

## **Procesos de cambio y aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior**

**Autores:** Gustavo Montenegro e Ivana Schroeder

**Institución:** Universidad Nacional de Córdoba – IIFAP

**Palabras Clave:** aprendizaje organizacional, cambio organizacional, educación superior, gestión universitaria

En las últimas décadas numerosos teóricos, investigadores y referentes en educación superior han puesto especial atención a los procesos de profunda transformación que atraviesan a la institución universitaria generando cambios tanto en su rol social como en su dimensión organizacional. Los desafíos permanentes a los que se encuentra expuesta la universidad en materia de exigencia académica, sistemas de acreditación, articulación con la sociedad, etc., inevitablemente repercuten en los modos de funcionamiento interno, llevando frecuentemente a desajustes y dificultades.

El presente trabajo se enmarca en un proyecto de investigación que se propone analizar los cambios organizacionales y aprendizajes producidos en diferentes sectores y dependencias de la Universidad Nacional de Córdoba en el marco de acciones de su Programa de Mejora Continua. Se apoya en los aportes teóricos del aprendizaje organizacional, la cognición distribuida y la teoría de la organización. Su desarrollo metodológico se asienta en el diseño de casos múltiples típicos, combina estrategias cualitativas y cuantitativas. Se utilizan instrumentos de triangulación a fin de lograr mayor profundidad, rigor y amplitud. Su importancia radica en la producción de conocimiento sobre las acciones desarrolladas por el Programa de Mejora Continua y el desarrollo teórico para la construcción de un modelo de observación y seguimiento de las prácticas de cambio y aprendizaje organizacional en la universidad.

Este artículo caracteriza las principales orientaciones de abordaje actual del cambio y el aprendizaje en instituciones de educación superior y la sistematización de los supuestos teóricos que sustentan el proyecto llevado a cabo por el equipo de investigación.

### 1. Introducción

En las últimas décadas el sistema de educación superior atraviesa momentos de profunda transformación que impactan en la institución universitaria generando cambios tanto en su rol social como en su dimensión organizacional. Estas transformaciones son foco de debate y análisis e incluyen dimensiones tales como: cultura y representaciones, modelos de gestión y organización universitaria, perfiles de competencias, gobierno y procesos de toma de decisiones, modelos de resolución de problemas, entre otros. En ese marco la gestión universitaria aparece como un elemento prioritario y estratégico para conducir procesos de cambio en la universidad.

Los desafíos permanentes a los que se encuentra expuesta la universidad en materia de excelencia académica, financiamiento, articulación con la sociedad, etc., inevitablemente repercuten en los modos de funcionamiento interno, llevando frecuentemente a desajustes y dificultades. A la universidad, como a toda organización social, le resulta difícil cambiar internamente. De hecho, los cambios no se dan sin grandes dificultades políticas, desacuerdos y tensiones internas.

En ese marco de transformaciones y desafíos, distintas universidades públicas de nuestro país como la Universidad Nacional del Litoral, la Universidad Nacional de Salta y la Universidad Nacional de Villa María han desarrollado estrategias particulares que, en tanto iniciativas internas a la misma institución, se orientan al cambio y la mejora institucional. En línea similar, en la Universidad Nacional de Córdoba funciona -desde el año 2004- el Programa de Mejora Continua (PMC).

El PMC es una iniciativa del Área de Recursos Humanos dependiente de la Secretaría de Planificación y Gestión Institucional de la Universidad Nacional de Córdoba, que surge como estrategia de formación en la acción para dar respuesta a diversas necesidades de capacitación y mejora manifestadas por agentes de conducción y personal no docente de la universidad. El PMC es diseñado para abordar - mediante un proceso de asistencia técnica y aprendizaje situado- demandas de mejoramiento interno en torno a la efectividad en la tarea, el clima de trabajo y el desarrollo y la satisfacción del personal.

A partir de demandas concretas, opera basado en enfoques sistémicos del cambio y desde un abordaje transdisciplinar e integrado que involucra la necesaria detección de aspectos individuales, interaccionales y de diseño coordinativo y organizacional. El PMC persigue como objetivo fundamental el apoyo en procesos de mejora en dependencias de la UNC y se postula como un instrumento de aporte y acompañamiento del cambio y el aprendizaje organizacional en la universidad.

El cambio y el aprendizaje organizacional son objeto de numerosos estudios e investigaciones sobre las organizaciones. Sin embargo resultan más frecuentes en el campo privado y en algunos sectores de la administración pública que en el ámbito universitario. Si bien entre los estudiosos de la educación superior y organismos referentes el cambio en la universidad ha sido analizado en cuanto a las direcciones que debería asumir en el marco de los nuevos escenarios, los intentos y experiencias concretas de cambio organizacional en la universidad aparecen menormente explorados.

