

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS – SEDE REGIONAL ITAPÚA**

Encina Fretes, Rosa E.

Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción" - Sede Regional Itapúa

Facultad de Ciencias Económicas

Antequera entre Arq. Tomás Romero Pereira y 14 de Mayo

Encarnación - Paraguay

E-mail: [fac\\_econ@uci.edu.py](mailto:fac_econ@uci.edu.py)

**RESUMEN**

Este trabajo surge de la necesidad de explicitar el conocimiento implícito de la Facultad de Ciencias Económicas, utilizando el patrimonio intelectual para crear diferenciación y ventajas competitivas sostenibles.

Es evidente que su implementación no sería viable de no mediar un profundo cambio cultural que genere un sólido compromiso de los funcionarios en torno a los valores de innovación, calidad, servicio y aprendizaje continuo

En este trabajo se abordan los elementos esenciales para la gestión del conocimiento desde distintos puntos de vista, siguiendo el modelo de “conversión” de los saberes implícitos en saberes explícitos, considerando cuatro enfoques:

- Iniciativas en la dimensión de acceso y difusión de información.
- Iniciativas para la gestión docencia y aprendizaje.
- Iniciativas en la dimensión gobierno y gestión.
- Iniciativas para la dirección estratégica.

Se ha logrado la producción y aplicación de documentos (manuales y otros) para el desarrollo del conocimiento institucional, organizacional y funcional de los planes de acción de la Facultad.

Quizás uno de los aspectos más relevante en este trabajo sea que, al convertir el conocimiento implícito en explícito la Facultad asume un nuevo rol: gestionarlo, administrarlo y generarlo.

Dicho rol tiene por objetivo dar soluciones a las nuevas complejas situaciones del contexto desde una perspectiva integradora y dinámica.

Con ello se busca la articulación de la Facultad con la sociedad, la economía y el Estado.

**PALABRAS CLAVES** Gestión, Conocimiento, Docencia Universitaria, Facultad

## **INTRODUCCION**

El presente trabajo de Tesis In Situ se ha elaborado en el marco de la transferencia de conocimientos recibidos a través de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios de la Universidad Católica "Ntra. Sra. de la Asunción", mediante el Convenio con la Universidad Nacional de Misiones (UNaM).

Desde la presentación de la propuesta de tesis sobre la gestión del conocimiento en la Facultad de Ciencias Económicas, el Decano asumió en forma efectiva el desarrollo del plan, dotando de recursos necesarios y la fijación de responsables para las diversas actividades.

El trabajo es el resultado de un equipo integrado por el Decano, la Unidad Académica, la Unidad de Investigaciones y Estudios, el Departamento de Relaciones Públicas de la Universidad y la Dirección de Informática.

Asociados a la gestión del conocimiento, el problema en la Facultad de Ciencias Económicas es la falta de criterios uniformes y oficiales para la gestión institucional.

A esto se añade la falta de una fuente de información institucional oficial, así como de datos históricos y estadísticos a la cual recurrir.

Lo mismo ocurre en cuanto a los planes generales que mayormente no son conocidos o no son dados a conocer –publicados- a todo el personal para su conocimiento.

De esta forma predomina un ambiente sectorizado de los departamentos y se pierde fuerza a nivel general como institución que no cuenta con una visión común, planes y criterios uniformes oficializados y documentado.

Por otro lado, los administradores de la universidad se rigen por criterios políticos o corporativos que ignoran los criterios científicos y pedagógicos.

Desde este punto de vista, se observa a menudo en la universidad la desarticulación entre el pensamiento y la acción, entre los principios y las decisiones prácticas. Se declara la voluntad de investigar, pero no se ponen los recursos para ello. Se afirma la importancia del cuerpo de profesores, pero se establecen salarios por debajo de la mayoría de las profesiones. Se habla del valor del conocimiento, pero no se aplican recursos para las bibliotecas y el sistema de información.

De acuerdo a este escenario, el problema general se plantea como:

“La ausencia de conocimiento institucional, organizacional y funcional, que sirva de guía al accionar de la FACE como grupo organizado”.

Todos estos aspectos evidencian la necesidad de un plan de gestión del conocimiento, con el propósito de explicitar la información usada en los procesos y mejorar la calidad de los mismos.

Se plantea la necesidad no solo de gestionar y estructurar el conocimiento, sino también incorporar a los flujos de trabajo las propias experiencias subjetivas<sup>1</sup>

La propuesta se desarrolla centrada en las personas y sus necesidades reales, atendiendo el contexto institucional y las prácticas existentes.

El proceso está vinculado con políticas de calidad académica y mediado por valores cristianos.

---

<sup>1</sup> Cueto A. (1999)

Del proceso de sintetizar y documentar el conocimiento implícito para exteriorizarlo - Comunicar y Compartir- da lugar al objetivo de este trabajo y que se conoce como “conocimiento explícito”

Aquí parece interesante tomar en cuenta las ideas de Nonaka y Takeuchi sobre la “conversión” de los saberes implícitos en saberes explícitos.

El plan permitirá la reutilización de la información almacenada en la institución y su incorporación en los procesos funcionales y operacionales integrando los sistemas de información existentes y permitiendo la durabilidad de la información y el conocimiento.

La importancia radica en que la gestión del conocimiento permitirán la investigación y análisis al servicio de las personas que son responsables de tomar decisiones, sobre la base de una adecuada disposición de información diversa (datos, sistemas informáticos, documentos, manuales, planes institucionales, textos electrónicos, etc.).

El soporte de la gestión del conocimiento lo constituye la información documental que a diario se genera en la institución, de manera que si se maneja en forma automatizada se podrá mantener más accesible a todos los usuarios interesados y más segura, por tanto más viva.

Se tendrá acceso unificado a todas y cada una de las capas de información tejidas sobre la estructura organizacional.

