coordinador de la carrera Tecnología Superior en Administración del Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre

ORCID: 0000-0002-9988-3557

[cathy\\_fajardo@hotmail.com](mailto:cathy_fajardo@hotmail.com)

**Christian Richard Herrera Bobadilla**

Magister en finanzas con mención en Tributación.

Docente investigador del Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre.

ORCID: 0000-0002-9666-1713

[cherrerabobadilla83@gmail.com](mailto:cherrerabobadilla83@gmail.com)

**Ruddy Lenin Holguín Mero**

Ingeniero en Marketing

Docente investigador

Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre.

ORCID: 0009-0007-0143-1514

[leninholguin17@gmail.com](mailto:leninholguin17@gmail.com)

**Rodríguez Wong Cristian Alberto**

Magister en Tecnología e Innovación educativa

Docente Investigador Universidad de Guayaquil

ORCID: 0000-0003-2974-7514

[cristian.rodriguez@ug.edu.ec](mailto:cristian.rodriguez@ug.edu.ec)

**Revista Científica Aristas**

Recibido: 13 de enero del 2023

Aceptado: 15 de mayo del 2023

Vol. 5, No. 1, mayo 2023

ISSN: 2600-5662

Pág. 41-57

El propósito de esta investigación fue comprender la influencia de la cultura institucional en el desarrollo de competencias docentes digitales, partiendo de que actualmente existe la necesidad de investigar nuevos enfoques que accedan la actualización de los procesos de enseñanza y aprendizaje, en especial aquellos que permitan procesos que requieren la incorporación de competencias más complejas para que los estudiantes se involucren más y tengan un mayor impacto en sus actividades profesionales y laborales tales como; estudio de casos, análisis de problemas y gestión de proyectos. La metodología que se aplicó en esta investigación fue realizar una indagación de los recursos digitales empleados en las cuatro universidades investigadas. Por lo que se estableció la tabla de análisis de componentes de la comunicación digital, mezclado con 15 aspectos que describen su empleo, transmisión visual y el reflejo de su misión y visión entorno organizacional. El uso de las cuatro técnicas de investigación propuestas posibilita la triangulación de datos de distinta naturaleza y procedencia. La recolección de datos se hizo a través de una encuesta presentada en formato Google Forms, con características previamente explicadas y propósito del estudio. Así se determinó por las universidades analizadas por el sector de la comunicación, existe una clara conciencia de que la comunicación interna es fundamental para las organizaciones y las competencias digitales ciertamente apoyan la difusión de esta cultura compartida.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, gestión educativa, Tecnología, TIC.

## ABSTRACT

The purpose of this research was to understand the influence of institutional culture on the development of digital teaching skills, based on the fact that there is currently a need to investigate new approaches that allow the updating of teaching and learning processes, especially those that allow educational processes. that require the incorporation of more complex skills so that students become more involved and have a greater impact on their professional and work activities such as; case study, problem analysis and project management. The methodology that was applied in this investigation was to carry out an investigation of the digital resources used in the four universities investigated. Therefore, the analysis table of digital communication components was established, mixed with 15 aspects that describe its use, visual transmission and the reflection of its mission and vision organizational environment. The use of the four proposed research techniques enables the triangulation of data of different nature and origin. Data collection was done through a survey presented in Google Forms format, with previously explained characteristics and purpose of the study. As determined by the universities analyzed by the communication sector, there is a clear awareness that internal communication is essential for organizations and digital skills certainly support the spread of this shared culture.

**Keywords:** Organizational culture, educational management, Technology, ICT.

## INTRODUCCIÓN

En el año 1990, las instituciones universitarias del país han sufrido importantes cambios, transformaciones y modificaciones. Desde que se incorporó la regulación de los sistemas de operaciones, calificaciones y aseguramiento de la calidad, se han demandado iniciativas en innovación, investigación y diseño curricular, con resultados diversos y consecuentes impactos. Debe prestarse especial atención al aumento de la investigación científica y técnica, que debería ser prometedora desde un punto de vista cuantitativo, aunque todavía lejos del estándar esperado, dados los procedimientos de aseguramiento de la calidad realizados por los organismos nacionales de acreditación como el Consejo de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (CACES). La década noventa, también, muestra que ambas instituciones tienen claras debilidades en la universidad y sobre todo en las carreras, pues el proceso de acreditación de egresados recién comienza,

pero lo mismo se está demostrando, considerando las diferentes valoraciones de las instituciones antes mencionadas, la necesidad y mejora en el volumen de investigación es evidente tanto en la dimensión cuantitativa como cualitativa.

