

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo de Talento Humano

**Modelo de aprendizaje organizacional en la Secretaría Nacional de
Planificación y Desarrollo Quito Matriz**

Angelita Elizabeth Romero Poveda

Tutor: Mentor Genaro Sánchez Del Valle

Quito, 2018



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Angelita Elizabeth Romero Poveda, autor/a de la tesis intitulada “Modelo de Aprendizaje Organizacional en la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Quito Matriz”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Master en Desarrollo de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 05 de noviembre del 2018

Firma:

Resumen

Al aprendizaje organizacional se lo puede considerar como un proceso íntimamente atado a la gestión de las organizaciones, ya que su naturaleza apunta a desarrollar e integrar todo el potencial del capital humano con que cuentan las instituciones. En esta relación simbiótica, es importante diferenciar que el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, ya que es necesario articular mecanismos para gestionarlo, pero también hay que tener presente que tampoco hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

En este camino del aprendizaje organizacional se ha tomado como aliada a la cultura organizacional que desde los valores institucionales nos permita apalancar al aprendizaje como una herramienta estratégica para SENPLADES, así como también para los servidores a fin de mejorar su desempeño.

Para el levantamiento de los datos incluidos en la presente investigación se utilizaron las siguientes herramientas: grupos focales, aplicación del cuestionario de David Kolb sobre estilos de aprendizaje, y la construcción y aplicación del cuestionario sobre Aprendizaje Organizacional; con la asociación de toda esta información se elaboró el presente modelo de aprendizaje que, básicamente, contiene dos estrategias. 1) registro de experiencias y buenas prácticas, y 2) procesos de aprendizaje entre pares. Estas dos estrategias buscan desarrollar procesos de mejora al retener el conocimiento para transferirlo con intercambios entre funcionarios.

La identificación de los mecanismos de aprendizaje organizacional permiten considerar las preferencias de los servidores o trabajadores en el momento de aprender en el ejercicio de sus actividades; para efectos de la presente investigación el mecanismo predominante de aprendizaje en SENPLADES es el denominado “combinación”, es decir crear conocimiento explícito al reunir conocimiento de cierto número de fuentes, o sea aprender haciendo.

Una organización que aprende hace que su gestión sea sostenible en el tiempo, que se maneja con un ritmo adecuado para crear y mantener su propio futuro, es decir que se adapta y responde en función de las necesidades internas y principalmente externas.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, valores institucionales, SENPLADES.

Abstract

Organizational Knowledge can be considered as a process closely related to the management of organizations, whose nature aims to develop and integrate all the potential of human capital that institutions have. In this symbiotic relationship, it is important to differentiate that individual learning does not guarantee organizational knowledge, since it is necessary to articulate mechanisms to manage it, but we must also bear in mind that there is no organizational knowledge without individual learning.

In this path of organizational knowledge, it has been taken as a cultural reality that institutional values do not allow the learning of a suitable tool for SENPLADES, as well as for the servants in order to improve their performance.

To collect the data included in this research, the following tools are used: focus groups, application of the David Kolb questionnaire on learning styles, and the construction and application of the Organizational Knowledge questionnaire; with the association of all information, the learning model that basically contains two strategies. 1) record of experiences and good practices, and 2) peer learning processes. These two ways seek to develop improvement processes by retaining knowledge to transfer it through exchanges between officials.

The identification of the mechanisms of organizational learning admits the preferences of the employees or the workers at the moment of learning in the exercise of their activities; For the purposes of the present investigation, the predominant learning mechanism in SENPLADES is the so-called "combination", that is, to create knowledge of knowledge from a number of sources, or the sea, learning by doing.

An organization that learns makes its management sustainable over time, that is managed with an adequate rhythm to create and maintain its own future, that is to say that it adapts and responds according to the needs of the help and the external ones.

Keywords: organizational knowledge, institutional values, SENPLADES.

Este trabajo está dedicado a mi familia, que gracias a su apoyo constante e incondicional han hecho de mí lo que soy, cada paso que he logrado dar ha permitido encontrarme hoy en donde estoy.

Convencida de que esta tesis la dedico a mi hijo Samuel y a mi esposo Marco, gracias a ustedes veo la vida con los ojos de hoy. Esta pequeña escalera de la vida la vivo junto a ustedes.

Tabla de Contenido

Capítulo uno	15
Marco Teórico	15
1.1. Marco histórico conceptual.....	15
1.1.1. Aprendizaje organizacional	15
1.1.2. Mecanismos de aprendizaje.....	20
1.1.3. La cultura organizacional desde los valores institucionales.....	21
1.1.4. La importancia de los valores en la Cultura Organizacional.....	26
Capítulo dos.....	31
Estudio de campo - SENPLADES	31
2.1. Marco Metodológico.....	31
2.2. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo	31
2.3. Metodología para el levantamiento de la información	32
2.3.1. Grupos focales	32
2.3.2. Formas de aprendizaje en SENPLADES	33
2.4. Valores Organizacionales en SENPLADES	35
2.5. Encuesta de Aprendizaje Organizacional	36
2.6. Validación de la encuesta.....	39
2.6.1. Metodología de panel de expertos	39
2.6.2. Coeficiente Alfa de Cronbach	40
2.7. Aplicación de la encuesta de aprendizaje organizacional.....	41
2.8. Resultados de la aplicación de la encuesta	43
2.8.1. Análisis univariado	43
2.8.2. Análisis bivariado	44
Capítulo tres	49
Modelo de aprendizaje organizacional.....	49

3.1. Primera estrategia: Registro de experiencias y buenas prácticas.....	50
Guía para la obtención de una buena práctica.....	52
3.2. Segunda estrategia: Procesos de aprendizaje entre pares	57
Herramientas de apoyo.....	58
Capitulo cuatro	61
Conclusiones	61
Recomendaciones.....	62
Referencias	63
Anexos.....	66

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1	15
Ilustración 2	33
Ilustración 3	34
Ilustración 4	43
Ilustración 5	46
Ilustración 6	46
Ilustración 7	47
Ilustración 8	47

Índice de Tablas

Tabla 1	21
Tabla 2	27
Tabla 3	33
Tabla 4	36
Tabla 5	37
Tabla 6	37
Tabla 7	39
Tabla 8	39
Tabla 9	40
Tabla 10	41
Tabla 11	42
Tabla 12	45
Tabla 13	58

Introducción

La presente investigación surge con la intención de conocer ¿cómo aprenden las organizaciones? específicamente en el estudio de caso de SENPLADES además se pretende conocer ¿cómo los valores institucionales de SENPLADES inciden en el aprendizaje organizacional?.

Al observar el nivel de rotación en el servicio público según la Secretaría Nacional de Administración Pública, este índice en el 2015, es de 1,5% mensual es alto si lo consideramos de manera anual, en este sentido es probable que la variación del personal afecte a la fluidez de la gestión, ya que hay que invertir nuevamente con tiempo y recursos para organizar los procesos de las personas que salieron, y transferir el conocimiento generado al nuevo personal.

La preparación de las organizaciones a los inminentes cambios en el entorno laboral depende por un lado las características de su cultura organizacional y por otro la capacidad de aprendizaje y adaptación a las necesidades del entorno.

Por lo tanto el presente estudio fue realizado con la intención de identificar y diseñar un modelo de aprendizaje organizacional de orden conceptual, procedimental y metodológico apalancado en identificar los valores institucionales implementados como estrategia para que SENPLADES sea una institución que constantemente aprenda y utilice el error como fuente de retroalimentación y de mejora continua, además determinar los mecanismos de aprendizaje colectivo que están asociados a los valores institucionales implementados para elaborar directrices para viabilizar el aprendizaje organizacional en la Institución.

En este sentido el estudio se ha dividido en cuatro capítulos: el primero incluye todo el sustento teórico relacionado con el aprendizaje organizacional y valores institucionales.

El segundo capítulo comprende el estudio de caso aplicado a SENPLADES el cual fue desarrollado con la siguiente metodología: para levantar la línea base del aprendizaje organizacional se aplicó el cuestionario de David Kolb respecto a los estilos de aprendizaje paralelamente se identificó cuál es el valor organizacional más implantando en la institución mediante la herramienta de grupos focales, con estos insumos se construyó y aplicó un cuestionario sobre aprendizaje organizacional uniendo los valores organizacionales y los mecanismos de aprendizaje.

El tercer capítulo contiene las directrices para viabilizar el aprendizaje organizacional en SENPLADES el cual contiene dos estrategias aterrizadas a la realidad de la institución.

El cuarto capítulo comprende las conclusiones y recomendaciones resultantes de la presente investigación.

Los principales hallazgos encontrados son: En SENPLADES el valor organizacional más vivido es responsabilidad; este resultado se ha visto reflejado en todas las herramientas aplicadas, tanto en el grupo focal, como en la encuesta de aprendizaje organizacional y en el análisis bivariado de la metodología.

El mecanismo de aprendizaje predominante en SENPLADES es el denominado “combinación”, es decir confluye el conocimiento explícito con el implícito para crear conocimiento, es así que es necesario generar documentación y evidencia para generar la permanencia del aprendizaje al reunir conocimiento de cierto número de fuentes.

En función de los mecanismos de aprendizaje predominante en SENPLADES se ha desarrollado el modelo de aprendizaje el cual contiene por un lado: el levantamiento y recuperación del conocimiento mediante el registro de buenas prácticas de gestión, haciendo partícipes a los miembros que han creado y desarrollado acciones que generaron impacto sobre un proceso que se venía desarrollando de cierta manera; y la segunda estrategia es gestionar un proceso de aprendizaje entre pares dentro de una misma unidad organizacional con base, por ejemplo, en intercambio de puntos de vista, exposición de experiencias, formulación de recomendaciones y sugerencias.

Finalmente se espera que este trabajo cumpla con las expectativas del lector y se logre implementar las estrategias planteadas para la mejora de la gestión dentro de la institución pública y así pueda lograr mejores estándares de calidad con su personal y contribuya a mejorar su desempeño.

Capítulo uno

Marco Teórico

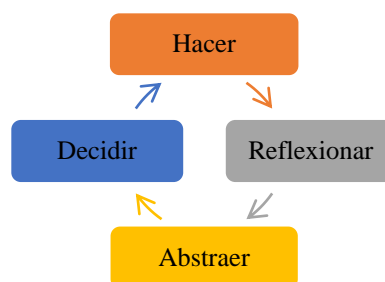
1.1. Marco histórico conceptual

1.1.1. Aprendizaje organizacional

El aprendizaje ha sido considerado principalmente desde la concepción educativa como el motor de la enseñanza para llegar a calar en los alumnos formas de conocimiento; sin embargo, en el ámbito laboral existe una tendencia desde el aprendizaje individual que considera la influencia del ambiente, en este caso según Torrents (2004, 59) el aprendizaje organizacional se concentra mayormente en los procesos por los que el conocimiento fluye o se modifica, mientras que el conocimiento organizacional está basado en la comprensión de la naturaleza del conocimiento como activo, un recurso que proporcione una ventaja competitiva; en suma, la organización del aprendizaje y la gestión de conocimiento mantienen visiones prescriptivas de como las empresas deben desarrollar la gestión de su conocimiento.

Para efectos de esta investigación se menciona al aprendizaje organizacional según Kolb (1976, 47), quien incorpora el concepto de estilos de aprendizaje en su prototipo de lo que es el aprendizaje por experiencia y lo detalla con varias aptitudes de aprendizaje que resaltan sobre otras como producto del aparato hereditario de las experiencias propias y de las demandas del entorno actual. Según la imagen siguiente, existen 4 formas de completar el ciclo de aprendizaje:

Ilustración 1
Ciclo de Kolb



Fuente: (Kolb, 1976, p. 47)
Elaboración: (Kolb, 1976, p. 47)

El trabajo de Kolb (1976, 47) nos ofrece una perspectiva de cómo se aprende y cómo se asimila la información, además de la manera que se resuelven los problemas y

toman decisiones. En síntesis, el modelo busca determinar el aprendizaje partir de la experiencia.

En el modelo desarrollado por Kolb (1976) se consideran esas cuatro formas de completar el aprendizaje, primero se presenta la exposición directa a la realidad de la cual resulta una reflexión que permite abstraer nuevas herramientas para la toma de decisiones y surge un ciclo que permite una nueva exposición a la experiencia pero con un conocimiento previo desarrollado.

El aprendizaje a partir de la experiencia lo considera como un proceso en el que se produce el desarrollo del individuo. Estos dos factores juntos, aprendizaje y desarrollo, permiten considerar a la persona que está influenciada activamente por su forma de aprender y que se puede definir en las siguientes formas:

- El sistema afectivo, de acuerdo a la experiencia, produce una vivencia de sentimientos más importantes.
- Un sistema perceptivo, en base a la observación reflexiva, genera una percepción del entorno de forma de tallada.
- La estructura simbólica, en el entendimiento abstracto, da como resultado la creación de conceptos mayormente detallados.
- Los sistemas de comportamiento en la práctica diaria dan origen a acciones mayores y complejas.

De estas aptitudes encontradas en el aprendizaje, Kolb (1976) señaló como principales capacidades la percepción y el procesamiento. Destacaba de igual forma que el aprendizaje es producto de la forma en la que las personas comprenden el entorno y procesan esta información.

A su vez señaló dos tipos opuestos de percepción: los que perciben mediante la experiencia directa y los que perciben por medio de la conceptualización abstracta y generalizaciones.

A medida que se iban estudiando las diferencias existentes en el procesamiento, también se presentaron ciertos ejemplos de estos extremos como son:

Algunas personas procesan mediante la práctica diaria en la cual aplican sus conocimientos en situaciones nuevas y cambiantes, mientras que otras lo hacen por medio de la observación reflexiva.

Un aprendizaje óptimo se genera del procesamiento de información de la siguiente forma: actuar, reflexionar, teorizar y experimentar, por lo que describe cuatro

modalidades: experiencia concreta, conceptualización abstracta, experimentación activa y observación reflexiva, que al combinarse originan cuatro estilos de aprendizaje:

La intersección de las formas de entender y procesar es lo que llevó a Kolb (1976) a desarrollar un modelo de cuatro cuadrantes para explicar los estilos de aprendizaje, esta estructuración responde a una forma opuesta de aprendizaje, ya que eso permite entender mejor la realidad de las personas, en este caso los dos primeros estilos y los dos últimos son íntimamente opuestos.

Convergente: su punto más fuerte radica en la aplicación de ideas en la práctica. Se organizan los conocimientos a través del razonamiento hipotético- deductivo para resolver los problemas. Solución causa efecto

Divergente: contrario al primero, en el cual se desempeñan mejor en situaciones que exigen producción de ideas y se destacan porque tienden a considerar situaciones concretas desde muchas perspectivas.

Asimilador: se desarrolla la capacidad de crear modelos teóricos, utiliza el razonamiento inductivo y la fusión de criterios desiguales en una explicación integral, se interesa menos en las personas que por los conceptos abstractos y prefieren la teoría que la práctica.

Acomodador: contrario al anterior su fortaleza reside en hacer o participar activamente en experiencias nuevas, suelen afrontar mayores estilos diferentes que otras personas, normalmente se siente cómodo con las personas, aunque a veces pierde la paciencia. Frecuentemente se concentran en realizar actividades dirigidas a la búsqueda de objetivos orientados a una acción determinada.

Para Senge (1992, 92), “el aprendizaje organizacional es la fusión del talento y las funciones productivas. Sin excluir los procesos de aprendizaje organizacional se han originado movimientos que defienden los cambios ocurridos en las organizaciones, motivados por las modificaciones de su entorno”.

Argyris y Schön (1978, 29) sostienen que: las organizaciones que practican el aprendizaje organizacional inician con simples procesos anti rutinarios, que no cuestionan la estructura de la organización, su vínculo con el entorno, sus valores o el proceso de toma de decisiones, luego se adentra en otro nivel que busca el cambio organizacional partiendo desde el aprendizaje individual y cuestiona la lógica ante la práctica activa.

Sostienen que el aprendizaje organizacional consiste fundamentalmente en la capacidad para detectar y corregir errores.

Según Argyris (2009, 98), las personas aprenden de dos formas: si el aprendizaje es de un ciclo o de doble ciclo. El aprendizaje de un ciclo es producto de los errores detectados y corregidos en base a los estándares y parámetros establecidos o conocidos por las organizaciones. En este tipo de aprendizaje se puede cambiar las decisiones y adaptarlas a las diferentes circunstancias dependiendo de la información que se recibe, pero no cambian sus modelos mentales ni sus convicciones. Por otro lado, el aprendizaje de doble ciclo se genera cuando se encuentra un error se lo corrige de forma que se modifique los objetivos, políticas y rutinas estándares subyacentes en una organización para la solución de los problemas. Cambiando podemos obtener otros resultados que ataquen la raíz de los problemas más allá de donde podemos verlos en el único bucle.

Dentro del aprendizaje de un ciclo, los problemas son solucionados de acuerdo a lo aprendido, al éxito tenido o a los fracasos dentro de los modelos mentales, mientras que en el de doble ciclo el aprendizaje se lleva a cabo por medio de la reflexión sobre la validez de la convicción tenida y de las presunciones. No replantea la validez de los modelos mentales. Un ejemplo del primer caso es un administrador que quiere cumplir con su presupuesto aplicará la reducción de sus costos, es una relación directa en la que el error permite mejorar sus decisiones, ya para el aprendizaje de doble ciclo en el mismo ejemplo el administrador se cuestiona si la reducción de costos es lo más adecuado y si esta estrategia puede utilizarla en otros casos.

La aceptación de que las organizaciones son sistemas que aprenden conduce al reconocimiento de que algunos de los procesos empresariales, tienen que ser explicados desde los significados construidos socialmente por los actores que en ellos intervienen. Barley y Kunda (1992, 363), consideran que “la perspectiva cultural puede ampliar la comprensión de la innovación”.

Los modelos hablados anteriormente incluyen estudios sobre los Principios de Aprendizaje de Foster (1990, p. 54), de lo que se detalla los más importantes:

Aprendemos haciendo, mediante imágenes que implican hacer y observando a los demás mientras hacen. Lo que los individuos han hecho previamente en situaciones semejantes puede considerarse como un buen predictor de lo que volverán a hacer, incluyendo la opción de que pueden relacionarse o actuar bajo acciones alternativas. El refuerzo tiene importancia, pero no siempre suele ser necesario para el aprendizaje; sus efectos son comúnmente sutiles, no obvios, encubiertos y relativos al individuo y la situación. La percepción personal del yo, así también el entorno de interacción dinámica con el sujeto, inciden en la experiencia del aprendizaje. La repetición puede ayudar al aprendizaje, pero normalmente se genera mediante la imaginación. Para ayudar a la retención del aprendizaje es importante la práctica diaria.

De estas teorías podemos preguntarnos, ¿Cómo aprendemos?, para lo cual se mencionan dos formas: la primera según Mayo (2000, 12) quien defiende que lo que se sabe normalmente es gracias a las experiencias vividas a través del tiempo y de las

capacidades de cada individuo para aprender. Por lo tanto, es una forma individual que logra la persona a través del desarrollo de nuevos conceptos y formas de resolución de problemas.

La segunda forma según Robbins (1998, 358) es que “el aprendizaje se da cuando cambian los actos”, para este autor una modificación en el proceso de razonamiento o en las actitudes del individuo que no está relacionado a un cambio de conducta no es parte del aprendizaje, además que expresa que el aprendizaje necesita de alguna forma de experiencia. Según varios comentarios emitidos por éste, la experiencia es posible adquirirla por medio de la observación o práctica, o también ser resultado de una experiencia indirecta, como adquirirla por medio de la lectura.

Las organizaciones orientadas al aprendizaje actúan sobre los problemas o dificultades como variables fundamentales para el conocimiento; le permiten al colaborador que resuelva los problemas según los conocimientos adquiridos en el proceso, y se puede aprovechar al máximo el aprendizaje de acuerdo a las capacidades del individuo para que lo resuelva.

Una forma tradicional como fuente de aprendizaje y medio de creación de conocimientos de una organización, radica en definir unidades o equipos para un determinado fin; las áreas de investigación y desarrollo son un ejemplo habitual de esto.

Una manera directa y mayormente eficaz de adquirir conocimientos consiste en adquirirlo; es decir, tener en la organización personas con habilidades específicas, ya que el conocimiento técnico y crítico es conocimiento tácito de los trabajadores.

La relevancia de la experiencia y la verdadera práctica son un indicativo de la capacidad del conocimiento para competir con la complejidad del entorno por tanto, se manifiesta que la experiencia es una forma específica de aprendizaje organizacional, en este sentido los valores organizacionales implementados son fundamentales para este efecto y actuarán dependiendo de la importancia que tengan los interesados en tener un conjunto específico de valores y creencias.

Los individuos pueden aprender mejor cuando perciben que sus expectativas sobre la organización se ven reflejadas en una visión compartida que crea un conjunto de acciones tomadas por la misma, que genera sentido, propósito y coherencia de todas las áreas.

Una visión compartida y realizada por los miembros es esencial para el aprendizaje de las organizaciones que deseen proveer una dirección, sentido y energía a sus colaboradores.

1.1.2. Mecanismos de aprendizaje

Para detallar los mecanismos del aprendizaje es necesario tener clara la diferencia entre conocimiento explícito y tácito; Nonaka (1994, 78), mantiene que “el conocimiento explícito como el que puede ser comunicado y compartido fácilmente, es formal y sistemático, en cambio el conocimiento tácito es personal, resulta complejo explicarlo de manera formal y por ende compartir ideas con otros”. (Castañeda 2004, 82) explica que “los conocimientos tácitos tienen un elemento del conocimiento técnico y de dimensiones cognoscitivas, que implican modelos mentales, creencias y perspectivas que se toman en cuenta como hechos reales”.

Basándose en lo anterior, se entiende que el conocimiento tácito consiste en aplicar una mayor atención y esfuerzo al individuo para poder ser extraído y que pueda ser socializado dentro de un grupo, sin dejar a un lado el conocimiento explícito; de forma que sea fácil la comprensión de estos conocimientos; el primer paso para determinarlos siempre será el expresarlos y compartirlos.

Entonces para la conversión del conocimiento según Nonaka y Takeuchi (1995, 125) se presentan los siguientes mecanismos:

- La socialización: es la transición o generación del conocimiento tácito entre dos o más personas, compartiendo modelos mentales, desarrollando habilidades y dotando de elementos para crear aptitudes por medio de una interacción cercana.
- La exteriorización: para que el conocimiento tácito tenga efecto dentro de las organizaciones debe socializarse con las personas que lo requieran para el desarrollo de su trabajo y para tener un lenguaje claro, útil y universal. Este es el momento en el que se genera el conocimiento virtual.
- La combinación: dentro de este proceso se fusionan o reestructuran cuerpos desiguales de conocimiento explícito; éste se lleva a cabo en el momento en que los miembros de una organización intercambian información, realizando memorandos, controlan y analizan información con el objetivo de dar a conocer tendencias y patrones, entre otras actividades.
- La interiorización: hace referencia a la transformación del conocimiento generado a través de la socialización, exteriorización y combinación, en

un nuevo conocimiento tácito, especialmente práctico, lo mismo que permite definirlos dentro de sus modelos y elementos cognitivos, modelos mentales y tecnológicos, *know – how* y habilidades.

Tabla 1
Mecanismos de aprendizaje organizacional

	Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito	Socialización (conocimiento armonizado)	Exteriorización (conocimiento conceptual)
Conocimiento explícito	Interiorización (conocimiento operacional)	Combinación (conocimiento sistémico)

Fuente: (Palacios, 2000, p. 12)

Elaboración: (Palacios, 2000, p. 12)

En el sector público se ha definido la normativa respecto a la ejecución y mantenimiento de la gestión de la innovación, la cual aborda ya temas de aprendizaje organizacional dentro de los enfoques de innovación, para lo cual se crea la Norma Técnica de Innovación en la Gestión Pública.

En su apartado 3.3.1 manifiesta que en el aprendizaje organizacional, la organización debe definir acciones que gestionen las capacidades y recursos de los servidores, orientadas en la creación de competencias de conocimiento y tecnología, las cuales estén dirigidas al mejoramiento de la gestión y que permitan dar valor a sus activos intangibles o de capital intelectual. (Norma Técnica de Innovación en la Gestión Pública. 2015)

Estas actividades favorecen el desarrollo de competencias tecnológicas y fomenta la creación y acumulación del conocimiento tácito o expreso, requerido para la definición y mejoramiento de las actividades de las organizaciones.

1.1.3. La cultura organizacional desde los valores institucionales

Para visibilizar a la cultura organizacional dentro de los parámetros de teoría, ésta se la puede considerar como la médula de la organización, es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los programas y proyectos de transformación depende del talento y de la actitud de la dirección o gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno.

El estudio de la cultura organizacional tiene un amplio interés para las organizaciones, ya que su dinámica se ve involucrada en función de cómo la cultura está

constituida, para lo cual esta investigación toma como fundamento lo descrito por Schein (1988, 54), que refiere a la cultura como: el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos. Y distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos, b) valores o ideologías, c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

Se toma como fundamento a este autor porque se quiere hacer referencia a la amplia gama de factores que involucra la cultura organizacional, ya que la gestión estratégica de las instituciones incluye la dinámica de la cultura para conformar estrategias y tomar decisiones. Así mismo se da importancia en esta investigación a los valores de las organizaciones, mismos que están considerados en la vivencia de la cultura.

Para Schein (1993, 12) el estudio de la cultura es situada en una perspectiva evolutiva y la define como:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Cabe señalar que “el grupo” para Schein (1993, 16) “es una organización completa o puede ser por áreas delimitadas. En este sentido el autor propone tres niveles es decir el grado en que el fenómeno cultural es visible al observador: artefactos, valores adoptados y declarados y supuestos básicos”.

Artefactos. Son las estructuras y procesos organizacionales visibles, incluye el ambiente físico de la organización. Estos fenómenos, aunque son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar y, al ser tangibles, permiten estudiar la cultura existente en la empresa.

Valores adoptados y declarados. Incluyen las estrategias, objetivos, filosofías (justificaciones adoptadas), que son validados por un proceso social compartido en la organización. Los valores predicen buena parte del comportamiento de sus miembros. Sin embargo, algunas veces pueden ser contradictorios entre sí o con el comportamiento observado. Esta es la razón de que en las organizaciones existan grandes áreas del comportamiento que, aparentemente, permanecen sin explicar. Los valores incluyen reglas y normas de comportamiento que pueden reflejar racionalizaciones y aspiraciones.

Supuestos básicos. Son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por los miembros de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son asumidas y tomadas como verdaderas por los miembros de la organización. Son la fuente última de los valores adoptados y declarados y los artefactos.

Cuando los valores no permiten explicar algunos patrones de comportamiento de grupos o áreas de la organización, se tienen que descubrir los supuestos básicos que integran la cultura organizacional para entenderlos y explicarlos. Si los integrantes de una organización comparten un supuesto básico de manera firme, cualquier comportamiento que se aleje del mismo es considerado como no aceptable.

Los supuestos básicos de una organización no están sujetos, generalmente, al debate o la controversia, de manera que son muy difíciles de cambiar, lo que introduce un grado básico de estabilidad y permanencia en la organización, aunque ésta debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del entorno. Más aún, el conjunto de supuestos básicos, tanto en el plano individual como en el grupal, son mecanismos de defensa psicológica y cognoscitiva que permiten a la organización continuar funcionando.

Los supuestos básicos se relacionan con aspectos fundamentales de la vida organizacional como: la naturaleza del tiempo y del espacio, la naturaleza humana y las actividades humanas, la naturaleza de la verdad y cómo es descubierta, la forma correcta en que los miembros de la organización deben relacionarse entre sí, la importancia relativa del trabajo, la familia y el desarrollo personal, el papel del hombre y la mujer y la naturaleza

Autores como Valle (1995, 96), establece que “la cultura de una organización es fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas”, el cual también incluye en su definición la importancia de los valores.

Otros dos autores en diferentes años también consideran a los valores como base en la constitución de la cultura organizacional, por un lado Serna (1997, 85):

La cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas, inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

Por su parte, Robbins (1999, 47) afirma que: “la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y valores que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo”.

De los autores más recientes en desarrollo organizacional está Pérez y Pérez (2007, 2), que considera:

La cultura de una organización es comprendida como un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación. Se distingue la cultura formal e informal, se exponen sus elementos, los factores internos y externos que influyen en ella; así como el cambio de cultura y los elementos que son necesarios incentivar y contrarrestar en la búsqueda de una cultura orientada al conocimiento.

A partir de estos autores se puede considerar a la cultura organizacional como el reflejo de la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una mezcla de historias, creencias, comportamientos, valores, mitos, y otras ideas que en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. La cultura organizacional representaría la esencia de una organización, representa su definición más interna y también refleja su forma de comportarse.

Es un proceso en cadena que envuelve a los miembros de la organización y a los que vendrán ya que se transmite de generación a otra, pero esto no significa que la cultura no varía, ya que las personas que la conforman la van moldeando y generan transformaciones graduales.

La cultura organizacional tiene factores que son el resultado de la interacción entre las esferas políticas, económicas y sociales. Las características de la cultura permiten evidenciar su influencia en el comportamiento de sus miembros, y son las siguientes:

- Factores externos.
 - No forman parte de la organización, sino de su entorno, entre ellos, los clientes, proveedores, competidores, asociaciones, ciudadanos, gobierno, la sociedad en general y los accionistas.
- Factores internos.
 - Normas: reglamentos internos, pautas de comportamiento, y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas, es decir políticas de ejecución de trabajo.
 - Valores: son las convicciones de la organización, se sustentan en una base moral, constituyen los pilares de la cultura corporativa, son los

supuestos que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa.

- Creencias: son elementos ideológicos que dan valor a la realidad de la persona, por ejemplo: ideas básicas e indiscutibles que comparten una gran mayoría de sus miembros.
- Elementos cognitivos: son el conjunto de conocimientos compartidos por los miembros de la organización con respecto al mundo que le rodea y de su propia labor y gestión. Son ideas que pueden confirmarse. Comprende los conocimientos, prácticas técnicas y de dirección, información del entorno, proyectos elaborados sobre la base de los objetivos y metas establecidos, estrategias, formas de distribuir y ejercer el poder, etc.
- El uso: práctica popular de alguna conducta considerada apropiada pero no obligatoria.
- La costumbre: cala más en la sociedad, acarrea desaprobación e incluso una acción de sanción sobre la persona que no la cumple.
- Los hábitos: informales, establecidos por el paso del tiempo y la tradición.
- Leyes y reglas: emanan de órganos formales.
- Símbolos y signos: los símbolos están formados por un elemento material y otro ideal; su rasgo esencial, su carga efectiva y la multitud de significaciones que pueden encerrar. Los signos son un significante carente de afectividad, con un solo significado que se identifica sensorialmente, por ejemplo, el humo como signo de fuego, distribución del espacio, decoración, mobiliario, etcétera.
- Ritos: comportamientos y acciones desarrollados rutinariamente en la empresa. Por ejemplo: comida por el fin de año, desayuno, etcétera. Ceremonias: Son celebraciones para festejar los éxitos alcanzados por la organización o simplemente para unir los empleados. Mitos, sagas, leyendas e historias. Forman la sabiduría popular de la organización, revelan sus principios básicos.
- Elementos humanos: contribuyen a la formación de la cultura así como a su transmisión entre los distintos miembros que integran la empresa. Cabe citar los siguientes: héroes, líderes, narradores, espías.

Estos factores de la cultura permiten evidenciar que es un proceso de aprendizaje social; es la unión de decisiones y experiencias previas que generan un patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros.

En este sentido la cultura es una estrategia fundamental para dar sentido a las actividades de los miembros de una organización, y se muestra en lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional, además muestra su dimensión simbólica y ayuda a encontrar significado a las tareas, para llegar a metas y objetivos comunes. Por lo tanto, la cultura organizacional forma un eje importante en el acontecer de las organizaciones exitosas.

1.1.4. La importancia de los valores en la Cultura Organizacional

Como se ha mencionado en esta investigación, dentro de la concepción de cultura organizacional se toma vital importancia a los valores, los cuales son elementos destacados en la cultura, por lo mismo son considerados como el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

Siendo así, los valores constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias, son los lineamientos básicos que deben ser cumplidos para permanecer en tal o cual organización.

El conjunto de valores, que ha sido aprehendido por los integrantes de la organización normalmente por medio de las comunicaciones, surge de la historia organizacional, de las acciones cotidianas y las decisiones de sus miembros, además del día a día de la entidad.

Cada organización determina e implanta sus propios valores, muchos los llevan a nivel de un documento oficial que forma parte de su filosofía. Es importante considerar que, en la medida que los valores de una organización estén en concordancia con los valores que los miembros tienen como característica inherente, la organización se verá más fortalecida. Esta sinergia de criterios permite una articulación entre los sujetos con la organización, con su Visión y su Misión.