Por sobre todo, se pretende que se tome conciencia en todo momento del conocimiento generado con aportes propios de los mismos miembros de la organización, incrementando de esta manera el valor añadido de los servicios ofrecidos y el rendimiento de dicha actividad, además de posibilitar una dinámica constante y una actualización del mismo modelo de funcionamiento de la institución, lo cual se administrará con actualizaciones periódicas de la información.

El aporte principal de la propuesta está destinado a cubrir la carencia concreta de información institucional y organizacional para los diferentes actores - personas y equipos de trabajo- con la disponibilidad efectiva de dicha información.

Se pretende que el conocimiento implícito sea explícito y formalizado, para que tenga valor en la institución, y puede servir de base para determinar:

¿Cómo actuar en determinadas circunstancias?

¿Cómo llevar a cabo un trabajo a partir de ciertas instrucciones o especificaciones?.

Como elaborar una estrategia para conseguir un determinado resultado.

Lo que se trata con esta propuesta es de utilizar las tecnologías de la información: sitios web, intranet email, plataformas de trabajo en equipo. Para lograr la comunicación y el entendimiento de los miembros de la institución, y objetivos de la organización, con la finalidad de contar con conocimientos explícitos y aprobados oficialmente puestos a conocimiento de todos.

## **MARCO REFERENCIAL**

¿Por qué interesa la teoría del conocimiento en la gestión universitaria?

Ante todo, por una razón evidente: la universidad es un centro de creación, legitimación y distribución de conocimientos.

La universidad es la institución donde se producen, se contrastan y se fundamentan conocimientos a través de las comunidades científicas y profesionales. Ocurre que así como los peces no saben que viven en el agua, los universitarios y científicos suelen olvidar que su entorno y su actividad tienen que ver con procesos de conocimiento, aunque conocen los alcances de su actividad o disciplina, les falta pasar del conocimiento "tácito" al "explícito"

Parece obvio que la universidad genera la cultura del conocimiento y vive de ella. Seguramente, la mayoría de los expertos en gestión del conocimiento empresarial son graduados universitarios. Pero en la universidad, la producción y la transmisión del

saber acontecen desde varios puntos (carreras, proyectos, reflexiones de los docentes, innovaciones pedagógicas etc.).

La gestión del conocimiento no se concibe sin una visión estratégica de la evolución de la sociedad, las ciencias y las tecnologías. Esta la preocupación que ha dado lugar a este trabajo. De las universidades egresan los futuros dirigentes del Estado, de las empresas, de las organizaciones sociales. Por lo tanto debería reforzarse la capacidad formativa, la discusión de los valores en juego, la importancia de la responsabilidad social

Por ello se propone un nuevo modelo de universidad, con una gestión desde una perspectiva integradora, de carácter dinámico, que obliga a transformar continuamente los datos en información, las informaciones en conocimientos y estos últimos en mayores conocimientos

En este contexto de cambio impulsado y potenciado por las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones es importante conceptualizar y diferenciar “dato” de “información” y de “conocimiento” no se trata de sinónimos sino de conceptos que, aunque interconectados e independientes, son diferentes<sup>2</sup>:

Dato: Es una representación formalizada de entidades o hechos de carácter simbólico, consecuentemente, adecuada para su comunicación, interpretación y procesamiento a través de medios humanos y automáticos. Representa observaciones o hechos fuera de contexto y, por lo tanto, sin significados inmediatos. Es la materia prima de la información y no conlleva un significado inherente, solo indica que ha pasado sin aportar elementos para formarse un juicio ni para elaborar una interpretación o una base de acción sustentable.

Información: Es el significado que una persona asigna a un dato, lo que implica que éste se transforma en información cuando es evaluado para alcanzar un objetivo específico. Un dato se convierte en información cuando se le agrega valor, es decir,

---

<sup>2</sup> Darín Susana (2005) Gestión del Conocimiento. Pag. 258

cuando se lo contextualiza, se lo relaciona a un propósito, se lo categoriza, se lo procesa, se lo corrige o se lo comprime.

Conocimiento: Es lo que llegamos a crear y a valorar a partir de la información significativa, mediante el agregado de experiencia, comunicación e inferencia. El conocimiento ocurre dentro de y entre individuos. Y por estar tan ligado a los seres humanos, resulta complejo administrarlo, transferirlo o compartirlo.

Para el trabajo de Gestión del conocimiento en la Facultad se partirá del modelo de Generación del Conocimiento del profesor Ikujiro Nonaka, profesor de la Universidad de Berkeley.

El modelo incorpora las siguientes<sup>3</sup>

- Dos formas de conocimiento: Tácito y explícito
- Una interacción dinámica (transferencia)
- Tres niveles de agregación social (individual, grupo y contexto)
- Cuatro procesos de creación de conocimiento, que conforman el modelo SECI.

Para que el conocimiento tácito pueda ser rentabilizado al máximo, es necesario que se substraiga del contexto de origen y se formalice, lo que significa que entre el conocimiento tácito y explícito obra un “ciclo de conversión” el cual es modelizado en cuatro procesos:

Socialización del conocimiento (de tácito a tácito): consiste en compartir conocimiento tácito y las experiencias que poseen los individuos con los demás miembros del grupo. A través del ejercicio práctico y proximidad física.

Externalización del conocimiento (de tácito a explícito): supone el proceso de transformación de los conocimientos de los individuos y grupos en conocimiento codificado y explícito.

Combinación del conocimiento (de explícito a explícito): utiliza procesos sociales para sumar y combinar “bloques” de conocimiento explícito.

---

<sup>3</sup> Bernavides, Carlos y Cristina Quintana. (2003) Gestión del Conocimiento y Calidad Total

Internalización del conocimiento (de explícito a tácito): supone la aplicación del saber explícito en el interior de los diferentes contextos de acción. Como son las acciones, procesos e iniciativas estratégicas.

Según el profesor Nonaka, se parte de los conocimientos y vivencias (experiencia) acumulados a lo largo de la vida de cada profesional y constituye lo que se denomina “Conocimiento tácito”

El conocimiento tácito también está compuesto de conocimientos académicos y experiencias que nos permite entender y comprender funcionamientos y técnicas en muchos aspectos de nuestra vida. Esta clase de capacidades y conocimientos informales, son difíciles de sintetizar, puesto que se almacenan en un entorno nebuloso abstracto, que es difícil de concretizar.