Asimismo, se ha identificado que es necesario investigar nuevas metodologías para actualizar el proceso de enseñanza y aprendizaje en las carreras de tercer nivel de grado, especialmente aquellos programas que permitan una mayor participación de los estudiantes que necesitan combinar competencias más complejas y tener un mayor efecto en sus actividades profesionales y laborales, así como; estudio de casos, análisis de problemas y gestión de proyectos. Esto también muestra aspectos culminantes e importantes relacionados con la formación docente, especialmente en lo que se refiere a la innovación didáctica, de este modo determina la incorporación pedagógica de nuevas estrategias de enseñanza, la mejora de las estrategias existentes y la renovación de los factores de liderazgo y motivación de los alumnos en los diferentes entornos de educación.

Estos factores articulados en el tiempo, aunque no sean los únicos, presentan otros obstáculos para conectar los logros académicos con las necesidades sociales, culturales etc., mientras emergen otros factores producidos de otro. Como puede ser demandas institucionales internas, cambios actuales en los procesos del sistema universitario del país y muchos más. la pandemia global, que se abstrae intencionalmente en este trabajo por su complicación, es un factor de, muchas transformaciones de mayor nivel cuyo impacto aún no es capaz capaces de medir; la tecnología en general, medios digitales, recursos y herramientas informáticas, conectividad, un amplio y acceso informal a la información, una transformación de las actividades de enseñanza y aprendizaje centrados en la especialización.

Dichos cambios determinados, conducen a la necesidad de una remodelación de los requisitos esperados del cuerpo académico y directivos. De este modo se espera un mayor empeño para la realización de proyectos estratégicos, una gestión descentralizada, desarrollando capacidades para garantizar un aumento en el ingreso de estudiantes, aprobando nuevas modalidades de contratación de docentes, con diferentes habilidades pedagógicas, innovadoras, comprometidos a la competencia digital para trabajar con herramientas de sistematización que permitirá nuevos modos de interactuar con la realidad de estudio en una realidad compleja en la que operan múltiples tecnología de la Información de manera didáctica y diversa en las diferentes ámbitos de investigación,

para el diseño de proyectos. De modo que la conceptualización de los procesos de cambio basándose en la estructura universitaria de corte más clásico, analizando la situación actual que estuvo alterada por los diferentes factores que se presentó en situación de pandemia en el periodo de recolección de datos y análisis del problema de investigación, que establece el periodo de tiempo de esta labor.

En la estructura universitaria se identifican procesos relacionados en tres bases fundamentales: la docencia, la investigación y la extensión, vinculados por la gestión, lo que exige también una comprensión compleja de su accionar, incluso en procesos oficiales como la planificación estratégica, los planes de desarrollo, mejora continua. De igual manera, otro aspecto importante es considerar las necesidades de negociación del personal de la agencia con otras personas fuera de los límites de la agencia, quienes forman un ecosistema de relaciones y acciones organizacionales que, si no tienen éxito, producen resultados sistémicos y emergentes (Morin, 2010). Con el mismo propósito, en este trabajo se utilizan los conceptos de Fullan (2008), Hargreaves y Fink (2006), Aguilar (2008), Álvarez y Del Río (2010) y Ausubel (1976), que sustentan la consideración de Perspectiva compleja, sistémica y multirelacional como elementos emergentes relevantes que inciden en el proceso de cambio organizacional educativo.