En ese sentido, las prácticas y experiencias del PMC han llevado al equipo de investigación a plantear la necesidad de contar con instrumentos teóricos y metodológicos que permitan la observación y evaluación de los procesos de cambio en la universidad, siendo esta una organización de naturaleza compleja y particular. Es así que el proyecto de investigación se propone analizar los cambios organizacionales y aprendizajes producidos en diferentes sectores y dependencias de la UNC en el marco de acciones del PMC, a través de la indagación y análisis de las percepciones que el personal participante tiene al respecto.

Este artículo caracteriza las principales orientaciones de abordaje actual del cambio y el aprendizaje en instituciones de educación superior y la sistematización de los supuestos teóricos que sustentan el proyecto llevado a cabo por el equipo de investigación.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Orientaciones de abordaje actual del cambio y el aprendizaje en instituciones de educación superior

La bibliografía existente sobre el tema, al referirse a los cambios en el sistema de educación superior alude fundamentalmente a dos ámbitos diferenciados: los cambios contextuales y de políticas del sistema, y el impacto y resultados que estos cambios producen en las instituciones de educación superior tanto en su rol social como en sus estructuras organizativas y de funcionamiento interno.

En la década del 80 un marcado estancamiento de los fondos públicos destinados a la educación superior produjo en las universidades de Europa y América Latina grandes desajustes, que se vieron a su vez agravados por una matrícula en crecimiento (CEDES, 1994:27, Piffano, 1993 en Obeide, 2009). Las condiciones macroeconómicas adversas y un creciente escepticismo sobre los beneficios de la educación superior que comienza a ser

enjuiciada por su rentabilidad (social) y su capacidad de garantizar acceso a los mercados de trabajo promovieron que el gasto público en educación superior, antes justificado por sí mismo, comenzara a ser observado con mayor detenimiento (Obeide, 2009).

En este contexto, comienza a tomar forma en Europa occidental un nuevo paradigma de sistema de educación superior sustentado en el cambio de rol del estado en su relación con la universidad, por el cual abandona su rol burocrático, orientado fundamentalmente al control administrativo del presupuesto universitario y asume un rol evaluador de los resultados, la calidad y eficiencia operativa de las universidades (Neave, 1988; Vught, 1989; Neave y Vught, 1994 en Obeide, 2009). La rendición de cuentas (accountability) de las universidades hacia el gobierno y la sociedad toda, aparece en el debate como necesidad para dotar de racionalidad y transparencia al uso de los recursos públicos. Esta agenda de transformación llega posteriormente a América Latina de la mano de organismos internacionales como la UNESCO, el BID y el Banco Mundial quienes serán los principales proveedores de fondos para los procesos de reforma de los sistemas de educación superior (Obeide y Marquina, 2003).

Fruto de las exigencias de cambio y renovación de la educación superior surgen, primero en Europa y Estados Unidos y posteriormente en los países latinoamericanos, una diversidad importante de reflexiones sobre la propia actividad de la educación superior y con ello su progresiva institucionalización como objeto de investigación (García Guadilla, 2000). En la actualidad, la educación superior como campo de estudio cuenta con asociaciones internacionales, revistas especializadas, centros de información e investigación, programas de postgrado y bases de datos, y espacios propios de discusión a través de conferencias, simposios, foros científicos, etc. Estos desarrollos han posibilitado el intercambio y enriquecimiento de la discusión teórica que contribuye fortalecer el quehacer de la educación superior (Navarro J., 1998; García Guadilla, 2000).

La década del 90 marca un periodo de transformaciones de los sistemas de educación superior en todos los países latinoamericanos, caracterizado fundamentalmente por cambios en los modelos de financiamiento, exigencias de calidad y eficiencia y pertinencia social. Sistemas nacionales de evaluación y/o acreditación acompañados en algunos casos por reformas en las leyes de educación superior fueron implementados en diversos países de América Latina. (Brunner, 1994; García Guadilla, 2004). En Argentina tales exigencias de transformación fueron promovidas por el Programa de Reforma de la Educación Superior, financiado por un crédito del Banco Mundial. Este programa dio inicio a una profunda transformación del sistema de educación superior argentino, la cual estuvo sustentada en un

cambio relevante de las relaciones institucionales entre las universidades y el estado y la promoción de significativas reformas del sistema de educación superior.