Este conocimiento tácito se enriquece a través del ciclo de generación de Conocimiento, y esto genera un “conocimiento práctico” que normalmente se denomina “conocimiento implícito”

Pero lo que realmente hace posible que el conocimiento individual, enriquezca a una organización y que constituya una nueva base de conocimiento para seguir avanzando, es precisamente la capacidad de exteriorizarlo, de compartirlo y esto es lo que se conoce como “conocimiento explícito”

Para concluir añadimos que la Facultad de Ciencias Económicas está interesada en mejorar sus indicadores por la vía del trabajo el conocimiento con un enfoque teórico -práctico que se propone definir políticas y procedimientos destinados a mejorar las condiciones de la misma para crear, organizar, difundir y aplicar conocimientos, con el fin de potenciar la posibilidades de desarrollo y de bienestar de todos.

En otras palabras es necesario que el conocimiento implícito local se convierta en conocimiento explícito con un amplio nivel de divulgación dentro y fuera de la institución.

## **EL CONTEXTO LOCAL**

### Análisis de la organización

Desde la década pasada abundan los estudios, foros, publicaciones y otros espacios en los que se debaten los nuevos retos y desafíos a la Educación superior Universitaria para el siglo XXI.

A las universidades latinoamericanas se les presentan nuevos desafíos además de su misión tradicional. Se citan como principales desafíos:

- Construir una sociedad justa basada en el conocimiento.
- Afianzar la identidad cultural iberoamericana en un mundo globalizado.
- Transformar los sistemas educativos de la región.
- Prolongar la educación durante toda la vida.
- Emplear eficazmente los nuevos medios tecnológicos disponibles.
- Hacer investigación científica y tecnológica de alta calidad.
- Vincular a las universidades con las empresas.
- Resolver el financiamiento universitario.
- Contribuir a la integración latinoamericana.
- Cumplir con excelencia las funciones tradicionales.

El mayor de los retos para la educación superior de este siglo es “el desafío de construir una sociedad justa basada en el conocimiento”.

El conocimiento es uno de los factores dinamizadores de los procesos de desarrollo y se requiere de mayor generación y dominio del conocimiento para mejorar la productividad. Se considera que nuestra región tiene una débil capacidad para trabajar con el conocimiento y utilizarlo para agregar valor a la producción económica.

Se espera que las universidades cobren mayor protagonismo en el futuro de la sociedad.

Es necesario enriquecer el dialogo entre los pueblos y entre las culturas, a través de la educación superior. Esto será posible cuando se fortalezcan las redes institucionales inter-universitarias que favorezcan el intercambio de sistemas,

compartir resultados de estudios e investigaciones, así como la creación de redes regionales de excelencia.

Los desafíos que debe afrontar la Universidad Católica surgen de la confrontación de la realidad externa e institucional con la definición de su misión <sup>4</sup>

1. El cultivo serio de la Ciencia y del conocimiento en general
2. El formar profesionales conforme a las necesidades reales
3. El responder a las inquietudes más profundas del hombre y de la sociedad

paraguaya.

#### Misión de la Universidad Católica del Paraguay

La Misión de la Universidad Católica está contenida, en esencia, en el Capítulo I del Estatuto de 1996. “ La Universidad Católica, en cuanto Universidad es una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la enseñanza y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales. Ella goza de aquella autonomía institucional que es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente y garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común”<sup>5</sup>

“Puesto que el objetivo de una Universidad Católica es el de garantizar de forma institucional una presencia cristiana en el mundo universitario, frente a los grandes problemas de la sociedad y de la cultura, ella debe poseer, en cuanto católica, las características esenciales siguientes”:

1. Una inspiración cristiana por parte, no solo de cada miembro, sino también de la comunidad universitaria como tal.

2. Una reflexión continúa a la luz de la fe católica, sobre el creciente tesoro del saber humano, al que trata de ofrecer una contribución con las propias investigaciones

---

<sup>4</sup> Proyecto Académico Institucional 2004-2006

<sup>5</sup> Estatutos. Universidad Católica “Ntra.Sra. de la Asunción (1996)

3. La fidelidad al mensaje cristiano como es presentado por la Iglesia

4. El esfuerzo institucional al servicio del pueblo de Dios y de la familia humana en su itinerario aquel objetivo trascendente que da sentido a la vida.

Visión de la Universidad Católica del Paraguay

La Visión de futuro de la Universidad Católica, a ser compartida por su Comunidad Académica y que propone el 2008 como horizonte, muestra que la UC.<sup>6</sup>

Es reconocida en la sociedad por su respeto a la dignidad humana, la promoción de la herencia cultural, la calidad de sus actividades de docencia, investigación y servicios.

Tiene presencia y rigurosa opinión frente a los grandes problemas nacionales.

Es fuente de reflexión e ideas independientes y desinteresadas, constituyéndose en referente en algunas áreas del conocimiento para la comunidad nacional e internacional

Genera el reconocimiento académico en la comunidad paraguaya por los conocimientos que produce, por los buenos profesionales que forma y por su mediación para la construcción y el desarrollo de la cultura paraguaya en su función científica, ética, física y artística

Situación del entorno informativo

El análisis de la situación fue abordado en consideración a las funciones de la Universidad y los diferentes factores que inciden para el desarrollo de dichas funciones.<sup>7</sup>

Función educadora

- Infraestructura inadecuada y precaria
- Dedicación parcial de directivos
- Ausencia de evaluación institucional

---

<sup>6</sup> Idem

<sup>7</sup> Bases para un Proyecto Académico (2003) Universidad Católica "Ntra.Sra.de la Asunción"

- Inserción residual de docente
- Despreocupación por la producción de conocimientos

#### Función investigadora

- Falta de apoyo a la investigación
- Falta de centros de investigación
- Desarticulación docencia investigación
- Falta de producción de material didáctico
- Falta de estímulo y fomento a la investigación

