

EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA ELABORACIÓN DE LA PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DE UNIVERSIDADES DE RECIENTE CREACIÓN

Dr.C. José Luis Almuiñas Rivero. CEPES – UH

Ms C. Judith Galarza López. ELAM

Ms C. Prof. Sergio Gómez Castanedo. CCED - MES

RESUMEN

La implementación paulatina de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos en las Universidades de reciente creación ha demostrado sus ventajas. Diversas alternativas metodológicas se han aplicado y en este marco para instituciones jóvenes el desarrollo del aprendizaje organizacional es una de las vías posibles para proponer estrategias de cambio centradas en el aporte de competencias colectivas surgidas de un proceso continuo en donde se “aprendió haciendo” y se sigue aprendiendo.

PALABRAS CLAVES: aprendizaje organizacional Universidades, planificación estratégica, proyección estratégica, dirección por objetivos.

INTRODUCCION

Todas las organizaciones han entrado en una de las etapas más dinámicas y turbulentas de la historia, sin precedente alguno y que al parecer se mantendrá por mucho tiempo. Sus éxitos ya no sólo se logran si centran la atención en los recursos financieros disponibles, sino que el problema que pasa a un primer plano es identificar otros valores potenciales que tienen las mismas para enfrentar los retos del futuro.

Es así que dentro de este contexto dinámico los modelos organizacionales están cambiando. Por ejemplo, el funcionamiento de las organizaciones en períodos de estabilidad y de fácil predicción está transitando hacia la inserción de mejoras continuas derivadas de las nuevas habilidades de los directivos en cuanto a la velocidad y capacidad de reacción ante los problemas que se presentan, estilos de dirección más emprendedores, un liderazgo colectivo, mayores niveles de cooperación interna y externa, la búsqueda de alianzas

estratégicas, una información compartida, entre otros.

En el centro de estas exigencias está la capacidad innovadora de las organizaciones, el trabajo en equipo, su visión de futuro, la cultura y estrategias, sistemas de información efectivos, su capacidad de cambio y movilización. Particular atención se le está prestando actualmente también al desarrollo de nuevas capacidades de aprendizaje que potencien el capital humano disponible y la efectividad de las relaciones externas para lograr un salto cualitativo importante en el desarrollo institucional.

En las instituciones universitarias existen ambientes propicios para desarrollar experiencias positivas con relación a procesos de aprendizajes colectivos debido a su propia misión formativa e investigativa, así como a las características y alta concentración del capital humano calificado que poseen, este es uno de los rasgos distintivos de las referidas instituciones con relación a muchas otras entidades productivas y de servicios. En este trabajo

se presenta una panorámica general sobre varias experiencias desarrolladas en instituciones universitarias cubanas y extranjeras de reciente creación, que han desarrollado la capacidad de aprendizaje

El Aprendizaje Organizacional: una vía para potenciar el desarrollo de las instituciones de reciente creación.

Uno de los fenómenos de mayor trascendencia en el mundo actual está relacionado con el desarrollo vertiginoso de la ciencia y la tecnología en diferentes esferas del saber, lo cual le brinda al conocimiento un nuevo valor social. Cualquier proceso y producto puede caer en la obsolescencia en breve tiempo debido al surgimiento de un nuevo descubrimiento o una nueva tecnología que le imprime un alto valor agregado a los resultados logrados hasta ese momento. Es decir, estamos en un momento donde el conocimiento tiene una significación extrema y por supuesto, poseerlo ofrece ventajas competitivas y tiene un poder tal que potencia el desarrollo de las organizaciones. De ahí la necesidad de lograr su adecuada gestión.

Como puntualizan los expertos japoneses Sachiko Nonaka y Nobuko Takeuchi (1999): *En una economía donde la única certidumbre es la incertidumbre, la única fuente segura para una ventaja competitiva duradera es el conocimiento.*

Dentro de este contexto dinámico, las Universidades son organizaciones con una alta responsabilidad con relación a la generación, transmisión y difusión del conocimiento. Ello se pone de manifiesto en el propio hecho de que como parte de sus funciones académicas, sistematicen y organicen los conocimientos para formar los nuevos profesionales, desarrollen investigaciones buscando descubrimientos y contribuyendo a solucionar problemas científicos – tecnológicos importantes para

para introducir paulatinamente una nueva filosofía de dirección basada en la integración de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos, esferas donde existían pocos antecedentes.

la sociedad, enfrenten los retos de la necesaria superación posgraduada de los profesionales en ejercicio a través de diferentes vías y generen, difundan y asimilen los saberes que producen o que se encuentran presentes en las comunidades en el marco de una proyección extensionista pertinente con las exigencias sociales. De ahí la importancia que tiene para las mismas y en general para todas las organizaciones, una efectiva Gestión del Conocimiento que apoye el adecuado cumplimiento de su Misión.

La Gestión del Conocimiento está recibiendo gran atención por parte de muchos teóricos, gestores de empresas y organizaciones en general, al considerar el conocimiento como el factor distintivo en el logro de ventajas competitivas. Algunos gobiernos también reconocen su importancia en el crecimiento económico y el bienestar social de los países, dentro de los cuales Cuba hoy es paradigma de ejemplo.

Muchas definiciones encontramos alrededor de ese tema (Gradillas Reverté, 2001; Bueno Campos, 1999; Francesc Guell, 2001), pero la mayoría de ellas apuntan hacia el proceso que permite conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos los miembros de la organización.

Como se podrá apreciar en la **Figura 1**, este concepto está muy vinculado con el Aprendizaje Organizacional referido a la capacidad que tienen las organizaciones de aprender, de difundir, de madurar y de generar nuevos conocimientos.