En ese marco, las principales transformaciones desarrolladas en el país fueron: a) el establecimiento de un marco normativo para el desarrollo del sector: la Ley de Educación Superior número 24521, sancionada en julio de 1995, b) la promoción e institucionalización de instancias de evaluación y de apoyo al mejoramiento de la calidad: a través de la creación de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), c) la introducción de nuevos mecanismos de financiamiento de las universidades y asignación de recursos públicos, d) el mejoramiento de los sistemas de gestión y de información, como la implementación del sistema informático SIU y programas estadísticos, y e) el mejoramiento de la equidad y acceso a través del otorgamiento de becas y apoyo didáctico para estudiantes de menores recursos (Decibe, 1998).

Todos estos esfuerzos, atravesados por enormes dificultades políticas, tensiones y luchas de poder, pasaron a formar parte de una agenda pública que proclamaba como objetivos generales de política universitaria a la equidad, la calidad, la pertinencia y la eficiencia (Obeide, 2009).

Los desafíos de transformación de las instituciones públicas de educación superior atendiendo a sus particularidades

Con la llegada del nuevo milenio la educación superior sigue enfrentándose a importantes desafíos ligados fundamentalmente a la financiación, la equidad y accesibilidad, la excelencia en la enseñanza, la investigación y extensión, la pertinencia social, la vinculación al desarrollo nacional y regional, la capacidad de innovación y transferencia de tecnologías, la inserción internacional, y el establecimiento de acuerdos de cooperación eficaces, sin renunciar por ello al ejercicio de su función crítica. Tales desafíos constituyen metas de las cuales depende el desarrollo sostenible de América Latina. Sin duda las exigencias actuales obligan a las universidades a adecuar sus estructuras y modos de funcionamiento, por lo que la gestión universitaria aparece en la agenda de cambio actual como un foco prioritario y estratégico para superar tales retos (UNESCO, 1998; Navarro A., 1998; Martínez Nogueira, 2000; Obeide, 2009).

Ahora bien, el ámbito universitario representa un terreno particular y específico. La sustancia básica sobre la cual y con la cual opera el sistema universitario es el conocimiento, con lo cual su estructura interna es invariablemente isomórfica a las distintas profesiones y

disciplinas. Las relaciones entre sus unidades organizacionales están dadas por compartir recursos administrativos, normativos, presupuestarios y simbólicos más que por flujos de actividades y resultados.

A la complejidad derivada de estos aspectos, se adiciona la gran heterogeneidad de actores e intereses representados por estudiantes, docentes, no docentes, egresados, disciplinas científicas, profesiones, establecimientos, lealtades sectoriales, intereses gremiales y de la comunidad en general (Obeide, 2009). Asimismo, el comportamiento organizacional de la universidad ha recibido caracterizaciones tales como “sistema débilmente acoplado”, “burocracias profesionales”, “institución cibernética” o autoregulada e incluso, “anarquía organizada” (Weick, 1976; Mintzberg, 1984; Birnbaum, 1988; Cohen y March, 1974 en Obeide, 2009).

#### El modelo de gestión como foco del cambio

Numerosos estudios dan cuenta de que poner en foco la gestión universitaria implica ahondar en las culturas y modelos que la caracterizan, y fundamentalmente en la necesidad de que modelos rígidos y tradicionales sean superados por modelos más flexibles, acordes al contexto dinámico actual y a la complejidad de las instituciones de educación superior (Casassus, 2000; García Guadilla, 2004; Obeide, 2004; Brunner, 2009). Ello requiere, al mismo tiempo, la revisión de modelos mentales individuales y colectivos en los que se arraiga la cultura institucional, que también implica la identificación y adquisición de nuevas competencias en gestión (UNESCO/ IESALC, 1998, Braslavzky, 2006; Martínez Rizo, 2000), y la necesaria articulación y coordinación entre la lógica política académica y la lógica administrativa (Martínez Nogueira, 2000; Pereyra, 2004).

Si bien en el discurso universitario ya se encuentran instalados conceptos tales como eficiencia, calidad, efectividad, pertinencia, planificación estratégica, costos, etc, a las universidades (como a toda organización social) le resulta difícil cambiar internamente. De hecho, los cambios no se dan sin grandes dificultades políticas, desacuerdos y tensiones internas (Obeide, 2009).

Es en ese marco que cabe ponderar el grado de avance de las transformaciones introducidas y los impactos preliminares en términos de cambios sistémicos e institucionales (García de Fanelli, 2008), y en línea con ello, observar y analizar ciertas estrategias que partiendo del interior mismo de las universidades estén aportando o hayan aportado al cambio en complementación con las exigencias externas.

## 2.2. Supuestos teóricos que sustentan la investigación

El proyecto se enmarca en un enfoque teórico multirreferencial que articula los aportes de diversos enfoques: a) la teoría de la organización, b) el aprendizaje organizacional, c) la cognición distribuida, d) el enfoque de dirección integrada y e) la teoría de sistemas complejos.