#### Función Gestora

- Falta de políticas, reglas y procedimientos formales
- Burocracia administrativa
- Falta de un sistema de Control y evaluación de los servicios en todas las áreas:

financiera, académica etc. Para asegurar que cumple con los objetivos propuestos

- Falta de mecanismos para uso de resultados de desarrollo y servicios
- Difícil relacionamiento interno entre Facultades para conformación de equipos

multidisciplinarios

- Imposibilidad de crecimiento basado solo en ingreso por cuotas de los

estudiantes

- Maltrato en la relación con los estudiantes

#### Identificación de los recursos y capacidades de la FACE

La unidad básica de análisis son los recursos individuales de la institución que representa un conjunto de factores o activos disponibles para llevar a cabo una estrategia competitiva: Son los recursos tangibles e intangibles<sup>8</sup>

Los recursos tangibles: la Facultad cuenta con local propio y aulas equipadas, sala de informática, biblioteca, etc. (activo físico) y activo financiero (disponibilidades, recursos generales etc.)

---

<sup>8</sup>Bernavides, Carlos (2003) Gestión del Conocimiento y Calidad Total

Los recursos intangibles: permanecen invisibles a la información contable. Consiste básicamente en conocimientos o información. Dentro de estos recursos se puede identificar:

Capital humano: conocimientos, habilidades de razonamiento y decisión, capacidad de comunicación, motivación etc.

Capital no humano: Tecnología, capital organizativo y relacional, la reputación, la cultura organizacional etc.

“ Los recursos considerados aisladamente no generan valor”<sup>9</sup>

La Facultad cuenta con un Decano, Vice Decano, Un Director de Carreras, una Secretaria Académica, un profesor investigador y cuatro funcionarios.

Diferencia en la capacidad de generar valor estratégico entre activos tangibles e intangibles:

	<b>ACTIVOS TANGIBLES</b>	<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>
Durabilidad	Tienden a depreciarse con el uso y el tiempo	El valor aumenta con su utilización
Transferibilidad	En su mayoría son fácilmente transferibles	En su mayoría, son difícilmente transferibles al no ser codificables
Imitabilidad	Imitable con relativa facilidad	Son de difícil imitación, cuando poseen carácter tácito o están cubiertos con medidas de protección
Apropiabilidad	La propiedad es fácilmente identificable	Sobre conocimientos y habilidades personales, es difícil la apropiabilidad.

En efecto, los recursos intangibles no suelen estar disponibles en el mercado y suele crearse en la propia empresa.

<sup>9</sup>Bernarvides, Carlos (2003) Gestión del conocimiento y Calidad Totas pág. 16

La transferencia de capacidades es especialmente difícil cuando estas son consecuencias de un conjunto de recursos que funcionan coordinadamente como un todo.

#### Diagnóstico de la Cultura actual de la Facultad

Es más que necesario comprender, evaluar y direccionar la cultura; más aun cuando esta resulta inconveniente, bajo cualquiera de sus formas<sup>10</sup>.

Utilidades que provee la cultura de la institución<sup>11</sup>

Brinda un perfil único y diferenciador de otras organizaciones del sector.

Facilita la identificación de los integrantes de la organización con los valores, objetivos, estrategias, políticas etc. Y poder lograr cohesión e integración interna y externa y sentido de pertenencia, si se la sabe gestionar

Posibilidad de mantener un sistema social estable con valores, conductas y experiencias compartidas.

¿Qué debemos hacer para cambiar la cultura?

1. Comprender para cambiar diagnosticar la cultura actual.
2. Determinar cuáles son las causas de la cultura inconveniente y como funciona y se mantiene viva, no se puede construir una nueva cultura, si primero no se destruye la cultura enferma.
3. Definir cuáles son las nuevas normas y valores y luego educar e intervenir.
4. Lograr lo más difícil, que es saber qué hacer para mantener la cultura.
5. La cultura no se instala con discursos, sino con<sup>12</sup>
6. La aplicación uniforme de un sistema de valores y creencias.
7. Normas si fueran necesarias, escritas; pero que se apliquen en el día a día.
8. Sabiendo que cualquier decisión o acción gerencial tiene culturalmente, un peso superior al resto.

---

<sup>10</sup>Rico, Rubén Roberto (2003). Calidad Total

<sup>11</sup>Idem.

<sup>12</sup>Rico Rubén (2003) Calidad Total

Aplicando un cuestionario para relevar la cultura de calidad de la Facultad, se obtuvo el siguiente resultado:

ORIENTACION	1		2		3		4		5	
	Escaso o nulo	Real	insuficiente	Real	Suficiente	Real	Alto	Real	Muy Alto	Real
1. AL CLIENTE						3.1				
2. AL PERSONAL						3.38				
3. A LA CALIDAD Y A LA INNOVACION				2.16						
4. A LA ORGANIZACIÓN						3.19				
5. A LA EFECTIVIDAD						3.46				
6. A LA EFICIENCIA				2.8						
7. A LOS SISTEMAS Y A LA TECNOLOGIA				2.7						
	<b>ASPECTOS A MEJORAR</b>					<b>FORTALEZAS DE LA CULTURA</b>				

## INICIATIVAS DE GESTION DE CONOCIMIENTO EN LA FACE

El trabajo se propone alcanzar los siguientes objetivos:

### Objetivo General

Convertir el proceso de conocimientos implícitos en explícitos, para que puedan formar parte de las culturas individual y organizativa de la FACE dotando así a la organización de elementos y documentos fundamentales para fortalecer su institucionalidad.

### Objetivos Específicos

1. Contar con documentaciones orientadoras sobre el funcionamiento de la FACE y sus planes de acción en el mediano y largo plazo
2. Crear un sistema de producción, conservación, organización y circulación del conocimiento.

3. Promover el valor del conocimiento real y potencial de los miembros de la comunidad educativa de la FACE

4. Volver explícitos conocimientos implícitos, enriqueciendo los mismos mediante su adecuado relevamiento, documentación, corrección, análisis, y aprobación por las instancias directivas.

