

---

# El aprendizaje organizacional en el mejoramiento del desempeño institucional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona



## Organizational learning to improve the Institutional performance of the Enrique José Varona University of pedagogical sciences

Martínez Quijano, Mercedes; González González, Daniel; Herrera Serrano, Dalia

**Mercedes Martínez Quijano**

mercedesmq@ucpejv.edu.cu

Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba

**Daniel González González** danielgg@ucpejv.edu.cu

Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba

**Dalia Herrera Serrano** daliagh@ucpejv.edu.cu

Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba

**Estrategia y Gestión Universitaria**

Universidad de Ciego de Ávila, Cuba

ISSN-e: 2309-8333

Periodicidad: Semestral

vol. 10, núm. 2, 2022

dailenng91@gmail.com

Recepción: 05 Mayo 2022

Aprobación: 24 Octubre 2022

URL: <http://portal.amelica.org/amei/journal/780/7803972013/>

**Resumen:** Cuando la complejidad y movilidad del entorno son altas, las demandas sociales como punto de partida importante para la labor educativa en las condiciones actuales, son claves en el perfeccionamiento de la Educación Superior Cubana. De hecho, buscar a lo interno de la universidad herramientas que realmente faciliten a las instituciones emplear, de manera creadora, el aprendizaje en función de mejorar el desempeño institucional y que, a su vez, tenga coherencia con la gestión de los procesos universitarios, determinó el siguiente problema a resolver: ¿Cómo lograr mayores niveles de desarrollo en el aprendizaje organizacional en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona? De ahí que se propuso, como objetivo argumentar un conjunto de acciones que posibilitaron el mejoramiento del aprendizaje organizacional, desde la concepción de dirección estratégica en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Resultados parciales del proyecto no asociados a programa: La Dirección Estratégica en el Perfeccionamiento del aprendizaje organizacional de las instituciones educativas. En tal sentido se trabajó, a partir del entramado de relaciones con investigadores de diferentes áreas de la universidad, y otras universidades, además de la experiencia de los autores en la actividad de dirección como asesores. Presentándose los principales resultados que imbrican la dirección estratégica y el desarrollo organizacional en el manejo efectivo de nuevos conocimientos científicos, los cuales se deben convertir, en resultados aplicables a la práctica social. Contribuyendo así al mejoramiento del desempeño institucional

**Palabras clave:** dirección estratégica, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento y desempeño institucional.

**Abstract:** When the complexity and movility of the environment are high, social demands as an important startpoint are important keys to fulfill the educative task to improve the Cuban High Educational System. In fact to look for inner tools in the Universities that give them in a ceative way to use learning and to strengthen their institutional improvement, and make it coherent with the management of the University processes at the same time paved the way to the following solving problem. How to fulfill better development levels in the organizational

learning in the Enrique José Varona University of Pedagogical Sciences. Stating its objective as: To argue some actions that help the performance of the organizational from the conception of the strategic management in the Enrique José Varona University of Pedagogical Sciences. Partial results from the Project “The strategic management in the improvement of the organizational learning at the educational institutions. In this way, the work was done, using the close relations of researchers from this university and others, and besides the experience of the authors as advisors was also taking into account. Presenting the main results that show the relation of the Strategic Management and the Organizational development to obtain new scientific knowledge that can be applied to the social practice, contributing to reach high levels of development” in the institutional improvement.

**Keywords:** strategic management, organizational learning, knowledge management and Institutional performance.

## Introducción

La complejidad que plantea el fenómeno de la globalización, los nuevos desafíos políticos económicos, medioambientales, sociales, unido al desarrollo científico-técnico y en general, al crecimiento acelerado del conocimiento en el mundo de hoy, conforma un escenario donde la competitividad y el aprendizaje organizacional son elementos básicos de la gestión Institucional. En tal sentido, el perfeccionamiento que se lleva a cabo en la Educación Superior Cubana, revela la necesidad de un proceso de cambios proyectados entre todos, cuyo interés rector lo define la sociedad, relacionado en lo fundamental con el tipo de egresado que se devuelve a la misma: integral, competitivo, entre otras cualidades.

De ahí que constituye un desafío para las universidades cubanas, multiplicar su papel como instituciones del conocimiento, donde el Capital Humano es el principal recurso del proceso de aprendizaje de una organización. Aspectos que posibilitan revelar la importancia del conocimiento como base para el desarrollo de las capacidades organizativas, en lo que sabe, cómo usa lo que sabe y su capacidad de aprender cosas nuevas. Por tanto, llega a las universidades como prioridad el aprendizaje organizacional a partir de una actuación anticipada y proactiva de directivos, profesores y toda la comunidad universitaria.

Lo anterior está en correspondencia con las políticas emanadas del VI, VII y VIII Congreso del PCC, el Plan Nacional de desarrollo económico y social hasta 2030 en su eje estratégico: «Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación». De hecho, la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV), como Institución Certificada, trabaja en su perfeccionamiento para alcanzar la excelencia en la formación pedagógica. Para ello cuenta con un sistema de gestión universitaria y, desde el proyecto estratégico, se busca la mejora y optimización de los procesos universitarios a partir de los procedimientos de trabajo y de sus interrelaciones, para el cumplimiento del objeto social de la universidad. Incluso, el sistema planteado permite describir la organización como una red de procesos que proporciona una herramienta útil de trabajo para los directivos.

Sin embargo, no se ha logrado en la fase de implementación la debida integración entre los procesos universitarios, en función de un alineamiento estratégico que posibilite un alcance mayor en la gestión universitaria. Además, no se ha logrado como generalidad, la adecuada vinculación entre el proyecto estratégico institucional y el aprendizaje organizacional, como una necesidad para apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, indicadores y metas, para la mejora en el proceso de gestión.

Por consiguiente, a lo interno de la universidad, se trabaja en la búsqueda de herramientas que realmente faciliten a las unidades organizativas emplear, de manera creadora, el aprendizaje en función de mejorar el desempeño institucional y que, a su vez, tenga coherencia con la gestión de los procesos universitarios. De ahí que se determinó el siguiente problema a resolver: ¿Cómo lograr mayores niveles de desarrollo en el aprendizaje organizacional en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona?

En tal sentido, se propone como objetivo: argumentar el conjunto de acciones que posibilitaron el perfeccionamiento del aprendizaje organizacional desde la concepción de dirección estratégica en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. El marco referencial donde se desarrolló el proceso de análisis fue a nivel institucional, jefes de procesos y facultad. Se aplicaron métodos generales de investigación de los niveles teóricos, empíricos y matemáticos.

En consecuencia, se realizan algunas precisiones teóricas necesarias sobre la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional. Se fundamenta la necesidad de abordar desde la investigación científica, la proyección e implementación de acciones que posibilitaron el perfeccionamiento del aprendizaje organizacional, y la contribución de éste en el mejoramiento del desempeño institucional.

## **Desarrollo**

### **1. Algunas acotaciones teórico-metodológicas de partida**

#### **1.1. La Dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior**

La dirección estratégica ofrece bondades en relación con otros enfoques de gestión. Se convierte actualmente en una necesidad de las Instituciones de Educación Superior (IES), porque son organizaciones que poseen procesos conscientes muy complejos, interrelacionados entre sí y sujetos a un conjunto de exigencias muy dinámicas (Almuiñas y Galarza, 2017). Se asume entonces como dirección estratégica:

Proceso consciente y lógico, que establece en forma de sistema, cómo se van a alcanzar los objetivos y garantizar una interacción proactiva de la organización con su entorno, para cumplir con las metas y alcanzar el estado deseado.

En consecuencia, se trabaja sobre la base de los principios de la dirección estratégica, los cuales plantean: Concibe el cambio como algo normal; Centra, especialmente, la atención en el análisis del entorno; Visualiza el funcionamiento integral de la IES; Establece alianzas estratégicas con organizaciones del entorno; Sistema de acción centrado en los principales usuarios de los resultados de los procesos universitarios; Asume la mejora continua de la calidad de los procesos universitarios (Ibidem, 2017). Al asumir estos principios, el aprendizaje

organizacional debe verse desde una concepción estratégica en función de mejorar el desempeño institucional.

En tal sentido, las IES que implementan la dirección estratégica como enfoque de gestión, deben tomar en cuenta que la teoría y práctica del aprendizaje organizacional, constituye un requisito indispensable para su desarrollo. Permite apreciar a las organizaciones como instituciones modernas capaces de mostrar su carácter sistémico, flexible e interdisciplinario en la búsqueda de nuevos conocimientos que las hagan crecer.

Por tanto, el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas está enfocado a la necesidad de apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Se sustenta en la formulación y aplicación de políticas como base referencial, normativa, de la gestión institucional y educativa que condiciona los procedimientos, así como las tareas que enriquecen la propia gestión del conocimiento y actúan como dinamizadores de la mejora de este proceso. El cambio organizacional a partir de la relación entre la apropiación individual del conocimiento por los recursos humanos, la transformación del conocimiento desde los equipos multidisciplinares hasta la escala institucional.

El investigador Senge (1996) es uno de los autores más capacitados en temas de aprendizaje. Considera que un aprendizaje continuo, sólo es posible si la organización tiene la capacidad de «aprender a aprender», entendido esto último como la posibilidad que tienen las personas dentro de las organizaciones de expandir continuamente su actitud, para cultivar nuevos patrones de pensamiento y de manera conjunta crear los resultados que se desea.

Entonces el desarrollo integral de los nuevos conocimientos científicos, deben convertirse en resultados aplicables a la práctica social. Esto constituye un reto estratégico a lo interno de la institución, identificar el aprendizaje organizacional como el proceso de crear, retener, transferir y utilizar el conocimiento dentro de una organización. Una organización puede crear su propio conocimiento, o puede adquirir conocimiento existente que resulta útil para sus metas.

En esta dirección, no son pocos los autores que desde el pasado y presente siglo, con diferentes miradas, han profundizado en el estudio del aprendizaje organizacional y el impacto de éste en el mejoramiento de las instituciones. En el Benchmarking o aprendizaje organizacional se destacan investigadores, tales como: Senge (1996); Llanes (1999); Castañeda y Fernández (2007); Ronda (2007); Stable (2012); Megret (2017); Rubio et al (2019).

De hecho, Ronda (2007) plantea que:

(...) el aprendizaje organizacional es un proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones” (p.128). Incluso destaca que este aprendizaje “(...) parte de la identificación de las organizaciones más avanzadas y una comparación de cómo logran ese desempeño y cómo se logra en nuestra organización para llegar a la estrategia de aprendizaje (p. 129).

Por otra parte, Aramburu (2000) plantea:

En la medida en que el aprendizaje adaptativo con un cambio superficial en bucle simple está asociado a la incorporación de cambios graduales orientados al ajuste del comportamiento organizativo, éste condiciona la capacidad de adaptación de la organización. En este mismo orden de idea plantea que, el aprendizaje generativo o en bucle doble es fuente de proactividad, al sentar las bases para cambios radicales

impulsados por la organización (ésta replantea su marco global de acción por iniciativa propia (p.6).

En resumen, en la sistematización de un grupo de autores como Castañeda y Fernández (2007) y Stable (2012), enfatizan, como condiciones del aprendizaje organizacional, las variables: procesos, relaciones, organización del trabajo, liderazgo, formación, transferencia de información, cultura del aprendizaje, trabajo en equipo, estrategia, tecnología de la información, estructura organizativa, y stock de conocimiento-individual, grupal y organizacional, memoria organizacional, creatividad innovación (Megret, 2017). De ahí, que las transformaciones de la Educación Superior en Cuba, revela la necesidad de un proceso de cambio que se centren en mejorar la gestión de todos sus procesos, como soporte esencial para satisfacer las demandas internas y del entorno.

Se debe implementar, para las universidades cubanas, el modelo de gestión por procesos, el cual expresa la tendencia a pensar en forma integradora a partir de la determinación de los procesos esenciales que se desarrollan en la institución educativa. Vale precisar: docencia-investigación, extensión y los denominados procesos de apoyo (Financiero-material, Comunicación, informatización), para el caso de la Educación Superior.

De acuerdo con lo anterior, la aplicación de gestión por procesos en las instituciones y organizaciones educativas, permite:

- Enfrentar el cambio y el aprendizaje organizacional
- Dar respuestas pertinentes a las demandas de la comunidad
- Desarrollar la capacidad de adaptación al entorno
- Hacer más efectivo el uso de los recursos
- Desarrollar capacidades y habilidades en la institución y en los grupos de trabajo para flexibilizar los procesos y actividades, con el fin de atender las expectativas y necesidades de los estudiantes y de la comunidad
- Potenciar el aprendizaje organizacional con el fin de identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la organización
- Estimular el desarrollo de competencias en la institución para que ésta identifique su saber hacer y los recursos de que dispone para prestar los servicios educativos
- Posibilitar procesos de innovación en la gestión directiva, académico-pedagógica, administrativa-financiera y de convivencia y comunidad, lo que implica generar nuevas ideas y modificar constantemente los modelos mentales y de actuación
- Estructurar el conocimiento de la institución en la búsqueda de solución de problemas de la sociedad mediante el desarrollo de un servicio educativo y social de calidad
- Liderar en la organización procesos de gestión integral

Los aspectos antes referidos, evidencian la necesidad de alineamiento que existe entre el potencial del aprendizaje y la gestión universitaria; considerando como mayor fortaleza el conocimiento. Por ello, uno de sus principales retos está en la gestión del conocimiento que ha pasado a convertirse en un factor principal y determinante de la productividad.

En consecuencia Rubio et al (2019), en primer lugar identifican dentro de los componentes de la gestión universitaria los procesos la gestión del capital estructural (transformación del conocimiento individual en activo intangible de la institución para la mejora de las prácticas de gestión institucional) y la gestión del capital relacional (acuerdos, alianzas estratégicas, convenios de cooperación, acciones de intercambio de experiencias). En segundo lugar, valoran la formación del capital intelectual (conocimientos, habilidades, capacidades, competencias que son formadas en los recursos humanos de la entidad), tal y como aportar desde la práctica al proceso de generación, difusión y uso solidario del conocimiento desde las relaciones interinstitucionales.

Resumen que el capital intelectual está compuesto por el conocimiento de la organización y representa los activos intangibles de una entidad (Ibidem, 2019):

- Capital humano: es el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización; en este, residen los conocimientos tácitos y explícitos de la organización. La combinación de conocimientos, experiencia, destrezas, educación, habilidades, aprendizaje, valores, actitudes, y capacidad de los miembros de una organización para realizar la tarea que manejan. Comprende las competencias y potencialidades de los trabajadores. Incluye los valores de la organización, su cultura y su filosofía. En el momento en que ese recurso se pone en función de la organización, el valor potencial que tenía acumulado traslada su valor al de la organización a la que pertenece.
- Capital estructural: es el valor del conocimiento creado en la organización. Está determinado por la cultura, normas, procesos y formado por los programas, las bases de datos, las patentes, las marcas, los métodos y procedimientos de trabajo, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión. Es propiedad de la organización. Es el conocimiento sistematizado, explícito o interiorizado por la organización. Es el resultado de las actividades intelectuales y, cuando es sólido, facilita una mejora en el flujo de conocimiento, así como una mejora en la eficacia de la organización.
- Capital relacional: surge por el intercambio de información con externos, son las relaciones de la organización con los agentes de su entorno, se refiere a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa, medios de comunicación y alianzas. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente, como es el caso de las marcas comerciales. Al depender de una relación con terceros, no puede controlarse completamente por la organización.

Los aspectos hasta aquí tratados posibilitan revelar la importancia del conocimiento, como base para el desarrollo de las capacidades organizativas. Donde el desarrollo implica el aprendizaje tanto individual como colectivo.

### 1.2. El aprendizaje organizacional en la UCPEJV

A partir del proyecto no asociado a programa: La dirección Estratégica en el Perfeccionamiento del aprendizaje organizacional de las instituciones educativas. Los objetivos específicos planteados constituyeron la base orientadora

para emplear, de manera creadora, el aprendizaje autónomo y colaborativo, e incrementar el conocimiento mediante la integración y la transformación de perspectivas gnoseológicas, que posibilitaron la materialización del cambio proyectado.

A continuación se mencionan dichos objetivos:

- Promover la interacción, cooperación y transferencia de conocimientos entre especialistas vinculados con la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional con una mirada desde las Ciencias de la Educación
- Proponer nuevos recursos metodológicos y prácticos para la implementación de la dirección estratégica y su contribución al desarrollo del aprendizaje organizacional
- Fortalecer el vínculo entre la estrategia institucional y el aprendizaje organizacional, a partir del diseño e implementación de metodologías viables que favorezcan el desarrollo de competencias directivas en los cuadros y sus reservas, que impacten en su desempeño profesional
- Favorecer la formación y superación de los profesionales y cuadros de dirección que participen en procesos educativos, así como la preparación de dirigentes estudiantiles

En este mismo orden de ideas, considerando la máxima que el aprendizaje organizacional requiere de procedimientos ordenados y sistemáticos, así como de mecanismos para la corrección de errores, pero, sobre todo, requiere de voluntad por aprender que en este contexto, resulta equivalente a la voluntad por mejorar; se utilizó un sistema de preguntas de chequeo, en el monitoreo del día a día del cumplimiento del cronograma de trabajo (Anexo 1). De modo que se lograra identificar en primer lugar el valor utilitario que tiene desarrollar desde el proyecto estratégico la cultura de integración e interrelaciones de los planes de trabajo individual, el sistema de información y comunicación con el sistema de control, en función del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

En segundo lugar, las ventajas que ofrece el asesoramiento como forma de capacitación en el puesto de trabajo; viabiliza el intercambio continuo del conocimiento, a partir de las relaciones de coordinación entre todas las unidades organizativas y áreas que tributan a los diferentes objetivos de la institución durante los procesos ofreciendo herramientas para la detención, el análisis y la solución. Así como la divulgación de buenas prácticas y el registro de los procedimientos.

Entonces las acciones desarrolladas como presupuestos de partidas estuvieron dirigidas a: incentivar la eficacia de la experiencia de aprendizaje; se trabajó en el perfeccionamiento desde el nivel institucional hasta los departamentos docentes por el crecimiento personal de la comunidad universitaria y su contribución a la elevación de la efectividad social. Se estimulan los comportamientos personales y profesionales, que tienen significativas implicaciones para el desarrollo institucional y sus proyecciones.

Principales acciones realizadas:

1. Servicio de asesoría por parte de los integrantes de la dirección de organización, planificación, control y calidad, a facultades y

- áreas centrales. A partir de considerarla como un proceso de ayuda consensuada y sistemática que, desde una posición ética, y de cooperación y compromiso con la institución, brinda asistencia de carácter profesional para facilitar la efectividad en la gestión (D'Esteban, 2016, p.30). Además del desarrollo del trabajo al conformarse equipos de trabajos por componentes de la guía de autocontrol de todas las áreas, posibilita a lo interno del grupo la transferencia de información y el intercambio de conocimiento individual, a nivel grupal se evidencia en los intercambios finales entre los componentes; que son analizados en las áreas de control, en las acciones finales como salida en el comité de control de la UCPEJV
2. Se recogen también los resultados positivos y experiencias novedosas de directivos en su desempeño, y de la comunidad universitaria, aspectos que posibilitan consolidar una visión global de la realidad, mostrando la interacción y la interdependencia entre todos sus componentes; lograr la cohesión necesaria
  3. Desarrollo de estudio comparado relacionado con los informes de balance de objetivos estratégicos desde 2018 al 2021, análisis comparado a partir del cual se determinaron las tendencias del desarrollo, los logros y dificultades para que cada uno pueda aprender de los errores de otros, en función de generar una dinámica que orienten las decisiones y acciones de la organización. Crear resultados sinérgicos; se evalúa el impacto de las nuevas experiencias en términos de resultados, procesos y relaciones, retroalimentación y divulgación de innovaciones importantes a través de la organización. Desarrollo también de estudio comparativo del comportamiento del aprendizaje organizacional en tiempo de La Covid-19. Como adaptación organizativa, de transformación, y no únicamente de adaptación organizativa

De ahí que la proyección estratégica favorece, desde los objetivos estratégicos proyectados, la formulación y aplicación de políticas institucionales adecuadas en relación a la gestión del conocimiento; así como en la utilización eficiente del capital intelectual existente.

### **1.2.1 Impacto de los resultados**

Se presentan resultados obtenidos a partir de la estrategia de evaluación de impacto elaborada por el equipo de investigación del proyecto antes referido. A continuación se precisan:

- El reconocimiento de los directivos de la necesidad del conocimiento y sistemática actualización
- La cultura ganada en el trabajo con los riesgos y la prevención
- La utilización de la tecnología como herramienta de trabajo en función de ganar en efectividad y adaptabilidad del proceso de planificación
- Compromiso y responsabilidad en los cambios que se proyectan en función del mejoramiento de la gestión universitaria
- Mejoramiento en la gestión de procesos directivos, como el de planificación y el de control en la Universidad



- Resultados superiores en las diferentes áreas en los balances de objetivos
- Existe un sistema de gestión de la calidad universitaria que organiza, ejecuta y controla el funcionamiento y las relaciones entre los procesos universitarios, el seguimiento a los planes de mejora y garantiza que el 100% de las carreras, maestrías, especialidades de postgrado y doctorados, posean categorías superiores de acreditación. Con 66,6 % de las carreras evaluadas de excelencia
- Reconocimiento internacional en el proceso de formación de pregrado y posgrado
- Consolidado trabajo de la Estrategia Maestra Principal “Enfoque Integral y Sostenible para la Labor Educativa y Político Ideológica en la Universidad” y sus estrategias específicas, que favorece la asimilación de los valores compartidos en la comunidad universitaria, lo que se expresa en la actuación de los cuadros, estudiantes, profesores y demás trabajadores
- El protagonismo de la Universidad en la gestión y perfeccionamiento curricular de los Planes de estudio y su paulatina consolidación como Centro Rector Ramal de las Carreras Pedagógicas
- La existencia de proyectos de investigación y laboratorios especializados de diagnóstico, orientación e intervención, desarrollados en colaboración con organizaciones internacionales ha contribuido a la identificación y abordaje multidisciplinario e intersectorial de las necesidades del desarrollo local, relativas al aprendizaje, el comportamiento de los escolares, la higiene y salud ambiental comunitaria
- Las relaciones interinstitucionales legitimadas mediante 116 convenios con organismos, organizaciones y otras instituciones de la Educación Superior ha permitido satisfacer las necesidades de formación inicial y permanente del personal docente, así como la realización de acciones de tipo investigativa y académicas propias del quehacer universitario
- Sostenido trabajo extensionista con la participación de los estudiantes en proyectos comunitarios, las cátedras honoríficas, grupos científicos estudiantiles, el movimiento deportivo y de artistas aficionados, que favorece la formación cultural e integral y la solución de los problemas del territorio
- Resultados en la preparación de los dirigentes estudiantiles, donde el 33% de las direcciones municipales del PCC son egresados de la UCPEJV
- Visibilidad a nivel de estado con la investigación conjunta de la universidad en las instituciones educativas en función del levantamiento de las afectaciones de La Covid-19 en niños y adolescentes (tarea del presidente). Y otras misiones encargadas a nivel de estado. Entre la que se destaca la materialización del Parque temático pedagógico de Ciudad Libertad Escolar (CEL)

## Conclusiones

Las acciones desarrolladas desde la concepción de dirección estratégica como enfoque de gestión, destaca la teoría y práctica del aprendizaje organizacional, como un requisito indispensable para su desarrollo.

Se acentúa la importancia del perfeccionamiento del aprendizaje organizacional en función de crear, retener, transferir, utilizar el conocimiento y la integración de saberes, dentro de una organización.

En la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, el aprendizaje organizacional constituye una herramienta que facilita a las unidades organizativas emplear, de manera creadora, el aprendizaje en función de mejorar el desempeño institucional.

## Referencias Bibliográficas

- Almuiñas, J. L y Galarza, J.(2017). La gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior desde la perspectiva de la integración de los procesos estratégicos. *En el libro: La gestión de la calidad en las IES*. Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Guayaquil, Ecuador.
- Aramburu, N. (2000). *Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas*. (Tesis de Doctorado, Universidad de Deusto).
- Castañeda, D. y Fernández, R. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje Organizacional. *Universita spsychologica*, 6 (2), mayo-agosto, 245-254. <http://redalyc.uaemex.mx>
- D'Esteban. (2016). *La efectividad organizacional en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Perspectivas de desarrollo desde la asesoría educacional*. Monografía en soporte digital. Módulo de Economía de la Educación (p.10).
- Megret, D. (2017). La evaluación del aprendizaje Organizacional: Una alternativa para la Calidad de la Educación Superior. *En el Libro: La gestión de la calidad en las IES*. Sello Editorial ITB Guayaquil, Ecuador.
- Ronda, G. (2007). *Dirección estratégica , constructos y dimensiones*. La Habana, Cuba: Ediciones Futuro.
- Rubio, I., Pedroso, Y. y Hernández, M. (2019). *El proceso de gestión del conocimiento; una visión estratégica para el IFAL-UH*. Manual de organización. Versión 1 DIGITAL. La Habana, Cuba.
- Senge, P. M. (1996). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica y Vergara, Buenos Aires, Argentina.
- Stable, Y. (2012). Modelo de aprendizaje organizacional para las organizaciones de información. *Instituto de Información Científica y Tecnológica. (IDICT)*, 22, 1024-9435.
- Llanes, W. (1999). *El Perfeccionamiento Empresarial cubano, como un proceso de Benchmarking*. Folletos Gerenciales/ Temáticas Gerenciales cubanas. CECED, MES, Cuba, pp. 322 – 327.