### a) Una mirada de los modelos de gestión en términos de paradigmas organizacionales emergentes

Desde la teoría de la organización, el proyecto toma tres paradigmas de organización que permiten observar modelos de gestión particularmente diferentes: el paradigma preburocrático, el paradigma burocrático y el paradigma postburocrático. Cada uno de ellos deviene de etapas e hitos históricos, de modo que pueden observarse como aportes evolutivos de tecnología socio – organizativa, conformando herramientas de potenciamiento paulatino a los desafíos de organización, cooperación y pensamiento colectivo. Las características de cada paradigma se imponen sutilmente en la organización, a través de supuestos y creencias, elecciones cotidianas y acciones de las figuras de autoridad y referentes de una unidad organizativa, definiendo un determinado contexto y estilo de gestión que impacta en la potencia del conjunto.

El paradigma preburocrático se asienta fuertemente en una base clientelar (Matas, 2001) o patrimonialista, presenta una estructura centralizada con patrones de interacción y gestión que operan desde una lógica política de lealtades y relaciones informales más que al diseño formal de la organización (organigrama). El paradigma burocrático, formulado por Max Weber en el siglo XIX, surge posteriormente haciendo hincapié en la posibilidad de lograr eficiencia, eficacia, racionalidad y objetividad, copiando la organización industrial, y dejando de lado modalidades personales. En el marco de la llamada sociedad del conocimiento, las organizaciones ven superadas sus rutinas cotidianas y obligadas a revisar y actualizar sus modalidades de funcionamiento, buscando volverse más creativas e innovadoras. El paradigma emergente, frecuentemente denominado postburocrático, surge de la necesidad de incrementar la capacidad de respuesta y adaptación continua a los cambios desde estructuras organizacionales más flexibles (Barzelay, 1998, Guerrero, 2001; Matas, 2001; Moyado Estrada, 2002; Calderón y otros, 2008).

### b) El aprendizaje organizacional: cambios de segundo orden en procesos de resolución de problemas y sus interacciones

En el campo del aprendizaje organizacional, una significativa línea de desarrollos teóricos pone en foco la necesidad de congruencia entre los actores y los elementos cognitivos de la organización, con principal atención a los procesos de resolución de problemas, a los sujetos decisores y las interacciones entre ellos (Argyris y Schon, 1978; Weick, 1979; Sweringa, 1995; Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1996; Argyris, 2001; Gore, 2003). Este enfoque sostiene que el desarrollo de las capacidades de aprendizaje de la organización requiere observar la gestión en términos interaccionales, focalizando en la forma en que se interpretan y resuelven los problemas.

Estimulado en gran parte por los trabajos de Bateson (1966), Argyris elabora una clasificación del aprendizaje organizacional según el cambio que la corrección del error tenga sobre las premisas o teorías en uso que sostienen ese cambio. En ese sentido cabe diferenciar cambios de primer orden y cambios de segundo orden. El cambio de primer orden indica cambios de comportamiento dentro de los patrones existentes, mientras que el cambio de segundo orden (la transformación organizacional) refiere a un cambio multidimensional y profundo que implica un cambio de paradigma (French y Bell, 1996) y la reestructuración de los supuestos básicos desde los cuales el cambio de produce (Gore, 1996).

De la misma manera, se ha referido con aprendizaje simple a los aprendizajes que signifiquen adquirir habilidades para lograr más efectivamente ciertos objetivos, sin replantear esos objetivos y los valores desde los cuales estos se orientan. En cambio, aquellos aprendizajes que signifiquen replantear las condiciones y la validez de los aprendizajes adquiridos, se alude a aprendizaje doble, de segundo orden o deuteroaprendizaje en términos de Bateson (Gore, 2006).

En este sentido, los aportes del aprendizaje organizacional fundamentan la significación de interrogar, en los cambios producidos, la plausibilidad de cambios de segundo orden, tanto en términos de modalidades de tratamiento de problemas como en las premisas y representaciones personales y compartidas que los sostienen.

c) Cognición Distribuida: los procesos de resolución de problemas distribuidos social, física y simbólicamente

Con la creciente aceptación del enfoque constructivista de la cognición humana, ha ido tomando fuerza la tendencia a considerar seriamente la naturaleza distribuida del

comportamiento y las cogniciones del individuo. Contrariamente a lo que la investigación psicológica y educativa tradicionales han desatendido, la cognición distribuida afirma que existe la posibilidad de que las cogniciones y las competencias efectivas sean herramientas y productos situados y distribuidos de la mente, y no elementos descontextualizados (Salomon, 2001; Perkins, 2003; Beguin y Clot, 2008).

Entre los elementos en los que está distribuida la cognición humana, se han incluido al sujeto, artefactos, objetos, reglas, comunidad y división del trabajo. Incluso el entorno y los recursos físicos, simbólicos y sociales que se hallan fuera de la persona participan en la cognición, no sólo como fuentes y receptores de suministros y productos, sino como vehículos del pensamiento (Perkins, 2003). La cognición está distribuida física, social y simbólicamente, las personas piensan y operan con ayuda de toda clase de instrumentos físicos y por medio del intercambio con otros, compartiendo información, puntos de vista e ideas (Salomon, 2001). Asimismo, la noción de persona-más como la unidad de producción de pensamiento y aprendizaje que incluye al individuo junto con los recursos existentes en tu entorno (Perkins, 2003).

Estos aportes teóricos sustentan la implicancia de ampliar la mirada clásica del decisor individual, atendiendo a la amplia red de elementos que componen la estructura cognitiva de conducción. Entre sus elementos se consideran entonces: soportes físico-simbólicos, patrones interaccionales, nodos vinculares, cogniciones individuales, acoplamientos y autoridad de diseño cognitivo (Montenegro y Schroeder, 2009)

d) Una mirada sistémica de los procesos directivos: el enfoque de dirección integrada  
La concepción de dirección integrada aporta un marco en el que el concepto de dirección se amplía desde una perspectiva procesual sistémica. Este concepto considera como dirección a la suma de todas las acciones necesarias para manejar un sistema social productivo, en el que se enfatizan los nexos que ligan los distintos niveles, y se incluyen en un mismo circuito los niveles de decisión sobre metas, medios y procedimientos como partes de un sistema total e integrados entre sí. En este sistema son incluidos como miembros de dirección no sólo la alta dirección sino todos aquellos colaboradores que tienen confiadas tareas de conducción (Ulrich, 1983).

En esta línea, y desde el modelo de San Gall presentado por Ulrich (1983), la conducción refiere al conjunto de interacciones que involucran al sistema que identifica, define y transforma problemas (información de entrada – input) en decisiones (información de salida – output); y en el que se discriminan y articulan tres niveles de dirección: el nivel de

dirección estratégica, el nivel de gestión y planeamiento, y el nivel de dirección operativa (Ulrich, 1983).

El enfoque de dirección integrada aporta conceptualizaciones respecto a un nuevo salto de ampliación en torno al tratamiento de problemas. Se trata de pasar del foco específicamente del nivel de gestión, al foco de los intercambios y acoplamientos entre los tres niveles de decisión de la organización: el nivel de gobierno, el nivel de gestión y el nivel de operación. Para dar cuenta de este foco integrado, se consideran insumos de respectiva procedencia entre los tres niveles, tales como políticas, criterios, detección de fallos, clarificación de procesos, entre otros. Estos insumos representan aspectos con potencial de incidencia en las modalidades de tratamiento de problemas y de incumbencia distribuida entre los tres niveles aludidos.

e) Sistemas complejos: estructuras emergentes, autoorganización y bucles de circularidad recíproca

La teoría de los sistemas complejos aporta la importancia de atender a las relaciones y a las estructuras de los sistemas superando la mirada focal sobre elementos particulares (Maruyama, 1963; Prigogine, 1984; Morgan, 1998; García, 2006). Caracterizados por su carencia de límites precisos, la relativa estabilidad que mantienen en relación con el “medio externo” y su capacidad de transformación permanente, la observación de los sistemas complejos requiere la diferenciación de niveles de sistemas y subsistemas y la mirada en términos dinámicos, no estáticos (García, 2006).

El proyecto toma tres principios fundamentales de los sistemas complejos. En primer lugar, que bajo ciertas condiciones, un sistema puede evolucionar pasando por procesos de sucesivas desorganizaciones y reorganizaciones, con estructuras emergentes cada vez más complejas, llamadas por Prigogine (1984) “estructuras disipativas”. En segundo lugar, que las variaciones del sistema pueden hacerlo salir de la estabilidad si no logran ser absorbidas por el mismo sistema. Finalmente, que para entender los cambios del sistema es necesaria la observación en términos de bucles de circularidad más que de causalidades mecánicas lineales.

Estos conceptos de autoorganización, emergencia y bucles de causalidad recíproca resultan significativos para dar cuenta de cambios y reconfiguraciones no lineales en los procesos y en la red de tratamiento de problemas, a partir de la variación en determinados elementos (artefactos, cogniciones, patrones de interacción) o en sus calidades de acoplamiento. Un ejemplo de ello se manifiesta en variaciones en los niveles de confianza mutua o de

congruencia representacional entre los miembros de un equipo. Entendemos estos aportes significativos también en atención a posibles cambios de segundo orden aludidos anteriormente

### 3. Aspectos metodológicos

Se trata de un estudio descriptivo. En una primera etapa se construyen categorías de observación desde los aportes de la bibliografía existente, los registros previos de asistencia técnica y la perspectiva de los actores participantes del PMC. Posteriormente, la descripción del comportamiento de determinadas variables.

El diseño es de casos múltiples típicos en tanto se buscan regularidades y recurrencias. El planteo metodológico de la investigación combina los enfoques cualitativo y cuantitativo. Se utilizan instrumentos de triangulación (de métodos, materiales empíricos, perspectivas y observadores), como una alternativa que permite lograr mayor profundidad, rigor y amplitud. Las técnicas incluyen análisis documental, entrevista semiestructurada, y encuesta personal con escala de diferencial semántico.

La unidad de análisis está constituida por agentes de conducción y personal no docente participantes en procesos de asistencia técnica en el marco del Programa de Mejora Continua en el período 2008 – 2010. El análisis de los datos se efectuará mediante técnicas de análisis del discurso usando la lógica de matrices descriptoras (Samaja, 2008), que permite la búsqueda de recurrencias y contingencias de términos, en pro de encontrar códigos explicativos y generar códigos patrón o modelos teóricos, así como también análisis univariados y multivariados.

### 4. Resultados esperados

Siendo objeto de la investigación los cambios y aprendizajes organizacionales percibidos por los actores participantes del Programa de Mejora Continua (PMC) de la UNC, algunas de las preguntas que orientan el planteo del problema de investigación son las siguientes: a) ¿cuáles son los elementos significativos que perciben los actores en relación a cambios y aprendizajes organizacionales producidos?; b) ¿con qué recurrencias se encuentran?; c) ¿qué relaciones de asociación pueden identificarse entre los elementos percibidos por los actores?; d) ¿qué aspectos facilitadores y obstaculizadores del cambio perciben los actores?; e) ¿en qué medida los elementos percibidos por los actores permiten inferir la presencia de cambios de segundo orden, en el sentido de transformaciones en los modelos

y representaciones de organización y gestión?, f) ¿en qué medida pueden encontrarse alusiones a cambios en los procesos de resolución de problemas?, g) ¿en qué medida el PMC produce cambios en términos de fortalecimiento de las capacidades de aprendizaje de la dependencia asistida?, h) ¿en qué medida el PMC facilita la incorporación de rutinas que remitan al modelo de gestión emergente postburocrático?, i) ¿en qué medida esos elementos de cambio permiten interpretar transformaciones profundas (de segundo orden) en los modelos de gestión de las dependencias asistidas por el PMC?

En ese sentido se esperan resultados en términos de:

1. Categorías de observación acerca de la percepción de cambios y aprendizajes producidos en actores participantes del PMC.
2. Un instrumento para el relevamiento de percepciones de cambio y aprendizaje organizacional en los actores participantes de procesos de asistencia técnica del PMC en la UNC.
3. Percepciones y creencias en torno a:
  - a. aspectos positivos y negativos del funcionamiento de la dependencia antes de su inclusión en el PMC.
  - b. aspectos positivos y negativos del funcionamiento de la dependencia posterior a la asistencia técnica brindada desde el PMC.
4. Percepciones en torno a cambios y aprendizajes – luego de la participación en el PMC – respecto a: la cultura y los valores, los modelos de gestión y de organización, la estructura y los roles, los procesos de resolución de problemas, la adquisición de competencias individuales y compartidas, y el clima y las relaciones.
5. Percepciones de cambio y aprendizajes entre agentes de conducción y el resto del personal.
6. Convergencias y divergencias de percepción de cambios y aprendizajes entre dependencias y/o sectores de naturaleza similar.
7. Propuestas para un modelo de observación y evaluación de los procesos de cambio y aprendizaje organizacional en la UNC.

5. Aportes de la investigación a los temas de la región.

La investigación se plantea generar aportes significativos en tres sentidos. Por un lado, permitirá evaluar los resultados de las acciones del Programa de Mejora Continua. La producción de conocimiento sobre la experiencia permitirá potenciar los resultados alcanzados hasta el momento en materia de cambio en dependencias de la UNC, y

enriquecer el diseño y la gestión de experiencias futuras y/ o similares para el óptimo aprovechamiento de los esfuerzos económicos y humanos puestos en juego.

Por otro lado, aportará a la construcción de un modelo de observación, análisis y evaluación de los procesos de cambio llevados adelante en la UNC. Sin duda este conocimiento aportará elementos relevantes para el perfeccionamiento de la gestión universitaria en un contexto de demandas crecientes, recursos escasos y exigencias ineludibles de construir y consolidar las capacidades institucionales para el desempeño de sus funciones básicas: la generación, procesamiento, acumulación y transmisión de conocimiento.

Finalmente, aportará elementos conceptuales para el enriquecimiento de la teoría del cambio y el aprendizaje organizacional, en particular reconstruyendo información sustantiva para la problematización teórica y el seguimiento de las prácticas de cambio y aprendizaje organizacional en la UNC y las universidades de la región. Atendiendo siempre a las características que hacen de la universidad una organización altamente compleja y particular.

## 6. Bibliografía

ARGYRIS, Chris. y SCHON, Donald. Organizational Learning. A theory of action perspectiva. Addison Wesley. Massachussets. 1978

ARGYRIS, Chris. Sobre el Aprendizaje Organizacional. Oxford University Press 2º Ed. México. 2001

BARZELAY, Michael. Atravesando la burocracia, una nueva perspectiva de la administración pública. FCE. México. 1998

BATESON, Gregory. "The characteristics and context of imprinting". Biological Review, 41. 1966.

BEGUIN, Pascal y CLOT, Yves. "La acción situada en el desarrollo de la actividad". Revista Electrónica Activités, Volumen 1, Número 2, París. Traducción del francés de Andrea Pujol para la Cátedra de psicología Laboral de la Universidad Nacional de Córdoba. 2008.

BRASLAVSKY, Cecilia y ACOSTA, F. "La Formación en Competencias para la Gestión de la Política Educativa: un Desafío para la Educación Superior en América Latina". Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(2e), 2006. pp. 27-42. Disponible en: <http://www.rinace.net/arts/vol4num2e/art2.pdf> (Consultado: 20/01/2010).

BRUNNER, José. (2009). La Universidad Pública: Desafío para el Siglo XXI. Ponencia presentada en el Encuentro de Universidades Estatales realizado en la Universidad de Chile. Recuperado 22/01/2010. Fuente:  
[http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/Jos%C3%A9JoaquinBrunner%5B1\\_jjb%5D.pdf](http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/Jos%C3%A9JoaquinBrunner%5B1_jjb%5D.pdf)

BRUNNER, José (coord.). "Educación superior en América Latina: una agenda de problemas, políticas y debates en el umbral del año 2000". CEDES, 1994. Buenos Aires. p. 114. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/cedes/brunner.rtf> (Consultado: 22/01/2010)

CALDERÓN, José y otros. "Capital humano, confianza y liderazgo innovador: aspectos clave de los nuevos modelos de organización postburocráticos". Revista Denarius. Vol 14, N°1. 2008. México. Disponible en:  
<http://148.206.53.230/revistasuam/denarius/include/getdoc.php?rev=denarius&id=516&article=191&mode=pdf> (Consultado 15/05/2010).

CASSASUS, Juan. (2000). Problemas de la gestión educativa en América latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Santiago de Chile: UNESCO. Recuperado: 12/02/2010. Fuente:  
<http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

DECIBE, Susana. "La transformación de la educación superior argentina en los años recientes". Revista de la educación superior, Vol. 27, N° 108, oc.-dic. 1998. p. 39-55. Disponible en:  
[http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/index.html](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/index.html) (Consultado: 23/01/2010)

FRENCH, Wendell y Cecil BELL. Desarrollo Organizacional. Prentice Hall. México. 1996

GARCÍA, Rolando. Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria. Gedisa. Barcelona. 2006

GARCÍA GUADILLA, Carmen. "Investigación y toma de decisiones en educación superior: una interacción a construir. Revista CIPEDES, 9 (3) – junio 2000. Disponible en:  
<http://www.ilea.ufgrs.br/cipedes/jun00/guadilla.html> (Consultado: 20/01/2010).

GARCÍA GUADILLA, Carmen (2004). Balance de la década de los '90 y reflexiones sobre las nuevas fuerzas de cambio en la educación superior, en Marcela Mollis (Compiladora), Las universidades en América Latina: ¿Reformadas o alteradas? La cosmética del poder financiero, CLACSO, Buenos Aires. Recuperado: 10/02/2010. Fuente:  
<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/mollis/gguadilla.pdf>

García de Fanelli, Ana. Los instrumentos de la política universitaria: aseguramiento de la calidad y financiamiento. Revista Educación Superior y Sociedad-IESALC UNESCO, 13 (1). 2008.

GORE; Ernesto. La educación en la empresa. Granica. Barcelona. 1996.

GORE, Ernesto. Conocimiento Colectivo. Granica. Buenos Aires. 2003

GORE, Ernesto. Aprendizaje y Organización. Granica. Barcelona. 2006.

GUERRERO, Omar. Nuevos Modelos de Gestión Pública. Revista Digital Universitaria, 2 (3). UNAM. 2001

MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto. (2000). [Evaluación de la gestión universitaria](http://www.coneau.edu.ar/archivos/1326.pdf) -, con la colaboración de Norberto Góngora - Buenos Aires: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. Recuperado 25/01/2010. Fuente: <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1326.pdf>

MARTINEZ RIZO, Felipe. “Nueve retos para la educación superior. Funciones, actores y estructuras”. ANUIES: México. 2000

MARUYAMA, M. “The second cybernetics: deviation amplifying mutual causal processes”. American Scientist 51, 1963: 164 – 179.

MATAS, Carles. “Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de estado y cultura institucional”. Revista del CLAD Reforma y Democracia N° 21, 2001. Caracas, Venezuela. Disponible en: <http://cdi.mecon.gov.ar/biblio/docelec/MU2702.pdf> (Consultado 19/05/2010)

MEDINA SALGADO, César y ESPINOSA ESPÍNDOLA, Mónica. “El Aprendizaje Organizacional: estado del arte hacia el tercer milenio”. Revista Gestión y Estrategia 10, 1996: UAM-México. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num10/doc6.htm> (Consultado 26/04/2001)

MONTENEGRO, Gustavo e Ivana SCHROEDER. Gobierno corporativo y estrategia en pymes: la calidad del dispositivo decisional desde una mirada socio – cognitiva y sistémica. XLIV Asamblea Anual CLADEA. Universidad del Pacífico. Ecuador. 2009. Disponible en: [http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01\\_submission\\_582.pdf](http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_582.pdf)

MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización. Ra-ma. Madrid. 1998

MOYADO ESTRADA, Francisco. (2002). Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público. Recuperado 29/05/2010. Fuente: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043302.pdf>

NAVARRO, Ana. (1998). La autoevaluación de la gestión. Buenos Aires: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 68 p. Recuperado: 05/02/2010. Fuente: <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1327.pdf>

NAVARRO, Juan Carlos. "Una agenda de investigación en educación superior para América Latina: explorando las consecuencias de diversas perspectivas disciplinarias, Sociológica, 36, 1998. Disponible en: <http://www.revistasociologica.com.mx/default.htm>. (Consultado 05/02/2010).

OBEIDE, Sergio y MARQUINA, Mónica. "Innovaciones en Materia de Financiamiento: Hacia la Constitución de un Organismo Descentralizado de Asignación de Recursos". En Juan Carlos Pugliese (editor), Políticas de Estado para la Universidad Argentina, MECyT – SPU, Buenos Aires. 2003

OBEIDE, Sergio. Gestión universitaria. Trabajo presentado en el IV Encuentro Nacional La universidad como objeto de investigación. Universidad Nacional de Tucumán. 2004.

OBEIDE, Sergio. La gestión universitaria posible. UNC, mimeo.

PEREYRA, Norma y otros. Política-Administración: Extremos de un continuo en la gestión universitaria. La institución y los actores. Trabajo presentado en el IV Encuentro Nacional La universidad como objeto de investigación. Universidad Nacional de Tucumán. 2004.

PERKINS, David. La escuela inteligente. Gedisa. Barcelona. 2003.

PRIGOGINE, Ilya. Order out of chaos. Random House. New York. 1984

SALOMON, Gavriel. Cogniciones Distribuidas. Amorrortu. Buenos Aires. 2001

SAMAJA, Juan. Epistemología y metodología. Eudeba (3rd ed.). Buenos Aires. 2008

SWIERINGA, Joop. y WIERDSMA, A. La Organización que Aprende. Addison-Wesley Iberoamericana. USA. 1995

ULRICH, Hans. Principios de estrategia empresarial. El Ateneo. Buenos Aires. 1983

UNESCO/ IESALC. (1998). Conferencia Mundial sobre Educación Superior: Proyecto de declaración mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción. Paris. Recuperado 26/01/2010. Fuente:

[http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm#declaracion](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm#declaracion)

WEICK, Karl. Psicología social del proceso de organización. Versión en español de Mari Luz Castro. Fondo Educativo Interamericano. 1982. Recuperado 24/09/2008. Fuente: [http://platon.serbi.ula.ve/librum/librum\\_ula/ver.php?ndoc=44058](http://platon.serbi.ula.ve/librum/librum_ula/ver.php?ndoc=44058)