## **INICIATIVAS DE GESTION**

Para especificar las aplicaciones posibles del enfoque de la gestión del conocimiento, se presentan a continuación un conjunto de iniciativas en los distintos planos de la vida universitaria.<sup>13</sup>

### 1- Iniciativas en la dimensión de acceso y difusión de información

Apuntar al desarrollo de una organización inteligente dotada de un sistema de información al servicio de todos los actores y de una cultura de la información que asegure la capacidad colectiva para adecuarse a los cambios de la realidad.

### 2 - Iniciativas para la gestión docencia y aprendizaje

Consolidar la coherencia institucional mediante la definición de fines, misiones y objetivos que puedan ser internalizados por todos los miembros de la comunidad universitaria.

### 3 - Iniciativas en la dimensión gobierno y gestión

Privilegiar el enfoque sistémico y subordinar las tomas de decisiones al estudio racional de los problemas.

### 4 - Iniciativas para la dirección estratégica

Asegurar la congruencia organizacional mediante la superación de las compartimentaciones a través de mecanismos que permitan la construcción de un sistema institucional articulado

### Iniciativas para la dimensión de Acceso y difusión de información

---

<sup>13</sup>Esteban, Miguel (2005) La Gestión del Conocimiento en las Universidades

La gestión del conocimiento nos conduce naturalmente a valorizar el sistema de información y las políticas conexas que permitan el acceso universal de todos los usuarios (alumnos, docentes, investigadores, funcionarios) a todas las fuentes de conocimiento para tender a crear una organización inteligente.

En el nuevo escenario social, el nuevo modelo de conocimiento es promotor de integración intercultural y redes colaborativas, y eliminan las fronteras físicas en los procesos productivos de enseñanza e incluso de entretenimiento. La sociedad del conocimiento de caracteriza por<sup>14</sup>

La alfabetización en informática

El empleo intensivo de sistemas de información y de comunicaciones

El valor de conocimiento

El aprendizaje continuo

La organización electrónica-digital de toda la actividad humana.

Las redes, los sistemas de información, las herramientas inteligentes de búsqueda, el minado de datos (data mining), el almacenamiento masivo de datos (data-Warehousing), las herramientas para el desarrollo en internet, entre otros, se utilizan para sistemas que posibilitan la gestión del conocimiento y permiten el desarrollo de: sitios web, intranets, plataformas de trabajo, entre ellos el correo electrónico, las conferencias de audio/videos, las herramientas para acceder a foros y el chat.

Ante las nuevas necesidades provocadas por el contexto actual, la aplicación de la GC debe encaminarse en la reorganización interna de procesos de la Facultad, como en la mejora de la docencia, la investigación y la extensión.

Para hacer productivos los recursos de la información, deberían convertirse en un conocimiento transformable en acción. Este proceso introduce retos relativos a la creación, captura, intercambio y mantenimiento del conocimiento. Nuestro estudio<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>Darín, Susana ( 2005) Gestión del conocimiento Pág. 257

<sup>15</sup>Sistemas de gestión del conocimiento: Cuestiones, retos y beneficios Pág. 35

sugiere que sólo obtendrán beneficios de la GC aquellas organizaciones expertas en tecnologías y que, además invierten a largo plazo en la alineación de los elementos organizativos, culturales y de gestión.

Disponibilidad de medios para efectuar el cambio

Entre las tecnologías de la información que proporcionan la infraestructura básica para la gestión del conocimiento se encuentran entre otras:

#### 1. Sitios web

Es una herramienta fundamental para la transversalidad de las facultades que pertenecen u una misma universidad al facilitar la integración. La particularidad única de un sitio web es la posibilidad de hacer converger una gran cantidad de información en un solo espacio y con un acceso temporal imposible de conseguir por otros medios.

#### 2. Internet:

Es un medio idóneo para el intercambio global de información por las siguientes razones<sup>16</sup>

Bajos costos para la implementación de un sitio□

Puede□ usarse las 24 horas, los 365 días del año

Interfaces intuitivas y amigables□ para el usuario

Homogeneización en el acceso a bases de datos□ distribuidas

Accesibilidad global

Relaciones más estrechas entre usuarios

Eventos en vivo on-line

Formación de comunidades.

#### 3. Intranet

Las intranets se perfilan como medios básicos para compartir datos dentro de una comunidad concreta, Son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada comunidad; posibilitan un rápido acceso y procesamiento de información.

---

<sup>16</sup>Morales Flores, (2003) Pág.19

Las intranets permiten además definir diferentes dominios lógicos de seguridad, ofreciendo una mayor o menor accesibilidad y transparencia dependiendo de la información concreta.

#### 4. Plataformas de trabajo en equipo.

Se encuentran entre otros: el correo electrónico, las conferencias, los foros, el chat, a través de los cuales los interlocutores intercambian opiniones, datos e informaciones de interés al grupo.

#### Aplicación

En cuanto a la construcción del sitio web interno para acceso a la documentación institucional que se está produciendo y para gestionar la comunicación institucional con los funcionarios y docentes de la Facultad, estando previstas pruebas preliminares para el segundo semestre del presente año.

Se planifica la habilitación de una red interna de comunicación por emails (intranet), de tal forma se remitirán informaciones institucionales a los funcionarios. Además se habilitará un sitio web interno donde podrán leerse todas las informaciones institucionales desarrolladas mediante el trabajo de gestión del conocimiento una vez que sean adecuadamente documentadas y aprobadas por la Dirección.

#### Modernización del logotipo de la FACE

Buscando simbolizar el deseo de mejora de las acciones orientadas a satisfacer las necesidades internas y externas, se ha desarrollado una nueva óptica modernizada del logotipo.

La propuesta luego de ser analizada por los directivos fue elevada al Consejo de Facultad y aprobada por dicha instancia.