Considerando a la cultura organizacional como la personalidad de la Institución, y determinando lo que hace que una organización para sea diferente a otras, los valores forman parte fundamental de este proceso, indudablemente la alta dirección es la más indicada en promover los valores dentro de la organización.

Los valores son prioridades que están presentes en lo que hacemos y no hacemos, en las cosas que somos capaces de tolerar inclusive a lo que nos hemos

acostumbrado. Son expresados de manera pública y abierta, actuados de manera repetida (ritos, hábitos), y defendidos cuando van contra el autointerés personal.

Para García y Dolan (1997, 33), “los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o que nos salgan bien las cosas”.

Para las organizaciones, los valores están incluidos en dos procesos fundamentales: herencia y aprendizaje, por un lado, se heredan porque se transmiten de una persona a otra, fruto de la comunicación o difusión y como producto del proceso de formación de la persona en esa organización, y la vez se aprenden como resultado de la formación de nuevos conocimientos que son puestos en práctica necesariamente.

Desde el punto de vista organizacional, existen varios modelos para estructurar las aristas estratégicas de cada institución. Una de ellas es el Modelo 7S, desarrollado por dos consultores de la firma McKinsey en el 2002. (Peters T, Waterman R. 2006, 120)

Estos autores determinan que el camino estratégico hacia una organización eficiente, productiva y en constante aprendizaje gira en torno a siete factores. Se considera este modelo porque incluye a los valores como uno de ellos.

Tabla 2
Modelo 7 s – Tom Peters y Robert Waterman

Modelo 7 s	
Factores	Significado
Strategy (Estrategia):	Es la manera de organizar y manejar los recursos, para conseguir los objetivos y metas de la organización.
Structure (Estructura):	Es la manera en que se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad, la fórmula de expansión, de organización jerárquica, de recursos humanos, etc.
Systems (Sistemas):	Incluye los procesos internos que definen los límites de funcionamiento de la organización y los sistemas de información son los canales por donde fluye la información.
Style (Estilo):	Es el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por la dirección de la organización.
Staff (Personal):	Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

Skills (Habilidades)	Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que, Michael Porter llama Competencias Centrales o el llamado “ <i>know how</i> ”.
Shared Values (Valores compartidos)	Son la esencia de la organización. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. Representa a los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de esta.

Fuente: Modelo 7S – Tom Peters y Robert Waterman

Elaboración: Propia

Como se ve en este modelo, los valores son considerados un factor importante para la concepción de la organización. De igual manera los considera como el cordón que unifica a los trabajadores o servidores en una misma línea de lo que la organización espera.

Toda empresa culturalmente estructurada debe tener, según García y Dolan (2003, 125), dos grandes valores o principios compartidos, orientadores de sus objetivos de acción cotidianos:

Los valores asociados a su visión: hacia dónde va la organización y los valores asociados a su misión: razón de ser, el para qué. Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión, entre ellos medios tácticos para alcanzarlas.

Esta diferenciación de los valores también es considerada en la normativa laboral vigente en el sector público se desprende también la importancia que se le da a los valores organizacionales, esto está especificado en la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño realizada en el 2008 determina en el art. 14.- Definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño, como definen a las competencias universales: Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación. Estos campos son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01 y determina como competencias: trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo. (Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño 2008, 18)

El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad o institución para

incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos.

La iniciativa es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsan la auto motivación hacia el logro de objetivos.

El liderazgo es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor. El propósito del líder es desarrollar los talentos y motivar a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

Por lo tanto, el proceso de evaluación de desempeño para funcionarios del sector público está íntimamente relacionado a los valores institucionales que son determinados en el formulario anteriormente mencionado.

Capítulo dos

Estudio de campo - SENPLADES

2.1. Marco Metodológico

Esta investigación es descriptiva ya que en base a la problemática planteada se desarrolló un trabajo de campo mediante la realización de un diagnóstico de los valores culturales implementados en la SENPLADES, y a la vez identificar cómo se articulan con los mecanismos de aprendizaje organizacional. En este sentido, los resultados arrojados nos dan suficiente insumo para no hacer referencia a conexiones causales o comparaciones con otras organizaciones.

El diseño de la investigación es de campo, no experimental, transaccional, se tomó la información de situaciones existentes a nivel de una institución pública, sin manipular variables o hechos existentes de acuerdo con Hernández (2003, 82).

La variable de investigación son los valores. Los datos fueron recolectados en algunos momentos con la intención de enriquecer al estudio desde algunas perspectivas de información a fin de desarrollar aportes para el conocimiento y el área objeto de estudio. Se emplearon las siguientes herramientas de investigación: grupos focales, aplicación de dos encuestas la primera fue una ya validada en los estudios de David Kolb (1976) y la segunda creada por la autora con 13 ítems y valorada por la escala de tipo Likert con 5 grados de puntuación; esta encuesta fue validada en su consistencia y correspondencia entre los ítems de la encuesta y sus variables, además se usó el análisis de documentos para crear las directrices del modelo de aprendizaje organizacional.

El segundo instrumento se aplicó a una muestra definida con las siguientes características: personal de SENPLADES Matriz Quito que trabaje por lo menos 6 meses en la institución, y no forme parte del jerárquico superior.

Esta investigación también es explicativa ya que se podrá estudiar la relación existente entre los valores culturales implementados en la institución con el aprendizaje organizacional, variables que son de tipo cualitativas.

2.2. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

SENPLADES es una institución pública creada en el 2004 en Ecuador como organismo técnico responsable de la planificación nacional en forma participativa, incluyente y coordinada para alcanzar el Buen Vivir. Enfocado su misión y visión hacia

ser la institución estratégica referente de la planificación nacional, que guía el desarrollo del país a largo plazo.

En registro oficial N° 519 el 10 de junio de 2015 se expide el Código de Ética de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo suscrito por Pavel Muñoz. En el capítulo II del mencionado código se definen los valores institucionales como las siguientes: Responsabilidad, Respeto, Trabajo en equipo, Compromiso, Honestidad.

- Responsabilidad: Cumplimiento de las tareas encomendadas, de manera eficaz y oportuna, mediante la toma de decisiones, garantizando el bien común, coadyuvando el desarrollo de los procesos institucionales.
- Respeto: Reconocer a cada persona como ser único, considerando sus criterios, intereses y necesidades particulares, fomentando una cultura de armonía social y ambiental en función de una adecuada convivencia institucional.
- Trabajo en equipo: Voluntad y predisposición para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimientos, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la Institución.
- Compromiso: predisposición para involucrarse con la institución, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los principios, valores y objetivos institucionales.
- Honestidad: Hecho de no apropiarse de logros y cosas ajenas, respetando los bienes de la Institución y de terceros, bajo los márgenes de los principios éticos.

2.3. Metodología para el levantamiento de la información

2.3.1. Grupos focales

Con esta información, se aplicaron en el mes de enero 2017, 20 grupos focales a servidores/as y trabajadores/as de oficina matriz Quito, en el cual se realizaron las siguientes preguntas:

¿Conoce los valores organizacionales de SENPLADES?

¿Cuál de ellos es el más vivido en la Institución?

¿Cuáles en menor medida?

Estas reuniones fueron realizadas con una duración de 20 minutos en cada grupo y a la cual se tuvo una convocatoria de 557 personas de los cuales se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 3
Resultado de la percepción en grupos focales

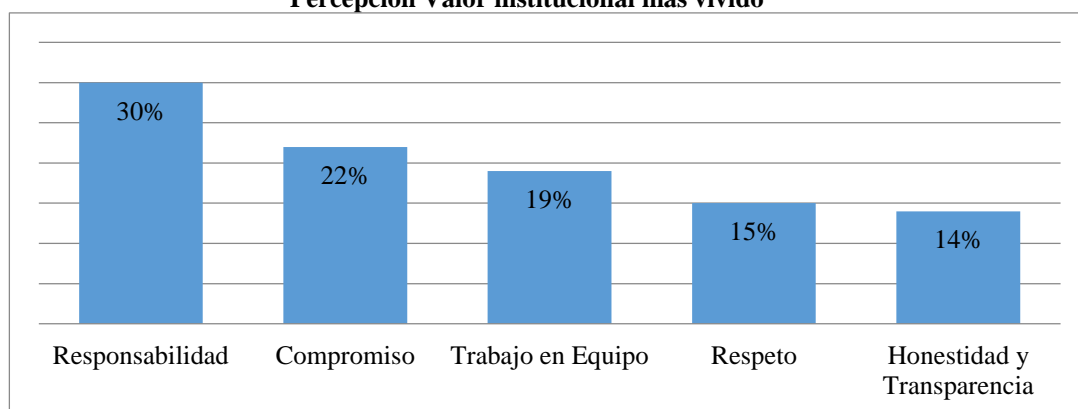
Valor más vivido	Personas	Porcentaje
Responsabilidad	164	30%
Compromiso	125	22%
Trabajo en equipo	105	19%
Respeto	88	15%
Honestidad	75	14%

Fuente: Grupos focales. Valores Institucionales 2016

Elaboración: La autora

En este caso para la población objetivo de estos grupos focales la responsabilidad como valor institucional es el más implementado y vivido, con un 30% de aceptación de 164 personas.

Ilustración 2
Percepción Valor institucional más vivido



Fuente: Grupos focales. Valores Institucionales 2016

Elaboración: La autora

Con este primer acercamiento a la percepción de cuales de los valores organizacionales vigentes es el más vivido podemos considerar que probablemente responsabilidad vista como el encaminamiento a las tareas nos permite determinar que los servidores y trabajadores tienen claridad cuáles son sus roles y hacia donde deben encaminarse para cumplirlos.

2.3.2. Formas de aprendizaje en SENPLADES

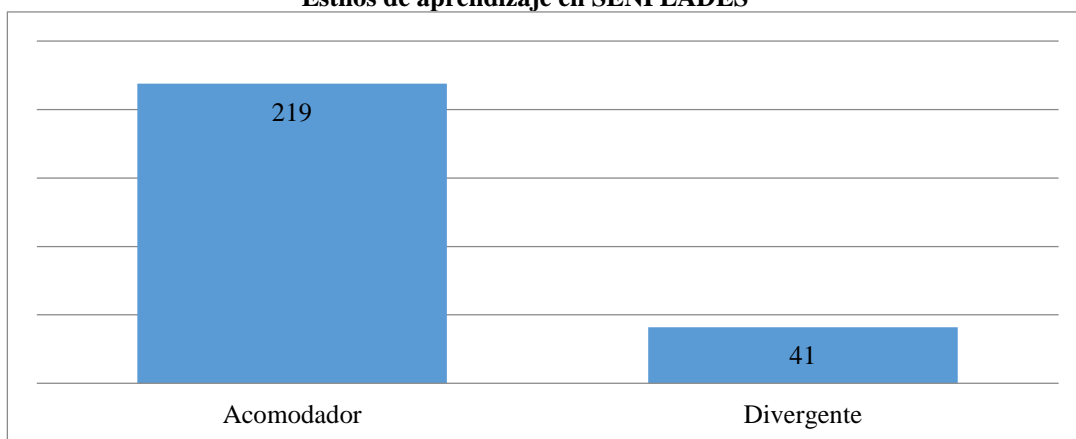
Paralelamente a los resultados de los grupos focales, fue necesario conocer cómo aprenden los y las servidores/as y funcionario/as en la institución, para lo cual se

consideró la línea teórica de Kolb (1976) quién incluye el concepto de estilos de aprendizaje dentro de su modelo de aprendizaje por experiencia. En este sentido se utilizó el test desarrollado por el mencionado autor para conocer las tendencias en SENPLADES hacia el aprendizaje organizacional y si esto puede estar atado a los valores institucionales.

La encuesta fue realizada en la plataforma *Survey Monkey* en el mes de enero 2017, para el desarrollo de la misma se remitió el link de la encuesta a 780 correos electrónicos de servidores y funcionarios de la institución de las cuales se recibió 270 respuestas en el test de Kolb (1976). Las encuestas recibidas se ubican en un 5% de error de muestreo con un 95,5% de intervalo de confianza.

Los resultados son los siguientes:

Ilustración 3
Estilos de aprendizaje en SENPLADES



Fuente: David Kolb
Elaboración. La autora

219 respuestas se alinean al estilo de aprendizaje predominante ACOMODADOR, en el cual las características de este estilo de aprendizaje se basan en hacer y sentir. Básicamente se habla de personas sociables, organizadas, abiertas, empáticas, que aceptan retos. Normalmente se enfocan en tareas encaminadas a la búsqueda de objetivos y suelen estar orientados a la acción.

41 respuestas se alinean al estilo de aprendizaje predominante DIVERGENTE, es decir este estilo de aprendizaje se basan en el sentir y observar. Suelen ser personas sociables e imaginativas, disfrutan las experiencias que permiten el descubrimiento y la generación de ideas, son buenos sintetizando las ideas, están orientadas al trabajo con otras personas por lo cual valoran la comprensión de estas.

Estos resultados determinan una tendencia marcada hacia el estilo de aprendizaje Acomodador en la que las personas de este estilo normalmente se enfocan en tareas encaminadas a la búsqueda de objetivos y suelen estar orientadas a la acción. Este tipo de aprendizaje permite anclar los retos como objetivos que visibilizan el cumplimiento de metas, en este sentido la sociedad actual demanda personas que a través de un aprendizaje continuo se conviertan en sujetos autónomos capaces de tomar conciencia de sus propios procesos mentales al enfocarse con los problemas, analizarlos adecuadamente, planificar, supervisar y evaluar la propia actuación. Aunque los estilos de aprendizaje son relativamente estables pueden ser modificados para adaptarlos a las experiencias de cada situación.

Haciendo una asociación de los dos estudios, entre la investigación en los grupos focales respecto a cuáles son los valores más vividos en la institución y los resultados de los estilos de aprendizaje predominantes en SENPLADES, se puede realizar el siguiente análisis:

Por un lado, la responsabilidad definiéndola como valor institucional enfocado al cumplimiento de las tareas, objetivos y metas organizacionales; y por otro el interés personal de lograr las metas previstas hace que predominantemente los funcionarios y funcionarias de SENPLADES buscan aprender desde una perspectiva práctica, procurando la acción como motor del conocimiento y moviéndose rápidamente hacia el aprendizaje.

Considerando que en la actualidad la competitividad de las organizaciones e instituciones está determinada por la capacidad de manejar y satisfacer a los usuarios, se forman de ideas, experiencias, y conocimiento que se consigue del aprendizaje individual de los servidores; ahora la cuestión es saber cómo identificar y diseminar el conocimiento generado dentro de la organización, para permitir que lo generado por los funcionarios y funcionarias se transforme en capital intelectual que perdure.

2.4. Valores Organizacionales en SENPLADES

Además se identificó la necesidad de determinar los mecanismos del aprendizaje colectivo que se asocian a los valores organizacionales de SENPLADES, para lo cual se creó una encuesta que recoge los valores organizacionales existentes agrupados en factores para aprender, esta encuesta permitió conocer cuáles son los valores que viabilizan el aprendizaje en SENPLADES; en este sentido se realizó la siguiente agrupación:

Tabla 4
Agrupaciones de los valores organizacionales de SENPLADES

Agrupaciones	Valores
Valores de competencia	Trabajo en equipo
	Responsabilidad
	Compromiso
Valores personales	Honestidad
	Respeto

Fuente: Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño
Elaboración. La autora

Realizando un análisis profundo de los 5 valores institucionales cargados en el código de ética y revisando la definición dada para este efecto se consideró dos agrupaciones de los valores organizacionales para incluirlos en dimensiones grandes para hacerlos pertenecientes a una grupo de mayor entendimiento, en este sentido se denominaron valores de competencia: entendidos como la capacidad para ejecutar un trabajo y que corresponden a: trabajo en equipo, responsabilidad y compromiso. Por otro lado, están los valores personales: en el que están incluidos honestidad y respeto.

Los valores de competencia son los considerados dentro del ámbito laboral y que han dotado a la persona para su desarrollo profesional, además que puede ser reforzado en las organizaciones, esta primera agrupación responde a la Norma Técnica de Calificación de los Servicios y Evaluación de Desempeño en donde estos valores son considerados competencias técnicas a desarrollarse en el trabajo.

Los valores personales hacen referencia a aquellos con los cuales llega una persona a un determinado trabajo, los mismos que pudieron ser dotados en la educación del colaborador y en muchos casos determinan la forma de ser de las personas. (Norma Técnica de Calificación de los Servicios y Evaluación de Desempeño, 2008)

2.5. Encuesta de Aprendizaje Organizacional

Para esta investigación se consideró a la encuesta como instrumento de recolección de datos, porque es un formato redactado en forma de interrogatorio o afirmación para obtener información acerca de las variables que se investigan, puede ser aplicado personalmente o por correo y en forma individual o colectiva y debe reflejar y estar relacionado con las variables y sus indicadores.

Contando con los valores agrupados, se trabajó en los ítems de cada variable o valor y la encuesta se conformó por 13 ítems, que son los siguientes:

Tabla 5
Estructura de la encuesta

Dimensiones	VARIABLES	Ítems
Valores de competencia	Trabajo en equipo	Gracias a los equipos de trabajo se pueden detectar mejor los errores
		Cuando se trabaja en equipo se crea conocimiento
		En los equipos de trabajo suelen producirse resultados
		El trabajo en equipo es considerado importante debido a que en ese contexto se genera un mayor aprendizaje organizativo
		El conocimiento adquirido individualmente se comparte en los equipos de trabajo
	Responsabilidad	Existe una cultura organizacional favorable al aprendizaje
		Los plazos y ritmos para el aprendizaje son los apropiados
	Compromiso	En las actividades del puesto de trabajo se recurre siempre a las mismas soluciones
		A las personas que arriesgan y fracasan se las anima a intentarlo de nuevo
		Las estrategias para el desarrollo de los servidores se centran en el aprendizaje en equipo
Valores personales	Honestidad	Cuando una persona abandona la organización, sus experiencias y conocimientos permanecen accesibles para el resto de los miembros
	Respeto	Los fracasos son considerados parte del aprendizaje
		Se aprende por casualidad, el aprendizaje organizativo no está planificado

Fuente: Encuesta de Aprendizaje Organizacional- Caso SENPLADES

Elaboración: Propia

La encuesta en este caso será valorada por la escala de *Likert* en principio con 5 grados de puntuación.

Tabla 6
Escala de likert

Valoración	Interpretación
1	Totalmente desacuerdo
2	Muy en desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Algo de acuerdo
5	Muy de acuerdo

Fuente: Escala de Likert

Elaboración. Propia

Este instrumento de recolección de datos tiene las siguientes características:

Diseño de la muestra: la presente investigación es un estudio piloto por lo que se consideró un muestreo por conveniencia, ya que este tipo de muestreo nos permite obtener información sobre tendencias y resultados, además la información podrá justificar el planteamiento del estudio antes de incurrir en una técnica de muestreo más costosa.

El diseño y aplicación de una encuesta piloto se realizó mediante una reunión con un grupo de personas quienes validaron la semántica y la forma en que se interpretan los participantes la redacción de los ítems.

Preparación de la encuesta definitiva. La encuesta fue validada en su consistencia interna mediante la consistencia de *Moriyama* y índice de *alpha* de *Cronbach* ; el primero es la metodología con un panel de expertos de *Moriyama* y el otro de índole estadístico.

Este panel de expertos se reúne con la intención de mejorar el instrumento de medición de la percepción para que tenga claridad en las preguntas, las mismas sean relevantes, saber si el número de preguntas es adecuado, que la pregunta se entiende o comunica lo que se pretende comunicar.

El coeficiente alfa de *Cronbach* es un método de consistencia interna que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

La validez de un instrumento hace referencia al grado en que la encuesta mide aquello que se propuso medir, la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de *Cronbach*. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de *Cronbach* asume que los ítems normalmente valorados con la escala tipo *Likert* miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados entre sí. (Welch & Comer, 1988, 29)

Como lo menciona *Herrans*, citado por *López* (2003, 198), la estructura factorial de un instrumento permite documentar su validez de construcción lógica la cual debe corresponder en esencia con las dimensiones establecidas en la nosología del constructo que se mide.

Aplicación de la encuesta: el instrumento se aplicó a una muestra definida con las siguientes características: personal de *SENPLADES* Matriz Quito que trabaje por lo menos 3 meses en la institución y no forme parte del jerárquico superior. En este

sentido la muestra era 224 ya que la población fue de 510 personas con un error de muestreo de 5% y una confiabilidad del 95%.

2.6. Validación de la encuesta

2.6.1. Metodología de panel de expertos

La metodología de Panel de expertos de Moriyama permite evaluar la calidad de la construcción de la encuesta y la correspondencia de las afirmaciones con las variables y las categorías que la componen.

La estructura y formulación de las preguntas de la encuesta fue sometida a un proceso de validación de contenido por criterio de expertos. El criterio de los expertos se utilizó para evaluar la correspondencia de las afirmaciones con sus agrupaciones y para evaluar la encuesta de acuerdo con las cinco propiedades básicas formuladas por Moriyama, las cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 7
Criterios de Moriyama

	¿Es comprensible?
	¿Es susceptible a variaciones?
	¿Se ajusta el ítem en el instrumento?
	¿Hay una definición clara del ítem?
	¿Es posible recopilar datos?

Fuente: Encuesta de Aprendizaje Organizacional – Caso SENPLADES
Elaboración. Propia

Para efectos de la investigación se determinaron cinco expertos que formaron para importante en el desarrollo y evaluación de la encuesta, los cuales responden al interés de la autora para conocer su aporte:

Tabla 8
Expertos de evaluación

Panel de expertos – Moriyama	
Función	Perfil
Experto 1	Funcionario Público, conocedor del área de cultura organizacional
Experto 2	Profesor Universitario
Experto 3	Funcionario Público, compañero de trabajo
Experto 4	Funcionario Público, conocedor del área de comunicación organizacional
Experto 5	Estudiante Universitario en el área de derecho

Fuente: Encuesta de Aprendizaje Organizacional – Caso SENPLADES
Elaboración. Propia

Una vez definido el panel de expertos que colaboraron con esta investigación se agendó una reunión para presentarles la propuesta de encuesta, según la metodología de Moriyama se analizaron 5 factores (¿Es comprensible?, ¿Es susceptible a variaciones?, ¿Se ajusta el ítem en el instrumento?, ¿Hay una definición clara del ítem?, ¿Es posible recopilar datos?), a estos criterios se los valoró desde 0 al 3 siendo 0 nada y 3 mucho.

Las primeras observaciones del panel de expertos fueron alentadoras ya que la comprensión del instrumento en general era buena sin embargo las dos grandes observaciones estaban en la redacción de dos preguntas:

Pregunta 4: El trabajo en equipo no es considerado importante debido a que en ese contexto se genera un mayor aprendizaje organizativo.

Pregunta 12: Los fracasos no aportan del aprendizaje.

Estas dos preguntas generaban duda en cuanto al uso del “no”, porque un ítem con un contexto negativo pueden confundir al momento de responder, o sesga la respuesta.

Contando con los ajustes en las observaciones se consideró que la encuesta se procedió a realizar una prueba piloto con 10 personas lo que permitió también generar el insumo para la validación interna por medio de alpha de crombach.

2.6.2. Coeficiente Alfa de Cronbach

El cálculo del coeficiente alfa de Cronbach se realizó mediante el programa *Dyane* versión 4 que es una herramienta para el diseño y análisis de encuestas o instrumentos de índole exploratorio para investigaciones.

Según Nunnally (1978, p.245-246): dentro de un análisis exploratorio estándar, el valor de fiabilidad en torno a 0.7 es adecuado.

La validación de la consistencia interna arrojó los siguientes datos.

Tabla 9
Coeficiente alfa de crombach

°	Identificación de las variables
	Traba E1 - Gracias a los equipos se pueden detectar mejor los errores
	TRAB E2 - Cuando se trabaja en equipo se crea conocimiento
	TRAB E3 - En los equipos suelen producirse resultados
	TRABA E4 - El trabajo en equipo es considerado importante debido a que en ese contexto se genera un mayor aprendizaje organizativo
	TRABA E5 - El conocimiento adquirido individualmente se comparte en los equipos
	RESPON1 - Existe una cultura favorable al aprendizaje
	RESPON2 - Los plazos y ritmos para el aprendizaje son los apropiados

	COMPRO1 - En las actividades del puesto de trabajo se recurre siempre a las mismas soluciones
	COMPRO2 - Las personas que arriesgan y fracasan se las anima a intentarlo de nuevo
0	COMPRO3 - Las estrategias para el desarrollo de los servidores se centran en el aprendizaje en equipo
1	HONESTI - Cuando una persona abandona la organización, sus experiencias y conocimientos permanecen accesibles para el resto de los miembros
2	RESPETO1 - Los fracasos no son considerados parte del aprendizaje
3	RESPETO2 - Se aprende por casualidad, el aprendizaje organizativo no está planificado

Fuente: DYANE Versión 4
Elaboración. La autora

La tabla presentada anteriormente nos permite evidenciar cada una de las preguntas atadas a cada valor en ese caso se han considerado cinco preguntas para trabajo en equipo, dos para responsabilidad, tres para compromiso, una para honestidad y dos para respeto dando como resultado 13 ítems. Entonces para el caso de los 10 respuestas de la encuesta piloto en relación con los 13 ítems se ha definido el 0.73 de consistencia interna.

Tabla 10
Resultado de coeficiente alfa de crombach

Número de casos	10
Número de ítems	13
Coefficiente alfa de Crombach	0,7341

Fuente: DYANE Versión 4
Elaboración. La autora

Para que una encuesta cuente con consistencia interna entre sus ítems y las dimensiones a las cuales pertenece el resultado de alfa de Cronbach debe ser 0.7 – 0.8, en este caso los datos obtenidos según se presentan en la tabla anterior reflejan que la encuesta es consistente.

2.7. Aplicación de la encuesta de aprendizaje organizacional

Contando con la validación interna del instrumento, la encuesta de aprendizaje organizacional fue aplicada el 30 de agosto del 2017, habilitando el link por dos

semanas para permitir que la población objetivo llene la encuesta. Los resultados presentados a continuación permiten evidenciar una participación confiable porque utilizando el programa DYANE se pudo verificar que para obtener un margen de error del muestreo de 5% con un intervalo de confiabilidad 99.5% se debía aplicar la encuesta a 224 personas.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta en función de la participación institucional a la misma:

Tabla 11
Participantes de la encuesta

Población Total	510		
Muestra	224		
Error de muestreo	5%		
Encuestas recibidas	252		
Datos demográficos	Factor	Personas	Porcentaje
Edad	20-30	111	44%
	31-40	104	41%
	41-50	30	12%
	51-60	7	3%
Género	Masculino	83	33%
	Femenino	169	67%
Instrucción	Otro	13	5%
	Egresado	54	21%
	Tercer nivel	91	36%
	Cuarto Nivel	93	37%

Fuente: Encuesta de Aprendizaje Organizacional- Caso SENPALDES
Elaboración: Propia

Respecto a los datos demográficos se puede evidenciar que el rango de edad en donde mayoritariamente se ubica el personal de la SENPLADES está entre 20 a 40 años siendo el 85% de la población, es decir existe personal relativamente joven. Existe un 12% de personal que se encuentra entre los 41 a 50 años y un pequeño porcentaje del 4% se encuentra entre 51 a 60 años.

Así además existe predominancia del género femenino con el 67% versus el 33% de masculino.

Además es vital destacar la importancia del nivel de estudios del personal de la institución, ya que el 36% tiene un título de tercer nivel y el 37% un título de cuarto nivel, que nos determina un 73% de personal profesional.

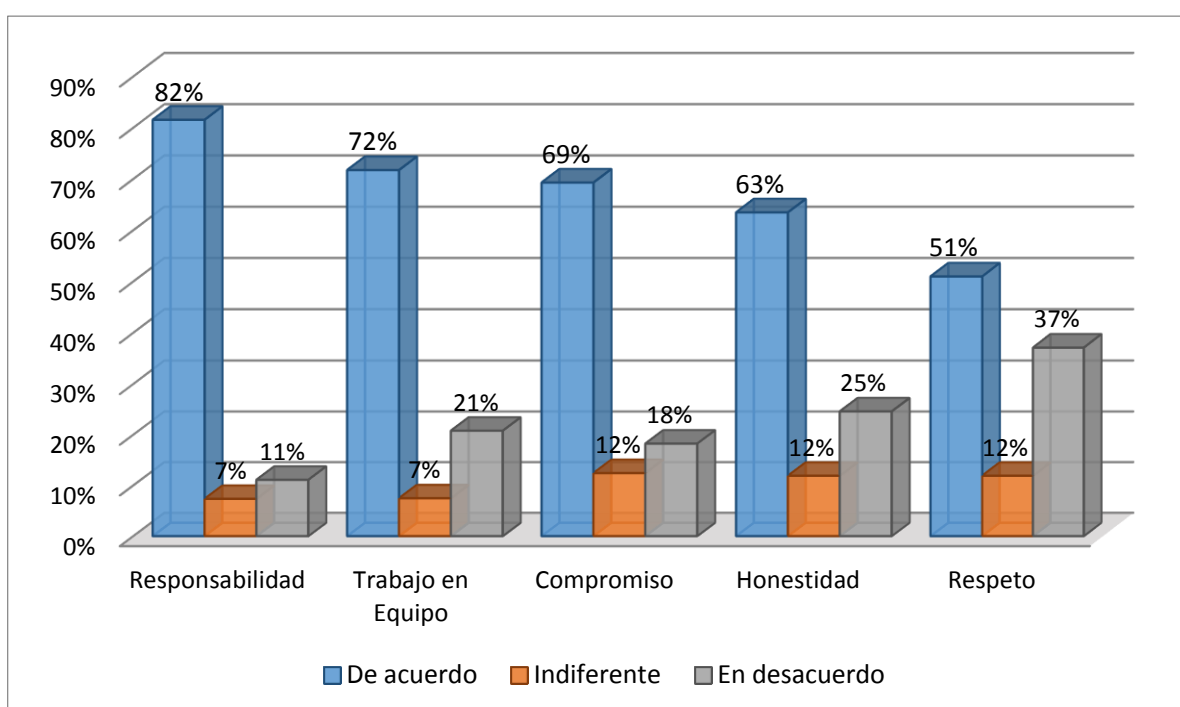
La encuesta se estructuró en 5 bloques, uno por cada valor institucional a ser medido con la intencionalidad de conocer cuáles viabilizan la implementación del aprendizaje organizacional.

2.8. Resultados de la aplicación de la encuesta

2.8.1. Análisis univariado

El análisis univariado consistió en determinar si existe influencia de los valores organizacionales de SENPLADES y el aprendizaje organizacional, en este sentido se encontró los siguientes resultados:

Ilustración 4
Resultados valores organizacionales



Fuente: Encuesta de Aprendizaje Organizacional- Caso SENPLADES
Elaboración: Propia

En función de los resultados de los bloques que se agruparon por cada uno de los valores institucionales se puede evidenciar que el valor responsabilidad es el valor que más aporta al aprendizaje organizacional con un 82% de aceptación; ahora es importante mencionar que el valor trabajo en equipo tiene un 72% y se constituye en el segundo valor que influencia hacia el aprendizaje organizacional, finalmente el valor respeto que tiene 53% y se evidencia como el último de los valores que aporta al aprendizaje.

Según el código de ética institucional el valor responsabilidad está establecido como el cumplimiento de tareas encomendadas de manera eficaz y oportuna, en este

sentido este valor que es el más vivido en la institución podría estar relacionado a que en SENPLADES existe un 73% de personal al momento del lanzamiento de la encuesta que tiene un título profesional y aún más un título de cuatro nivel.

2.8.2. Análisis bivariado

A partir de la asociación de los valores y el aprendizaje organizacional, se evidenció la necesidad de realizar un cruce entre los valores organizacionales y los mecanismos de aprendizaje de Nonaka y Takeuchi (1995) para conocer su interacción y como se entrelazan entre ellos, entre los cuales tenemos cuatro métodos para crear conocimiento en el aprendizaje organizacional.

Socialización: de tácito a tácito. Es lograr compartir experiencias para crear conocimiento tácito, la clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia, tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas.

Exteriorización: de tácito a explícito. Es un proceso a través del cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de conceptos, hipótesis, modelos, metáforas o analogías.

Combinación: de explícito a explícito. Es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito (como en bases de datos), puede conducir a nuevo conocimiento.

Interiorización: de explícito a tácito. Es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el «aprender haciendo».

Se han considerado estas definiciones para realizar la presente asociación, en función del cuestionario de aprendizaje organizacional que contiene 13 ítems se agruparon las preguntas de cada valor institucional a cada mecanismo de aprendizaje organizacional anteriormente mencionado, de la siguiente manera:

Tabla 12
Agrupación valores a mecanismos de aprendizaje

Valores	Número	Pregunta	Mecanismos de aprendizaje organizacional
Trabajo en equipo	3	En los equipos de trabajo suelen producirse resultados	Socialización
Trabajo en equipo	4	El trabajo en equipo es considerado importante del aprendizaje organizacional	Socialización
Responsabilidad	7	En su Unidad, los plazos y ritmos para el aprendizaje son los apropiados	Socialización
Respeto	13	Se aprende por casualidad, el aprendizaje organizativo no está planificado	Socialización
Trabajo en equipo	5	El conocimiento adquirido individualmente se comparte en los equipos de trabajo	Exteriorización
Compromiso	8	En las actividades del puesto de trabajo se recurre siempre a las mismas soluciones	Exteriorización
Honestidad	11	Cuando una persona abandona la organización, sus experiencias y conocimientos permanecen accesibles para el resto de miembros	Exteriorización
Trabajo en equipo	1	Gracias a los equipos de trabajo se pueden detectar mejor los errores	Combinación
Trabajo en equipo	2	Cuando se trabaja en equipo se crea conocimiento	Combinación
Responsabilidad	6	Existe una cultura institucional favorable al aprendizaje	Combinación
Compromiso	9	Las personas que arriesgan y fracasan se las anima a intentarlo de nuevo	Interiorización
Compromiso	10	Las estrategias para el desarrollo de los servidores se centran en el aprendizaje en equipo	Interiorización
Respeto	12	Los fracasos no son considerados parte del aprendizaje	Interiorización

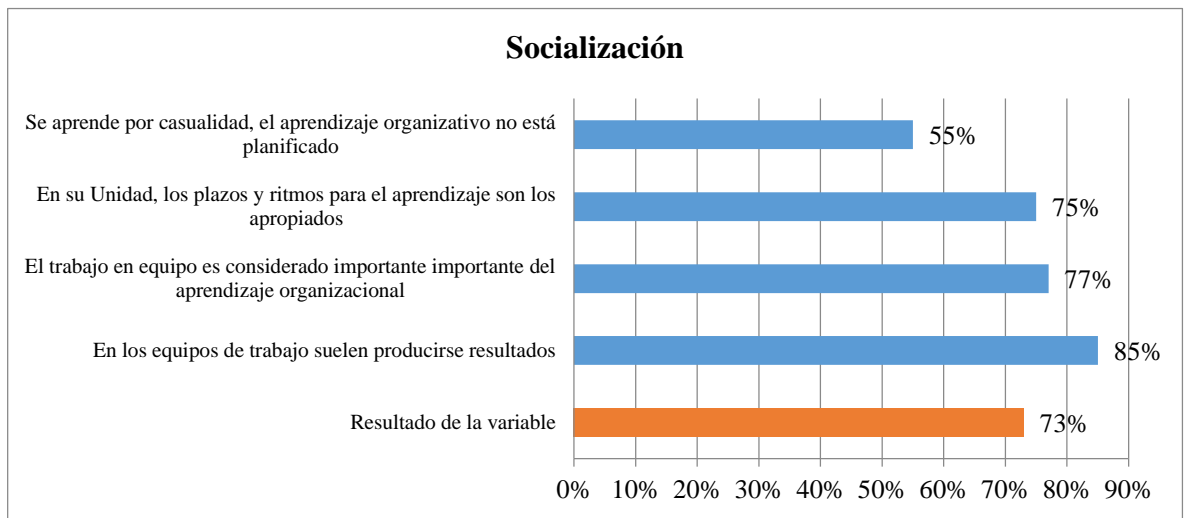
Fuente: Encuesta de Aprendizaje Organizacional- Caso SENPLADES

Elaboración: Propia

Esta nueva agrupación se consideró para análisis de las dos variables del presente estudio, por un lado los valores organizacionales y por otro los mecanismos de aprendizaje organizacional, en este sentido a continuación se presentarán y analizará los resultados por cada uno de los mecanismos de aprendizaje.

De los mismos 13 ítems de la encuesta se desprendió la alineación a los mecanismos, y se utilizó los mismos resultados cuantitativos para el presente análisis

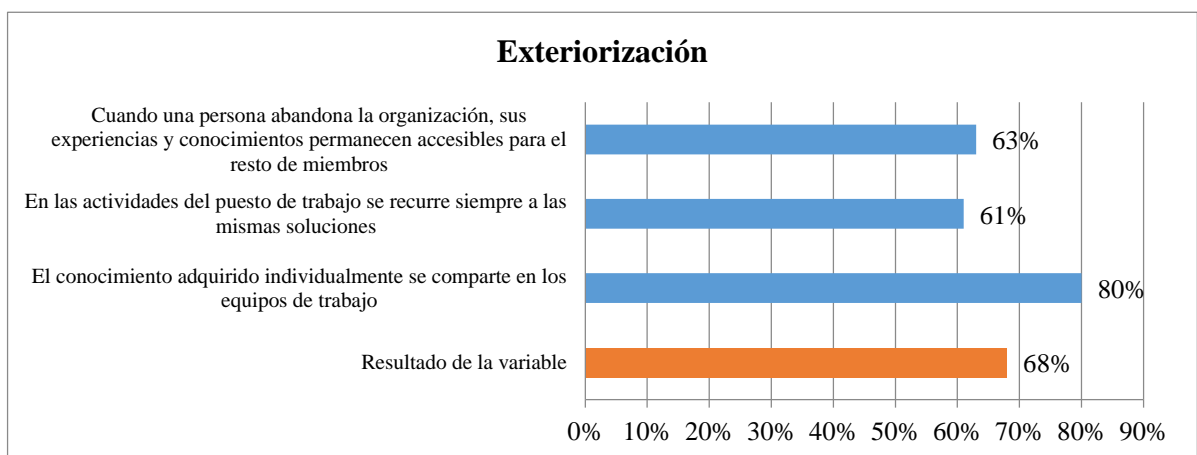
Ilustración 5
Resultados mecanismo socialización



Fuente: Encuesta de Aprendizaje Organizacional- Caso SENPLADES
Elaboración: Propia

Se agrupación cuatro preguntas que se asocian al presente mecanismo porque como fuente principal de aprendizaje según este mecanismo es la captación del conocimiento. En este sentido se mostró como resultado que existe el 73% de alineación de los valores institucionales hacía el mecanismo de aprendizaje socialización, es decir es un proceso en el que se adquiere conocimiento tácito de otras personas compartiendo experiencias de otros.

Ilustración 6
Resultados mecanismo exteriorización



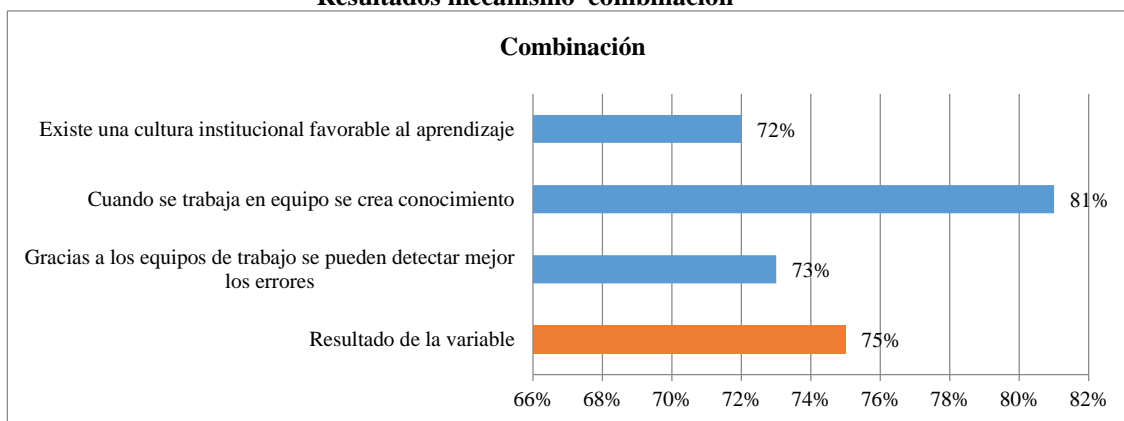
Fuente: Encuesta de Aprendizaje Organizacional- Caso SENPLADES

Elaboración: Propia

En esta agrupación se consideraron tres preguntas que se asocian al presente mecanismo porque como fuente principal de aprendizaje según este mecanismo es el traspaso de información a conceptos comunes. En este sentido se mostró como resultado

que existe el 68% de alineación de los valores institucionales hacia el mecanismo de aprendizaje exteriorización, es decir que se logra transformar el conocimiento tácito en conceptos comprensibles para la organización o para los individuos, a través de la propia articulación de éste y de su traslado a soportes rápidamente entendibles.

Ilustración 7
Resultados mecanismo combinación

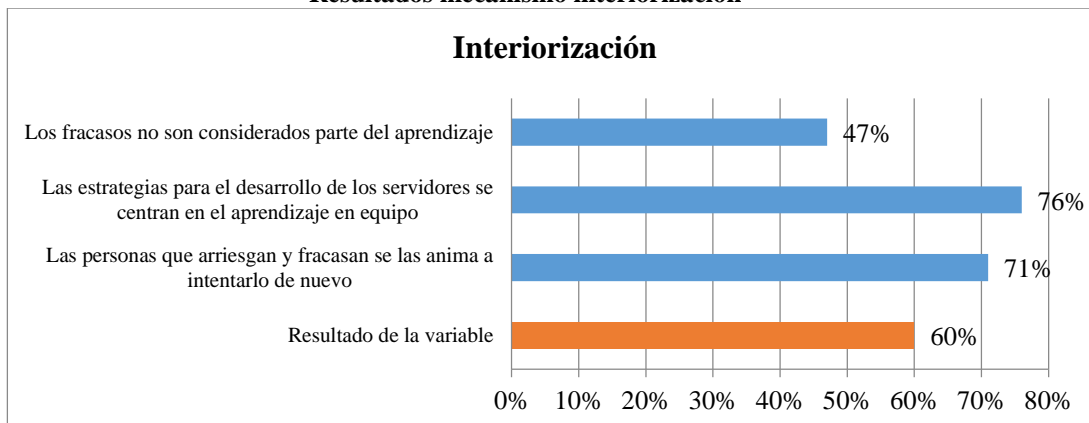


Fuente: Encuesta de Aprendizaje Organizacional- Caso SENPLADES

Elaboración: Propia

En este mecanismo de aprendizaje se agrupación tres preguntas porque como fuente principal de aprendizaje según este mecanismo es la retención del conocimiento a través de la recopilación de las ideas. En este sentido se mostró como resultado que existe el 75% de alineación de los valores institucionales hacia el mecanismo de aprendizaje combinación, es decir se sintetiza los conceptos explícitos y los traslada a una base de conocimiento empleando los procesos de transferencia utilizados normalmente en la organización, tales como presentaciones, reuniones o correos electrónicos; y procesado, en documentos, planos, informes y reportes.

Ilustración 8
Resultados mecanismo interiorización



Fuente: Encuesta de Aprendizaje Organizacional- Caso SENPLADES

Elaboración: Propia

Se agrupación tres preguntas que se asocian al presente mecanismo porque como fuente principal de aprendizaje según este mecanismo es la apropiación del conocimiento de cada persona. En este sentido se mostró como resultado que existe el 60% de alineación de los valores institucionales hacía el mecanismo de aprendizaje interiorización, es decir mediante la experiencia haciendo propios los conocimientos adquiridos.

Esta última comparación entre los valores organizacionales de SENPLADES y los mecanismos de aprendizaje de Nonaka y Takeuchi (1995) ha permitido evidenciar que existe una predisposición para resaltar el mecanismo de combinación para llegar al aprendizaje organizacional a través de los valores. Es decir que la manera que se llega al aprendizaje mediante los valores organizacionales consiste en crear conocimiento explícito al reunir conocimiento de cierto número de fuentes. De acuerdo con Pineda (2006, 27 “los elementos clave son los procesos de comunicación, difusión y sistematización del conocimiento”.

Durante el proceso de aprendizaje se sintetiza los conceptos explícitos y los traslada a una base de conocimiento, mediante la captación e integración de nuevo conocimiento explícito esencial, a través de la recopilación, reflexión y síntesis; empleando los procesos de transferencia utilizados normalmente en la organización, tales como reuniones, correos electrónicos; y procesado, en documentos, planos, informes y reportes.

El mecanismo menormente definido ha sido la interiorización, considerando que es el mecanismo más profundo y del cual resulta un proceso de conversión o cambio del conocimiento explícito al conocimiento tácito.

El proceso de aprendizaje se determina en escalones pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de las áreas y de la organización en sí.

Al análisis de esta encuesta con todas las agrupaciones se añade el análisis realizado previamente respecto a la forma en que aprenden los miembros de SENPLADES en la encuesta de David Kolb aplicada a los servidores y funcionarios de la institución que mayoritariamente definieron que su forma de aprender es del estilo acomodador es decir encaminados en aprender haciendo.

Capítulo tres

Modelo de aprendizaje organizacional

La encuesta de aprendizaje organizacional aplicada en SENPLADES arrojó los siguientes principales hallazgos:

EL valor más vivido en SENPLADES es la Responsabilidad y según el código de ética institucional este valor está establecido como el cumplimiento de tareas encomendadas de manera eficaz y oportuna, en este sentido este valor que es el más vivido en la institución podría estar relacionado a que en SENPLADES existe un 73% de personal al momento del lanzamiento de la encuesta que tiene un título profesional y aún más un título de cuatro nivel.

En este mismo análisis el segundo valor más vivido en la institución es Trabajo en equipo esto asociado a la profesionalización del personal y su nivel de sentido de pertenencia con la institución.

Según la metodología de David Kolb la manera en cómo aprenden en SENPLADES es mediante el estilo de aprendizaje acomodador es decir las personas se enfocan en tareas encaminadas a la búsqueda de objetivos y suelen estar orientados a la acción.

Se ha evidenciado que la manera que se llega al aprendizaje mediante los valores organizacionales es mediante la combinación es decir se sintetiza los conceptos explícitos y los traslada a una base de conocimiento, mediante la captación e integración de nuevo conocimiento explícito esencial, a través de la recopilación, reflexión y síntesis; empleando los procesos de transferencia utilizados normalmente en la organización, tales como reuniones, correos electrónicos; y procesado, en documentos, planos, informes y reportes. Los elementos clave son los procesos de comunicación, difusión y sistematización del conocimiento (Pineda 2006, 35).

En este sentido se presentan dos estrategias para apalancar el aprendizaje organizacional. La primera estrategia surge porque el mecanismo de aprendizaje más potente para SENPLADES es combinación y en este sentido es necesario registrar y documentar los conocimientos y buenas ideas para replicar y mantener el conocimiento, por lo cual se propone el “registro de experiencias y buenas prácticas”.

La segunda estrategia surge de los dos valores más vividos, es decir responsabilidad y trabajo en equipo para identificar procesos de aprendizaje entre pares que apalanquen el aprendizaje como medio en el cual se canalice el aprendizaje.

3.1. Primera estrategia: Registro de experiencias y buenas prácticas

El aprendizaje se basa en el conocimiento, tanto sobre lo que se desarrolla en la entidad como sobre el entorno. Ese conocimiento debe ser compartido en la organización y también con otras organizaciones interesadas en el conocimiento y experiencias generadas por SENPLADES, tales como organizaciones gubernamentales desconcentradas, gobiernos descentralizados, universidades, especialistas, etc. Este proyecto aporta para registrar e impulsar la utilización de actividades que han generado buenos resultados en la Institución.

En este proyecto se propone el rescate y la difusión de experiencias generadas en SENPLADES, sea para utilización interna (Buenas Prácticas), para utilización externa (Producto de Conocimiento) y en función del interés y de la demanda de estos productos, avanzar con su sistematización.

De acuerdo con Torres (2000, 27) se menciona que el producto de conocimiento, que se lo puede catalogar también como una buena práctica es:

- Una solución innovadora, probada, efectiva y replicable.
- Solución, porque resuelve una necesidad, problema o proceso.
- Innovadora, porque son nuevas propuestas implementadas
- Probada, porque ha sido aplicada con éxito, es efecto de una experiencia que ha logrado resultados positivos.
- Efectiva, porque reúne la eficiencia (producto o proceso vs recursos) y la eficacia (producto vs. necesidad).
- Replicable, porque reúne las cualidades de:
 - Ser comprensible
 - De fácil aplicación y uso
 - Demandado y flexible, es decir adaptable a diferentes condiciones del contexto.
 - Que contribuya al desarrollo e incremento de capacidades.

Es posible identificar diferentes propósitos para la sistematización de experiencias o de buenas prácticas, todos sucesivos y complementarios entre sí. Se detalla los más importantes:

- Permite facilitar que los actores de las experiencias se involucren en procesos de aprendizaje colectivo y de generación de nuevos conocimientos a partir del análisis de procesos relevantes.
- Esos mismos actores desarrollan y fortalecen sus capacidades y utilizan mejor el conocimiento producido para tomar cada vez decisiones más acertadas y con creciente autonomía.
- Más capacidades y mejores conocimientos revierten en mejores prácticas y en mayores posibilidades de éxito en aquello que se hace.
- La comunicación de los hallazgos y resultados del análisis, y el compartir las buenas prácticas y lecciones aprendidas de dichos procesos, generan conocimientos para otras personas y actores del desarrollo en condiciones similares, ayudándolos a evitar prácticas poco eficientes y sugiriendo mejores alternativas para obtener los resultados esperados.

Objetivo

Identificar experiencias exitosas desarrolladas en el marco de la gestión de SENPLADES, con la finalidad de potenciarlas, difundirlas y aprovecharlas, sea en la misma gestión institucional o en la interacción con actores externos u otras organizaciones.

Resultado

En SENPLADES los equipos conocen y aprovechan experiencias exitosas institucionales, las que aportan para el mejoramiento de sus servicios.

Por otro lado, las experiencias de SENPLADES son conocidas y aprovechadas por actores externos para optimizar su trabajo en el país.

Para diseñar el proyecto, se plantearon las siguientes preguntas:

¿Para qué se quiere sistematizar esa experiencia o práctica?

Es importante preguntarse y discutir en equipo: qué conocimientos se espera obtener de ella, qué producto se pretende lograr, a quién se quiere que le sirva. Esta discusión está íntimamente vinculada a una reflexión sobre la validez de sistematizar esa experiencia en particular: hay que preguntarse qué riqueza contiene, que amerita realizar el esfuerzo de sistematizarla.

Resulta de suma utilidad que, en ese momento, se formule la o las preguntas centrales que la sistematización intentará responder, ya que ello ayuda a precisar el eje o entrada del proceso y, a la vez, a delimitar la experiencia que se va a sistematizar.

¿Qué se quiere sistematizar?

Existen diversas alternativas: todo en su conjunto, una etapa de éste, el tratamiento de determinado aspecto o problema, etc. Hay que tener presente que, mientras mayor sea la dimensión de la experiencia o práctica a sistematizar, la profundidad del análisis será menor.

Sin embargo, la opción adecuada depende de los objetivos que se proponga obtener con la sistematización, por lo que la respuesta a esta pregunta y a la anterior se retroalimentan mutuamente. Si lo que se desea es dar cuenta de la experiencia o práctica en su conjunto, se asumirá conscientemente que el análisis no podrá ser muy profundo. Si optamos por alguna dimensión, tendremos que asumir que no podremos dar cuenta de la totalidad de la experiencia o práctica.

Guía para la obtención de una buena práctica

Según Gagneten (1986, 54) existen 10 pautas para obtener una buena práctica:

La conformación del equipo de sistematización

Al programa o proyecto, le corresponde la tarea de establecer los criterios que van a guiar la conformación de este grupo de personas.

La selección de la práctica a sistematizar

El procedimiento de identificación de la experiencia supone que el equipo de sistematización, actuando como un colectivo participativo, proponga distintas posibilidades con el propósito de elaborar un listado de prácticas. Para este efecto se pueden establecer algunos criterios, como el porcentaje del presupuesto global consumido en su implementación, su grado de enlace con otros componentes, sus resultados positivos o, al contrario, su mal desempeño; un criterio clave puede ser el potencial que tiene el componente o la innovación de generar insumos para alimentar a los actores sociales que actúan en el campo específico de las políticas públicas.

La definición de los hitos de la práctica

En este paso es necesario que el equipo de sistematización, con los informantes calificados que previamente se hayan definido, recupere la información y las percepciones que tienen los actores relevantes sobre la trayectoria de la experiencia o práctica, desde su momento inicial hasta su situación actual, incluyendo el camino recorrido entre estos dos momentos y los factores de contexto o, en otras palabras, su proceso y circunstancias que lo caracterizan.

La identificación de los actores involucrados en la práctica

Antes de seguir adelante, se debe conocer quiénes deben participar como informantes en este ejercicio de sistematización, la sistematización debe contar con la participación de representantes de todos aquellos actores o sectores que hayan cumplido un papel significativo en el desarrollo de la buena práctica, haya sido éste directo o indirecto.

Recopilación, ordenamiento y análisis de la información y documentación disponibles

El sistematizador debe recopilar toda la información y documentación que ya exista sobre la práctica seleccionada. Por tratarse de la sistematización de un componente o de una innovación, es muy común que exista una cantidad apreciable de información de fuente secundaria.

Organización del programa de entrevistas (individuales o grupales)

Una vez que el sistematizador ha logrado contar con una primera visión del proceso, el siguiente paso consiste en determinar el contexto en el cual se desarrolló la experiencia, con los actores directos, con el fin de consolidar o validar la primera reconstrucción del proceso, incluyendo lecciones que se derivan de la misma. Para ello, el sistematizador diseña e implementa instrumentos, haciendo uso de variadas técnicas de la investigación social.

Ordenamiento y análisis de las informaciones recolectadas

El sistematizador, una vez cuente con la información de los actores directos e indirectos, la organiza para identificar los temas y aspectos centrales que deberán ser abordados en el siguiente paso. Por supuesto, la organización de la información recolectada dependerá de las preguntas de trabajo definidas, de la herramienta de recolección utilizada y de la manera como el equipo de sistematización decida manejar esta información para facilitar su análisis posterior.

La primera decisión que deba tomar el sistematizador en coordinación con los miembros del equipo de apoyo institucional, es sobre la manera como espera manejar la información.

La información debe ser analizada, lo cual implica no sólo la descripción de cada una de las etapas en que hemos definido el proceso que ha vivido la experiencia o práctica, sino también reflexionar en torno a cada una de ellas.

El taller grupal de retroalimentación

Lo que hasta el momento tiene el sistematizador es un registro de la diversidad de perspectivas de los distintos actores sobre la experiencia que se está sistematizando y un primer análisis crítico de la misma. A partir de ahora, hay que dedicarse a analizar lo que fue la experiencia de desarrollo, para extraer los hallazgos, las lecciones y aprendizajes, además de extraer conclusiones e identificar posibles recomendaciones para los ejecutores del proyecto o responsables directos de la implementación de la experiencia.

Para ello, se recomienda realizar un taller grupal para tratar de lograr la comprensión y el análisis crítico de la información recogida, incorporando las distintas perspectivas de los actores involucrados.

La redacción del informe de sistematización

Una vez definidos los acuerdos sobre los diferentes hechos y momentos de la práctica sistematizada, el sistematizador se dedica a la labor de redacción del informe de sistematización. Debe tenerse en cuenta que esta sistematización también irá a un público externo al proyecto, por ello, debe poder comunicar la experiencia y sus aprendizajes de manera sencilla y clara. El desafío consiste en que otras personas, que no participaron ni vivieron el proceso, puedan comprender su lógica y aprovechen los aprendizajes y conocimientos que se produjeron en éste.

La estrategia de comunicación y uso

La sistematización es una forma de generación de conocimiento, cuyo uso ha de determinarse en el momento inicial con el equipo de sistematización, requiriéndose un Plan de Uso y Comunicación que responda a las siguientes interrogantes: ¿Qué comunicar? ¿A quiénes comunicar? ¿Cómo comunicar? ¿Para qué comunicar? ¿Cuándo comunicar?

Características generales de la sistematización:

- La "sistematización" no debe exceder las 12 páginas (excluyendo carátula, índice o contenido y anexos) porque, de seguro, a partir de él se elaborarán distintas versiones para distintos públicos, dependiendo de la estrategia de comunicación que se defina.
- También se sugiere que vaya acompañado de un resumen ejecutivo con una extensión máxima de 1 página.
- La estructura para sistematizar las buenas prácticas lo define el experto o el equipo de apoyo de la sistematización institucional.

Recomendaciones específicas

Se incluyen unas sugerencias para que sean analizadas tanto en el diseño como en la concreción del proyecto.

Enfoque general

- Este proyecto (Buenas Prácticas – Producto de Conocimiento – Sistematización) puede ser implementado de manera integral o también puede implementarse por partes.
- La implementación integral, con alcance institucional de este proyecto, podría generar cambios sustanciales en la cultura organizacional, de otra manera se podrían obtener avances de repercusión específica.
- El desarrollo de este proyecto debe planearse a partir de una decisión institucional, que defina claramente las características a considerar, en armonía con los objetivos y prioridades de la organización.

Participantes

- Se recomienda conformar un grupo responsable del proyecto (Ej. CGPGE, DATH, DPCO), que, considerando las decisiones de las autoridades institucionales y puntos de vista de subsecretarías y coordinaciones, se encargue de la conducción estratégica del proyecto.
- Debería existir también un grupo operativo con integrantes de las unidades participantes, suficientemente coordinado para encargarse de la implementación en la práctica; apoyará e informará al grupo responsable.
- Las personas que formularán las experiencias deben tener la motivación suficiente para hacerlo. Los beneficios serán institucionales y también deberían extenderse a los funcionarios involucrados; en todo caso son puntos para análisis del grupo responsable.
- Es sumamente importante la utilización del material, en tal sentido se deben crear las facilidades necesarias y por esa razón considerar a ésta como una responsabilidad específica a responder.

Contenidos

- Por la utilización predominante del conocimiento que se produce, los beneficiarios pueden ser, por una parte, la propia entidad y por otra las organizaciones externas a SENPLADES. En el primer caso, se puede denominar Buena Práctica (BP) y en el segundo Producto del Conocimiento (PdC).

- Según Jara (2003, 50) una buena práctica tiene como objetivo identificar y difundir estrategia, conceptos, procedimientos, soluciones de problemas, métodos, instrumentos, que constituyen un modelo de una respuesta adecuada en la gestión y cuya implementación, por otras unidades de la entidad, generaría utilidad inmediata a la institución.
- Su enfoque principal está dirigido a funcionarios y técnicos (actores internos) de la Institución. El beneficio para SENPLADES es que los actores internos conocen prácticas exitosas que se llevan a cabo en la Institución y disponen de la información básica, lo que les abre posibilidades para mejorar la calidad de los servicios que prestan, con base en experiencias ya implementadas y probadas.
- Un Producto de Conocimiento, según Talisayon (2009, 9) lo define como algo que permite la acción efectiva de un usuario, cliente o parte interesada de una agencia gubernamental o una organización no gubernamental o de desarrollo. En este caso se sugiere que las prácticas siendo desarrolladas en el marco de las actividades de SENPLADES, podrían ser utilizadas por actores externos como organizaciones gubernamentales desconcentradas, gobiernos descentralizados, universidades, especialistas, etc. Su enfoque está dirigido a compartir experiencias internas con actores externos. El beneficio de SENPLADES es establecer canales con actores externos para difundir y compartir experiencias probadas en la Institución, generando oportunidades para potenciales procesos de asimilación, aplicación y transferencia de productos desde SENPLADES a otras entidades vinculadas.
- No todas las buenas prácticas y ni todos los productos de conocimiento deben ser objeto de sistematización, en muchos casos con la información contenida en los registros ya se proporciona ideas para que los interesados puedan aprovechar. La sistematización debe hacerse en aquellas experiencias relevantes no para la Institución sino para aportar en cambios sustanciales en el país.

Riesgos a considerar y solventar

- Que no exista una decisión institucional y que la participación en el proyecto sea “informal”.
- Que el proyecto no tenga la comprensión y el apoyo de los niveles operativos, por falta de claridad en objetivos y resultados o por constituir carga de trabajo adicional.

- Que las experiencias una vez elaboradas no sean utilizada por las diferentes unidades –internamente- y en otro caso que no despierte interés en instituciones y organizaciones –externamente-.
- Que como consecuencia del proyecto no se observe mejoramiento en la calidad, complementariedad y colaboración en el trabajo.

3.2. Segunda estrategia: Procesos de aprendizaje entre pares

Impulsar el aprendizaje en una organización tiene varias líneas. En este caso se ha hecho referencia a acciones globales para toda la organización, también se sugieren esfuerzos enfocados en unidades, en todas las opciones las personas son el motor que permitirá concretar las nuevas actitudes que se proponen. (Jara 2004, 39)

En esta estrategia se trata de estimular la interacción entre las personas para que, enmarcadas en objetivos comunes, puedan generar procesos de aprendizaje con base por ejemplo en intercambio de puntos de vista, exposición de experiencias, formulación de recomendaciones y sugerencias.

Una particularidad importante es que estos espacios funcionan de manera horizontal, sin necesidad de jerarquías definidas desde fuera del grupo (aprendizaje entre pares). Se auto seleccionan para participar, es muy fuerte su identificación en el grupo, se concentran en situaciones concretas y duran hasta alcanzar sus objetivos.

Objetivo

Posibilitar espacios de aprendizaje fundamentados en la interacción entre funcionarios, con la finalidad de que –colaborativamente- conjuguen sus experiencias y conocimientos para desarrollar procesos de apoyo enfocados en actividades de interés común.

Resultados

En SENPLADES los equipos y sus miembros conocen y aprovechan métodos de trabajo entre pares, para desarrollar acciones colaborativas en el ejercicio de sus actividades.

Actores

- Responsable de apoyar la implementación del proyecto: Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica (CGPGE).
- Responsables operativos: equipos y funcionarios que aplican los métodos.

- Información y registro de iniciativas en implementación: CGPGE en coordinación con las Direcciones de Talento Humano (DATH) y Comunicación Social (DCS).

Tabla 13
Proceso sugerido de la estrategia

Actividades	Responsables
Análisis del proyecto y definiciones para su implementación	Coordinación General de Planificación Institucional (CGPI) y Dirección de Talento Humano (DTH)
Información sobre proyecto, consulta sobre interés y apoyo para implementación, con unidades y funcionarios que podrían interesarse	CGPI y DTH se relacionan con posibles interesados
Planificación conjunta para la utilización de método seleccionado (¿qué hacer?, ¿cómo?, ¿quién?, ¿cuándo?: objetivos, resultados, secuencias de aplicación, materiales y apoyos.	CGPI, DTH y grupo o funcionarios interesados
Proceso de aplicación	Grupos de funcionarios con apoyo de CGPI y DTH
Evaluación de aplicaciones iniciales y definiciones para el futuro	CGPI y DTH, grupos de funcionarios participantes
Registro y difusión de aplicaciones	CGPI y DTH

Fuente y Elaboración: Propia

Herramientas de apoyo

Se presentan a continuación dos herramientas: Comunidades de Práctica y Asesoramiento Colegiado, que aportarían para impulsar el asesoramiento horizontal, en la medida que éstas se utilicen y se valore este tipo de aprendizaje, es posible profundizar y ampliar su uso.

Comunidades de Práctica (COP)

Según Wenger (2008, 62) son grupos de aprendizaje donde los participantes se enteran y comparten lo que los diferentes miembros del grupo saben y aplican y con actitudes colaborativas generan soluciones que van configurando aprendizaje colectivo.

La base del aprendizaje del grupo está en el intercambio, entre los miembros, de conocimientos y prácticas.

Las COPs, son una forma de aprendizaje no jerárquica, orientada a la práctica; se constituyen por personas que desean profundizar sus conocimientos en un tema o situación concreta, utilizando para el efecto el intercambio de conocimientos y de experiencias prácticas, de esta manera, los aprendizajes que adquieren les abre

perspectivas para encontrar nuevas soluciones en su ámbito de trabajo. Son núcleos para intercambiar e implementar conocimiento práctico, que funcionan con base en encuentros voluntarios.

Características

Entre las características de una COP debe tener las siguientes:

- Conformada por un grupo heterogéneo y voluntario para el intercambio horizontal (5-8 personas).
- Trata un tema de interés común.
- Se basa en experiencias anteriores para solucionar problemas.
- Se autoorganiza con base en acuerdos sobre: el tema, la forma del intercambio y los resultados.
- Considera la diversidad de capacidades, recursos y contextos

Recomendaciones para el funcionamiento de una COP

- Acciones para la conformación
 - Al iniciar este proyecto, es conveniente dar a conocer la utilidad de una COP a unidades y funcionarios interesados y orientarles sobre el proceso, en especial en que conjuntamente van a encontrar salidas nuevas y útiles a una demanda que es común entre ellos.
 - En su inicio la COP debe preocuparse en promover comportamientos que fortalezcan al grupo y den fluidez al trabajo colectivo, como, por ejemplo: capacidad de escucha, el intercambio efectivo y la búsqueda de un interés común.
- Anotaciones para su funcionamiento
 - Precisar el tema a trabajar.
 - Definir acuerdos básicos de organización y funcionamiento.
 - Definir aspectos como si la interacción será presencial o virtual; la frecuencia y duración de las reuniones, acordar cómo y quién coordinará y quién documentará, sitio de las reuniones, demandas logísticas, etc.
 - Elaboración del plan de trabajo. Señalar objetivos, resultado, etapas, actividades, responsabilidades, plazo, compromisos.
 - Realización de sesiones de trabajo. Definir los procedimientos de trabajo y contando con el plan de trabajo, la COP realiza sesiones, encuentros para desarrollar su trabajo y alcanzar sus objetivos. La planificación

definirá el proceso a seguir, además, se realizará el seguimiento de avances y se asegurará que se efectúe el registro y comunicación del proceso.

- Cierre de los COPs
 - Los miembros de la COP deciden por su cuenta sobre cuando concluirán el proceso de intercambio. La COP puede disolverse cuando los participantes han logrado las metas que se han propuesto o también cuando el interés común ha desaparecido.

Comentarios Generales

- Una COP nace con un interés común y así mismo comparte temas y dificultades similares en el desempeño de sus actividades.
- No hay jefe, ni jerarquía. Sin embargo, al menos al inicio, puede ser útil si una persona convoca a los participantes y orienta el proceso de conformación.
- Para enriquecer los insumos de la COP, se podría invitar a autoridades o técnicos externos a la COP para ilustrar sobre percepciones o experiencias respecto al tema en desarrollo. Así como visitas a lugares relacionados con la temática, lo que ayuda a generar nuevas ideas.
- Es importante de hacer visibles y palpables los resultados obtenidos para motivarse y para evidenciar que los objetivos han sido alcanzados.
- El impulso más efectivo para fomentar el compromiso de los miembros de la COP son los beneficios que cada uno obtenga y la posibilidad de difundir los resultados para aprovechamiento más amplio.

Riesgos que evitar y solventar

- Que el proyecto no tenga la comprensión suficiente de parte de los niveles operativos, y no se prevea su utilidad.
- Que los funcionarios y unidades no estén interesados en compartir sus experiencias y tampoco en conocer experiencias de otros.
- Que se lleven a cabo iniciativas aisladas sin configurar un proceso sostenido, para evaluar diversas aplicaciones y dar paso su perfeccionamiento
- Que como consecuencia del proyecto no se observe mejoramiento en la calidad, complementariedad y colaboración en el trabajo.

Capítulo cuatro

Conclusiones

El presente estudio se sustentó teóricamente con la línea académica de Edgar Schein ya que su concepción de Cultura Organizacional aunque tiene ya muchos años de existencia sigue vigente porque le da gran importancia a los valores organizacionales para construir y determinar una cultura organizacional y cómo se diferencia de otra.

Los estilos de aprendizaje organizacional de David Kolb permitieron a la presente investigación abrir el camino para determinar los mecanismos para aprender de los servidores de SENPLADES y así construir el modelo ajustado a las necesidades de la institución.

Al desarrollar la presente investigación se pudo evidenciar que los valores institucionales implementados en SENPLADES sí promueven el aprendizaje organizacional de un ciclo, ya que los valores de competencias (responsabilidad, trabajo en equipo y compromiso) están altamente vinculados a viabilizar el aprendizaje considerando el error para mejorar sus prácticas de gestión.

SENPLADES cuenta con cinco valores organizacionales: trabajo en equipo, responsabilidad, respeto, compromiso, honestidad y transparencia; de los cuales el más vivido en la organización es responsabilidad y el segundo trabajo en equipo.

En la institución, una vez corrida la encuesta sobre aprendizaje organizacional, se pudo evidenciar que el 85% de la población encuestada tiene de entre 20 a 40 años y 73% de los encuestados tiene título de tercer y cuarto nivel, lo que nos muestra que el personal en su mayoría es joven y altamente capacitado probablemente con miras a un desarrollo profesional mayor.

En la actualidad, se han desarrollado múltiples teorías sobre el aprendizaje organizacional y el conocimiento que, aparentemente pueden ser diferentes pero, realmente son complementarias; por medio de ellas es importante encontrar la mejor forma en que la organización genere la cultura del aprendizaje apoyada por las autoridades, desde el entendimiento de cómo se genera y expande en la organización.

Según la presente investigación se ha podido mostrar que el mecanismo combinación, aporta al aprendizaje organizacional mediante los valores institucionales, es decir en este mecanismo se sintetiza los conceptos explícitos y los traslada a una base de conocimiento, mediante la captación e integración de nuevo conocimiento explícito esencial.

En el modelo de aprendizaje se presentan dos estrategias para apalancar el aprendizaje organizacional. La primera estrategia surge porque el mecanismo de aprendizaje más potente para SENPLADES es combinación y en este sentido es necesario registrar y documentar los conocimientos y buenas ideas para replicar y mantener el conocimiento, por lo cual se propone el “registro de experiencias y buenas prácticas”. Y la segunda estrategia surge de los dos valores más vividos, es decir responsabilidad y trabajo en equipo para identificar procesos de aprendizaje entre pares que apalancen el aprendizaje como medio en el cual se canalice el aprendizaje.

Recomendaciones

Es importante contar con el apoyo del nivel jerárquico para aplicar el modelo de aprendizaje organizacional y comprometer su implementación y apertura para que se cumpla.

Para definir la implementación de este modelo de aprendizaje es importante realizar un plan de comunicación paralelo a las estrategias, para dar a conocer a toda la institución lo que se desea realizar, para trabajar adecuadamente la resistencia al cambio.

Se sugiere considerar para futuras investigaciones qué pasa con los dos valores institucionales que en menor medida apalancan el aprendizaje organizacional los cuales son: honestidad y respeto.

Finalmente se sugiere implementar el presente modelo de aprendizaje organizacional para conocer el impacto en SENPALDES.

Referencias

Argyris C. Schon D. 1979. "Aprendizaje Organizacional: A Theory of Action Perspective. Reading" MA: Addison-Wesley.

Argyris Cris. 2009. "Conocimiento para la acción". Editorial Granica Bs As Argentina.

Barley y Kunda. 1992. "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Control in Managerial Discourse." *Administrative Science*, 363-399.

Castañeda Zapata, D. I. 2004. Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en Facultades de Psicología, Ingeniería Industrial y Administración de Empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002. *Acta Colombiana de Psicología*, 100.

Jalil Gilbrán, G. 1990. Teoría del conocimiento y aprendizaje organizacional. 2002.

Jara, O. 2003. "Para sistematizar experiencias". en: Revista Innovando. Año 2 N° 20. Equipo de Innovaciones Educativas – DINESST – MED.

----- . 2004. *Aprender de nuestras experiencias: Un desafío político-pedagógico (To learn from our experiences: A politicalpedagogical challenge)* San José, Costa Rica, Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.

Foster, S. 1990. The Communicative Competence of Young Children: A Modular Approach, Londres, Longman.

Gagneten, M. 1986. Hacia una metodología de la sistematización de la práctica. Lumen Humanitas. Buenos Aires.

García S y Dolan S. 1997. *La dirección por valores*. España: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España. S.A. Pág. 23.

----- . 2003. *Coaching por valores*. Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España.

Hernández R, Fernández C, Batista P. 2003. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. Cuarta Edición, p. 50.

Kolb, David. 1976. Psicología organizativa. Englewood Acatilados, N.J.: Prentice-Sala, p. 47.

López, Carlos. 2003. Aprendizaje organizacional.

Marín, Henry M. 1998. *Organización de aprendizaje, cultura y cambio*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.

Mayo, Andrew. 2000. Las organizaciones que aprenden (The power of Learning). Madrid: Gestión, 67.

Nonaka, Ikujiro. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science.*, vol. 5. Número 1.

Nonaka, Ikujiro. y Takeuchi, Hirotaka. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. New York-Oxford.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. 1999. La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Trad. Martín Hernández Kocka. México: Oxford University Press.

Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño. 2008. Ecuador. Senres.

Norma Técnica de Innovación en la Gestión Pública. 2015. Ecuador. Secretaría Nacional de la Administración Pública.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Palacios Maldonado, Margarito. 2000. "Organizational Learning Concept, Process and Strategic". *Revista Hitos de Ciencias Económicas Administrativas*, México D.F.

Pérez D, Pérez Y. 2007. *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. *Acimed*; 16(3).

Peters T, Waterman R. 2006. *Estrategia Corporativa*. Editorial Warner Books. 2002.

Pineda, A. 2006. La gestión del conocimiento en el medio empresarial colombiano. Tesis de Maestría. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Recuperado el 12 de mayo de 2009, desde: http://biblioteca.uniandes.edu.co/tesis_2007_primer_semestre/00002430.pdf

Prieto, I. 2004. "La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y sus resultados organizativos". En *Revista Latinoamericana de Administración Cladea*, 32, 47-75.

Robbins, Stephen. 1994. *Comportamiento Organizacional*. San Diego State University. Segunda edición. USA, 114

-----, 1999. *Comportamiento Organizacional*. San Diego State University. Tercera edición. México.

Sarramona J, Vázquez Gómez G, Castillejo J. 1998. *Revista española de pedagogía*, "Pedagogía Laboral" ISSN 0034-9461, Vol. 46, N° 181, págs. 46-50.

Schein, Edgar. 1988. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Bogotá: Legis.

-----1993. "How can organization learn faster." *Sloam Management Reviw*.

Talisayon Serafin D. 2009. Organisational energy and other meta-learning: case studies of knowledge management implementation in nine Asian countries, *Knowledge Management for Development Journal*, 5:1, 21-38, DOI: 10.1080/18716340902875894

Serna, Hernando. 1997. *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R Editores. LTD.

Senge, Peter. 1992. "La quinta disciplina". Editorial Granica Bs As Argentina.

Torres, Alfonso. 2000. La sistematización desde la perspectiva interpretativa, en *Revista Aportes*. Número 44. Bogotá –Colombia. pp 23-37. p. 27.

Torrents, S. A. 2004. El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Cataluña, España. Recuperado el 30 de abril de 2009, desde <http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0803104-094631/>

Valle, Robert. 1995. *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos. Addison Wesley Iberoamericana.

Welch, S. y Comer, j. 1988. *Quantitative Methods for Public Administration: Techniques And Applications*. Editorial Books/Cole Publishing Co. ISBN 10:0534108881/ 13: 9780534108885. U.S.A.

Wenger, E. 2008. *Communities of practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Anexos

1. Formato de encuesta aplicada

Encuesta de Aprendizaje Organizacional - Valores Institucionales																							
<p>INSTRUCCIONES: En escala del 5 al 1, favor marcar con una "x" el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada, misma que guardará total confidencialidad en la información proporcionada, por lo que se solicita la mayor honestidad y seguridad posible en cada respuesta.</p>																							
<p>Datos Informativos</p> <table border="0"> <tr> <td> <p>Género</p> <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino </td> <td> <p>Edad</p> <input type="checkbox"/> 20 a 30 <input type="checkbox"/> 51 a 60 <input type="checkbox"/> 31 a 40 <input type="checkbox"/> de 60 <input type="checkbox"/> 41 a 50 </td> <td> <p>Tiempo de servicio</p> <input type="checkbox"/> Menos de un año <input type="checkbox"/> 1 a 2 años <input type="checkbox"/> Más de dos años </td> <td> <p>Instrucción</p> <input type="checkbox"/> 3er nivel <input type="checkbox"/> 4to nivel <input type="checkbox"/> PhD <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Otro </td> <td colspan="3"> <p>Escala de</p> <table border="0"> <tr> <td>MUY DE ACUERDO</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>ALGO DE ACUERDO</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>ALGO EN DESACUERDO</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>MUY EN DESACUERDO</td> <td>1</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>							<p>Género</p> <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	<p>Edad</p> <input type="checkbox"/> 20 a 30 <input type="checkbox"/> 51 a 60 <input type="checkbox"/> 31 a 40 <input type="checkbox"/> de 60 <input type="checkbox"/> 41 a 50	<p>Tiempo de servicio</p> <input type="checkbox"/> Menos de un año <input type="checkbox"/> 1 a 2 años <input type="checkbox"/> Más de dos años	<p>Instrucción</p> <input type="checkbox"/> 3er nivel <input type="checkbox"/> 4to nivel <input type="checkbox"/> PhD <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Otro	<p>Escala de</p> <table border="0"> <tr> <td>MUY DE ACUERDO</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>ALGO DE ACUERDO</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>ALGO EN DESACUERDO</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>MUY EN DESACUERDO</td> <td>1</td> </tr> </table>			MUY DE ACUERDO	5	ALGO DE ACUERDO	4	NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	3	ALGO EN DESACUERDO	2	MUY EN DESACUERDO	1
<p>Género</p> <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	<p>Edad</p> <input type="checkbox"/> 20 a 30 <input type="checkbox"/> 51 a 60 <input type="checkbox"/> 31 a 40 <input type="checkbox"/> de 60 <input type="checkbox"/> 41 a 50	<p>Tiempo de servicio</p> <input type="checkbox"/> Menos de un año <input type="checkbox"/> 1 a 2 años <input type="checkbox"/> Más de dos años	<p>Instrucción</p> <input type="checkbox"/> 3er nivel <input type="checkbox"/> 4to nivel <input type="checkbox"/> PhD <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Otro	<p>Escala de</p> <table border="0"> <tr> <td>MUY DE ACUERDO</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>ALGO DE ACUERDO</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>ALGO EN DESACUERDO</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>MUY EN DESACUERDO</td> <td>1</td> </tr> </table>			MUY DE ACUERDO	5	ALGO DE ACUERDO	4	NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	3	ALGO EN DESACUERDO	2	MUY EN DESACUERDO	1							
MUY DE ACUERDO	5																						
ALGO DE ACUERDO	4																						
NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	3																						
ALGO EN DESACUERDO	2																						
MUY EN DESACUERDO	1																						
N°	Afirmación	5	4	3	2	1																	
1	Gracias a los equipos de trabajo se pueden detectar mejor los errores																						
2	En los equipos de trabajo suelen producirse resultados																						
3	El trabajo en equipo es considerado importante en el aprendizaje organizacional																						
4	En su Unidad, los plazos y ritmos para el aprendizaje son los apropiados																						
5	Se aprende por casualidad, el aprendizaje organizativo no está planificado																						
6	Cuando una persona abandona la organización, sus experiencias y conocimientos permanecen accesibles para el resto de los miembros																						
7	En las actividades del puesto de trabajo se recurre siempre a las mismas soluciones																						
8	El conocimiento adquirido individualmente se comparte en los equipos de trabajo																						
9	Cuando se trabaja en equipo se crea conocimiento																						
10	Existe una cultura institucional favorable al aprendizaje																						
11	Las personas que arriesgan y fracasan se las anima a intentarlo de nuevo																						
12	Las estrategias para el desarrollo de los servidores se centran en el aprendizaje en equipo																						
13	Los fracasos no son considerados parte del aprendizaje																						

2. Resultados de Panel expertos Moriyama

Escala de calificación: Nada 0 Poco 1 Moderadamente 2 Mucho 3							
Valores	Items		¿Es comprensible?	¿Es susceptible a variaciones?	¿Se ajusta el ítem en el instrumento?	¿Hay una definición clara del ítem?	¿Es posible recopilar datos?
Trabajo en equipo	Gracias a los equipos se pueden detectar mejor los errores	Experto 1	3	3	3	3	3
		Experto 2	3	3	3	3	3
		Experto 3	3	3	3	3	3
		Experto 4	3	3	3	3	3
		Experto 5	3	3	3	3	3
		Total	15	15	15	15	15
	Cuando se trabaja en equipo se crea conocimiento	Experto 1	3	3	3	3	3
		Experto 2	3	3	3	3	3
		Experto 3	3	3	3	3	3
		Experto 4	3	3	3	3	3
		Experto 5	3	3	3	3	3
		Total	15	15	15	15	15
	En los equipos suelen producirse resultados	Experto 1	3	3	3	3	3
		Experto 2	3	3	3	3	3
		Experto 3	3	3	3	3	3
		Experto 4	3	3	3	3	3
		Experto 5	3	3	3	3	3

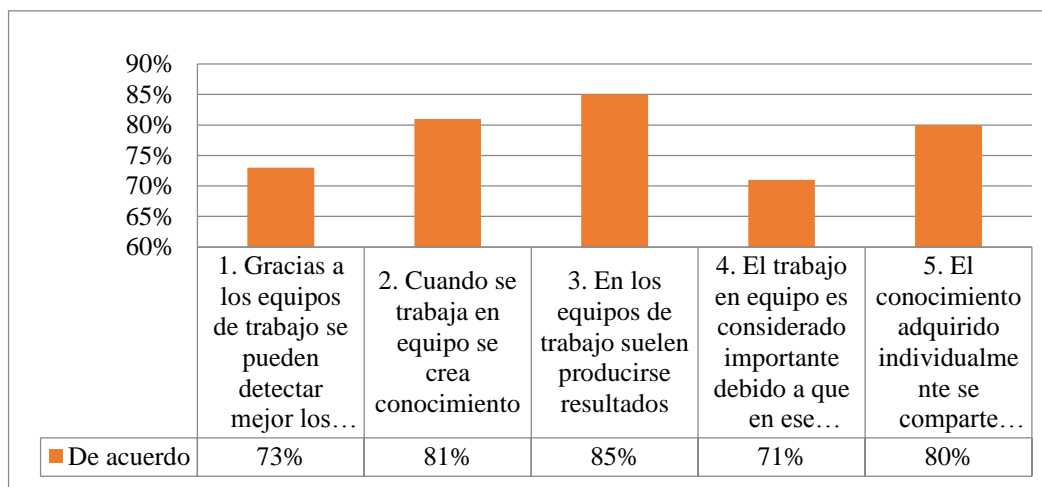
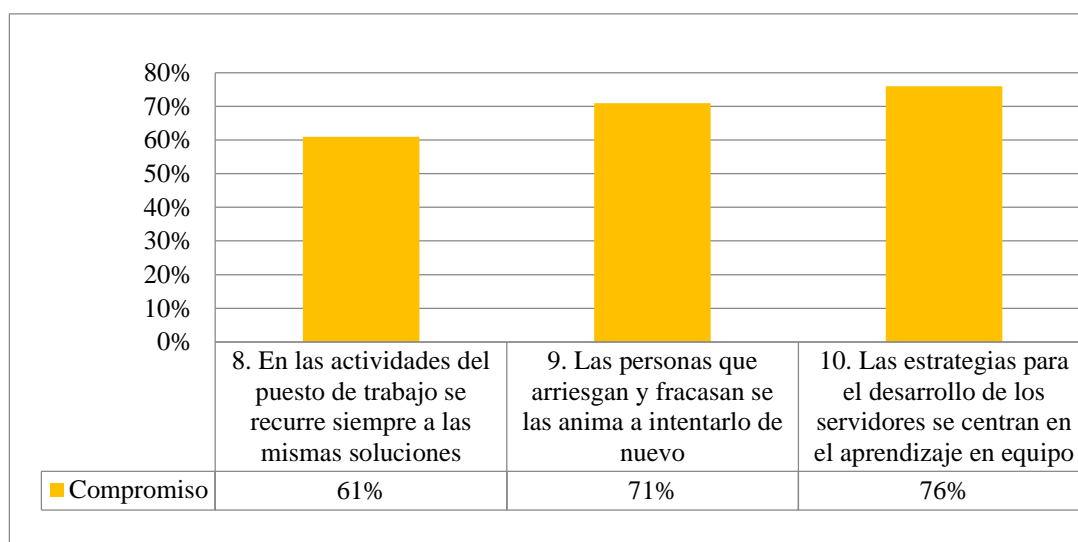
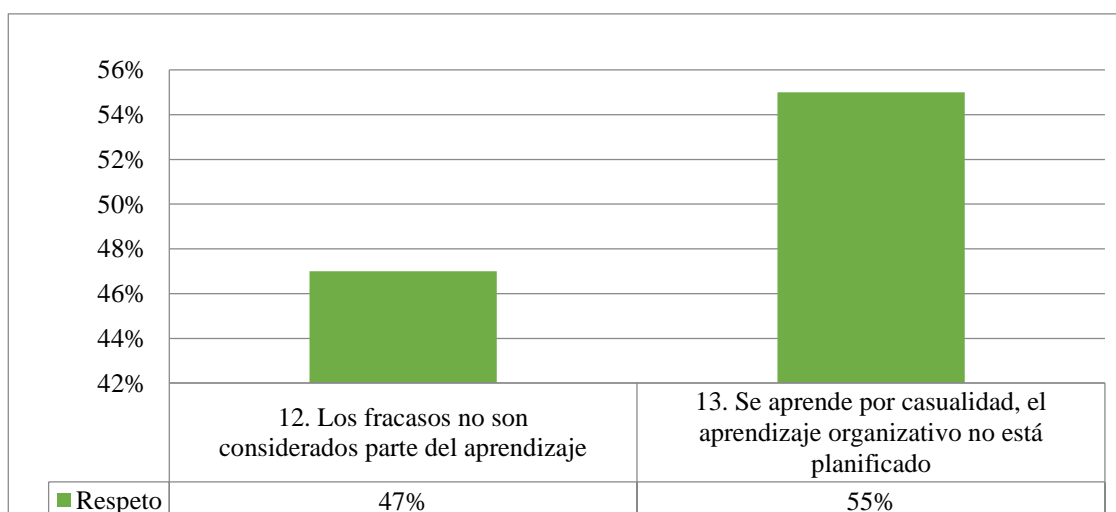
		Total	15	15	15	15	15
	El trabajo en equipo es considerado importante debido a que en ese contexto se genera un mayor aprendizaje organizativo	Experto 1	3	3	3	3	3
		Experto 2	3	3	3	3	3
		Experto 3	3	3	3	3	3
		Experto 4	3	3	3	3	3
		Experto 5	3	3	3	3	3
		Total	15	15	15	15	15
	El conocimiento adquirido individualmente se comparte en los equipos	Experto 1	3	3	3	3	3
		Experto 2	3	3	3	3	3
		Experto 3	3	3	3	3	3
		Experto 4	3	3	3	3	3
		Experto 5	3	3	3	3	3
Total		15	15	15	15	15	
Responsabilidad	Existe una cultura favorable al aprendizaje	Experto 1	3	3	3	3	3
		Experto 2	3	3	3	3	3
		Experto 3	3	3	3	3	3
		Experto 4	3	3	3	3	3
		Experto 5	3	3	3	3	3
		Total	15	15	15	15	15
	Los plazos y ritmos para el aprendizaje son los apropiados	Experto 1	3	3	3	3	3
		Experto 2	3	3	3	3	3
		Experto 3	3	3	3	3	3

		Experto 4	3	3	3	3	3
		Experto 5	3	3	3	3	3
		Total	15	15	15	15	15
Compromiso	En las actividades del puesto de trabajo se recurre siempre a las mismas soluciones	Experto 1	3	3	3	3	3
		Experto 2	3	3	3	3	3
		Experto 3	3	3	3	3	3
		Experto 4	3	3	3	3	3
		Experto 5	3	3	3	3	3
		Total	15	15	15	15	15
	Las personas que arriesgan y fracasan se las anima a intentarlo de nuevo	Experto 1	3	3	3	3	3
		Experto 2	3	3	3	3	3
		Experto 3	3	3	3	3	3
		Experto 4	3	3	3	3	3
		Experto 5	3	3	3	3	3
		Total	15	15	15	15	15
	Las estrategias para el desarrollo de los servidores se centran en el aprendizaje en equipo	Experto 1	3	3	3	3	3
		Experto 2	3	3	3	3	3
		Experto 3	3	3	3	3	3
		Experto 4	3	3	3	3	3
		Experto 5	3	3	3	3	3
		Total	15	15	15	15	15
Honestidad	Cuando una persona abandona la organización, sus experiencias y	Experto 1	3	3	3	3	3
		Experto 2	3	3	3	3	3

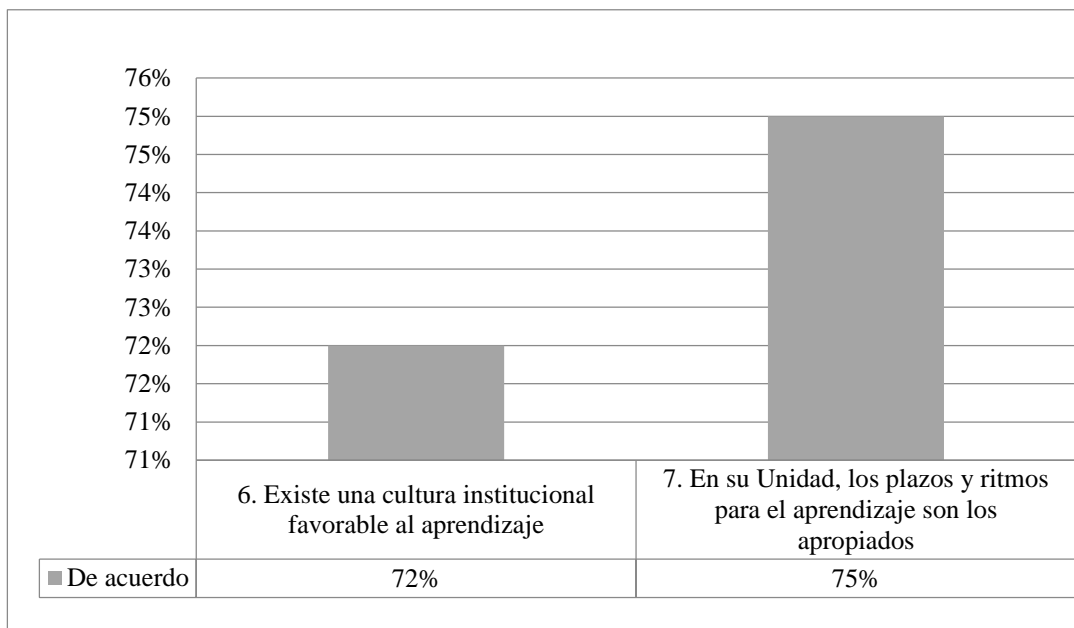
	conocimientos permanecen accesibles para el resto de miembros	Experto 3	3	3	3	3	3
		Experto 4	3	3	3	3	3
		Experto 5	3	3	3	3	3
		Total	15	15	15	15	15
Respeto	Los fracasos son considerados parte del aprendizaje	Experto 1	3	3	3	3	3
		Experto 2	3	3	3	3	3
		Experto 3	3	3	3	3	3
		Experto 4	3	3	3	3	3
		Experto 5	3	3	3	3	3
		Total	15	15	15	15	15
	Se aprende por casualidad, el aprendizaje organizativo no está planificado	Experto 1	3	3	3	3	3
		Experto 2	3	3	3	3	3
		Experto 3	3	3	3	3	3
		Experto 4	3	3	3	3	3
		Experto 5	3	3	3	3	3
		Total	15	15	15	15	15

Fuente: Encuesta de Aprendizaje Organizacional – Caso SENPLADES
Elaboración. Propia

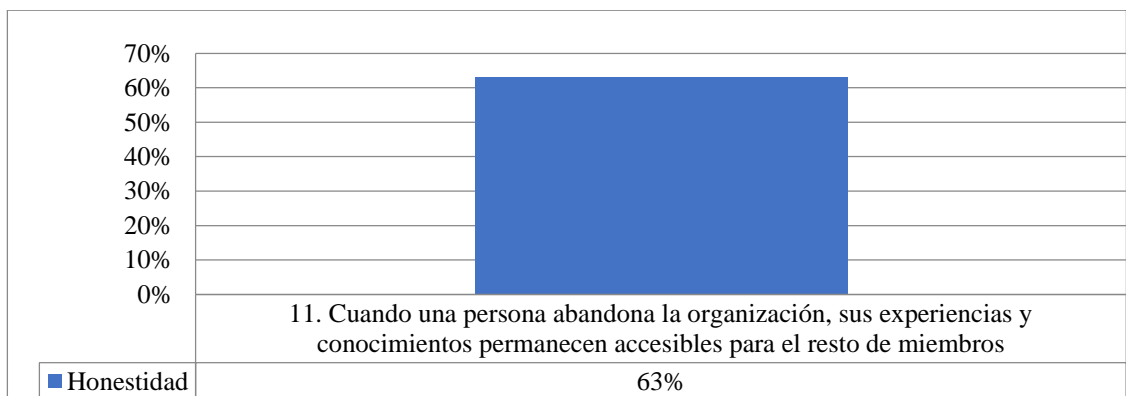
3. Resultados de la encuesta Aprendizaje Organizacional

Resultados valor trabajo en equipo**Resultados valor compromiso****Resultados valor respeto**

Resultados valor responsabilidad



Resultados valor honestidad



4. Análisis bivariado

Agrupación Socialización

Valores	Número de pregunta	Pregunta	Mecanismos de aprendizaje organizacional
Trabajo en equipo	3	En los equipos de trabajo suelen producirse resultados	Socialización
Trabajo en equipo	4	El trabajo en equipo es considerado importante en el aprendizaje organizacional	Socialización
Responsabilidad	7	En su Unidad, los plazos y ritmos para el aprendizaje son los apropiados	Socialización
Respeto	13	Se aprende por casualidad, el aprendizaje organizativo no está planificado	Socialización

Agrupación Exteriorización

Valores	Número de pregunta	Pregunta	Mecanismos de aprendizaje organizacional
Trabajo en equipo	5	El conocimiento adquirido individualmente se comparte en los equipos de trabajo	Exteriorización
Compromiso	8	En las actividades del puesto de trabajo se recurre siempre a las mismas soluciones	Exteriorización
Honestidad	11	Cuando una persona abandona la organización, sus experiencias y conocimientos permanecen accesibles para el resto de los miembros	Exteriorización

Agrupación Combinación

Valores	Número	Pregunta	Mecanismos de aprendizaje organizacional
Trabajo en equipo	1	Gracias a los equipos de trabajo se pueden detectar mejor los errores	Combinación
Trabajo en equipo	2	Cuando se trabaja en equipo se crea conocimiento	Combinación
Responsabilidad	6	Existe una cultura institucional favorable al aprendizaje	Combinación

Agrupación Interiorización

Valores	N.	Pregunta	Mecanismos de aprendizaje organizacional
Compromiso	9	Las personas que arriesgan y fracasan se las anima a intentarlo de nuevo	Interiorización
Compromiso	10	Las estrategias para el desarrollo de los servidores se centran en el aprendizaje en equipo	Interiorización
Respeto	12	Los fracasos no son considerados parte del aprendizaje	Interiorización

5. Formato para la sistematización de la buena práctica

a. CONTEXTO GENERAL DE LA INICIATIVA

a1. Nombre de la institución:

a2. Nombre de la unidad organizacional:

a3. Nombre de la buena práctica:

a4. Antecedentes de la buena práctica: Este apartado se trata de escribir de manera general sobre eventos históricos, logros, fracasos, del lugar, del grupo/institución que sistematiza la buena práctica, que son importantes para entender el surgimiento y desarrollo de la buena práctica.

a5. Resumen ejecutivo: Realizar una breve síntesis de los aspectos más importantes de la buena práctica.

b. ASPECTOS SOBRE EL APRENDIZAJE

b1. Describa la buena práctica: Incluye el objetivo de la buena práctica, porque considera importante esta iniciativa y la narración paso a paso de cómo se desarrolló la buena práctica (procedimiento).

b2. Momentos críticos que se identifican en el desarrollo de la buena práctica: Describir momentos que considere claves (problemas, éxitos, oportunidades), importante visualizar los momentos en tres etapas, la inicial, proceso de intervención o desarrollo y la situación final o actual, como se definió el eje de la sistematización, esto equivale a decir que se quiere o se quería aprender sobre la buena práctica como punto central.

b3. Actores – protagonistas: ¿Quiénes individuos/organizaciones y como se conformó el grupo que generó la buena práctica?

b4. ¿Qué roles jugaron los actores que participaron del desarrollo de la buena práctica?:

c. PRINCIPALES LOGROS DEL APRENDIZAJE

c1. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas más importantes de la iniciativa?: ¿Qué aprendieron de lo vivido de la experiencia, positivo o negativo, que haría de la misma forma y que haría de manera diferente ante situaciones similares a la analizada?

c2. Describa los elementos de riesgo identificados en la buena práctica y las acciones que se debería tomar.

c3. ¿Qué elementos innovadores identifican en la buena práctica?

c4. ¿Qué impactos tienen los elementos innovadores?: (Pueden ser positivos, negativos, externos, internos, en el corto, mediano o largo plazo)

d. PROYECCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA.

d1. ¿Qué le gustaría alcanzar con la buena práctica?

d2. ¿A quién o quiénes (actores) lo considera importantes para dar a conocer los resultados de la buena práctica? Y ¿Por qué?

e. COMENTARIOS FINALES

e1. Conclusiones: ¿Qué es lo más importante que la institución o los beneficiarios obtienen de la buena práctica, en qué o cómo se puede mejorar la implementación de la buena práctica?

e2. Recomendaciones:

e3. Datos de los contactos que desarrollaron la buena práctica:

Nombre	Cargo	E-mail	Teléfono

e4. Datos de los sistematizadores:

Nombre	Unidad organizativa	E-mail	Teléfono