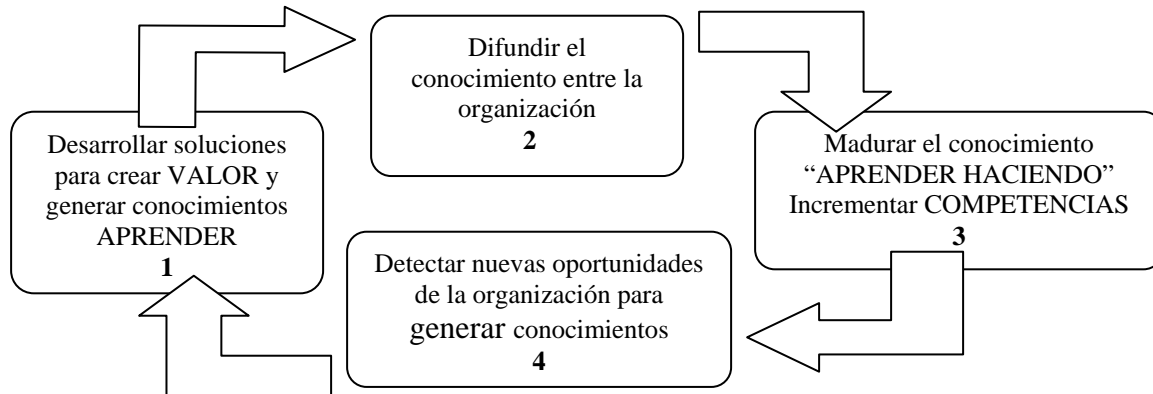


Figura 1: Ciclo de creación del valor y del conocimiento

Fuente: La Gestión del Conocimiento Miguel Udaondo Durán (1998). 42 Congreso Europeo de Calidad-París (Octubre 1998)

Peter Senge (1992), el autor más conocido en esa área, define una organización que aprende, como aquella que expande continuamente su capacidad para construir futuro. Es la integración de talentos y funciones, en una totalidad productiva. Estas reflexiones llevan a admitir que el énfasis del aprendizaje está en el cambio. No hay aprendizaje sin cambio. Precisamente al hablar de aprendizajes en las universidades nos estamos refiriendo a cambios educativos, es decir a **aquellas transformaciones o modificaciones que tienen lugar en las concepciones educativas y en los medios y recursos para llevarlos a cabo, incluyendo las que se deriven de su propia instrumentación práctica**. Ello incluye también, por ejemplo, variaciones en los propósitos, objetivos, objetos a transformar y métodos empleados, originados por el desarrollo continuo del aprendizaje individual y colectivo en las organizaciones.

En esta dirección Marquardt (1996) plantea que una organización que aprende es aquella que aprende colectivamente y se transforma continuamente, para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento, para el éxito de la organización. O en palabras de Aramburu (2000), el

aprendizaje de la organización está asociado, tanto al cambio del comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte.

El aprendizaje, entendido este en sentido no sólo del individuo, sino también de la organización, permite aprovechar la experiencia derivada de los propios problemas institucionales y a la vez convertirse en elemento multiplicador de las habilidades de decisión, lo que en última instancia contribuirá a disminuir la gravedad de las futuras insuficiencias organizacionales. Es la capacidad organizacional determinante para consolidar una *madurez* capaz de reproducir permanentemente una actitud de *adaptación ininterrumpida*, y en algunos casos, sobre todo cuando hablamos de grandes empresas o instituciones públicas que han iniciado un profundo y verdadero proceso de transformación, la adaptación puede contemplar una situación que posibilita prever los cambios del entorno, adelantarse a ello, y por ende, desarrollar las capacidades para influir en los rumbos del futuro.

El proceso de aprendizaje organizacional se materializa a partir de tres acciones: **una, la**

generación de ideas con impacto; dos, su socialización, y tres, la identificación de las incapacidades de las organizaciones para aprender. Se trata de una nueva condición que obliga a las organizaciones a mantener una actitud de cambio *ininterrumpido*, única posibilidad para garantizar la sobrevivencia y, quizás, el éxito. Evidentemente, esa solución depende de las capacidades del

Dicho proceso tiene como objetivo fundamental lograr un cambio lo más radical posible a través del incremento de la capacidad de una persona para tomar decisiones efectivas y solucionar problemas; el fomento del pensamiento reflexivo y crítico y la conversión de la innovación en una estrategia básica de permanencia y crecimiento de la organización. Con esta idea, se busca que toda la organización sea una comunidad de pensadores y hacedores, rompiendo el paradigma de que solamente en los niveles superiores se piensa y en los inferiores se ejecuta (Gómez, S 1996:32).

De acuerdo a lo anterior, concebimos el aprendizaje organizacional entonces como *el proceso de generación del conocimiento a través del aprovechamiento del aprendizaje individual y la potenciación de los saberes en la organización.*

Conviene, sin embargo, diferenciar entre dos tipos de aprendizaje (Argyris, Ch. & Schon, D. A., 1978; Argyris, Ch. 1990):

a) **Simple, unidireccional o de ciclo único:** consiste en un proceso en el que las consecuencias de las acciones pasadas son la base de la corrección de las acciones futuras. Existe un ciclo de realimentación que liga la identificación de los problemas con las decisiones, éstas con las acciones y sus consecuencias que condicionan las identificaciones subsiguientes. Este tipo de aprendizaje suele resolver los problemas actuales y a corto plazo, pero no resuelve los problemas básicos, es decir, *el porqué* de tales problemas.

equipo humano (no de los recursos, ya que los humanos no son recursos) para *desaprender* las conductas y prácticas del pasado, así como crear las bases para una nueva cultura organizacional en la que la innovación y la creatividad son elementos consustanciales.

b) **Bidireccional, complejo o de doble ciclo:** en este caso, se añade un ciclo adicional al proceso de aprendizaje simple, ya que, las consecuencias de la acción conducen no solo a la corrección de las acciones futuras, sino también, a la modificación de los modelos mentales, a la modificación de los esquemas fundamentales que venían sustentando la identificación de los problemas y la posterior toma de decisiones. En consecuencia, el aprendizaje complejo no solo modifica las acciones sino también los modelos que soportan dichas acciones.

También hay una propuesta de tercer ciclo que se identifica con la capacidad de "aprender a aprender". En tal virtud, Swieringa y Wierdsma (1992), utilizan la expresión Metaprendizaje". Para Argyris y Schön (1978), la capacidad de "aprender a aprender" consiste en la capacidad de la organización para cuestionarse sobre su propia capacidad de aprendizaje, tanto en el ciclo único como en el de doble ciclo. Del cuestionamiento apuntado se deriva un incremento de la capacidad de aprendizaje de la organización. Una organización que aprende a aprender, por lo tanto, es capaz de aumentar su potencial de aprendizaje continuamente.

Sin embargo, el aprendizaje efectivo exige el buen funcionamiento de los dos ciclos anteriores. Es decir, que cada una de las relaciones existentes sea efectiva y que cada uno de los ciclos sea completado con la rapidez mínima suficiente para evitar que los cambios del mundo real dejen obsoleta la organización.

Estrategias del aprendizaje organizacional. Del aprendizaje individual al de la organización.

Las estrategias para implementar un *proceso de aprendizaje continuo* en las organizaciones, difieren a partir de los referentes utilizados por cada autor, sin embargo, muchos de ellos coinciden en plantear que deben ser considerados tres conceptos claves: el aprendizaje, las iniciativas para el cambio y el cambio de la cultura. El primero comprende la acumulación de conocimientos que traspasan los límites individuales y llegan a otras personas, unidades y funciones. Lo segundo, como una serie de programas específicos de cambio que trascienden la declaración de una nueva misión. Y el tercero, a la forma en que una organización evalúa, modifica y transforma sus valores, creencias y postulados compartidos.

Como se puede observar, estos tres conceptos señalan un proceso basado en el compromiso colectivo para realizar acciones concretas de cambio que transformen las prácticas y costumbres cotidianas. En ese sentido es claro que se hace necesario: la experimentación de nuevas prácticas organizacionales; la adquisición de nuevas competencias; los parámetros de referencia (*benchmarking*), y las mejoras continuas. En ese sentido, la experimentación representa una actitud de búsqueda del cambio, el reconocimiento de las debilidades de la organización, la complejidad del conocimiento que puede nutrirse de las experiencias de la propia competencia y la transformación de una actitud que apunta a resolver los retos de un entorno en constante cambio.

La solución más exacta para enfrentar la vulnerabilidad y la rigidez de las organizaciones que hoy se ven amenazadas, es el desarrollo de nuevas capacidades que permitan flexibilizar las estructuras a tal grado que las turbulencias del entorno no constituyan un peligro para la subsistencia. El aprendizaje no se expresa solamente a partir de una nueva concepción

respecto de los significados de las prácticas organizacionales, sino que se ha de traducir mediante una capacidad para alcanzar nuevas metas. Es decir, de una capacidad que permita observar el *desplazamiento de la organización* a situaciones de mayor eficiencia para relacionarse con el entorno, y por tanto, para sobrevivir.

La crisis actual, caracterizada por recursos disminuidos, es una oportunidad para promover ambientes de aprendizaje, que a la luz de una misión bien definida, faciliten personas interactuantes e interdependientes, dispuestas a compartir conocimiento, observar e imitar buenas prácticas, recibir y dar retroalimentación, de tal forma que aprendizajes individuales se conviertan en aprendizajes colectivos. Para ello, resulta necesario disponer de ambientes en donde el diálogo bidireccional sea herramienta para la creación de conocimiento, que agregue valor a las organizaciones.

En la sociedad del conocimiento como la que vivimos, las Universidades de reciente creación no deben quedar ajenas a estas corrientes, en tanto, algunas de ellas se pudieran convertir poco a poco en uno de los elementos claves, entre otros, del sistema de innovación, en proveedoras de capital humano y en promotoras de nuevas áreas de desarrollo institucional.

Entre los Principios que deben regir el aprendizaje organizacional en las condiciones de las Instituciones de Educación Superior cubanas se encuentran los siguientes:

- El principio del aumento de la participación activa y democrática
- El principio del cambio de significado de la actividad
- El principio del desarrollo y estimulación de la creatividad
- El principio de la Motivación

Estos principios constituyen la base esencial para que se produzca un verdadero cambio educativo, persistente y

consolidado. El Aprendizaje Organizacional que se favorece con ellos es el de doble recorrido; no obstante en el camino de la

adaptación y transformación de la universidad se producirán necesariamente aprendizajes de recorrido simple.

Aprender haciendo planes estratégicos: un reto para las Instituciones Universitarias de nueva creación

El patrón convulso que moldea el contexto externo internacional de estos tiempos lleva a reflexionar acerca de la aparición de fenómenos de diferentes tipos que ganan cada día más espacio y se convierten al mismo tiempo en amenazas u oportunidades para las organizaciones, impactando en su desarrollo futuro. Para muchas de esas organizaciones está en juego su supervivencia o desaparición y sólo en el caso de la minoría, su inserción en la economía mundial se ha visto favorecida con un mayor crecimiento y ganancia.

Dichas variables externas o nuevos agentes de cambios son, entre otros, de tipo económico, social, tecnológico, político, cultural, demográfico, ambiental, educacional; tienen manifestaciones generales y particulares en las diferentes regiones, países y organizaciones.

En particular, la realidad de los países de América Latina y del Caribe demuestra que el impacto de estos fenómenos ha sido muy negativo. Hacer frente a la globalización cada vez más inclusiva de la economía, los ha obligado a priorizar la inserción electiva y competitiva en los mercados mundiales, y dar respuesta a la presencia de una población con niveles representativos de pobreza extrema y de economía informal. La crisis financiera, la poca accesibilidad a los nuevos conocimientos y la tecnología avanzada por parte de la mayoría de la población, los abruptos cambios estructurales de sus economías y del mercado de trabajo para responder a un orden económico internacional cada vez más injusto, el deterioro creciente del medio ambiente y la penetración de culturas occidentales son algunos de los efectos negativos de dichos fenómenos para la región latinoamericana.

Por otra parte, la desigualdad social se ha incrementado. Las políticas neoliberales predominantes no garantizan los derechos humanos básicos, se privatizan empresas y servicios que, al pasar a manos de poderosas transnacionales con base en países más desarrollados, generalmente aumentan el desempleo y el subempleo, creciendo además la explotación de la mano de obra no calificada de los diferentes países; se están fomentando conductas sustentadas en valores de individualismo, consumismo, pérdida de la identidad y la soberanía nacional. Crece la deshumanización y el número de pobres; el acceso a la educación para todos cada vez más es una utopía; la drogadicción y la prostitución ganan mayor dimensión entre la juventud; los índices de salud poblacionales y de la educación muestran un retroceso muy preocupante.

Ante este contexto nada optimista, le corresponde a las Universidades de la región jugar un papel muy diferente al que han tenido hasta el momento. Se necesitan cambios importantes con relación al tipo de profesional a formar, en la oferta de carreras, en los contenidos curriculares, en los métodos y medios de enseñanza; en la estrategia de formación y capacitación docente; en la oferta de un postgrado de mayor calidad y en el desarrollo de capacidades investigativas más pertinentes con los problemas reales que presenta cada región, en la actividad de dirección para que logre una mayor eficiencia y eficiencia en los resultados, entre otros.

En este escenario están surgiendo, en algunos países, Universidades nuevas – públicas y privadas - que deben enfrentarse a las exigencias del contexto actual y futuro. Para ello algunas han decidido con seriedad y gran responsabilidad, realizar estudios

relacionados con su desarrollo futuro, ya que han estado convencidas de que una visión cortoplacista y tradicionalista de su actuación pudieran conspirar seriamente contra los propósitos que han hecho realidad su surgimiento. Y precisamente por sus pocos años de creación, a veces no tienen experiencia anterior en estos tipos de proyecciones institucionales, cuestión que enfatiza aún más el valor que tiene la Gestión del Conocimiento en la consecución de tal propósito y en general, como condición necesaria para su continuo desarrollo.

En este contexto, una de las interrogantes a responder fue la siguiente: ¿Cuál pudiera ser el enfoque a aplicar y la vía más adecuada para elaborar la proyección institucional en dichas instituciones que contemple una visión futurista de su desarrollo?

A continuación se presentan los resultados obtenidos en tres experiencias de trabajo de asesoría en Universidades de reciente creación que aplicaron el mismo enfoque, (una cubana y dos ecuatorianas) destacándose la importancia que tuvo la Gestión del Conocimiento y en particular el desarrollo de la capacidad de aprendizaje individual y colectivo como premisa inicial fundamental para elaborar su propia estrategia institucional, tomando como filosofía de dirección la Planificación Estratégica combinada con la Dirección por Objetivos o Resultados.

En particular para enfrentar el reto de elaborar la proyección institucional, el Aprendizaje Organizacional se convertía - para las Universidades de reciente creación donde se aplicó la experiencia- en la principal herramienta y la base necesaria con vistas a la apropiación, difusión, consolidación y desarrollo de nuevos conocimientos. En estos casos concretos una cuestión era querer o aspirar a tener una visión futurista a través de un Proyecto de Desarrollo Institucional y otra diferente estar en condiciones de "saber, saber hacer y poder hacerlo".

Por eso, los propósitos propuestos iban más allá de la elaboración de un documento, sino también del logro de un aprendizaje colectivo a través de un proceso formativo y educativo. Se debe señalar que en las instituciones universitarias de reciente creación donde se realizó la experiencia, la actividad de dirección hasta ese momento estaba centrada fundamentalmente en el cumplimiento de tareas, no tenía como centro de atención principal los resultados. Había entonces que aprender a desaprender conductas y prácticas anteriores, desarrollar las condiciones necesarias para cambiar la cultura y patrones de comportamientos institucionales con relación a la actividad de dirección y responder a las nuevas exigencias de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos. Se concibió entonces al factor humano como uno de los recursos estratégicos más importantes de las instituciones, con un rol muy diferente al de épocas anteriores. La esencia del cambio deseado a lograr se encontraba en el ser humano y su capacidad de asimilación de nuevos conocimientos, de innovación y creatividad.

Para iniciar el diseño de dicho Proyecto fue necesario preguntarnos "de qué conocimientos disponíamos y qué cosas seríamos capaces de hacer con él". Esta situación obligó a indagar acerca de la situación particular de cada Institución a fin de detectar carencias y necesidades de aprendizajes específicas, percatándonos además de algunos **principios esenciales** imprescindibles para iniciar un proceso de Gestión del Conocimiento en las áreas de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos, a saber:

- ✓ Concebir la organización como un sistema orientado hacia el aprendizaje en dichas áreas.
- ✓ Crear paulatinamente una cultura institucional que favoreciera el aprendizaje a todos los niveles.
- ✓ Dar prioridad al aprendizaje a nivel de personas y equipos.

Algunas prácticas institucionales muestran que una de las vías más utilizadas para enfrentar una tarea de tanta envergadura y decisiva para el desarrollo de una organización como es el caso de elaborar una proyección estratégica institucional y la introducción de una visión de la dirección más centrada en los resultados es la asesoría o consultoría externa, ya que el personal interno no se encuentra por lo general preparado para ello. Y por eso, evidentemente dentro de las barreras principales que debían enfrentar algunas de las Universidades donde se aplicó la experiencia estaba precisamente el insuficiente nivel de preparación que tenía la mayoría de su personal para acometer un proceso tan complejo que no tenía antecedentes.

En todos los casos se partió de las hipótesis siguientes para enfrentar la solución del problema planteado:

- ✓ una Universidad de reciente creación está obligada a aprender lo más rápido posible para convertir esa capacidad de aprendizaje en una potencialidad futura.
- ✓ una Universidad con capacidad de aprendizaje continuo requiere aprender de su propia práctica a través del proceso de elaboración del proyecto de desarrollo institucional y para eso tenía necesariamente que desarrollar, entre otros aspectos, los conocimientos del personal en la esfera de la Gestión Universitaria, sobre todo de los dirigentes en una etapa inicial. Por tanto, la continua capacitación del personal interno es la clave del éxito y un recurso imprescindible para lograr un mayor nivel de compromiso del mismo con el cambio deseado.

Se requerían conocimientos y prácticas básicas bien estructuradas en dicha esfera, sobre en las áreas de Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos, para lograr un aprendizaje efectivo y poder llevar a cabo un proceso que permitiera como meta final aprender a diseñar la proyección institucional, ejecutarla y evaluarla en la

práctica, consolidando poco a poco otras áreas de interés vinculadas a la misma.

Es justo señalar que las altas autoridades universitarias mostraron una gran voluntad política para lograr los objetivos propuestos con la capacitación del personal; sin esa decisión no hubieran sido posibles los resultados positivos alcanzados en las tres experiencias de asesorías desarrolladas.

Algunas acciones para implementar el proceso de Aprendizaje Organizacional en las universidades señaladas estuvieron basadas en los criterios de Drew, entre los que se destacan:

1. Generar conocimiento a partir de las operaciones internas
2. Lograr el acceso a fuentes de información tanto internas como externas.
3. Transferir conocimiento antes de que sea usado formalmente, a través de la capacitación o informalmente en los procesos de socialización del trabajo.
4. Representar el conocimiento a través de presentaciones.
5. Imbuirse en el conocimiento de procesos, sistemas y controles.
6. Probar la validez del conocimiento actual.

El reto entonces en las tres Universidades se centraba en la respuesta a las interrogantes siguientes:

¿Cómo estructurar el proceso de aprendizaje para conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos que se necesitaban entre el personal de las tres Universidades para incrementar sus competencias y lograr el cambio deseado?
¿Cómo aumentar paulatinamente la participación del personal y sus niveles de estimulación y motivación para desarrollar el proceso de aprendizaje propuesto, así como en el momento de la puesta en práctica y evaluación de la proyección institucional?

Teniendo en cuenta estos criterios y sobre la base de la experiencia investigativa y el conocimiento del objeto de estudio por parte

de los autores de este trabajo, se estructuró el proceso en las tres Universidades

seleccionadas en los siguientes momentos:

Objetivos del Proceso a desarrollar 1	Identificación de Necesidades de Formación 2	Capacitación Previa 3
Diseño de Proyecto Inicial con fines académicos Aprobación Inicial 4	Experimentación de la propuesta en área seleccionada 5	Identificación de nuevas necesidades del Proyecto elaborado y de formación del personal. Ajustes 6
Aprobación del Proyecto de Desarrollo Inicial. Segunda etapa de Capacitación Gerencial 7	Divulgación y Socialización del Proyecto y del Conocimiento adquirido 8	Ejecución, Seguimiento y Evaluación del Proyecto General 9

Figura 2: Momentos del Proceso de Aprendizaje Organizacional para la elaboración de la Proyección Institucional en las universidades seleccionadas

En el marco de este esquema, las acciones iniciales que decidieron emprender las tres Universidades específicamente vinculadas al aprendizaje fueron las siguientes:

- Identificar las prácticas avanzadas en el campo de la Gestión Universitaria en las Instituciones de Educación Superior cubanas, de las cuales se podían obtener conocimientos y aprender haciendo de forma colectiva
- Diseñar una estrategia de capacitación inicial orientada hacia todo el personal directivo de la institución y docentes seleccionados
- Recabar consultoría externa para llevar a cabo el proceso de diseño del Proyecto de Desarrollo Institucional con el apoyo del personal interno preparado

En este empeño, la premura del tiempo fue una barrera importante. Sin embargo, con una capacitación muy breve al personal, el problema planteado no tenía muchas perspectivas de solución. La exigencia principal fue afianzar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal directivo y lograr que éste posteriormente se involucrara fuertemente en el proceso de Planificación. Es decir, en los tres casos se decidió esperar un poco más de tiempo, para que a través del Programa de Capacitación se fueran concientizando a los

participantes sobre la importancia que tenía desarrollar capacidades internas propias en materia de la Gestión Universitaria y posteriormente, introducir esos conocimientos en la propia práctica diaria. Esto constituyó un elemento importante para motivar al personal en el logro de compromisos con dicha tarea.

Dentro de las opciones evaluadas que poseían un liderazgo nacional en la esfera de la Gestión Universitaria en Cuba, se seleccionó al Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) de la Universidad de La Habana. Este Centro, creado en 1982, es Cátedra UNESCO en Gestión y Docencia Universitaria (1993) y tiene un perfil especializado en la Investigación y el Postgrado en la Educación Superior, contando además con un personal de experiencia en dichas esferas, la mayoría posee un grado científico.

Después de un riguroso análisis se decidió por la dirección máxima de cada Universidad y del CEPES impartir, en algunos casos, cursos de superación profesional específicos y en otros una Maestría orientada hacia la Gestión Universitaria para todos los directivos de la institución y aquellos docentes seleccionados e interesados. Dentro de las

actividades académicas ejecutadas se incluyeron contenidos amplios en la esfera de la Planificación Universitaria y precisamente durante el desarrollo de dicha asignatura, se encontraron los gérmenes para diseñar, de forma colectiva, el Proyecto Institucional deseado.

Surgieron entonces dos ideas importantes **“APRENDER PARA GENERAR CONOCIMIENTOS Y DESARROLLAR CAPACIDAD ORGANIZACIONAL”** y el **“APRENDER HACIENDO PARA FORTALECER ESE CONOCIMIENTO ADQUIRIDO”**, y emplear a fondo la capacidad intelectual disponible en el aula como base inicial de la innovación y el cambio, en el que se concentran las verdaderas fuentes del desarrollo institucional. Se defendió además el corolario de tener inclinación por la experimentación antes de aprobar y llevar a la práctica el Proyecto definitivo, así como la intención de que el aprendizaje organizacional sería empleado como estrategia básica en la búsqueda de nuevas competencias institucionales en esa área y del cambio deseado. Entonces, el Proyecto de Desarrollo Institucional inicial iba a surgir en la actividad académica - como piloto y demostración - o que de ese modo se fertilizaría mucho más el aprendizaje de los cursistas en primera instancia y posteriormente de un mayor número de miembros de la comunidad universitaria. Estas valiosas ideas fueron las precursoras

La metodología empleada (Almuiñas, J, 1999) para la elaboración de dicho Proyecto se estructuró en siete momentos:

- Planificación del propio proceso de Planificación
- Identificación de las variables de impacto institucional
- Lineamientos y Políticas que impactan el desarrollo
- Formulación de la Misión y los Valores Compartidos
- Diagnóstico Estratégico
- Formulación de la Visión de Futuro

de todo el proceso posterior de elaboración final de la proyección institucional, su implementación y evaluación.

A partir de este análisis colectivo y sin sacrificar los objetivos propuestos en la asignatura, los contenidos impartidos se orientaron fundamentalmente al desarrollo de las habilidades mínimas necesarias para diseñar dicho Proyecto, apoyado por gran cantidad de ejercitaciones prácticas, estudio de casos y talleres de discusión colectiva sobre la problemática de la Planificación Estratégica, la Dirección por Objetivos y las propias funciones y procesos que se desarrollaban en las respectivas Universidades. Indudablemente, el debate enriqueció también la visión integral de los cursistas sobre la Universidad y su desarrollo futuro, así como puso de manifiesto diferentes ópticas sobre aspectos de interés institucional.

Creadas las condiciones académicas en la actividad posgraduada, los propios cursistas por consenso y mediante la discusión constructiva avanzaron en la elaboración de una propuesta preliminar de Proyecto de Desarrollo Institucional, como parte de la evaluación final de la referida asignatura. Ahí encontramos las primeras ideas de aprendizaje colectivo y de cambio y transformación institucional visto sólo por una parte de los actores de la comunidad universitaria.

- Identificación de Líneas Prioritarias de Desarrollo Institucional, Objetivos Estratégicos, Criterios de Medidas y Estrategias Principales

Las primeras aproximaciones a la solución del problema planteado fueron posteriormente analizadas y enriquecidas por parte del Consejo de Dirección de las respectivas Universidades. Posteriormente, se retroalimentó el Proyecto con las ideas de diferentes áreas institucionales seleccionadas y sus trabajadores, y por último, fueron consultados nuevamente, en orden secuencial, los propios cursistas y el

Consejo de Dirección dio su aprobación inicial al Proyecto Estratégico para el

proceso se convirtió también en una condición necesaria para el éxito alcanzado en la experiencia.

La necesidad de lograr espacios de experimentación de la propuesta inicial para continuar aprendiendo

A diferencia de otras experiencias, se consideró conveniente pasar a una etapa de experimentación de la propuesta elaborada en un área determinada, evitando el cambio brusco en la introducción de algo nuevo para la Institución que requería necesariamente de prueba. Por tanto, la prueba y el error se convirtieron entonces en factores básicos para la retroalimentación de la propuesta y continuar así aprendiendo. De esta manera para las Universidades implicadas en la experiencia - probar, retroalimentar, fracasar, aprender, ajustar y actuar - se convertían en la estrategia a seguir en el logro del empeño principal. Ello implicó aceptar riesgos y desafiar la sabiduría convencional y algunos enfoques prevalecientes en el desarrollo de procesos formales para diseñar la proyección estratégica de la organización. Aunque se consumiera también algo más de tiempo, valía la pena experimentar, detectar algunas oportunidades para generar nuevos conocimientos, así como las debilidades institucionales existentes antes de poner en práctica la propuesta diseñada. Esta etapa de experimentación es válida más aún en una institución joven donde la nueva filosofía de dirección que se deseaba implantar lo exigía mucho más que en otras con mayor cantidad de años de funcionamiento.

El área de experimentación seleccionada fue una decisión particular de cada Universidad. Se trabajó bajo el nuevo esquema durante un año y los resultados alcanzados en el experimento fueron

desarrollo Institucional. La participación consciente del personal implicado en todo el

alentadores y sirvieron de base para identificar puntos fuertes y débiles de la propuesta inicial y de la capacitación previa.

Los resultados de la experimentación permitieron extraer algunas conclusiones:

- El conocimiento no significaba garantía de desempeño exitoso ya que se necesitaba desarrollar habilidades y actitudes apropiadas teniendo en cuenta los valores compartidos y objetivos organizacionales y personales.
- Resultaba necesario trabajar la estrategia de aprendizaje de forma más continua y sistemática, siendo imprescindible continuar la estrategia de capacitación del personal en todos los niveles de dirección, en una primera etapa, a los dirigentes y posteriormente al resto del personal. Ya existía además un potencial formado para llevar a cabo la capacitación básica con personal interno incorporando nuevos temas. El aprender - haciendo debía ser un principio a aplicar en todos los niveles de dirección.
- El cambio que se quería lograr había que movilizarlo mediante el liderazgo de los directivos.
- Se demostró que la nueva filosofía de dirección en base a resultados era superior a la actualmente vigente (por tareas). Se logró un mejor trabajo en equipo y mayor integración entre los Departamentos del área. El personal ganó mayor conciencia sobre el cambio institucional deseado, y por lo tanto se requería dejar atrás viejas prácticas y comportamientos tradicionales.
- La necesidad de lograr una mayor precisión de algunos indicadores propuestos en cuanto a su formulación, nivel de logro planificado y definición de prioridades, así como su reducción numérica.
- Se requería diseñar una estrategia de divulgación y socialización del Proyecto entre la comunidad universitaria, trasladándose paulatinamente los conocimientos adquiridos y los resultados

de las experiencias a los Departamentos y posteriormente a cada uno de los trabajadores.

Todas estas consideraciones fueron valoradas posteriormente por el Consejo de Dirección e incorporadas como parte de la Estrategia General de cada Universidad. Posteriormente a la experimentación, se incorpora la idea de apoyar la operacionalización del Proyecto de Desarrollo Institucional con un Sistema de Planificación que atraviesa transversalmente todas las áreas universitarias, elemento que fue decisivo

Conclusiones

Los elementos apuntados anteriormente permiten señalar algunos aspectos positivos e interesantes de la experiencia desarrollada en las tres Universidades de reciente creación, válida también para aquellas que no disponen de personal suficientemente preparado para enfrentar una tarea tan compleja relacionada con la proyección institucional futura.

Dichas Universidades cuentan en estos momentos con su Primer Plan Estratégico en ejecución, que ha sido ajustado en la medida de que las condiciones lo exijan. Los resultados de la experiencia desarrollada demuestran además la validez de la lógica metodológica aplicada, la cual tiene como punto central inicial el desarrollo de un **aprendizaje colectivo** a partir de la identificación de las necesidades de formación para enfrentar el proceso propuesto.

Un primer conjunto de aspectos positivos resalta del aprendizaje ya adquirido por los participantes activos en los procesos de capacitación previa, y posteriormente en el diseño, experimentación y operacionalización de la proyección institucional. Debe señalarse que lo más importante de los resultados no fue solamente la proyección, el documento en sí, sino las habilidades adquiridas, la experiencia vivida y todo aquello que ha

para lograr el propósito deseado inicialmente. Este Sistema fue diseñado por una Comisión, cuyos integrantes estaban motivados y en condiciones de acometerlo por su capacitación previa y actividades de superación especializada. Dicho Sistema se estructuró en 6 subsistemas: Planificación, Seguimiento y Evaluación, Capacitación, Información, Estimulación y Aseguramiento.

En las Universidades participantes de la experiencia la estrategia propuesta ha sido traducida en términos operativos con buenos resultados.

podido penetrar y afianzarse paulatinamente en la cultura de la organización, en particular de los directivos. Todo ello hay que analizarlo a la luz de que fue un proceso participativo llevado a cabo con pocas experiencias, donde las tradiciones anteriores tenían un peso importante para frenar o limitar el cambio deseado.

Por otra parte, la cultura de aprendizaje en las tres instituciones se ha fortalecido poco a poco en los dirigentes y docentes a expensas, sobre todo, de la difusión de los procesos capacitantes sobre temáticas gerenciales. Además por parte de los dirigentes y docentes que continúan capacitándose ya se observa otro lenguaje y acciones más eficientes ante las tareas que están bajo su responsabilidad. Ha cambiado el significado de la actividad de dirección bajo una nueva filosofía basada en la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos, que sirvió de base para el desarrollo del proceso de aprendizaje individual y colectivo y por supuesto se observa una mayor eficiencia y eficacia en los resultados en estas áreas.

El aprendizaje adquirido en dichas temáticas se convirtió en un factor dinamizante de estos comportamientos. Se aprendió haciendo para transformar y utilizar mejor los conocimientos adquiridos. Las Universidades cuentan además con una

capacidad interna de personal cada vez más calificado para desarrollar en el futuro procesos investigativos en la temática sobre la Gestión Universitaria. Ya se cuenta con una base mínima de conocimientos para continuar aprendiendo. De ahí, la importancia que tuvo la decisión de priorizar la formación de su personal antes de entrar a un proceso de gran complejidad vinculado con el desarrollo futuro de la Universidad, tarea que en la actualidad sigue creciendo.

La experiencia presentada demostró también que la inclinación hacia la experimentación como parte esencial del aprendizaje organizacional es una vía efectiva, a través de la cual se pueden introducir nuevos enfoques, controlando sus resultados para después proceder a incorporar nuevas iniciativas debido a la retroalimentación. Es decir, el aprender haciendo, el uso de un proyecto piloto y de demostración y el aprendizaje de los propios errores han sido fuentes fertilizantes en el caso de las tres experiencias desarrolladas.

Bibliografía

1. Acosta Alberto J. y Almuiñas Rivero José L.: El factor humano y su impacto en la Planificación Estratégica en la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Universidad de Matanzas, Matanzas, 1999.
2. Almuiñas Rivero, José Luis: La Planificación Estratégica en las IES. Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana, Cuba, 1999.
3. Almuiñas Rivero, J. L.: La evaluación de la efectividad de los procesos de planificación estratégica y la conformación y evaluación de los objetivos en las instituciones de educación superior, Universidad 2000, La Habana, 2002
4. Aramburu Goya, Nekane. Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: *Implicaciones Estratégicas y Organizativas*. Universidad de Deusto. San Sebastián, 2000.
5. Argiris, C.: Problems in Producing Usable Knowledge for Implementing Liberating Alternatives. David E. Bello, Howard Raifa and Amos Tversky Eds. En Decision Making. Cambridge University Press 1988. Pág. 540-561.
6. Blanco Rodríguez, Sergio y otros: La Dirección Integrada de proyecto. Conceptos y experiencias a partir del inicio de su implantación en el Ministerio de la Industria Básica en Cuba. Boletín Informativo para Cuadros del Estado. Ministerio de Educación Superior. Número 10, 1998.
7. Bueno, E.: Gestión del Conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. Boletín de información No. 1 Club de Intelectuales, Diciembre 1998-Enero 1999.
8. Bueno, E.: "De la sociedad de la Información a la del Conocimiento y el aprendizaje", Especial IX Encuentro AECA, "Gestión de la Información en la Sociedad del Conocimiento y la Globalización, 2000. <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
9. Bustamante, José A.: Desarrollo del potencial de la organización como fuente y propósito del cambio, Trabajo elaborado para el XV Congreso internacional de Desarrollo Organizacional, Monterrey, México, 1996
10. Buzan, T., Dottino, T., Israel, R.: La inteligencia del líder. Técnicas para desarrollar la capacidad creativa e innovadora en la empresa, Deusto, España, 1999.
11. Codina Jiménez, Alexis: ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo?, Folletos

Gerenciales, año II, No. 4, CCED, La Habana, 1998.

12. Cristalino, Flor: Factores que intervienen en el aprendizaje organizacional de un proyecto pedagógico de plantel: Revista de Pedagogía, Vol. XXI, No. 62, 2000.

13. DREW, S. (1996), "Strategy and intellectual capital", Management Update, Vol.7, No.4.

14. Fiol, M.C. y Lyles, M.A.: "Organizational Learning". Academy of Management Review, vol. 10, nº 4, (1985), Pág. 803-813.

15. García, Gertrudis M.: El aprendizaje organizacional en la sociedad del conocimiento, Revista UNESR Gerencia, Vol. 2, año 2, Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez", Venezuela, 2001.

16. Garvin, David A.: Edificando una organización que aprende, Folletos Gerenciales, año II, No. 2, CCED, La Habana, 1998.

17. Gibbons, M.: "Reconfiguración de las Instituciones." Chap. en La nueva producción del conocimiento. Pomares Corredor. Colección Educación y Conocimiento. 1994.

18. Goldsmith, J. y Cloke, K.: The End of Management. Traducido y Editado por: Dr., MSc., Ing. Ángel Luis Portuondo Vélez. CETDIR – ISPJAE y CCED. La Habana, 2001.

19. Gómez, Sergio.: El aprendizaje organizacional y el cambio educativo en las instituciones educativas. Aspectos teóricos. (Tesis para la obtención del título de Master en Investigación Educativa) ICCP. La Habana, 1996.

20. Gradillas Reverté M. Propuesta para la formulación de una estrategia de Gestión del Conocimiento. Febrero, 2001.

21. Kiernan, Matthew J.; Los Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI, Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A., Edo. de México, México, 1996.

22. Kuhl, J. y Beckmann, J.: Action Control. From Cognition to Behavior. Verlog. New York, 1985.

23. Llovera Sáez, Javier y et.: De la organización desconcertada a la organización inteligente, Universidad Politécnica de Cataluña; España, 1998.

24. Marín, F.: El autoaprendizaje y la asimilación de conocimiento en organizaciones empresariales, Revista Venezolana de Gerencia, año 7, No. 18, Universidad de Zulia, Maracaibo, 2002.

25. Marquardt, M.J. (1996): Building the Learning Organization. McGraw-Hill.

26. Miles, R.: "Liderear la transformación empresarial" en Conger, Spreitzer y Lawer III (comps) El manual del cambio para líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción, Paidós, Argentina, 2000. Pág. 275-321.

27. Nonaka, S. y Nabbuko, T.: La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías crean la dinámica de la innovación, Oxford University Press, México, 1999.

28. Quinn, J.B., Anderson, P. y Sydney Finkelstein. "Administrar el capital intelectual: hacer lo mejor con lo mejor" en Dave Ulrich (comp.) Evaluación de resultados, Granica, Montevideo, 2000.

29. Rodríguez, O.: Retos y Perspectivas de la Capacitación Gerencial para el Siglo XXI. Revista Cubana de Educación Superior. Nro. 2. Volumen XVII, La Habana, 1997.

30. Rovere, R.: Planificación Estratégica de Recursos Humanos en

Salud. Serie Desarrollo de Recursos Humanos No. 96. OPS. E.U.A., 1993.

31. Senge, P.: La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Granica, Argentina, 1998.

32. Shrivastava, P.: "A Typology of Organizational Learning Systems", Journal of Management Science, vol.20, (1983), Pág. 2-24.

33. Swieringa, J. y Wierdsma, A.F.: Becoming a Learning Organization. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (versión en castellano: La Organización que Aprende. Addison-Wesley. 1995).

34. Tunnermann, B. Carlos: La Educación Superior en el Umbral del Siglo XX. Ediciones CRESAL/UNESCO. Caracas, 1996.

35. Udaondo Durán, Miguel (1998). La Gestión del Conocimiento 42 Congreso Europeo de Calidad-París (Octubre 1998)

36. Yeung, A., David O. Ulrich, Stephen W. Nason y Mary Ann von Glinow.: Las capacidades de aprendizaje en la organización. ¿Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto?, Oxford, University Press, México, 1999.