Parte del contexto es relevante para examinar el impacto de las innovaciones curriculares en la enseñanza y el aprendizaje, por medio de la aplicación de nuevas tecnologías a los cambios en los objetivos educativos, el número de alumnos, las organizaciones y la financiación (Hannan & Silver, 2005) ,las planificaciones de enseñanzas más abiertas, las innovaciones en la educación para el aprendizaje a partir de problemas y proyectos de universitarios, y los estudios innovadores efectuados por equipos de investigadores en las Universidades del país, (Tomás, 2010). Estudios de referencia al mismo tema realizados en el Espacio Europeo de Enseñanza Superior. (BernabeuTamayo, 2013)

Igualmente, es imprescindible que los profesores y las universidades posean un apropiado grado de aptitudes digitales, que beneficie la obtención de competencias clave para los alumnos y para la ciudadanía en general. Antes de entrar a diagnosticar la CD (competencia digital), se comenzará especificando que se define como: Una agrupación de habilidades para explorar y procesar información en nuevos resultados de conocimiento. Para ello, es fundamental desarrollar un conocimiento básico de las aplicaciones de la información, adaptarlo al conocimiento basado en situaciones y

resolución de problemas, y pensar críticamente sobre las fuentes y canales de información en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

La escasa producción académica y de análisis técnicos en esta área se aumentan por los obstáculos al adaptar de forma directa a la institución universitaria los resultados de la investigación incluyendo las teorías organizacionales con la naturaleza pedagógica de las instituciones educativas, de manera que la organización universitaria estuvo determinada por las acciones mutuas sociales que apareció una gran diversidad de modo de gestión y estructura. La finalidad general del estudio explica cómo influye la cultura de las instituciones universitarias y la cultura de los intérpretes involucrados de las respectivas áreas como también en los procesos para la innovación pedagógica y formativo mediante estrategias de estudios basados en la problemática que se plantea en tres instituciones universitarias ecuatorianas durante el periodo 2017 al 2020.

Por tanto, este trabajo tiene como fin focalizarse en métodos pedagógicos, más que en la gestión de procesos innovadores, para caracterizar la cultura de innovación en algunos campos y en Institutos de Educación Superior (IES) del país, de la misma forma que pueden ser implementadas en otras IES, pueden desaparecer por motivos tales como la consolidación, adecuación, entre otros factores.

En la sociedad moderna, una nueva generación requiere un nivel de rivalidad digital que va más allá del uso recreativo de los dispositivos, por lo tanto, es necesario que desde las instituciones educativas puedan profundizar como utilizarlos de manera pedagógica y segura. Eventualmente se solicita de profesorado que esté apto para dejar el proceso de aprendizaje de los discentes con garantías, ya que así radica la importancia de aprender más a fondo que es la Competencia Digital Docente (CDD), y varios modelos distintos que se han desarrollado para su educación.

En la investigación sobre la aplicación del aprendizaje basado en problemas a la docencia universitaria, análisis de las habilidades adquiridas y su efecto en las universidades del país. Estas referencias abordan el tema de la innovación educativa a través del uso de estrategias de aprendizaje basadas en problemas y proyectos como método para permitir la igualdad en el aprendizaje, y como iniciativas curriculares para adaptar proyectos y modernizar los planes de estudios universitarios para responder adecuadamente en términos de cambios continuos. y ambiente de trabajo más exigente.

La competencia digital comprende todas las áreas del currículum, para un perfeccionamiento continuo y constante en desarrollo académico y personal. (Guillén-Gómez, Álvarez-García, & Rodríguez, 2018). De este modo es necesario que todos los docentes académicos se beneficien de una competencia digital que permita adquirir y transmitir conocimientos y destrezas. Por este motivo, resulta difícil comprender que el académico no tenga una competencia digital insignificante ya que no existe una preparación a sus alumnos para los desafíos en el ámbito social y educativo que se presenta en la actualidad. por este motivo es importante que los docentes académicos ofrezcan a sus alumnos contenido-digitales. dentro de este orden de ideas podemos responder a la pregunta; ¿Qué se comprende por competencias digitales de docentes? Son herramientas, conocimientos y actitudes para el conocimiento del ámbito tecnológico, informacionales y mediáticos, que dan lugar a la formación docente que les servirá para la enseñanza. (Gisbert & Esteve, 2016)

Posterior a eso, al referirse a una buena competencia digital docente (CDD), permitirá llevar de manera más eficiente los TIC, así como también la adaptación por parte de los estudiantes, quienes se favorecerán en palabras de Lázaro y Gisbert (2015). Además, la importancia de la formación docente radica en que el sistema educativo debe ir a la par del progreso social y del mercado laboral. Según Durán et al (2019), el CCD está compuesto por: la dimensión competencia digital, que incluye componentes de alfabetización tecnológica, informacional y multimedia, y el uso de las diferentes tecnologías en el aula de acuerdo con los estándares pedagógicos.

De esta manera, (Krumsvik, 2011), considera que un factor clave para que el los estudiantes puedan adquirir una idea amplia de las competencias digítateles, que los profesores también disponga de estas habilidades digitales. A medida que los profesores mejoren estas habilidades, se irán incorporando más las TIC en ámbito de enseñanzas escolares, por lo que se le inducirá a realizar más prácticas educativas que le ayuden a actualizarse, e incluso, a poder mejorar con las con los nuevos conocimientos didácticas que permitan mejores resultados de conocimientos. Sin embargo, como afirman los autores, todos los docentes deben utilizar criterios pedagógicos, además de criterios técnicos para seleccionar y utilizar los recursos TIC con los estudiantes para que puedan alcanzar su máximo potencial.

Por todos los argumentos expuestos, se requiere realizar un trabajo de esta naturaleza en el que se reunirán los principales modelos de CD desarrollados en diferentes sistemas

educativos (ver Tabla 1), sus características y algunas encuestas obtenidas de los mismos. Por ello, con el fin de establecer una mejor comparación entre los diferentes modelos de DC estudiados, se proporciona una tabla con las principales características de cada modelo.

### 3.7. Comparación de los modelos

Finalmente, para establecer una mejor comparativa entre los diferentes modelos de Competencia Digital Docente estudiados, se presenta una tabla resumen con las principales características de cada uno de ellos (Tabla 1).

**TABLA I. RESUMEN DE LOS MODELOS DE COMPETENCIA DIGITAL DOCENTE**

	<i>Institución y año</i>	<i>Población</i>	<i>Características o dimensiones</i>	<i>Fines</i>	<i>Investigaciones</i>
<b>ECD-TIC</b>	UNESCO (2008)	Profesorado en formación y ejerciente	Instrucción técnica, indagar y creación de intelecto.	Incorporar las TIC en docencia, enseñanza del profesorado y sistemas académicos	(Valdivieso & Gonzáles, 2016)
<b>NETS-T</b>	ISTE (2008)	Profesorado ejerciente	Aprendizaje conveniente, diseño y herramientas prácticas digitales, ciudadano y desarrollo capacitado	Cooperar a la implantación de las TIC en la sala de clases, docente y ciudadanía electrónica	(Banister & Vannata, 2014); (Esteve & Lázaro, 2016a); (Esteve & Gisbert, 2016b); (Kumar & Vigil, 2014)
<b>ISTE II</b>	ISTE (2017)	Profesorado y alumnado	Instrucción, uso de TIC, motivar estudio, diseño y observación de enseñanza	Preparación digital docente, reajustes, buenas destrezas y	(Biel & Álvarez, 2019); (Torrey, 2018)

<b>ENLAC</b>				libertad estudiantil	
<b>ES</b>	Ministerio de educación de Chile	Profesor adoejerciente	Instructivo, método, gestión, social y función profesional	Precisar competencia en TIC de los docentes y planeamiento de estudio	(Ascencio & Seguic, 2016); (Claro & Jara, 2020)
<b>DIGCO</b>					
<b>MP</b>	Comisión Europa(Ferrari,2013)	Profesor adoe y comunidad educativa	Desenvolvimientode la competencia digital en la sociedad y el aumento de la formación docente	Instrucción de informe, comunicación capacidad digital, seguridad y decisión de problemas	(Ibáñez-Etxeberria & Gillate, 2019); (Cantón & Grande, 2017); (Jiménez-Hernández & Morales, 2020)

Por otra parte, la digitalización de las organizaciones implica no solo cambios en los procesos de trabajo, sino también cambios en la estructura de comunicación dentro de las entidades (Lazo & Mayoral, 2019 - 2020). El desarrollo tecnológico abarca todas las dinámicas organizacionales e impulsa la implementación y el desarrollo de las habilidades digitales tal como las conocemos (Blanco & Schena, 2018-2019).

En el estudio presentado, la implementación de habilidades digitales está relacionada con la cultura institucional, ya que las destrezas en el dominio digital son herramientas para la difusión de valores culturales e identitarios en cualquier organización. (Vaquerizo, Blasco, & Botella, 2019; 2020).

En el espíritu defendido por Niño González y Linares Herrera (2020), el punto de inicio es la existencia a priori de la identidad organizacional de la visión, la cual se difunde a través de una estrategia de comunicación interna y sus herramientas. El modelo organizativo objeto de este estudio es el modelo universitario. Se analizan centros universitarios públicos y privados para obtener una visión igualitaria de los procesos de comunicación y cultura institucional. Una universidad, en virtud de sus características

estructurales y operativas, es una organización que adopta y desarrolla nuevos objetivos y mecanismos flexibles y es aceptada por su entorno (Ginés, 2014).

Esta visión organizacional otorga al personal universitario la responsabilidad de un liderazgo y una gestión centrados en las personas, produciendo un proceso de cambio adecuado a la cultura institucional y una estrategia clara para promover el cambio necesario en toda la sociedad (Montañez, 2017). La comunicación interna, a grandes rasgos, siempre se ha considerado compleja y de difícil.

Cuando se confina en un entorno universitario, los retos de la comunicación interna aumentan. Una Institución de Educación Superior es un ente que esencialmente debe regirse por un alto grado de responsabilidad social, respondiendo a la sociedad adecuando constantemente los procesos y mecanismos de trabajo.

Estos análisis previos han observado el proceso de comunicación dentro de la universidad desde diferentes ángulos, pero tienen una conexión común: lo difícil de integrar a los miembros bajo secuencias culturales únicas. A la vez, todos estos estudios coinciden en la necesidad de fortalecer la visión de la universidad, desde dentro a través de la integración del público interno, con especial atención a sus miembros permanentes, el personal.

Montañez (2017), nos dice que: “La cultura institucional es el lente con el que debemos mirar posibilidades de cambio en las Instituciones de Educación Superior (IES)”. Por lo tanto, la cultura universitaria responde tanto a comportamientos como a desarrollos que permiten integrarse en la vida organizacional incursionando los comportamientos y experiencias que se traducen en la inclusión y aceptación.

En la investigación, se define a la cultura institucional como "los patrones complejos de normas, actitudes, creencias, valores, rituales, tradiciones y mitos que están profundamente arraigados en una organización" (Barth, 2004). Las habilidades digitales son una herramienta clave en la gestión organizacional y, en el caso de las universidades, son la piedra angular de la organización social actual y futura.

Su rol como creadores de conocimiento obliga a estas entidades a alinear todos sus procesos a la visión digital. Cabe destacar que la competencia a menudo se define como "la capacidad de desempeñar con éxito funciones y roles en un área". Definimos a las habilidades digitales como aquel uso importante y seguro de las TIC para la sociedad,

dentro de la cotidianidad, es decir, en el trabajo, en el ocio y en la comunicación, utilizando medios tecnológicos que evalúen, almacenen, generen, presenten e intercambien información.

Investigaciones anteriores se han centrado en analizar las competencias digitales de las IES y solo abordaron el rol de las competencias en el área de formación y desarrollo docente. En lo que concierne a la comunicación interna y la cultura institucional, existen diferentes estudios analíticos en las IES de la región americana, que revelan el grado de complejidad de este tipo de comunicación en una realidad que no todas las veces la considera como motor organizacional de la gestión.

Basado en una extensa revisión de la literatura, este estudio combina dos elementos hasta ahora no relacionados: las habilidades digitales y la cultura institucional. Estos trabajos son clave para iluminar los esfuerzos endógenos que conducirán a las universidades hacia modelos de gobernanza más flexibles que respondan a los cambios y desafíos que demanda la sociedad.

## **METODOLOGÍA**

Se analizó los recursos digitales utilizando las cuatro universidades estudiadas. Para esto se estableció una tabla para poder realizar un análisis de los elementos de comunicación digital (Arango-Forero, 2013), que está compuesta por 15 aspectos orientados a establecer su uso, transmisión visual de la identidad y el respectivo reflejo de la misión-visión organizacional. Los datos de diferente naturaleza y origen pueden ser triangulados que utiliza las cuatro técnicas de investigación presentadas. Por lo tanto, el informe de investigación respalda las conclusiones de este estudio con mayor certeza. (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P., 2006). La encuesta se realizó en formato Google Form, y previamente se explicaron las características y propósito del estudio. Asimismo, se garantizó la discreción y el anonimato de los participantes y se reservó un espacio gratuito para la apreciación de los entrevistados.