Con el nuevo Logotipo de la Facultad se preparará:

- Membrete de las documentaciones institucionales
- Tríptico para la difusión de la Misión y visión
- Banderola
- Carteles

- Otros materiales institucionales

## **CAMBIO EN LOS ESQUEMAS MENTALES A NIVEL INDIVIDUAL Y COLECTIVO**

Manual de criterios de atención al cliente.

Esto implica educar a los individuos para que comprendan las ventajas que se derivan de la comunicación mutua del conocimiento generado por cada uno de ellos.

Relación académica Estudiante- Universidad

Uno de los mayores desafíos en la gestión de la organización son las comunicaciones.

En general las comunicaciones deficientes se generan porque las personas no cuentan con la preparación para comunicarse en forma efectiva, lo cual afecta la capacidad de recopilar información, seleccionarla, transmitirla en forma eficiente a otras personas o unidades con el propósito de solucionar problemas de gestión.

En tal sentido la FACE presenta un material de “Atención al Cliente” que pretende servir de guía en la atención al público en general.

En cuanto a la necesidad de crear nuevos paradigmas en los diferentes órganos se ha circularizado como borrador a efectos de recoger los aportes de las demás áreas de la Facultad.

Una vez recibido los aportes se ha solicitado su aprobación al Consejo de Facultad como política de la casa.

Sin embargo en la devolución del borrador hemos detectado la reacción por el uso del término “Cliente”

Dice Lepeley que es natural observar esta reacción. El uso del término cliente ha sido antagónico a la educación como resultado de un aislamiento histórico entre la educación y la función comercial / empresarial.

El concepto de consumidor o cliente es importante, pues una organización, de cualquier naturaleza, sin consumidor o comprador de sus productos o servicios, no tiene razón social o económica para existir.

Las instituciones universitarias existen sólo porque hay alumnos que requieren servicios; de ahí que los alumnos sean “los clientes directos” de la Educación.

Se identifican como “clientes directos” porque reciben el beneficio inmediato de los servicios educacionales. Por esta razón, es importante incorporar el concepto “cliente” y reconocer la importancia de una buena atención al cliente.

Se dará inicio a una exploración de seguimiento del manual de criterios de atención al público a efectos de obtener información mediante una mini- encuesta con preguntas abiertas realizadas a los funcionarios afectados a su cumplimiento con el propósito de evaluar el impacto, opiniones y así establecer posibles cursos de acción sobre el tema.

Impacto de la Iniciativa de Acceso y Difusión.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación posibilitan establecer relaciones y desarrollar actividades.

Actualmente Internet y el Web dan acceso a promoción intencional con tanta, o más facilidad, que a nivel local o nacional.

La GC ayuda a la integración de la institucional con la comunidad local nacional o internacional.

El intercambio de conocimiento entre empleados, directivos y alumnos supone un beneficio potencial que se traduce en una mejora del servicio al usuario y una colaboración más estrecha dentro de la propia facultad.

## **INICIATIVAS PARA DOCENCIA Y APRENDIZAJE**

Fortalecimiento de la Comunidad Académica

Determinación de la Misión y Visión de FACE

La Universidad Católica para el cumplimiento de su misión, la realización de su visión de futuro y la consecución de los objetivos que se proponga depende fundamentalmente de su fortaleza como comunidad Académica.

Por eso es preciso que la Comunidad Académica conozca, comparta y viva intensamente la Misión, la Visión, los Principios Fundamentales y las políticas de su universidad.

Entonces esta comunidad podrá orientar sus ideas, sus acciones y sus energías espirituales mentales y físicas en una misma dirección y hacia los mismos objetivos, lo que a su vez permitiría la optimización de todos los recursos disponibles.

Los fines, misión y objetivos constituyen el aspecto “intencional” de la gestión universitaria. Pero la mayoría de los actores no internaliza el alcance de los propósitos institucionales y el hecho de que lo explícito no se convierta en implícito para los actores tiene consecuencias luego en la coherencia institucional, cualidad que tiene gran implicancia en la eficacia de las universidades.<sup>17</sup>

El fortalecimiento de la Comunidad Académica supone una activa participación de todos los actores y estamentos de la UC en la vida universitaria.

Religar los propósitos con la acción y con los resultados constituye uno de los desafíos básicos de la gestión del conocimiento.

A tal efecto, buscando la participación de los alumnos siguiendo preceptos de un liderazgo democrático y participativo se solicitó la colaboración de los presidentes de cursos para que presenten una visión de la Facultad por ellos deseada. Para ello se elaboró un material didáctico que les ayude a trabajar denominado “ la Casa que quiero construir” como analogía y motivador.

De los trabajos recibidos de los cursos más las inquietudes, preocupaciones y sugerencias manifestadas en el Claustro de Profesores de la FACE se ha esbozado la visión, la misión de la Facultad:

Una vez corregida por el Consejo de Facultad se ha preparado un material a ser remitido a cada miembro de la comunidad académica, a fin de que se sienta identificado y comprometido con la visión y la misión de la Facultad.

---

<sup>17</sup>Lindo, Augusto (2005) pag.32

## **NUESTRA VISION DE FACULTAD**

Nuestro ideal de lo que queremos ser...nuestro sueño de Facultad... Aquello a lo que apuntamos en el mediano y largo plazo...

Ser un Centro universitario reconocido en la comunidad por:

La transmisión de valores transversales, deontológicos, éticos y cristianos.

La formación de profesionales en ciencias económicas del mejor nivel.

La prestación de servicios educativos con tecnología informática.

El desarrollo y la generación de actitudes de investigación y el desarrollo de cursos de posgrado, especializaciones y maestrías.

La optimización educativa constante de los docentes y programas.

La integración a las empresas regionales a través de pasantías, seminarios, oportunidades laborales y otras actividades con las empresas.

La buena atención, prestación de servicios útiles, y la eficacia de los trámites administrativos.

## **NUESTRA MISION DE FACULTAD**

Nuestra razón de ser... Aquello por lo cual venimos a trabajar día a día... nuestro empeño en lo cotidiano...

Formar a futuros emprendedores, profesionales universitarios con valores cristianos que al egresar con un título profesional habilitante, cuenten además con conocimientos de una segunda lengua extranjera, destrezas informativas, investigativas e idoneidad en la utilización de las herramientas informáticas útiles en su profesión, capaces de ocupar los mejores cargos en empresas públicas y privadas del país y de la región.

Determinación de los Valores de la FACE

Los valores deben entenderse como principios que forman parte de la cultura de la institución.

Estos valores han sido seleccionados por los docentes de la Facultad en el Claustro realizado con presencia del Decano en agosto del 2005. Se comentan por el orden de importancia asignada según la cantidad de votos seleccionados por los profesores para cada ítem:

#### Responsabilidad

Entendida como “responder por”. La responsabilidad es fundamental en cualquier ámbito institucional para lograr los cometidos esenciales de la misma. Hacerse cargo de las cuestiones propias de acuerdo al ordenamiento de la casa y el cumplimiento de cuestiones personales y profesionales como ser la puntualidad, asistencia a clases, desarrollo completo del contenido del programa estudios, respeto a los alumnos y cumplimiento de los principios estatutarios y reglamentarios.

#### Apertura al Cambio

Las innovaciones son necesarias para cambiar y mejorar en busca de una constante mejora continua, por ello es importante estar abiertos al cambio. Cambio debidamente gestionado, comunicado, organizado, institucionalizado, serio y responsable.

#### Trabajo en Equipo

La sinergia creada con el aporte de varios integrantes de un grupo humano es reconocida en el ámbito científico por sus buenos resultados. De tal forma los equipos multidisciplinarios de profesionales, funcionarios, estudiantes y docentes adecuadamente gestionados son importantes elementos de nuestra Facultad.

#### Ética Profesional

La ética profesional o deontología de la propia profesión es un alto ideal de la Facultad a ser transmitido a los alumnos por los docentes de conformidad a las normas profesionales y las dictadas por el dogma cristiano de la Iglesia Católica.

#### Profesionalismo

Ser profesional en lo que se emprende implica el debido cuidado y seriedad en las diversas tareas a realizar en la Facultad, ya sea la docencia o la administración y gestión de la casa.

#### Respeto

El respeto a uno mismo y al prójimo, son las bases del relacionamiento y la vinculación profesional entre los docentes y los estudiantes, así como entre los colegas y directivos de la Facultad. Respeto que busca una integración y el fomento de la camaradería, la colaboración y la amistad entre todos los miembros de la comunidad educativa.

#### Compromiso

El compromiso con lo que uno hace conlleva el hacer las cosas con predisposición y alegría, con entusiasmo en la tarea a desarrollar y con espíritu de aporte, de reflexión y de crítica constructiva.

#### Capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para el crecimiento de la persona y de la organización. El fomento a la participación de cursos, seminarios y actualizaciones son principios que sustentan la propia existencia de nuestra Facultad.

#### Principios Morales

Los principios morales y éticos hacen a la formación de la persona y le permiten a cada cual gozar de la confianza y el respeto en el entorno en el cual se desempeña y vive.

#### Ética Cristiana

La ética cristiana y la doctrina de la Iglesia son principios rectores en los que se fundamenta la docencia y su ejercicio en el aula y trasciende el ámbito institucional constituyéndose en el marco limitante entre lo que puede y lo que se debe hacer.

#### Propuesta de implementación

El material elaborado se entregará a cada docente en el claustro de profesores de manera a compartir la Visión, Misión y principios rectores de nuestra Facultad.

En cuanto a la implementación de la Visión se solicita a los docentes incorporar en su materia como trabajo práctico adicional al programa, una investigación, monografía o charlas sobre los aspectos éticos cristianos y profesionales.

Buscando la calidad en el servicio se solicita a los docentes tengan a bien cumplir con lo elemental (desarrollar todas las horas de clases, desarrollar todo el contenido, utilizar bibliografía actualizada y demás actividades programáticas previstas para su cátedra.

En lugares estratégicos se colocaran los paper con la descripción la Visión , Misión y Valores de la FACE.

Impacto de la Iniciativa de Docencia y aprendizaje

La GC resulta importante no solo para verificar la correspondencia entre los fines y los resultados, sino también para interiorizar entre los actores ( docentes, alumnos) los propósitos institucionales.

Lo fundamental es orientar el conocimiento para resolver los problemas de la sociedad, la economía y el estado.

## **INICIATIVAS EN LA DIMENSIÓN DE GOBIERNO Y GESTIÓN**

Elaboración de organigrama.

Teniendo en cuenta el crecimiento de la Facultad y la necesidad de una permanente adaptación de la estructura y procesos para el cumplimiento de sus fines, se ha propuesto un organigrama ajustado a normas de calidad.

Redacción de Manual de organización y funciones

Con el propósito de redactar el manual se realizó un relevamiento de funciones de los diferentes órganos que componen la Facultad. Después de largas jornadas de estudio y análisis por los miembros del Consejo y realizado las correcciones correspondientes, éstos aprueban “el manual de organización y funciones de la FACE”

Carta de Deberes y Derechos de los Estudiantes y de los Docentes

Haciendo propicio el trabajo participativo que se dio con el concurso “la Facultad que Queremos ser” haciendo partícipe al alumnado para el desarrollo de una visión compartida, se solicitó además que presentes sus propuestas de deberes y derechos. Con todo lo aportado se procedió a redactar la Carta de Deberes y Derechos de los Docentes y los Estudiantes. El documento fue sometido al análisis del Consejo de Facultad, instancia que aprobó el mismo.

#### Guía de Trámites Administrativos para el Alumno

Se ha procedido a relevar y redactar los requisitos en cuanto a documentación y los pasos a seguir para cada trámite administrativo que tiene que hacer los alumnos (inscripción, convalidación de materias, pago de cuotas, pago de derechos de examen, etc.).

#### Repositorios de documentos

Se trata del archivo de biblioteca en papel y del archivo virtual a través de un sitio web interno o externo.

#### Impacto de la iniciativa de Gobierno y Gestión

Es importante para apuntar al desarrollo de una organización inteligente dotada de un sistema de información al servicio de todos los actores y de una cultura de la información que asegure la capacidad colectiva para adecuarse a los cambios de la realidad.

#### Iniciativas para la Dirección Estratégica

Cuando hablamos de “gestión del conocimiento”, en definitiva no hablamos de otra cosa que de un conjunto de decisiones y procesos tendientes a preservar y mejorar el desempeño del llamado “capital intelectual” de la organización y obviamente éste se expresa a partir del comportamiento humano<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Grosso, Fernando (2005) Gestión del conocimiento Pag.150

En tal sentido, este trabajo es una síntesis de las acciones que se planifican llevar adelante en esta Facultad considerando el marco general de políticas de la Universidad Católica.

El plan es flexible por tanto podrán en su caso realizarse las modificaciones pertinentes. A medida que se evalúen las acciones respectivas.

Se han aprobado los siguientes pilares estratégicos, uno hace alusión a lo cuantitativo y otro a lo cualitativo.

Estrategia de crecimiento de los ingresos: Mejorar la rentabilidad al ampliar la cantidad de servicios utilizados por los estudiantes actuales y nuevos.

Estrategia de mejorar la eficiencia operativa y de gestión: Mejorar la eficiencia de las operaciones (educativas y servicios administrativos) prestados a los estudiantes incorporando innovaciones estratégicas cualitativas en la organización, diferenciales de mercado y una oferta ampliada al estudiante actual y potencial, considerando los valores éticos y cristianos.

#### Plan Estratégico 2005-2008

El Decanato de la Facultad, haciéndose eco de la inquietud e iniciativa de la Dirección Académica decidió realizar la planificación Estratégica de la FACE.

La realización del Plan Estratégico se basa en el principio de la participación que permite responder a las expectativas y necesidades académicas de la institución y responsabiliza a todos ellos con la ejecución y logro de los objetivos propuestos.

El documento es el resultado de un equipo integrado por el responsable del Centro de investigación y estudios, la secretaria académica y un equipo de docentes que fueron convocados por el Decano a los efectos de ofrecer propuestas innovadoras para mejorar, de manera planificada, la calidad de los servicios universitarios, en el marco de una visión compartida por la comunidad educativa.

Para la elaboración del Primer Plan Estratégico de FACE, el Decano procedió a seleccionar un grupo de 10 profesores de dedicación exclusiva a la UC.

Se desarrollaron sesiones de planificación en la cual los profesores analizaron en forma grupal el documento "Proyecto Académico Institucional de la Universidad Católica.

De dicho análisis surgieron las acciones concretas y sugerencias como planes para solucionar los problemas locales.

Implicando a todas las instancias y sectores del demos universitario. Se aplico una encuesta a los alumnos y se reunió una amplia información acerca de la percepción de la FACE en el Claustro de Profesores.

Todo lo aportado se analizó en gabinete y se redactó el borrador del Plan que fue circularizado al grupo de docentes invitados para que presenten sus objeciones finales.

El borrador luego de ser discutido con el Decano, se presentó al Consejo de Facultad para su aprobación.

#### Propuesta de implementación

El plan estratégico de la Facultad cuenta como herramientas con un Mapa Estratégico y una Matriz con indicadores e inductores estratégicos los cuales serán utilizados para su implementación.

En tal sentido y conforme a la estructura organizacional vigente el Decano y el Comité Ejecutivo tienen a su cargo el gerenciamiento.

A tales efectos realizarán una revisión periódica de la evolución de los indicadores y los alcances, ajustes y logros correspondientes.

## **CONCLUSIONES**

El trabajo de hacer explícito lo implícito ha dado un sólido resultado, se ha logrado incorporar al proceso las fuentes de información institucional oficial, que ayude al accionar de la Facultad.

Iniciativa para el Acceso y Difusión de la información

Modernización del logotipo de la Facultad.  
Actualización de la página Web de la FACE  
Manual de □ criterios de atención al cliente  
Sitio interno accesible desde las PC  
Iniciativas para Docencia y Aprendizaje  
Determinación de la Visión y Misión de la FACE  
Implantación de un programa de difusión de la Visión y Misión  
Iniciativas para el Gobierno y Gestión  
Elaboración y difusión de Deberes y Derechos de los estudiantes.  
Elaboración y difusión de los Deberes y Derechos de los profesores  
Guía de Trámites administrativos para alumnos  
Elaboración de organigrama  
Redacción de Manual de organización y funciones.  
Iniciativas para Dirección Estratégica  
Plan Estratégico

## **RECOMENDACIONES**

A partir de este trabajo crear nuevas iniciativas de sistemas de gestión del conocimiento.

Y a través de un sistema de GC lograr el cambio de un modelo academicista, ajena a la cultura del descubrimiento científico y la innovación tecnológica y carente de nexos orgánicos con el desarrollo del Estado o la empresa, a la idea de una universidad ligada a las demandas de la comunidad.

“EL CONOCIMIENTO TIENE POCO VALOR PARA UNA INSTITUCION SI NO SE COMPARTE”

## **BIBLIOGRAFÍA**

Universidad Católica “Ntra. Sra. de la Asunción” (2004) Proyecto Académico Institucional 2004-2008. Documento

Universidad Católica Ntra. Sra. de la Asunción (2003) Bases para un proyecto Académico de la Sede Regional  
Asunción. Documentos

ESTEBAN, Miguel A. (2005) La Gestión del Conocimiento en las Universidades. FESABID 2005. IX Jornadas Españolas de Documentación. Madrid.

LEPELEY, María Teresa (2003) Gestión y Calidad en Educación. McGraw- Hill.

PEREZ LINDO, Augusto y otros (2005) Gestión del conocimiento. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires.

SCARANO, Eduardo R. (2004) Manual de Redacción de Escritos de Investigación. Ediciones. Macchi.

Universidad Católica “Ntra. Sra. de la Asunción” (2003). Proyecto Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas