

Proceso de transferencia del Modelo Centro ACACIA: Un escenario de aprendizaje organizacional

Transfer process of the ACACIA Center Model: An organizational learning scenario

RECIBIDO: 04 DE AGOSTO DE 2021 | REVISADO: 09 DE AGOSTO DE 2021 | ACEPTADO: 19 DE AGOSTO DE 2021

JUAN CARLOS GUEVARA BOLAÑOS¹

ABSTRACT

The ACACIA Centers are university dependencies created with the purpose of promoting university integration to produce didactic and technological resources and the generation of strategies aimed at the inclusion and accessibility of all members of the university community. This article describes the process that allows the transfer of the ACACIA Center model to Higher Education Institutions interested in implementing a Center and the results achieved so far.

Keywords: ACACIA Center, CADEP, knowledge transfer, organizational learning.

RESUMEN

Los Centros ACACIA, son dependencias universitarias creadas con el propósito de fomentar la integración universitaria para producir recursos didácticos y tecnológicos y la generación de estrategias orientadas a la inclusión y accesibilidad de todos los integrantes de la comunidad universitaria. En el presente artículo se describe el proceso que permite la transferencia del modelo de Centro ACACIA a las Instituciones de Educación Superior interesadas en implementar un Centro y los resultados alcanzados hasta el momento.

Palabras clave: Centro ACACIA, CADEP, transferencia de conocimiento, aprendizaje organizacional.

¹ Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9580-0374>

Correspondencia: jcguarab@udistrital.edu.co

DOI: <https://doi.org/10.24039/cv2021911168>

Introducción

Hoy en día los gobiernos están interesados en construir políticas de inclusión para ello plantean que la educación debe ser un derecho de todos los seres humanos, sin importar las condiciones y particularidades de los individuos. Los países tienen el compromiso político, social y ético de garantizar la inclusión de las personas en todas las actividades que propenden por el desarrollo personal. En este contexto, uno de los retos de las Instituciones de Educación Superior es ofrecer una educación de calidad, sin discriminación y de acceso para todos, lo que implica considerar la diversidad, las necesidades y capacidades de las personas en su proceso de formación. En la búsqueda de alternativas que permitan hacer frente a esta problemática, surge el proyecto ACACIA “Centros de cooperación para el fomento, fortalecimiento y transferencia de buenas prácticas que apoyan, cultivan, adaptan, comunican, innovan y acogen a la comunidad universitaria”, con el propósito de fomentar la integración universitaria para producir recursos didácticos y tecnológicos y la generación de estrategias orientadas a la inclusión y accesibilidad de los todos los integrantes de la comunidad universitaria. El desarrollo del Proyecto ACACIA fue financiado con fondos del Programa ERASMUS + de la Unión Europea en virtud del acuerdo de subvención Educación Superior - Creación de capacidad internacional - Acacia- (561754-EPP-1-2015-1-CO-EPKA2-CBHE-JP).

El Proyecto ACACIA tuvo dentro de sus resultados principales el diseño del modelo de los Centros ACACIA y la conformación de la Red de Instituciones de Educación Superior con Centros ACACIA (Red RIESC). Los Centros ACACIA son dependencias universitarias orientadas que adquieren (crean), organizan, difunden, transfieren, aplican y mantienen conocimiento relacionado con la generación de estrategias pedagógicas y didácticas, así como el diseño de tecnologías de información y comunicación para atender las necesidades de inclusión y accesibilidad de la comunidad universitaria. La Red RIESC es una red académica que tiene el propósito de facilitar la cooperación académica y el intercambio de conocimiento entre los Centros ACACIA que integran la red. Los Centros ACACIA y la Red RIESC son estructuras académicas para la generación de conocimiento a través del desarrollo proyectos orientados a brindar alternativas a los problemas de inclusión y accesibilidad que afectan a la comunidad universitaria.

El modelo de Centro ACACIA cuenta con un marco de trabajo que clasifica, organiza, articula y permite

visualizar los diferentes elementos de un Centro ACACIA. El marco de trabajo tiene la función de orientar el proceso de montaje y puesta en marcha de un Centro ACACIA dentro de una Institución de Educación Superior, para lo cual describe los elementos que lo conforman, la infraestructura, estructura organizativa, el direccionamiento estratégico y la comunidad que lo conforman y detalla la manera de implementarlos. El marco de trabajo permite que el Modelo ACACIA se convierta en un modelo replicable para las Instituciones de Educación Superior interesadas en contar con un Centro ACACIA. El modelo de Centro ACACIA se encuentra descrito en el documento de Modelo Conceptual [(Guevara, 2019), el cual sirve de base para orientar el proceso de montaje y puesta en funcionamiento de un Centro ACACIA. El marco de trabajo va acompañado de un proceso de transferencia constituido por un conjunto de etapas y actividades que orientan la aplicación y adaptación del marco de trabajo en cada IES.

El proceso de transferencia tiene dos objetivos principales. Uno el de facilitar la implementación y puesta en funcionamiento de un Centro ACACIA dentro de una IES interesada y otro el de desarrollar un conjunto de actividades que permitan la transferencia del conocimiento obtenido del proceso de adaptación y funcionamiento del Centro ACACIA con los demás Centros ACACIA de la Red RIESC, así como, la transferencia del conocimiento generado en los centros ACACIA al Centro con el fin de utilizarlo para mejorar los procesos y servicios que ofrece a la comunidad universitaria. El presente documento se describe las etapas y actividades que se realizan en el proceso de transferencia del modelo Centro ACACIA a las Instituciones de Educación Superior interesadas en poner en marcha un Centro ACACIA o CADEP en su institución. Inicia con la descripción de los Centros ACACIA, luego presenta conceptos claves para el proceso de transferencia, posteriormente presenta el proceso de transferencia, después se describen los principales resultados alcanzados de la aplicación del proceso de transferencia y finalmente se establece algunas conclusiones del trabajo realizado.

II. LOS CENTROS ACACIA

El Centro ACACIA es el resultado del desarrollo del proyecto ACACIA que tuvo como objetivo el diseño de tres Centros de Apoyo y Desarrollo Educativo y Profesional (CADEP) en tres Instituciones de Educación Superior de América Latina. Los Centros ACACIA también

denominados CADEP son dependencias universitarias que tienen dentro de sus objetivos la generación de alternativas para atender los problemas de inclusión y accesibilidad que hacen parte de las comunidades universitarias. El centro ACACIA o CADEP cuenta con un modelo de marco de trabajo que permite identificar, visualizar, articular e integrar los diferentes elementos que conforman un Centro ACACIA o CADEP. A partir del modelo de marco de trabajo se adaptan e implementan los diferentes elementos que lo componen de acuerdo a las características de la Institución de Educación Superior interesada en implementar un Centro ACACIA o CADEP.

El CADEP ACACIA o Centro ACACIA es un organismo universitario institucional creado para apoyar, cultivar, adaptar, comunicar, innovar y acoger prácticas académicas y profesionales, desde el respeto, la afectividad, el acogimiento de la diferencia y la inclusión de las comunidades a través de un sistema integrado de módulos relacionados: Empodera, Innova, Cultiva, Apoya y Convoca que se articulan a través de los procesos estratégicos, misionales y operativos del Centro ACACIA para ofrecer diferentes servicios a estudiantes, profesores, dependencias y entidades externas con las que desarrolla actividades la universidad. Los servicios son realizados por integrantes de los módulos y personal del Centro, y cuentan con recursos didácticos y tecnológicos para su desarrollo.

Algunos de los servicios que ofrecen los módulos a la comunidad son los siguientes: Detección automática de emociones en los procesos de enseñanza-aprendizaje (presencial y virtual), con el fin de ofrecer recomendaciones automáticas para el manejo de estados emocionales que permitan incrementar el nivel académico y reducir la deserción que es ofrecido por el módulo Apoya, el diseño de marcos de trabajo para articular procesos de las dependencias y tecnologías accesibles, que es brindado por el módulo Convoca, ofrecer pautas, metodologías y modelos para la generación de diseños didácticos y ambientes de aprendizaje accesibles en contextos universitarios y externos, que es proporcionado por el módulo Cultiva y formación en el uso de recursos tecnológicos del Centro, suministrado por el módulo Innova.

Algunos de los recursos con que cuenta el Centro ACACIA para el desarrollo de sus servicios son los siguientes: un sistema de laboratorios para la creación y uso de tecnologías, oferta de recursos para actualización profesional en procesos de aprendizaje de poblaciones

vulnerables, ambientes de aprendizaje accesibles y con efectividad, modelo de innovación para el diseño de dispositivos y aplicaciones para cubrir las necesidades educativas de poblaciones en riesgo de exclusión, un conjunto de cursos presenciales y virtuales en innovación, inclusión, ambientes de enseñanza para poblaciones vulnerables, protocolos de trabajo cooperativos y plataformas para apoyar la sistematización de procesos, apoyar el trabajo cooperativo y la gestión del conocimiento organizacional.

Actualmente, se encuentran funcionando seis Centros ACACIA o CADEP en Instituciones de Educación Superior de América Latina: El CADEP de la Universidad Mayor de San Marcos en Lima Perú (CADEP UNMSM), el CADEP de la Universidad Nacional Federico Villarreal (CADEP UNFV), el CADEP de la Universidad de Antofagasta (CADEP UA), el CADEP de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense en Nueva Guinea (CADEP URACCAN), el CADEP de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas (CADEP UDFJC) y el CADEP de la Corporación Universitaria Rafael Nuñez en Cartagena, Colombia (CADEP CURN). Los CADEP están llevando acciones encaminadas a encontrar alternativas para hacer frente a los problemas de inclusión y accesibilidad.

Los Centros ACACIA o CADEP conforman la Red de Instituciones de Educación Superior con Centros ACACIA (RIESC). La RIESC es un espacio de trabajo colaborativo y de intercambio de experiencias y recursos entre los diferentes Centros ACACIA con el propósito de fortalecer la generación de estrategias, alternativas y recursos para atender los problemas de inclusión y accesibilidad que tienen los integrantes de las comunidades universitarias. La RIESC se constituye en un escenario de trabajo colaborativo donde las IES y los CADEP de las diferentes instituciones para la generación de estrategias y proyectos que permitan el desarrollo de recursos que permitan brindar alternativas a los problemas de inclusión y accesibilidad de los integrantes de las comunidades universitarias y de su entorno. La RIESC es un espacio de comunicación donde las IES y los CADEP pueden difundir sus experiencias y recursos. La RIESC es un espacio para la generación y transferencia del conocimiento obtenido del desarrollo de las actividades que realiza cada CADEP ya que permite compartir experiencias del trabajo realizado y el uso y aplicación de los recursos. Este conocimiento puede ser utilizado por los otros CADEP.

Los Centros ACACIA o CADEP y la RIESC son

el resultado del Proyecto ACACIA. En el desarrollo del proyecto ACACIA participaron 10 Instituciones de Educación Superior de América Latina y 3 de Europa: Universidad Pedagógica Nacional (Colombia), Corporación Universitaria Iberoamericana (Colombia), Universidad de la Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (Nicaragua), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú), Universidad Continental (Perú), Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile), Universidad de Antofagasta (Chile), Universidad Federal do Oeste do Pará (Brasil), Universidad Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Brasil), Universidad Nacional de Educación a Distancia (España), Universidad Nova de Lisboa (Portugal) y 1 Diciembre 1918" University of Alba Iulia (Rumania), bajo la coordinación de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

III. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Dentro de la teoría de la organización el término de aprendizaje organizacional y las teorías de gestión del conocimiento han tenido relevancia, donde el primero tuvo su aparición entre los años 1958 (Alcover & Gil, 2002) y 1965 con publicaciones de autores como March y Simon o Miller y Cangelotti, quienes propusieron el modelo conceptual "adaptación aprendizaje" donde hacían referencia a la permanencia de instituciones en el tiempo. (Garzón-Castrillón & Fischer, 2008).

Garzón y Fisher en 2008 consideran característica la condición de aprendizaje organizacional debido a qué es lo que es conocido, dónde está presente el conocimiento, cómo es posible utilizarlo y mejorar parte de la productividad; de igual forma este tema de interés es válido desde el punto en que en las organizaciones la tendencia de cambio se está dirigiendo hacia la creación y valoración del conocimiento, estando este, presente en las personas, es decisivo para el desarrollo económico y productivo, tomando protagonismo y convirtiéndose en fuente de diferenciación en las organizaciones el capital humano.

Una de las definiciones de aprendizaje organizacional, es tomado como la competencia de las organizaciones de elaborar, ordenar y gestionar información desde respectivas fuentes, con el fin de producir nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, generando de esta forma una cultura que permita las condiciones para promover nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, así como incrementar la oferta

existente y mejorar procesos que perduren en el tiempo (Castrillón & Fisher, 2010).

Otras definiciones mencionan el aprendizaje organizacional como proceso mediante el cual "es posible la adquisición y creación de conocimiento institucional" (Easterby-Smith & Lyles, 2011). El proceso que involucra "la exploración, adquisición, acumulación y explotación de nuevas capacidades y recursos basados en conocimiento" (Ordóñez de Pablos, 2003). Una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar para tener mayores probabilidades de ser innovadoras o de conocer los límites de la innovación (Argyris, 1999) y finalmente, es el proceso que permite a las organizaciones adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, mediante la creación y uso del conocimiento que realizan los trabajadores de acuerdo a su nivel de desarrollo (Gastañeda & Pérez, 2005), (Angulo-Rincón, 2016).

Adicionalmente, es la capacidad de generación de nuevo conocimiento por parte de las organizaciones por medio de creación, organización y procesamiento de la información, generando una cultura de nuevas capacidades, productos y servicios orientados a la mejora de los procesos donde la interacción entre el desarrollo de las relaciones interpersonales e inter-organizacionales y las competencias de los trabajadores son condiciones necesarias para estimular el aprendizaje organizacional (Angulo-Rincón, 2016). El modelo presentado por March y Olsen en 1975 entiende el aprendizaje organizacional de forma cíclica iniciando en las creencias y acciones individuales para seguir con respuestas a la organización y el ambiente, terminando con un resultado que incide en las creencias de los individuos implicados (March & Olsen, 1975), siendo los sujetos fundamentales y necesarios en el proceso de forma activa y a nivel colectivo.

De esta manera Alcover y Gil (2002) especifican el aprendizaje organizacional como un proceso institucionalizado (el conocimiento individual se convierte en organizacional cuando modifica, crea o reemplaza las rutinas, reglas, procedimientos, etc.); en torno a este conocimiento las organizaciones se construyen y operan y las organizaciones pasar a ser sistemas de interpretación.

Evidenciando un proceso de cambio ante situaciones distintas que generan o hacen necesarias la modificación en comportamientos, de formas de conducta, presentando el aprendizaje como procesos

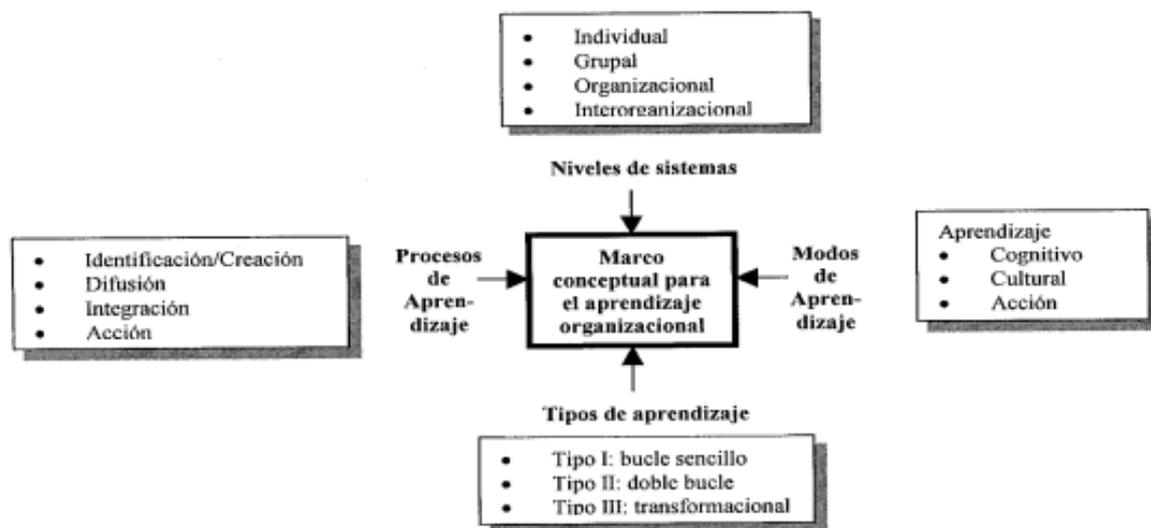


Figura 1. Modelo conceptual del aprendizaje organizacional

Fuente: Alcover y Gil a partir de (Pawlowsky, 2001)

de creación, retención y transferencia de conocimiento teniendo en cuenta elementos de estrategia y procesos, considerándolo un modelo con un enfoque más dinámico al modificar comportamientos a partir de nuevas situaciones presentadas y desarrollar competencias (Castaño-Montoya, 2009).

Pawlowsky en 2001 presenta un modelo conceptual para la gestión del aprendizaje organizacional, en donde para promover este aprendizaje integra diferentes dimensiones desde niveles de sistemas, modos de aprendizaje, tipos de aprendizaje y fases de los procesos de aprendizaje colectivo, como aspectos más notables del aprendizaje organizacional.

Castaño en 2009 relaciona con el aprendizaje organizacional modelos de aprendizaje, enfocándolos hacia el aprendizaje adaptado al entorno por medio de los autores Nonaka (2000) y Argyris (1999) donde se encuentra el 'Ciclo de creación de conocimiento' donde el aprendizaje organizacional inicia en el individuo, pero no garantiza su difusión hacia la organización y el 'Aprendizaje organizacional, de un solo circuito y de doble circuito' a partir de dos condiciones en primer lugar, ocurre cuando una organización logra lo que se proponía y, en segundo lugar, cuando se identifica y se corrige un desajuste entre las intenciones y los resultados, por lo tanto un circuito es crear ajustes o si ya están presentes desajustes son cambiadas las acciones y el doble circuito es entendido cuando los desajustes se corrigen al analizar y alterar las variables y después las acciones.

El aprendizaje organizacional ha sido relacionado hacia diferentes enfoques como la codificación y modificación de rutinas, adquisición de conocimiento útil para la organización, aumento de la capacidad de la organización para realizar acciones productivas, interpretar y dar sentido, desarrollando conocimiento a través de la acción, detección y corrección de errores, entre otros. (Alcover & Gil, 2002).

Para las organizaciones este aprendizaje viene a ser una ventaja competitiva siendo ésta la base del mejoramiento e innovación, que le permite mantenerse actualizada ante un entorno en constante cambio (Castaño-Montoya, 2009).

Garzón y Fisher (2008), mencionan que el conocimiento debe ser transmitido y conservado por parte de los sujetos individuales (donde se adquiere el aprendizaje), de equipo, organizacional e interorganizacional, a través de las diferentes condiciones que brinden las organizaciones para la generación del mismo, dentro de las que se encuentran: Competencias, Comunidades de práctica, Comunidades de compromiso, Comunidades de aprendizaje y Memoria organizacional, todo lo anterior, partiendo de una cultura organizacional.

La cultura para el aprendizaje organizacional se caracteriza por el desarrollo de suposiciones, conocimientos y reglas para compartir el conocimiento por cada organización, como oportunidad de desarrollo, desarrollando el sentido de pertenencia, facilidad de adaptación para permitir e incentivar la difusión

del conocimiento tácito, explícito y virtual (Garzón-Castrillón & Fischer, 2008). Esta cultura del aprendizaje debe ser fuerte para que el conocimiento sea compartido, existiendo confianza para el intercambio del mismo y facilitando los procesos de aprendizaje, es decir, el aprendizaje organizacional es un proceso que puede favorecerse por medio de las condiciones organizacionales para su promoción. (Castañeda & Pérez, 2005).

Desde la parte del individuo, este aprende, inicialmente, a través de un cambio generado por un entorno o un desajuste de lo que se presupuestaba como resultado esperado, a partir de este momento se genera un proceso de análisis que puede implicar cambios en los modelos mentales, de generación de interpretaciones o acciones que al impactar y compartirse a otros grupos da inicio a un proceso de aprendizaje organizacional. (Castaño-Montoya, 2009).

Para las organizaciones orientadas al aprendizaje, Garzón y Fisher (2008) consideran que estas deben actuar sobre las crisis y los problemas, como variables fundamentales para el aprendizaje; haciendo llegar a la persona que resuelve los problemas aquellos conocimientos que le ayuden a realizar mejor cada una de las facetas del proceso. La actividad de resolución de crisis y problemas produce aprendizaje, siempre y cuando el reto que plantea el problema a la persona que debe resolverlo se sitúe dentro de unos determinados límites, y el aprendizaje máximo ocurre cuando el reto inherente a la crisis y al problema está acorde con las capacidades de la persona que resuelve el mismo.

Lo anterior, apoyado por considerar al aprendizaje organizacional desde un pensamiento sistémico y un modelo de gestión más participativo; donde todas y cada una de las partes que componen la organización son importantes, ya que afectan el proceso de aprendizaje. Esto es así porque la filosofía del aprendizaje organizacional está presente en cada decisión y en cada proceso, e involucra el talento y las competencias de todas las personas que integran la organización. (Garzón-Castrillón & Fischer, 2008). El aprendizaje organizacional presenta, además, otras peculiaridades; en las organizaciones, por ejemplo, el conocimiento puede estar distribuido de forma desigual, tanto dentro de los equipos como entre las unidades (y de hecho puede estar acumulado y controlado intencionalmente por unos pocos), y el tipo de conocimiento que poseen los sujetos es tácito, lo que resulta difícil comunicar y convertir en conocimiento explícito que conforme el

aprendizaje organizacional (Alcover & Gil, 2002), por tanto el aprendizaje organizacional no puede darse por partes individuales sino que estos por el contrario deben complementarse a la par en la creación de conocimientos a partir de un trabajo en grupo.

IV. EL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE LOS CENTROS ACACIA

El proceso de transferencia del modelo del Centro Acacia (CADEP) es la estrategia de la Red de Instituciones de Educación Superior con Centros ACACIA (Red RIESC) para apoyar la implementación de Centros ACACIA en las Instituciones de Educación Superior (IES) interesadas y la transferencia de conocimiento entre los diferentes CADEP que conforman la Red RIESC. El proceso de transferencia define un conjunto de etapas con sus respectivas actividades que orientan la manera como implementar un CENTRO ACACIA en las diferentes IES interesadas y establece estrategias para guiar el desarrollo de actividades que faciliten la transferencia de conocimiento entre los Centros ACACIA de la Red RIESC a partir del conocimiento obtenido de las acciones que adelantan en cada institución.

El proceso de transferencia parte del Modelo Conceptual de los Centros ACACIA, el cual fue uno de los principales resultados del desarrollo del Proyecto ACACIA, que sirvió de base para la creación de tres Centros ACACIA en las IES: Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú), Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (Nicaragua) y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas (Colombia). El Modelo Conceptual describe los elementos de direccionamiento estratégico, la estructura organizativa, los procesos misionales, gestión y de soporte y la infraestructura física y tecnológica de un Centro ACACIA. El Modelo Conceptual se estructura y visualiza a través de un marco de trabajo que organiza, articula y describe los diferentes elementos que conforman un Centro ACACIA. En la figura 1, se muestra el marco de trabajo de un Centro ACACIA.



Figura 2. Marco de trabajo Centro ACACIA

El proceso de transferencia toma como base el marco de trabajo para orientar la implementación de los elementos de direccionamiento estratégico, la estructura organizacional, los procesos y la infraestructura de acuerdo con las características de la IES interesada en contar con un Centro ACACIA en su institución. En el proceso de transferencia se busca el apropiamiento por parte los integrantes de las IES de los diferentes elementos del marco de trabajo con el propósito de facilitar la adaptación y puesta en marcha de los servicios del Centro ACACIA. El Marco de trabajo describe los elementos, la manera de articularlos, las características de la infraestructura y como implementar los servicios. En el proceso de transferencia los elementos del marco de trabajo se adaptan a las características de la IES que se encuentran implementando un Centro ACACIA.

La apropiación de los elementos del marco de trabajo se realiza a través de un conjunto de etapas y actividades que conforman el proceso de transferencia: Institucionalización, formación, implementación, aplicación y trabajo en red. Las etapas, aunque se plantean de manera secuencial, de acuerdo con las características de cada IES se pueden realizar de manera paralela o en diferente orden, esto depende principalmente de la estrategia definida por cada IES. En cada etapa del proceso de transferencia se realizan actividades que implican capacitación, seguimiento y acompañamiento por parte del equipo designado de la Red RIESC para apoyar la implementación del Centro ACACIA en cada IES interesada. Las IES también designan un equipo responsable, quienes se encargan de coordinar y desarrollar las actividades que lleven a la implementación del Centros ACACIA. En la figura 2 se muestra las etapas del proceso de transferencia.

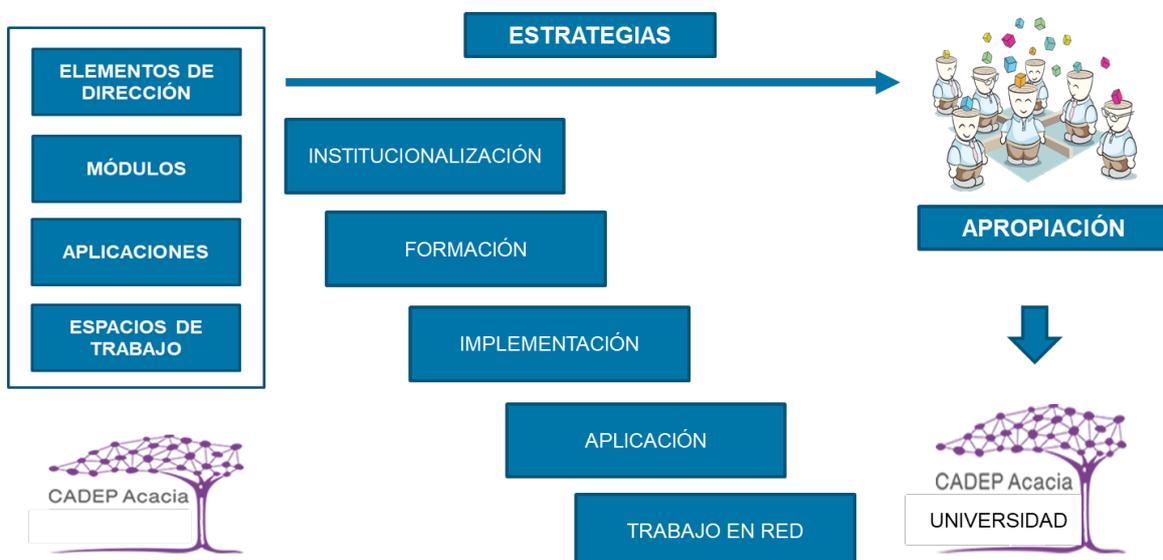


Figura 3. Etapas del proceso de transferencia

Una vez el Centro ACACIA comienza a operar, el proceso de transferencia define estrategias orientadas a compartir el conocimiento obtenido del montaje y funcionamiento del Centro con otros Centros ACACIA de la Red RIESC. El montaje y funcionamiento de un Centro ACACIA es un escenario de producción de conocimiento que sirve de base para mejorar y fortalecer el Modelo Conceptual de los Centros ACACIA. La puesta en marcha de un Centro ACACIA implica adaptaciones al Marco de trabajo en cuanto aspectos como: infraestructura física y tecnológica, a los procesos misionales, estratégicos y de soporte, a los servicios y a los módulos que se trabajarán en cada IES. El funcionamiento del Centro ACACIA también se constituye en un escenario de generación permanente de conocimiento que permite capturar experiencias sobre las actividades que realiza y los resultados obtenidos en los diferentes servicios que ofrece el Centro ACACIA. Las adaptaciones y funcionamiento del Centro ACACIA generan conocimiento que el proceso de transferencia permite compartir con otros Centros ACACIA y de la misma manera permite recibir el conocimiento generado en la adaptación y puesta en marcha de otros Centros ACACIA.

Las etapas de institucionalización, formación, implementación, aplicación y trabajo en red que conforman proceso de transferencia del modelo de Centro ACACIA se describen a continuación:

Institucionalización

La etapa de institucionalización tiene propósito de lograr la creación institucional del Centro ACACIA como dependencia universitaria y la conformación del equipo de profesores y personal administrativo asignados al Centro ACACIA de la institución. Las actividades de esta etapa están orientadas a conseguir la conformación del Centro ACACIA dentro de la Institución de Educación Superior y a facilitar la conformación del equipo del Centro ACACIA de acuerdo con la estrategia definida por la Institución de Educación Superior. Las actividades pueden variar de acuerdo con la estrategia y las particularidades de cada institución. Las actividades son acciones que se han diseñado y aplicado para obtener resultados específicos, sin embargo, su aplicación varía de acuerdo con las necesidades y particularidades de cada institución. Algunas de las actividades definidas para apoyar la institucionalización de los Centros ACACIA son: Articulación, formalización, conformación del equipo, montaje y adaptación de infraestructura y trabajo en red.

Formación

La etapa de formación tiene el propósito de conocer el funcionamiento y apropiar la manera de utilizar los recursos de los módulos que conforman el Centro ACACIA: Apoya, Cultiva, Empodera, Innova y Convoca, así como de los elementos de direccionamiento estratégico e infraestructura que se administran desde la coordinación del Centro. Las actividades de esta etapa están orientadas al aprendizaje de los procesos, servicios y recursos de los módulos y del Centro ACACIA de acuerdo con la estrategia definida por la Institución de Educación Superior interesada en poner en funcionamiento un Centro ACACIA. El desarrollo de las actividades de la etapa de formación involucra a los integrantes de los módulos del Centro ACACIA de la institución con los respectivos equipos de los módulos de la IES que esta coordinando el proceso de transferencia, quienes realizan actividades de aprendizaje. Las actividades pueden variar de acuerdo con la estrategia y las particularidades de cada institución. Las actividades son acciones que se han diseñado y aplicado para obtener resultados específicos, sin embargo, su aplicación varía de acuerdo con las necesidades y particularidades de cada institución. Algunas de las actividades definidas para apoyar la formación son: conformación del equipo de transferencia, ejecución de actividades de transferencia y evaluación del proceso de transferencia.

Implementación

La etapa de implementación tiene propósito poner en marcha el Centro ACACIA dentro de la Institución de Educación Superior (IES) interesadas. Las actividades de esta etapa están orientadas poner en marcha las funciones y servicios de los módulos, así como colocar a disposición de la comunidad académica de la IES los recursos de los módulos. Las actividades también están enfocadas a facilitar la articulación de los procesos del Centro ACACIA con los procesos de misionales, de gestión y operativos de la Institución de Educación Superior. Las actividades pueden variar de acuerdo con la estrategia y las particularidades de cada Institución. Las actividades son acciones que se han diseñado y aplicado para obtener resultados específicos, sin embargo, su aplicación varía de acuerdo con las necesidades y particularidades de cada institución. Algunas de las actividades definidas para apoyar la implementación son: Montaje del sistema de gestión, funcionamiento de los módulos, montar de la infraestructura tecnológica, adecuar espacios físicos y difundir los servicios del Centro ACACIA.

Aplicación

La etapa de aplicación tiene propósito de realizar seguimiento y supervisión al desarrollo de las actividades que realiza el Centro ACACIA dentro de la Institución de Educación Superior. Las actividades de esta etapa están orientadas a facilitar la ejecución, seguimiento y supervisión de los procesos, servicios y uso de los recursos del Centro ACACIA, así como, identificar el impacto de las actividades del Centro dentro de la Institución. Las actividades pueden variar de acuerdo con la estrategia y las particularidades de cada Institución. Las actividades son acciones que se han diseñado y aplicado para obtener resultados específicos, sin embargo, su aplicación varía de acuerdo con las necesidades y particularidades de cada institución. Algunas de las actividades definidas para apoyar la aplicación son: Registrar uso, documentar uso, analizar uso, medir impacto y proponer mejoras.

Trabajo en red

La etapa de trabajo en red tiene propósito de articular e integrar el trabajo que realiza el Centro ACACIA con los Centros ACACIA de las Instituciones de Educación Superior que hacen parte de la Red RIESC para compartir conocimiento, desarrollar de actividades conjuntas, plantear proyectos y proponer nuevos servicios. Las actividades de la etapa de trabajo en red están orientadas a facilitar la transferencia del conocimiento, el planteamiento de nuevos servicios, la formulación de proyectos y el desarrollo de actividades conjuntas entre los integrantes de la Red RIESC. Las actividades pueden variar de acuerdo con la estrategia y las particularidades de cada Institución. Las actividades son acciones que se han diseñado y aplicado para obtener resultados específicos, sin embargo, su aplicación varía de acuerdo con las necesidades y particularidades de cada institución. Algunas de las actividades definidas para apoyar el trabajo en red son: Identificar oportunidades de cooperación, desarrollar actividades cooperativas, ejecutar proyectos, difundir resultados y fortalecer trabajo cooperativo.

V.APLICACIÓN DEL MODELO DE TRANSFERENCIA PARA EL MODELO CENTRO ACACIA

El proceso de transferencia del modelo Centro ACACIA cuenta con la estrategia base para implementar Centros ACACIA, la cual se describió en los puntos anteriores. El desarrollo de la estrategia es

complementado con un equipo de trabajo que apoya a cada Institución de Educación Superior interesada en la implementación del Centros ACACIA de su Institución. Actualmente, el proceso de transferencia es coordinado por el Centro ACACIA de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, quien definió la estrategia de trabajo para el desarrollo del proceso de transferencia y conformó el equipo para apoyar su desarrollo. En este momento las Instituciones de Educación Superior que están implementando Centros ACACIA son: Universidad de Antofagasta - UA (Antofagasta, Chile), Universidad Nacional Federico Villarreal - UNFV (Lima, Perú), Universidad de Cundinamarca - UC (Fusagasugá, Colombia), Universidad Pedagógica Nacional - UPN (Bogotá, Colombia) y Corporación Universitaria Rafael Núñez - CURN (Cartagena, Colombia).

El equipo de trabajo que está coordinando el desarrollo del proceso de transferencia está constituido por el coordinador del módulo Convoca del Centro ACACIA – UDFJC y un grupo de dos estudiantes que se encuentran realizando la pasantía dentro del Centro ACACIA de la UDFJC. El coordinador del módulo convoca define la estrategia de trabajo y los pasantes realizan las actividades que permiten la implementación de la estrategia definida. Este equipo a su vez está articulado con integrantes de los Centros ACACIA de las Instituciones de Educación Superior que actualmente se encuentran implementando CADEP. Los equipos de trabajo se reúnen periódicamente donde se explica el funcionamiento de los elementos de un Centro ACACIA y se apoya su implementación en cada IES interesada. En las reuniones de trabajo también se definen las adaptaciones necesarias al modelo de Centro ACACIA que faciliten la implementación de acuerdo con las características y particularidades de cada IES. El desarrollo del proceso de transferencia se realiza de manera gradual.

La estrategia del proceso de transferencia comprende el desarrollo de las etapas: Institucionalización, formación, implementación, aplicación y trabajo en red. En cada etapa se realizan algunas de las actividades que se tienen definidas dentro del proceso de transferencia y otras que se han creado de acuerdo con las características y la estrategia de transferencia de cada Institución. El proceso de transferencia comprende un conjunto de etapas con sus respectivas actividades que se realizan de acuerdo con las características y particularidades de cada IES. Este proceso también se lleva a cabo de manera gradual.

Las Instituciones de Educación Superior que están implementando Centros ACACIA en sus Instituciones tienen particularidades y necesidades específicas que son tendidas en cuenta en la aplicación del proceso de transferencia. El modelo de Centro ACACIA se ha tenido adaptaciones en cada Institución que lo ha

enriquecido con nuevos elementos, proceso y servicios. Las Instituciones han conformado equipos que han participado en la implementación del Centro ACACIA y en cada institución se ha realizado de manera diferente y a velocidades distintas. En la tabla 1, se puede visualizar el avance que se ha logrado en cada institución.

Tabla 1. Estado del proceso de transferencia en las IES

	Institucionalización	Formación	Implementación	Aplicación	Trabajo en red
UA					
UNFV					
UC					
UPN					
CURN					

Proceso de transferencia en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN)

El Centro ACACIA de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) presenta adelantos en las etapas de institucionalización, implementación y trabajo en red. Actualmente, el Centro ACACIA UPN cuenta con un equipo de profesores que dentro de sus actividades están desarrollando un proyecto de investigación orientado a la conformación del Centro ACACIA en la UPN. El proyecto de investigación ha permitido obtener avances en las etapas de institucionalización e implementación. En el proyecto de investigación se están definiendo los servicios, procesos, estructura organizacional, indicadores y las adaptaciones del Modelo Centro ACACIA de acuerdo con la estrategia y necesidades de la UPN. El equipo de transferencia el Centro ACACIA de la UDFJC está apoyando al Centro ACACIA de la UPN en las siguientes actividades:

- Diagnóstico del estado del Centro ACACIA en la UPN. En esta actividad se determinaron fortalezas, oportunidades y debilidades del equipo que integra el Centro.
- Adaptación del modelo de Centro ACACIA de acuerdo con la estrategia y necesidades de la UPN.
- Elaboración del documento que contendrá la documentación de la estructura organizativa, los servicios, los procesos e indicadores del Centro ACACIA.
- Implementación de servicios de los módulos Cultiva y Apoya.

Las actividades anteriores permitirán al Centro ACACIA de la UPN empezar la fase de aplicación en el cuarto trimestre del presente año. El equipo del Centro ACACIA de la UPN también realiza actividades de la Red RIESC que le ha permitido obtener avances en la etapa de trabajo en red.

Proceso de transferencia en la Universidad de Antofagasta (UA)

El Centro ACACIA de la Universidad Antofagasta (UA) ya se encuentra institucionalizado y presenta adelantos en las etapas de implementación y trabajo en red. Actualmente, el Centro ACACIA de la UA cuenta con un equipo de profesores que se encuentran trabajando en su implementación y participando en las actividades de la Red RIESC. El equipo de transferencia el Centro ACACIA de la UDFJC está apoyando la implementación del Centro ACACIA de la UA en las siguientes actividades:

- Diagnóstico del estado del Centro ACACIA en la UA. En esta actividad se determinaron fortalezas, oportunidades y debilidades del equipo que integra el Centro.
- Adaptación del modelo de Centro ACACIA de acuerdo con la estrategia y necesidades de la UA.
- Elaboración del documento que contendrá la documentación de la estructura organizativa, los servicios, los procesos e indicadores del Centro ACACIA.
- Implementación de servicios de los módulos Cultiva y Convoca.
- Apoyo a la articulación de los procesos del Centro ACACIA con los procesos de la Universidad de

Antofagasta.

- Elaboración de material de difusión del Centro ACACIA y sus servicios.

Las actividades anteriores permitirán al Centro ACACIA de la UA empezar la fase de aplicación en el cuarto trimestre del presente año. El equipo del Centro ACACIA de la UA también realiza actividades de la Red RIESC que le ha permitido obtener avances en la etapa de trabajo en red.

Proceso de transferencia en la Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV)

El Centro ACACIA de la Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV) ya se encuentra institucionalizado y presenta adelantos en las etapas de formación, implementación y trabajo en red. Actualmente, el Centro ACACIA UNFV cuenta con un equipo de profesores y personal administrativo que se encuentran trabajando en la formación, implementación y participando en las actividades de la Red RIESC. El equipo de transferencia el Centro ACACIA de la UDFJC está apoyando la implementación del Centro ACACIA de la UNFV en las siguientes actividades:

- Diagnóstico del estado del Centro ACACIA en la UNFV. En esta actividad se determinarán fortalezas, oportunidades y debilidades del equipo que integra el Centro.
- Adaptación del modelo de Centro ACACIA de acuerdo con la estrategia y necesidades de la UNFV.
- Elaboración del documento que contendrá la documentación de la estructura organizativa, los servicios, los procesos e indicadores del Centro ACACIA.
- Implementación de servicios de los módulos Cultiva, Apoya, Empodera, Innova y Convoca.
- Apoyo a la articulación de los procesos del Centro ACACIA con los procesos de la UNFV.
- Elaboración de material de difusión del Centro

Las actividades anteriores permitirán al Centro ACACIA de la UNFV empezar la fase de aplicación en el cuarto trimestre del presente año. El equipo del Centro ACACIA de la UNFV también realiza actividades de la Red RIESC que le ha permitido obtener avances en la etapa de trabajo en red.

Proceso de transferencia en la Universidad de Cundinamarca (UC)

El Centro ACACIA de la Universidad de Cundinamarca (UC) se encuentra en proceso de institucionalización. También tiene avances en las etapas de implementación y trabajo en red. Actualmente, el Centro ACACIA de la UC cuenta con un equipo de profesores que están trabajando en su implementación y participando en las actividades de la Red RIESC. El equipo de transferencia el Centro ACACIA de la UDFJC está apoyando la implementación del Centro ACACIA de la UC en las siguientes actividades:

- Diagnóstico del estado del Centro ACACIA en la UC. En esta actividad se determinarán fortalezas, oportunidades y debilidades del equipo que integra el Centro.
- -Adaptación al modelo de Centro ACACIA de acuerdo con la estrategia y necesidades de la UC.
- Elaboración del documento que contendrá la documentación de la estructura organizativa, los servicios, los procesos e indicadores del Centro ACACIA.
- Definición de los módulos del Centro ACACIA que se implementarán de acuerdo a la estrategia, particularidades y capacidades del equipo del Centro.
- Elaboración de material de difusión del Centro ACACIA y sus servicios.

Las actividades anteriores están orientadas para que el Centro ACACIA de la UC pueda contar con los resultados de implementación para el cuarto trimestre del presente año. El equipo del Centro ACACIA de la UC también realiza actividades de la Red RIESC que le ha permitido obtener avances en la etapa de trabajo en red.

Proceso de transferencia en la Corporación Universitaria Rafael Núñez (CURN)

El Centro ACACIA de la Corporación Universitaria Rafael Núñez (CURN) ya se encuentra institucionalizado y presenta adelantos en las etapas de implementación y trabajo en red. Actualmente, el Centro ACACIA de la CURN cuenta con un equipo de profesores que se encuentran trabajando en su implementación y participando en las actividades de la Red RIESC. El equipo de transferencia el Centro ACACIA de la UDFJC está apoyando la implementación del Centro ACACIA de la CURN en las siguientes actividades:

- Diagnóstico del estado del Centro ACACIA en la CURN. En esta actividad se determinaron fortalezas, oportunidades y debilidades del equipo que integra el Centro.
- Adaptación del modelo de Centro ACACIA de acuerdo con la estrategia y necesidades de la CURN.
- Elaboración del documento que contendrá la documentación de la estructura organizativa, los servicios, los procesos e indicadores del Centro ACACIA.
- Implementación de servicios de los módulos Cultiva, Apoya, Empodera, Innova y Convoca.
- Elaboración de material de difusión del Centro ACACIA y sus servicios.

Las actividades anteriores permitirán al Centro ACACIA de la CURN empezar la fase de aplicación en el cuarto trimestre del presente año. El equipo del Centro ACACIA de la CURN también realiza actividades de la Red RIESC que le ha permitido obtener avances en la etapa de trabajo en red.

VI. CONCLUSIONES

Los procesos de transferencia de modelos organizacionales para Instituciones de Educación Superior como en el caso del modelo de Centro ACACIA requieren que se realicen de manera sistémica y teniendo en cuenta las características y particularidades de cada Institución. Las IES tienen factores como estructura, cultura, recursos, infraestructura, entre otros elementos que afectan la implementación de un modelo organizacional como el modelo de Centro ACACIA, los cuales deben ser tenidos en cuenta, de lo contrario la puesta en marcha de un CADEP se afectará. Lo anterior implica que la transferencia del modelo de Centro ACACIA debe facilitar la adaptación de sus elementos sin perder los objetivos para los cuales fue creado.

Los procesos de transferencia de modelos organizacionales como el del modelo del Centro ACACIA se constituyen en un escenario de aprendizaje organizacional tanto para la Institución de Educación Superior que lo implementa como para organización que lo transfiere. La IES que recibe el modelo de Centro ACACIA conoce nuevas formas de organización y articulación entre dependencias. El equipo que coordina el proceso de transferencia aprende e incorpora nuevos aspectos organizacionales que son propios de las IES donde se está implementando un Centro ACACIA. Los

equipos de las IES como de coordinación del proceso de transferencia deben estar dispuestos a aprender y compartir cambios en la manera de realizar las actividades.

Los procesos de transferencia de modelos organizacionales como el del modelo de Centro ACACIA son escenarios de generación y difusión de conocimiento. En el proceso de transferencia del modelo de Centro ACACIA se obtiene conocimiento de las experiencias de implementar los diferentes elementos del modelo de Centro ACACIA como servicios, infraestructura, funcionamiento de los módulos, estrategias entre otros, que son recopiladas para enriquecer el proceso y para compartirlas con otras IES. El conocimiento generado de la implementación de los diferentes elementos del modelo de Centro ACACIA es un recurso con que cuentan las IES y los Centros ACACIA para fortalecer las actividades que realizan. El conocimiento generado se constituye en una fuente para el desarrollo de aprendizaje organizacional.

Los procesos de transferencia de modelos organizacionales como el del modelo del Centro ACACIA, no solo se realizan para implementar el modelo de Centro ACACIA sino también para fortalecer los Centros ACACIA que ya están funcionando. La implementación del modelo de Centro ACACIA no solo requiere el apoyo inicial, sino que requiere un apoyo permanente que permita fortalecer las actividades que realiza. El acompañamiento permanente también permitirá recopilar experiencias de la implementación del modelo de Centro ACACIA, sino que también aprender de las experiencias para compartirlas con otros Centros ACACIA a través de la RIESC.

VII. TRABAJO FUTURO

El modelo de Centro ACACIA, es un modelo organizacional que de manera constante evoluciona y mejorar sus estructuras a medida que se implementa un nuevo Centro ACACIA en una Institución de Educación Superior. Actualmente se tiene varias solicitudes de implementación de Centros ACACIA, se espera terminar un primer ciclo de trabajo del proceso de transferencia que se está realizando con las IES para evaluar los resultados alcanzados y organizar el conocimiento obtenido. Posteriormente se iniciará un nuevo ciclo del proceso de transferencia.

Referencia

- Alcover, C., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de la Psicología del trabajo y de las organizaciones.*, 259-301.
- Angulo-Rincón, R. (2016). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos.*, 53-70.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional.* Oxford University Press.
- Castañeda, D., & Pérez, A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.*, 1-15.
- Castaño-Montoya, M. (2009). Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional. *El Cuaderno-Escuela de Ciencias Estratégicas.*, 219-233.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2011). The evolving field of organizational learning and knowledge management. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management.*, 1-20.
- Garzón-Castrillón, M., & Fischer, A. (2008). Modelo Teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión.*, 195-224.
- Garzón-Castrillón, M., & Fisher, A. (2010). Estudio descriptivo sobre el aprendizaje organizacional, en organizaciones de Brasil, Colombia, República Dominicana. *Investigación administrativa.*, 18-53.
- Guevara, J. C. (2019). *Modelo Conceptual.*
- March, J., & Olsen, J. (1975). The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research.*, 20-31.
- Ordóñez de Pablos, P. (2003). Aprendizaje organizativo en un contexto internacional: implicaciones para la gestión de conocimiento. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 205-216.
- Pawlowsky, P. (2001). The treatment of organizational learning in management science . *Handbook of organizational learning and knowledge.* Oxford: Oxford University, 61-88.