Inicialmente, vale la pena mencionar que los resultados de esta investigación no se han publicado hasta que el estudio completo y los resultados concluyentes estén disponibles. Por lo tanto, se evitó la publicación parcial de cualquier parte del estudio. Las encuestas al personal de las cuatro universidades académicas participantes fueron aleatorias e intencionales. Los requisitos previos que se buscaban eran la participación de la membresía durante un año, la paridad de género del total de encuestados, la

representación de la dirección, el personal de docentes académicos e investigadores y la representación del personal administrativo y de servicios en cada organización. La selección de la muestra consideró la distribución de los cuatro campus universitarios. Las cuatro campus universitarios poseen un número muy dispar de campus. Por lo tanto, se realiza una búsqueda para determinar en qué campus se implementaría la investigación.

Las encuestas realizadas se quedaron visiblemente correlacionadas con observaciones de ninguno de los participantes con una coincidencia variable de las entrevistas en profundidad a los responsables de comunicación organizacional de cada centro de estudio de nivel superior. El análisis obtenido de la encuesta mostró en primer lugar que la cultura institucional de las universidades no era un elemento observado de forma simétrica por el profesorado, con ciertas discrepancias sobre las intenciones de los responsables de comunicación.

### **Resultados de Cultura institucional-Competencias digitales**

Con respecto al uso de las habilidades digitales en la Universidad 1, el 65% de los encuestados las considera que su uso es fundamental para el desarrollo institucional. El 15% cree que las habilidades de competencia digitales son importantes en las instituciones académicas, el 10% piensa que la implementación de las habilidades de competencia digitales es poco importante, el último 10% piensa que no importa y el 0% piensa que es totalmente irrelevante. En el caso de la Universidad 2, el 76% de los encuestados las considera que su uso es fundamental para el desarrollo institucional, un 18% cree que las habilidades de competencia digitales son importantes en las instituciones académicas, un 6% piensa que la implementación de las habilidades de competencia digitales es poco importante. Dejando desiertas las opciones de irrelevantes y del todo irrelevantes. En las encuestas realizadas en la Universidad 3 un 86% de los encuestados las considera que su uso es fundamental para el desarrollo institucional, un 14% cree que las habilidades de competencia digitales son importantes en las instituciones académicas. Dejando desiertas las opciones de irrelevantes y del todo irrelevantes. En la Universidad 4 un 55% de los encuestados las considera que su uso es fundamental para el desarrollo institucional, un 25% cree que las habilidades de competencia digitales son importantes en las instituciones académicas, un 17% las observa como irrelevantes y un 3% del todo irrelevante.

En cuanto a los recursos digitales que utilizan los docentes entrevistados en las 4 instituciones universitarias analizadas, se obtienen los siguientes resultados:

### **Resultados de Cultura institucional-Competencias digitales**

El análisis de los recursos digitales garantiza la presencia de usabilidad continua y suficiente, transmisión visual de identidad y reflejo la visión y su respectiva misión de la organización. El análisis de los recursos digitales garantiza la presencia de usabilidad continua y suficiente, transmisión visual de identidad y reflejo de la visión de la misión de la organización. Cabe mencionar que este estudio analítico solo los recursos digitales que se ha reconocido y utilizado por el personal universitario ya que se encuentran ocultos en la sección de métodos.

## **CONCLUSIONES**

De las universidades analizadas por el departamento de comunicación, existe una clara conciencia de que la comunicación interna es fundamental para la organización. También es una coincidencia común ver la cultura como un elemento vivo e importante de la salud organizacional. Y el apoyo indudable que representan las competencias digitales para la difusión de esta cultura compartida. En el diseño y la intención organizacional, las pautas son claras, pero en las transacciones diarias, los elementos de enlaces se pierden. En una primera instancia, existe un alto sentido de pertenencia institucional en las universidades del país, lo que está directamente relacionado con el intercambio de conocimientos culturales en cada universidad.

En el caso de las instituciones universitarias en Ecuador existe una diferencia notable entre la universidad pública y las privadas. En el caso de la Universidad 1, la identidad organizacional no estaba plenamente reconocida, por lo que la cultura no era un elemento muy compartido.

En cambio, en el caso de la Universidad 2, la identidad organizacional existe entre la mayoría de los miembros de la universidad, y la cultura institucional es un área compartida por casi todos.

Esta diferencia es evidente en el caso de las instituciones universitarias en Ecuador donde las comunicaciones internas entre el personal y sus planes estratégicos difiere considerablemente en las universidades públicas en comparación con las universidades privadas. Por lo tanto, a los ojos del personal universitario, hay una clara diferencia

marcada en la instrumentalización de la cultura institucional. Es más efectivo en el caso de las instituciones universitarias en Ecuador el modelo de introducción de la identidad organizacional y de la cultura en las instituciones públicas y privadas.

En todos los casos analizados, la cultura institucional fue vista como un elemento en continua construcción y crecimiento, pero con amplia variación en matices y aceptación. En el caso de las instituciones universitarias en Ecuador, la cultura es claramente parte del día a día de la organización. Los administradores universitarios, por sus modelos a seguir del día a día, están involucrados en identificar sus valores, que a su vez son respaldados e implementados por otros miembros de cada universidad.

En el caso de las universidades del país, las universidades privadas suelen practicar a diario aquellos valores que las diferencian de otras organizaciones, siendo efectiva una alta penetración entre el personal. Ya que no hay resistencia a la exploración de la cultura compartida, principalmente creen que integran un modelo de negocio. Entre las universidades públicas, existen marcadas diferencias en la capacidad de los empleados para adoptar una cultura compartida. Los miembros más jóvenes son susceptibles a los valores culturales, mientras que los miembros mayores son reacios a comprender la importancia de este elemento organizativo.

Partiendo de que no existe una verdadera cultura institucional reconocida en las organizaciones universitarias públicas. Las habilidades digitales se ven casi exclusivamente como elementos necesarios de la transmisión cultural institucional. La identificación y uso de los recursos digitales universitarios así lo demuestra. Aunque a juzgar por el plan de comunicaciones internas, hay muchos más recursos que los miembros de las instituciones universitarias no están por identificar. Esto destaca la necesidad de planes de acción específicos para la promoción y el uso de estos recursos que están perdiendo.

Por lo tanto, las habilidades digitales representan un vehículo efectivo para la cultura institucional. A pesar de la necesidad de incrementar la identidad organizativa de las instituciones universitarias públicas ecuatorianas. Hay un legado negativo que se superpone al trabajo comunicativo, deprime la cultura institucional, la distorsiona. Siendo considerado un concepto deseable y no realizado realmente en el futuro de la organización.

- Aguilar, J. (2008). *La gestión del cambio*. Barcelona: Aries.
- Álvarez, A., & Del-Río, P. (2010). *Educación y desarrollo: La teoría de Vigotsky y la zona de desarrollo próximo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Arango-Forero. (2013). una propuesta de análisis desde el pensamiento complejo. . *Comunicación digital*, 673-697.
- Ascencio, P. M., & Seguic, E. (2016). Formación inicial docente (FID) y tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la Universidad de Magallanes–Patagonia Chilena. *Digital Education Review*, 30,123-134.
- Ausubel, D. (1976). *Psicología educativa: Un punto de vista cognoscitivo*. México: Editorial Trillas.
- Banister, S., & Vannata, R. (2014). Assessing NETS • T Performance in Teacher Candidates. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, 29(2),59-65.
- Barth. (2004). Cultura Institucional. 160.
- BernabeuTamayo, M. D. (2013). Innovación curricular con el aprendizaje basado en problema en estudios universitarios: estudio de caso. *Docencia e Investigación*.
- Biel, L., & Álvarez, E. (2019). La competencia digital docente del profesor universitario. *Caracteres: estudios culturales y críticos de la esfera digital*, 8(2),205-236.
- Blanco, A., & Schena. (2018-2019). La Competencia Digital Docente, una revisión sistemática de los modelos mas utilizados. *Revista interuniversitaria de investigación de Tecnología Educativa* , 16.
- Cantón, I., & Grande, M. (2017). La comunicación como subdimensión de la competencia digital en futuros maestro de primaria. *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 50, 33-47.
- Claro, M., & Jara, I. (2020). The end of Enlaces: 25 years of an ICT education policy in Chile. *Digital Education Review*, 37, 96-108.
- Código de la niñez y adolescencia. (2003).

- Durán, M., Prendes, M., & Guriérrez, I. (2019). Certificación de la Competencia Digital Docente: propuesta para el profesorado universitario. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 22(1), 187-205.
- Esteve, F. M., & Lázaro, J. (2016a). La Competencia Digital de los futuros docentes: ¿Cómo se ven los actuales estudiantes de educación? *erspectiva Educacional, Formación de Profesores*, 55(2), 38-54.
- Esteve, F., & Gisbert, M. (2016b). Designing a 3D Virtual Environment for Evaluating the Digital Competence of Preservice Teachers. *Journal of Educational Computing Research*, 54(6), 816-839.
- Fullan, M. (2008). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona : Octaedro.
- Ginés, J. (2014). La Universidad: Un futuro incierto. Conferencia Magistral ofrecida en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, en la celebración del 50ta aniversario del Departamento de Estudios Graduados de la Facultad de Educación.
- Gisbert, M., & Esteve, F. (2016). Digital Leaners: la competencia digital de los estudiantes universitarios. *La cuestión universitaria*, 7, 48-59.
- Guillén-Gámez, F., Álvarez-García, F., & Rodríguez, I. (2018). Digital tablets in the music classroom: A study about the academic performance of students in the BYOD context. *Journal of Music, Technology & Education*, 11(2); 171-182.
- Hannan, A., & Silver, H. (2005). La innovación en la enseñanza superior: Enseñanza, aprendizaje y culturas institucionales. En A. Hannan, & H. Silver, *a innovación en la enseñanza superior: Enseñanza, aprendizaje y culturas institucionales*. Madrid, España: Nancea.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). Estrategias de cambio y mejora en educación caracterizadas por su relevancia, difusión y continuidad en el tiempo. *Revista de Educación*, 339(3), 43-58.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

- Ibáñez-Etxeberria, A. C., & Gillate, I. (2019). Competencia digital mediante apps de temática patrimonial en el marco DigComp. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 22(1).
- Jiménez-Hernández, D.-C.-S., & Morales, J. (2020). Digital Competence of Future Secondary School Teachers: Differences According to Gender, Age, and Branch of Knowledge. *Sustainability*, 12(22),9473.
- Krumsvik, R. (2011). *Digital competence in norwegian teacher education and schools*. New York: Nova Science.
- Kumar, S., & Vigil, K. (2014). The Net Generation as Preservice Teachers. *ournal of Digital Learning in Teacher Education*, 27(4),144-153.
- Lázaro, J., & Gisbert, M. (2015). El desarrollo de la competencia digital docente a partir de una experiencia piloto de formación en alternancia en el Grado de Educación. *Educar*, 51(2), 321-348.
- Lazo, M., & Mayoral. (2019 - 2020). La Competencia Digital Docente, una revisión sistemática de los modelos mas utilizados. *Revista Interuniversitaria de investigación en Tecnología Educativa*, 16.
- Montañez. (2017). 55.
- Morin, E. (2010). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Niño, J., & Linares, M. (2020). Investigar: Acción impostergable. *Anales de Investigación*, 16(1), 5-6.
- Tomás, M. (2010). El cambio de cultura de las universidades catalanas al inicio del siglo XXI. *Universidad de Oviedo*.
- Torrey, T. (2018). ISTE Standards for Educators: From Teaching With Technology to Using Technology to Empower Learners. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, 34(1),1-3.
- Valdivieso, T., & Gonzáles, M. (2016). Competencia digital docente: ¿Dónde estamos?. Perfil del docente de educación primaria y secundaria. El caso de Ecuador. *Revista de Medios y Educación*, 49,057-73.

Vaquerizo, D., Blasco, M., & Botella, N. (2019; 2020). La Competencia Digital Docente, una revisión sistemática de los modelos más utilizados. *Revista interuniversitaria de investigación en Tecnología Educativa*, 16.

WWW.ISTJBA  
PROFESIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO