

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de los procesos relacionados con una Gestión del Conocimiento en la Facultad y el Departamento de Gestión PUCP

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Social que presenta:

Melanie Darlyne Ruiz Capcha

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Liz Fiorela Vargas Huillca

Asesor:

Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich

Lima, 2024

La tesis:

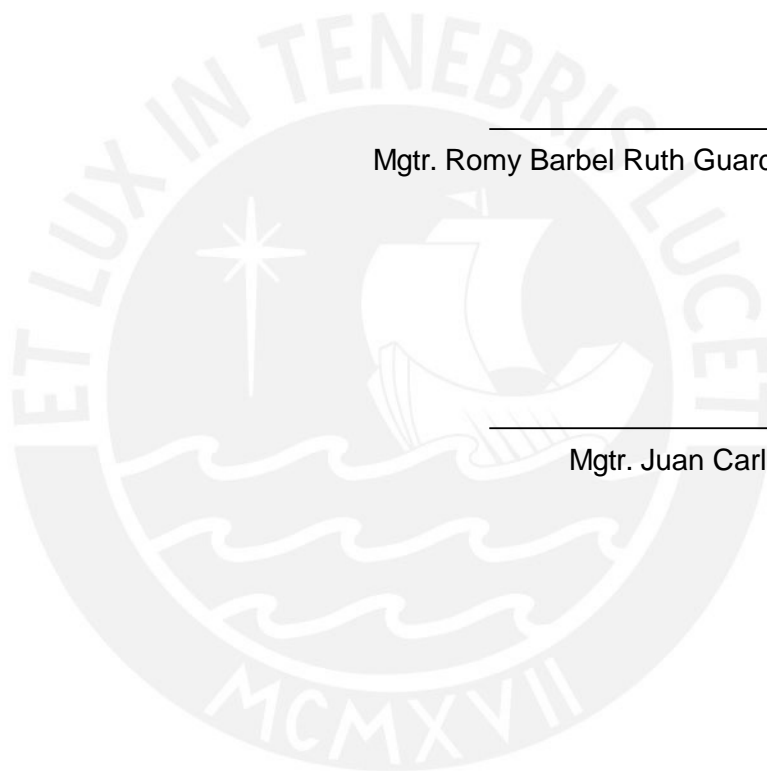
Análisis de los procesos relacionados con una Gestión del Conocimiento en la Facultad y el Departamento de Gestión PUCP

ha sido aprobada por:

Dr. Germán Adolfo Velásquez Salazar
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich
[Asesor Jurado]

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera
[Tercer Jurado]

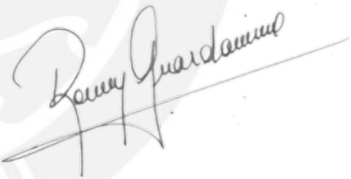


INFORME DE SIMILITUD

Yo, Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada Análisis de los procesos relacionados con una Gestión del Conocimiento en la Facultad y el Departamento de Gestión PUCP, de las autores Melanie Darlyne Ruiz Capcha y Liz Fiorela Vargas Huillca dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 06/11/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 06 de noviembre de 2024

Apellidos y nombres: Guardamino Baskovich, Romy Barbel Ruth	
DNI: 40675024	Firma: 
ORCID: 0000-0002-2265-0851	

RESUMEN

Actualmente, las universidades han reconocido la importancia crítica de optimizar su gestión de conocimiento para mejorar la innovación y la productividad en sus servicios educativos. Cabe resaltar que la implementación de la gestión del conocimiento en las universidades implica una serie de procesos y actividades que deben gestionarse adecuadamente de modo que se pueda garantizar su éxito. Por ello, este estudio tiene como objetivo describir los procesos relacionados a una Gestión del Conocimiento en la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

Para conseguir el objetivo de la investigación, en primer lugar, se presentan modelos teóricos de Gestión de Conocimiento (GC) para universidades entre los cuales, se adaptaron el modelo de Cuadrado-Barreto y el modelo de madurez a partir de la retroalimentación de expertos. La metodología tiene un enfoque mixto: Bajo el enfoque cuantitativo, se analizaron las respuestas de los administrativos al cuestionario que evalúa siete subprocesos de la Gestión del Conocimiento; y, desde un enfoque cualitativo, se analiza minuciosamente la información recopilada mediante entrevistas en profundidad para finalmente triangular la información utilizando ambos métodos.

La investigación concluyó que tanto la FGAD y el DACG demuestran madurez en la gestión del conocimiento, con estructuras establecidas para adquirir, almacenar, transferir y aplicar información de manera efectiva. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora, incluyendo la necesidad de una mejor diseminación e interpretación de la información, desafíos en el almacenamiento y transferencia del conocimiento, así como dificultades en el trabajo en equipo y la participación activa del personal.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, Almacenamiento del conocimiento y Transferencia del conocimiento.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, expresamos nuestra más profunda gratitud a nuestra asesora Romy Guardamino por su apoyo constante y el valioso tiempo que nos dedicó en cada una de las asesorías, asegurando siempre la calidad en todo momento. Igualmente, extendemos nuestro sincero agradecimiento a nuestra asesora Martha Pacheco, quien no solo nos orientó en el desarrollo y planteamiento de esta investigación, sino que también nos motivó a avanzar con dedicación y compromiso.

Agradecemos de manera especial a los administrativos que participaron en esta investigación, dedicando su tiempo a completar los cuestionarios, y a aquellos que, de manera voluntaria, nos brindaron unas horas de su tiempo para las entrevistas, las cuales nos proporcionaron información clave para llevar a cabo este trabajo.

Asimismo, expresamos nuestro reconocimiento a las autoridades que velaron por la precisión de la información recopilada y nos brindaron su apoyo para validar las recomendaciones que planteamos.

Finalmente, agradecemos a los especialistas en gestión del conocimiento, quienes nos guiaron en la elaboración de nuestro modelo teórico y despertaron nuestra curiosidad para explorar más a fondo este fascinante tema.

DEDICATORIA

Quiero agradecer a mis padres, Herminda y Fidel, por creer en mis sueños y por cada esfuerzo que han hecho para que yo pueda alcanzar mis objetivos. Los tengo presentes en mi vida, a pesar de la distancia. Agradezco a mis docentes y asesores por compartir sus experiencias y conocimientos. Igualmente, agradezco a mis amigos por sus palabras de aliento y compañía en este camino que me han dado la fuerza necesaria para continuar. Con ellos, agradezco a mi compañera, Liz Vargas, por su apoyo y esfuerzo para llevar a cabo nuestra tesis. Fue una increíble experiencia realizar esta investigación, ya que me amplió la visión sobre el mundo y me dió a conocer los retos a los cuales aún nos enfrentamos como sociedad. Agradezco esta experiencia que me ha permitido aprender académicamente y a crecer como persona.

Melanie Ruiz Capcha

Quiero agradecer de todo corazón a mi familia: a mi mamá María, a mi papá Juan Carlos, y a mi hermana Mayra, quienes han sido un pilar fundamental a lo largo de mi carrera universitaria, brindándome su apoyo incondicional en cada paso del camino. También quiero extender mi gratitud a todos mis profesores, quienes me han transmitido no solo su conocimiento profesional, sino también valiosas lecciones de vida que atesoraré siempre. De igual manera, quiero reconocer a mis compañeros de grupo, con quienes colaboré en diversos proyectos, lo que me permitió desarrollar importantes habilidades. Y un agradecimiento muy especial a Melanie, quien fue mi compañera constante en este arduo proceso de investigación, siempre brindando su apoyo y dedicación.

Liz Fiorella Vargas Huillca

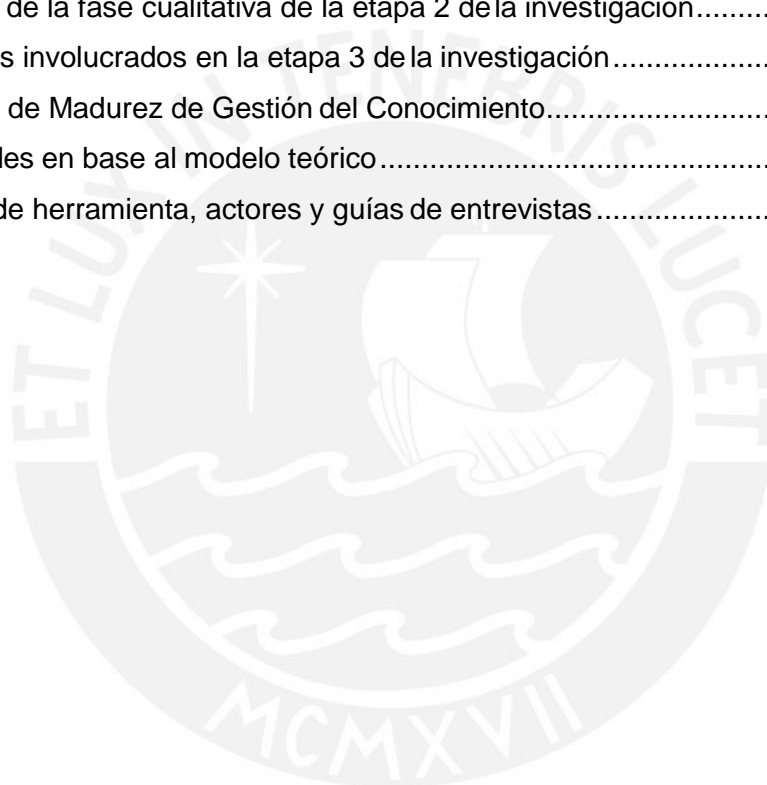
ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1. Problema empírico	3
2. Problema de investigación	5
3. Objetivos y preguntas de investigación	6
4. Justificación	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. Antecedentes de la gestión del conocimiento	9
2. Uso de la gestión del conocimiento en diferentes rubros	11
3. Gestión del Conocimiento	15
4. Capital Intelectual	22
5. Modelos teóricos en el ámbito organizacional	24
6. Modelos teóricos en el ámbito de universidades	26
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	36
1. Gestión del Conocimiento	36
2. Contexto Internacional	39
3. Contexto Nacional	42
4. Pontificia Universidad Católica del Perú	49
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	62
1. Planteamiento metodológico	62
2. Mapeo de actores	65
3. Herramientas de recolección de información	68
4. Técnicas de análisis de la información	71
5. Limitaciones	72
6. Ética de la investigación	72
CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	74
1. Análisis cuantitativo	74
2. Análisis cualitativo	98
3. Triangulación de datos	170
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	174

1. Conclusiones	174
2. Recomendaciones	175
REFERENCIAS	178
ANEXOS.....	191
Anexo A: Informe Bibliométrico	191
Anexo B: Guía de entrevista a expertos	194
Anexo C: Cuestionario a trabajadores de la Unidad de Gestión.....	196
Anexo D: Entrevista a administrativos de la Unidad de Gestión.....	202
Anexo E: Entrevista a las autoridades de la Unidad de Gestión.....	206
Anexo F: Matriz de Consistencia	209
Anexo G: Tabla Resumen de Adquisición de la información de los administrativos.....	213
Anexo H: Tabla Resumen de Diseminación e Interpretación de la información de los administrativos	214
Anexo I: Tabla Resumen de Almacenamiento del conocimiento de los administrativos.....	215
Anexo J: Tabla Resumen de Transferencia del conocimiento de los administrativos.....	216
Anexo K: Tabla Resumen de Trabajo en Equipo de los administrativos	217
Anexo L: Tabla Resumen de Compromiso con el conocimiento de los administrativos	218
Anexo M: Tabla Resumen de Apropiación del conocimiento de los administrativos	219
Anexo N: Tabla Resumen de Adquisición de la información de las autoridades.....	220
Anexo O: Tabla Resumen de Diseminación e Interpretación de la Información de las autoridades	221
Anexo P: Tabla Resumen de Almacenamiento del conocimiento de las autoridades	222
Anexo Q: Tabla Resumen de Transferencia del conocimiento de las autoridades.....	223
Anexo R: Tabla Resumen de Trabajo en Equipo de las autoridades.....	224
Anexo S: Tabla Resumen de Compromiso con el conocimiento de las autoridades.....	225
Anexo T: Tabla Resumen de Apropiación del conocimiento de las autoridades	226

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de conocimiento	16
Tabla 2: Definiciones de la gestión del conocimiento	18
Tabla 3: Modelo de conversión del conocimiento.....	19
Tabla 4: Iniciativas de GC en instituciones de educación superior	40
Tabla 5: Documentos de la Facultad de Gestión.....	52
Tabla 6: Documentos del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión.....	54
Tabla 7: Actores involucrados en la etapa 1 de la investigación.....	66
Tabla 8: Actores de la fase cuantitativa de la etapa 2 de la investigación.....	66
Tabla 9: Actores de la fase cualitativa de la etapa 2 de la investigación.....	67
Tabla 10: Actores involucrados en la etapa 3 de la investigación.....	68
Tabla 11: Escala de Madurez de Gestión del Conocimiento.....	69
Tabla 12: Variables en base al modelo teórico.....	70
Tabla 13: Tabla de herramienta, actores y guías de entrevistas	70



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Procesos de la Gestión del Conocimiento	18
Figura 2: Modelo de Alfaro-Ramos y Ferrera-Méndez	24
Figura 3: Modelo de Akil y otros	25
Figura 4: Modelo de Chen y Tsai	25
Figura 5: Modelo Intellectus	27
Figura 6: Modelo de Ibarra, Vela y Ríos.....	28
Figura 7: Parte uno del modelo de Cuadrado - Barreta.....	31
Figura 8: Parte dos del modelo de Cuadrado - Barreta.....	32
Figura 9: Nivel de madurez en Sistema de GC para las IES.....	35
Figura 10: Organigrama PUCP	50
Figura 11: Modelo de Negocio PCP.....	50
Figura 12: Organigrama de la FGAD	52
Figura 13: Organigrama del DACG	55
Figura 14: Etapas de la metodología de la investigación	65
Figura 15: Resultados del subproceso de Adquisición de la Información de la FGAD.....	75
Figura 16: Resultados del subproceso de Adquisición de la Información del DACG	77
Figura 17: Resultados del subproceso Diseminación e interpretación de la Información del FGAD.....	79
Figura 18: Resultados del subproceso de Diseminación e interpretación de la Información del DACG.....	80
Figura 19: Resultados del subproceso de Almacenamiento del conocimiento en la FGAD.....	81
Figura 20: Resultados del subproceso de Almacenamiento del conocimiento del DACG	83
Figura 21: Resultados del subproceso de Transferencia del conocimiento de la FGAD.....	84
Figura 22: Resultados del subproceso de Transferencia del conocimiento del DACG	86
Figura 23: Resultados del subproceso de Trabajo en equipo en la FGAD	87
Figura 24: Resultados del subproceso de Trabajo en Equipo en el DACG	88
Figura 25: Resultados del subproceso de Compromiso con el conocimiento de la FGAD.....	90
Figura 26: Resultados del subproceso de Compromiso con el conocimiento del DACG	91
Figura 27: Resultados del subproceso de Apropiación del conocimiento de la FGAD.....	93

Figura 28: Resultados del subproceso de Apropiación del conocimiento del DACG94

Figura 29: Promedio de puntos por subproceso de Gestión del Conocimiento de la FGAD.....95

Figura 30: Promedio de puntos por subproceso de Gestión del Conocimiento del DACG96



INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento dentro del ámbito de las universidades es un aspecto crucial para el óptimo desarrollo académico, la innovación y la excelencia educativa. En un entorno globalizado y con grados altos de competitividad, las instituciones de educación superior se enfrentan a la necesidad de adaptarse constantemente a los cambios, aprovechar las oportunidades y mantenerse activo en la generación del conocimiento y su aplicación. La anticipación del tránsito a nuevas autoridades de la Facultad de Gestión y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú fue clave para llevar a cabo la investigación, pues estos cambios sugieren también llevar una transición de la información y conocimiento con base en una sistematización. Siendo así, esta investigación tiene como objetivo evaluar los procesos relacionados con una Gestión del Conocimiento en las mencionadas estructuras organizacionales en el año 2023. Los modelos utilizados para la investigación son el modelo teórico de Gestión del Conocimiento de Cuadrado y Barreto (2020) y el Modelo de Madurez de De Freitas (2018).

Como parte del primer capítulo, se aborda tanto el problema empírico basado en la Facultad de Gestión y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión como Unidad Académica de Gestión en la PUCP. Asimismo, se detallan el objetivo principal y específicos, junto con las preguntas de investigación. En el segundo capítulo, el marco teórico presenta los orígenes y antecedentes de la Gestión del Conocimiento y su uso en distintos rubros. Asimismo, se desarrollan los conceptos básicos de gestión del conocimiento y capital intelectual. Para finalizar, se detallan diversos modelos teóricos sobre la Gestión del Conocimiento, tanto fuera de la industria como dentro del rubro de las Instituciones de Educación Superior. En el tercer capítulo, el marco contextual aborda la evolución, tendencias y evaluación de la gestión del conocimiento. Luego, se desarrollan las prácticas y casos de éxito de sistemas de Gestión del Conocimiento en Universidades a nivel internacional. Para finalizar se busca conocer el entorno nacional universitario y detallar las características relevantes de la Facultad y el Departamento de Gestión.

En el capítulo cuatro, se desarrolla la metodología de investigación elegida, así como el alcance de la investigación, el enfoque de estudio y la estrategia de la investigación. También se realizó un mapeo de actores, se detallaron las técnicas de recolección de datos y el análisis de información, para así terminar con los criterios de ética aplicados en la investigación. En el capítulo 5, se presentan los resultados de la investigación. Primero se desarrollan los hallazgos cuantitativos recopilados con la encuesta. Luego se desarrollan los hallazgos cualitativos recopilados a través de entrevistas

a autoridades y administrativos de la Facultad de Gestión y el Departamento Académico. Por último, en el capítulo 6 se resaltan las principales conclusiones de acuerdo a los objetivos planteados, así como las recomendaciones sobre la gestión del conocimiento para el sujeto de estudio y futuras investigaciones.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el primer capítulo de esta tesis, se aborda la problemática de esta investigación, delineando tanto su importancia empírica como teórica. Se esclarecen los objetivos generales y específicos, cada uno acompañado de sus correspondientes preguntas de investigación, proporcionando un marco estructurado para abordar la complejidad del tema. La justificación del estudio se despliega con el fin de evidenciar la pertinencia y necesidad de explorar este fenómeno particular. Asimismo, se aborda la viabilidad del estudio, considerando los recursos disponibles y la factibilidad de alcanzar conclusiones pertinentes.

1. Problema empírico

En el marco de la pandemia, las organizaciones se vieron compelidas a agilizar sus procedimientos de gestión del conocimiento, realizando transformaciones internas para hacer frente a las actividades de contingencia. En esta perspectiva, la adecuación del acervo de conocimientos, con el propósito de generar beneficio, adquirió una relevancia crucial para la supervivencia misma de las organizaciones (Romeiro & Reis, 2022). Así, la Asociación de la Industria de Servicios Tecnológicos señala que más del 70% de las empresas prevén que su productividad puede aumentar en al menos un 20% si practican una gestión eficaz del conocimiento (Slack, 2019).

En particular, las universidades tienen el propósito de llevar a cabo diversas actividades para adquirir, preservar, intercambiar y divulgar el conocimiento con el objetivo de mejorar la productividad, la innovación y la creatividad en los servicios educativos; por ello, es importante una adecuada gestión del conocimiento. De acuerdo con el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC) (2019), más del 70% de la producción científica se lleva a cabo en las instituciones de educación superior privadas y en aquellas de carácter público-asociativo, aunque se evidencian disparidades significativas entre ellas. En el período de 2012 a 2017, el 65% de las universidades no lograron superar la cifra de 50 publicaciones, mientras que únicamente cuatro de las 81 universidades con publicaciones indexadas en SCOPUS alcanzaron la marca de más de 500 publicaciones. Por lo tanto, las universidades enfrentan el desafío de impulsar y estimular el aumento de investigaciones de calidad.

Asimismo, cabe resaltar que la implementación de la gestión del conocimiento en las universidades implica una serie de procesos y actividades que deben ser gestionados correctamente para garantizar su éxito. En este sentido, resulta imperativo contar con herramientas con avances tecnológicos que permitan el acceso, almacenamiento y

distribución de la información de manera eficiente. Por otra parte, es fundamental que exista una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre los miembros de la comunidad universitaria para fomentar la transferencia de conocimientos y la innovación (Escorcía & Barros, 2020).

En el caso particular de la Facultad y el Departamento, se muestra un problema en la transferencia de conocimiento interno, lo cual se evidencia en el marco del Plan Estratégico 2021 - 2023, ya que una de sus debilidades tiene que ver con una comunicación interna deficiente y poco cohesionada. No se observa una difusión eficiente de la información entre ambas partes, lo cual afecta la adecuada comunicación entre los profesores, estudiantes, egresados y personal para conocer la situación de la Unidad de Gestión. (Gestión PUCP, s.f.). Asimismo, este problema de transferencia de conocimiento para conocer la situación de la Facultad y Departamento se evidenció en una comunicación personal con el Jefe de Departamento de Ciencias de la Gestión, Levy del Águila Marchena (30 de mayo del 2023), en la cual precisó que no se compartía el conocimiento que se obtenía de los indicadores de desempeño que poseen la Facultad y el Departamento de Gestión. El desconocimiento de estos indicadores, puede ser perjudicial al momento de lograr objetivos conjuntos, ya que estos orientan a cada unidad para lograr objetivos conjuntos. Incluso, el desconocimiento de las acciones o iniciativas del otro, puede generar que distintas áreas o las mismas unidades dupliquen sus actividades, ya que Facultad y Departamento se encuentran conformados por los docentes.

Sumado a ello, Mayen Ugarte, quien es la coordinadora de Acreditación de la Facultad, precisó que existía demora en el proceso de adquirir información sobre la Facultad o el Departamento. Un ejemplo de ello era la obtención de información para completar las preguntas del cuestionario necesario para la obtención de la Acreditación Internacional. En los momentos en que se desconocía sobre alguna información en particular de algún proceso, como la evaluación de exámenes, se acudía a los documentos compartidos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Sin embargo, en los documentos había información general y se tenía que buscar al encargado que desarrollaba el proceso para poder obtener información más detallada (comunicación personal, 23 de mayo del 2023). Es decir, que la adquisición de la información juega un papel importante en la Facultad y Departamento para obtener la acreditación internacional; sin embargo, el hecho de no tener la información o conocimiento a la mano, puede impedir que se logre tal objetivo de manera rápida.

2. Problema de investigación

La Gestión del Conocimiento (GC) ha generado modelos aplicables a diversos tipos de organizaciones. El punto de partida es el modelo de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, el cual busca resumir el proceso de transición del conocimiento tácito al explícito mediante las etapas de socialización, externalización, combinación e internalización (Abualoush et al., 2018). A partir de ahí, la gestión del conocimiento ha experimentado una evolución dividida en tres etapas claves que ponen en foco de atención el desarrollo de la tecnología. En la primera etapa, los modelos planteados para gestionar el conocimiento presentan una mirada más conceptual y teórica de tal manera que se aplique al ámbito de las Instituciones de Educación Superior (IES). En la segunda etapa, desde 1996 al 2005, tras la aparición y evolución tecnológica, la gestión del conocimiento se ha visto acompañada de plataformas y repositorios tecnológicos para facilitar el flujo y apropiación de la información. A partir del 2005, la tercera etapa de evolución de la gestión del conocimiento buscó la generación de ventajas competitivas a través de la minería de datos, lo cual permitió que se depuren datos y obtenga el conocimiento más importante en las IES. Esto permitió que se crearan formas de medir y cuantificar la gestión del conocimiento (Acevedo Y., et al., 2019). Inclusive, debido a que las tecnologías cuentan con sistemas más complejos, la gestión del conocimiento ha evolucionado de modo que se pueden realizar análisis de datos y realizar predicciones futuras para tomar decisiones cada vez más complejas (Villasana, et al., 2021).

Por otra parte, el desarrollo de la gestión del conocimiento en el tiempo tuvo ciertas controversias en su aplicación. En primer lugar, existe un debate en si la gestión del conocimiento debe estar dirigida por áreas organizacionales específicas o si pasará a formar parte de toda la dinámica estructural de la organización en sus diferentes niveles y áreas (Villasana, et al., 2021). La organización vista desde una mirada sistémica es un conjunto de elementos interrelacionados que tienen efectos interdependientes ante el comportamiento de las partes. Es decir, que la actividad de una de las partes del sistema puede acontecer en un efecto multiplicador (Pantoja & Galarza, 2019; Chiavenato, 2019). En ese sentido, la creación de un área funcional en este sistema, como lo puede ser el área encargada de gestionar el conocimiento organizacional, puede generar un efecto multiplicador, pero también puede verse desde una mirada en la que cada área organizacional tenga el compromiso de gestionar su propio conocimiento y que interactúe de manera fluida con las demás partes.

Asimismo, la gestión del conocimiento no solo se ve en el interior de una organización, puesto que las organizaciones también se encuentran en constante

interacción con clientes, socios, proveedores, investigadores, etc. que permite formar una red de innovación para incrementar su capital intelectual. Este tipo de gestión del conocimiento va más allá de proteger la propiedad intelectual, puesto que se estaría compartiendo de manera desinteresada (Villasana, et al., 2021). Es decir, la transferencia y creación de este conocimiento significa inclusive renunciar a los derechos de propiedad intelectual individual para generar conocimiento más desarrollado. En ese sentido, es cuestión de las propias organizaciones hacia donde dirigir la gestión de su conocimiento acumulado de modo que puedan delimitar hasta qué punto se puede compartir el conocimiento.

Asimismo, la gestión de conocimiento no presenta un modelo universal aplicable a todas las organizaciones, puesto que estos modelos se plantean con el objetivo de explicar la naturaleza y desarrollo del conocimiento (Rincón, 2017). En efecto, hasta la actualidad se han planteado distintos modelos de GC adaptados a distintos ámbitos organizacionales. Por ejemplo, en ámbito empresarial, Alfaro-Ramos y Ferrera-Méndez (2022) plantearon un modelo de GC que permite analizar el impacto que genera el capital intelectual en la GC organizacional. En el ámbito público, Akil et al. (2021), utilizan un modelo exclusivo para entidades públicas para analizar cuál es el desempeño del capital intelectual en la GC. Por último, un ámbito que ha estado causando mayor interés en los últimos años es el de la IES, puesto que son organizaciones que tienen como actividad principal el compartir y generar mayor conocimiento. Los modelos que surgen desde este contexto se han diseñado de acuerdo a las necesidades de cada IES. Tales son los casos de los modelos planteados por Bernal (2020), Ibarra et al. (2020), Cuadrado-Barreto (2020) y De Freitas (2018).

Debido a este complejo del campo de estudio en torno a los modelos de la gestión del conocimiento en IES, se buscó un modelo sistémico que tome en cuenta los procesos clave de la gestión del conocimiento. Se utiliza el modelo propuesto por Cuadrado-Barreto (2020), una teoría que, desde una perspectiva conceptual y metodológica, facilita la comprensión y el análisis de la gestión del conocimiento en IES. Además, realiza un estudio sobre la gestión del conocimiento y el capital intelectual.

3. Objetivos y preguntas de investigación

Objetivo general: Describir y analizar los procesos relacionados a una Gestión del Conocimiento en la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD), y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) de la PUCP en el año 2023.

Objetivos Específicos:

- Presentar las distintas teorías que desarrollan la Gestión del Conocimiento en las universidades.
- Describir las dinámicas del ámbito contextual en que se desenvuelve la Facultad de Gestión y Alta Dirección y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión con una perspectiva estratégica.
- Detallar la situación de los procesos relacionados a una Gestión del Conocimiento desde la perspectiva del personal administrativo de la FGAD y el DACG en base del modelo de Cuadrado y Barreto junto con el modelo de nivel de Madurez en el año 2023.

Pregunta General: ¿Cuál es la situación de los procesos relacionados a una Gestión del Conocimiento en la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD), y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) de la PUCP en el año 2023?

Preguntas Específicas

- ¿Cuáles son los modelos que permiten una adecuada evaluación de la Gestión del Conocimiento en Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) de la PUCP?
- ¿Cómo se encuentra el ámbito contextual en que se desenvuelve la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)?
- ¿Cuál es la perspectiva del personal administrativo de la FGAD y el DACG acerca de los procesos relacionados a una Gestión del Conocimiento en base del modelo de Cuadrado y Barreto junto con el modelo de Nivel de Madurez en el año 2023?

4. Justificación

La percepción de las personas tiende a ser variable, lo cual implica que los aspectos que ciertos individuos consideran relevantes para investigar pueden no serlo para otros. No obstante, es factible establecer criterios flexibles y no exhaustivos con el fin de evaluar la relevancia de cierto estudio. Estos criterios son los de conveniencia, relevancia social, implicaciones con valor teórico, prácticas y utilidad metodológica (Hernández et al., 2016). Este estudio es realizado por su relevancia social, implicaciones prácticas y el valor teórico que se puede generar al terminar la investigación.

En cuanto a la relevancia social, actualmente, existe un gran interés por las investigaciones en Gestión del conocimiento debido a las múltiples ventajas que aporta a

las organizaciones. Sin embargo, es significativo destacar que existen escasos estudios sobre este fenómeno en universidades, y aún menos en el contexto latinoamericano. Esta carencia se hace evidente al realizar una búsqueda en Scopus, una base de datos bibliográfica que recopila artículos de revistas científicas, utilizando términos como "gestión del conocimiento", "gestión del conocimiento en organizaciones" y "gestión del conocimiento en la universidad" (ANEXO A). Es por ello que esta investigación espera enriquecer el conocimiento en este ámbito, especialmente en las instituciones de educación superior del país. Según Brewer y Brewer (2010), la capacidad de una universidad para participar en el desarrollo económico regional puede aumentar con una gestión eficaz del conocimiento. Además, las universidades desempeñan un papel esencial en la economía de las comunidades como empleadoras, fuentes de conocimiento y fuentes de desarrollo humano. Por lo tanto, considerar el conocimiento como un factor de desarrollo puede ser beneficioso tanto para las universidades como para las comunidades, ya que crea una ventaja competitiva regional.

En relación con las implicaciones prácticas, se espera que la en Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) puedan obtener beneficios a partir de los resultados de esta investigación, porque se identificarán problemas o barreras que obstaculizan la adecuada transferencia de conocimiento a cada miembro del personal de la organización. Asimismo, se busca minimizar el riesgo de pérdida de conocimiento que podría surgir ante la partida de algún trabajador de la organización.

Por último, en cuanto al valor teórico, esta investigación servirá como una exploración más profunda sobre la generación de un sistema de Gestión del Conocimiento (GC) y conocer en mayor medida la interacción entre las características, procesos, actores y actividades involucradas en dicho sistema que permitirá sugerir ideas y recomendaciones para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El marco teórico de esta investigación desarrolla el concepto de la gestión del conocimiento. Desde los antecedentes históricos hasta la aplicación práctica en distintos sectores, este capítulo traza un recorrido detallado por el panorama de la gestión del conocimiento. Se abordan aspectos esenciales como la definición y tipos de conocimiento, la distinción entre datos, información y conocimiento, así como los procesos fundamentales de la gestión del conocimiento en entornos universitarios. Luego, se explora en detalle la interconexión entre el capital intelectual y la gestión del conocimiento, proporcionando una comprensión sólida de cómo estos conceptos impulsan la innovación y el desempeño organizacional. Además, se presenta una mirada profunda a modelos teóricos significativos en ámbitos organizacionales y académicos, enriqueciendo la comprensión de la gestión del conocimiento a través de perspectivas específicas y estructuradas.

1. Antecedentes de la gestión del conocimiento

1.1. Primera Generación

El concepto de gestión del conocimiento es de gran amplitud y tiene implicaciones en la evaluación de diversas disciplinas dentro del ámbito social. Su objetivo primordial es la transferencia de conocimiento y la creación de estrategias alineadas con el progreso de la sociedad digital (Gerónimo et al., 2022). El término comenzó a presentarse después de la Segunda Guerra Mundial, cuando diversas organizaciones desarrollaron estrategias para mejorar su producción a partir del conocimiento vital que tenían a disposición sus empleados. Dicha tendencia fue defendida por el economista Kenneth Arrow en los años sesenta. Es ahí donde inicia la conversación para determinar las causas de las variaciones significativas de rendimiento en la productividad (Cope et al., 2004).

Amitai Etzioni (1964) afirmó que todas las unidades sociales hacen uso del conocimiento, sin embargo, las organizaciones utilizan el conocimiento de forma cada vez más sistemática que otras unidades sociales. También, este conocimiento es pasado de generación en generación. Años más tarde, Sveiby (1989) fue el primero en utilizar los términos "gestión del conocimiento", "capital intelectual" y "medición de los activos intangibles de la organización". En su libro, Sveiby se propone ofrecer a los directivos de empresas de servicios una guía práctica para destacar el recurso más vital de sus organizaciones: su personal. Además, señala que evaluar el valor de una empresa va más allá de sus activos tangibles, ya que posee un capital integral de conocimiento técnico que puede generar rendimientos a largo plazo superiores a los indicados por los fondos propios

declarados. Este capital de conocimiento técnico se compone de tres elementos principales: el capital estructural, el capital humano y el capital de gestión. Además, Sveiby destaca que la gestión del conocimiento es un proceso continuo (Sveiby, 1989). Sin embargo, no fue hasta mediados de la década de los noventa, en los EEUU, cuando se consolidó como movimiento económico e intelectual, con el uso del término "knowledge" (Gerónimo et al., 2022).

1.2. Segunda Generación

En la época de los noventa, surgieron dos escuelas que dieron origen a las dos perspectivas dominantes en el ámbito de la gestión del conocimiento: la oriental y la occidental (Pérez-Montoro, 2016). La primera entiende al conocimiento como un proceso y se centra en la investigación del conocimiento tácito y su generación. Se basa en disciplinas teóricas como la pedagogía, psicología y sociología. En este enfoque, el conocimiento se percibe como un proceso mental que se vincula estrechamente con la experiencia. Se sostiene que la posibilidad y la socialización del conocimiento son componentes clave para su propia gestión (Nonaka, 1998). La segunda relaciona el conocimiento como un objeto a partir de la información. Su investigación se centra en el conocimiento explícito y la gestión de este, tomando como inspiración teorías y prácticas de la gestión de la información (Davenport & Prusak, 1997).

Tras su fortalecimiento en la década de los noventa, surgieron varios modelos y enfoques para la gestión del conocimiento, entre ellos, destaca el modelo de creación de conocimiento empresarial propuesto por Ikujiro Nonaka. Así como el enfoque centrado en el valor de Karl-Erik Sveiby. La CEPAL (2023), en su guía de Gestión del Conocimiento, reúne a varios autores que contribuyeron en esta época a la concepción sobre la Gestión del Conocimiento.

Fueron Nonaka y Takeuchi (1995) quienes diferenciaron la cultura occidental y oriental en cuanto a la creación de conocimiento. En el contexto occidental, ese término se suele enfocar en metas específicas, analizando conjuntos de datos relativamente estáticos. En cambio, en Japón, la creación de conocimiento se centra en técnicas dinámicas en su propuesta y visión. Al abordar simultáneamente las dimensiones epistemológicas (con relación al conocimiento), ontológicas (como una extensión de la organización) y temporales, estos métodos promueven la evolución de lo que tiene sentido en el conocimiento. Así, surge el modelo conocido como SECI de las dimensiones del conocimiento, el cual describe cómo el conocimiento tácito y explícito se transforma en conocimiento organizacional (Nonaka et al., 1995).

1.3. Tercera generación

Mientras que en la primera generación trataban al conocimiento como una cosa, y los de segunda generación como un proceso parcialmente explícito e implícito, el enfoque de la tercera generación se centra en el conocimiento implícito, de la función del conocimiento, el caos y la detección de oportunidades futuras (Meissner & Wolf, 2008).

Desde una perspectiva de gestión del conocimiento, los conceptos de tercera generación se basan en la premisa de que el conocimiento es un "proceso efímero y activo de relación" (Stacey, 2001), resaltando así el proceso de "conocer" en lugar de concebir el conocimiento como una entidad objetiva. Los conceptos de gestión del conocimiento de tercera generación destacan la relevancia del caos, la complejidad y la paradoja, y los enmarcan como recursos críticos para la gestión del conocimiento. Esto puede suponer un desafío para los expertos en gestión del conocimiento "tradicionales" que están interesados en una comprensión objetiva del conocimiento y que suelen intentar hacer que el conocimiento sea transferible, manejable y enseñable (Meissner y Wolf, 2008).

Un autor reconocido, por llevar a las organizaciones al siglo XXI a través de la gestión del conocimiento, explica que tanto el conocimiento como la información deben verse como flujos en lugar de reservas, ya que el conocimiento se crea en la interacción entre el usuario o el cliente. Además, para llegar a ser una organización conductiva, es necesario adquirir capacidades en cultura, estructura, estrategia y liderazgo. Entendiendo como organización conductiva a aquellas que tienen una cultura organizacional que se basa en el compartimiento de conocimiento a fin de lograr un alto desempeño. El autor también reflexiona que la evolución de las tecnologías nunca reemplazará el sentido común, la lógica y la valentía para implementar verdaderas mejoras (Saint-Onge, 2004).

Comprendiendo la evolución de la gestión del conocimiento a lo largo de estas tres generaciones, se abre paso al reconocimiento de cómo este sistema se está implementando tanto en el ámbito privado, como en lo público, para luego concentrarse específicamente en las instituciones de educación superior.

2. Uso de la gestión del conocimiento en diferentes rubros

La gestión del conocimiento ha sido desarrollada dentro de los campos: educativo, público y privado (Hernández & Sánchez, 2011). A continuación, se desarrollará en el campo privado, público y el de Instituciones Educativas Superiores.

2.1. Privado

En el campo privado, la gestión del conocimiento está direccionada a mejorar la rentabilidad de las organizaciones (Hernández & Sánchez, 2011). Se han llevado a cabo múltiples investigaciones en el ámbito privado, pues es clave para su desarrollo organizacional. Estas investigaciones relacionan la gestión del conocimiento con distintos temas como la gestión estratégica, capital intelectual, gestión del talento y de la calidad.

Entre estas investigaciones se encuentra la investigación de Váscones et al. (2020) denominada Gestión de la Información y del Conocimiento en empresas industriales, en la que se buscó realizar un análisis documental para identificar la relevancia de la gestión del conocimiento e información en estas empresas en Colombia. Como resultado, se obtuvo que el papel de la gestión es relevante para generar ventajas competitivas organizacionales para diferenciarse de sus competidores.

En México, se llevó a cabo otra investigación que se centró en la relación obtenida entre la orientación de la gestión del conocimiento y el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas (MYPES) en Aguas Calientes. El propósito de esta investigación fue analizar cómo la orientación hacia la gestión del conocimiento (GC) afecta el rendimiento de las MYPES. Los resultados revelaron una influencia positiva, demostrando que aquellas empresas que tienen una mayor orientación hacia la GC tienen un mejor rendimiento en comparación con aquellas que no la implementan (Castro et al., 2019).

Por otro lado, se llevó a cabo una investigación en Colombia para examinar el vínculo entre la GC y la innovación abierta aplicada a empresas de gran tamaño. Los hallazgos obtenidos destacaron la relevancia de los factores motivacionales y el soporte organizacional en el desarrollo del uso y la renovación del conocimiento. Estos factores se identificaron como clave para fomentar la innovación abierta y el aprovechamiento del conocimiento en las grandes empresas (Millán et al., 2019).

En resumen, estas investigaciones muestran la relevancia de la GC en diferentes contextos empresariales y cómo influye en el rendimiento de las empresas, ya sea en el ámbito de las MYPES en México o en el caso de la innovación abierta en grandes empresas en Colombia.

2.2. Público

El paradigma de lo público hace alusión al conjunto de normas y valores sociales que permiten a individuos, grupos y organizaciones resolver conflictos y equilibrar intereses en situaciones de presiones y tensiones que son opuestas. Este proceso se lleva a cabo

mediante mecanismos establecidos por las autoridades estatales, como la negociación, la armonización y la construcción de reglas. Además, implica que el Estado o gobierno dispongan de la capacidad para fomentar el correcto desarrollo de conocimientos y habilidades en grupos de la sociedad, así como promover sistemas normativos y reguladores que abarcan aspectos sociales y productivos (Hernández & Sánchez, 2011). Dentro de esta lógica, se han desarrollado diversas investigaciones con relación a la gestión del conocimiento en distintos lugares del mundo, incluyendo en Perú.

Una de ellas es la investigación realizada por Arévalo (2020) sobre los lineamientos para implementar la gestión del conocimiento en los organismos institucionales del sector público de Colombia. Realizó una revisión bibliográfica y propuso la aplicación articulada del MIPG, desarrollado por el Gobierno de Colombia, a partir de lo que recomienda realizar acciones enfocadas en la toma de decisiones relacionadas con el personal y la alineación de los empleados, es decir recursos humanos, en concordancia con la estrategia de gestión del conocimiento propuesta por el gobierno en su Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Estas actividades buscan integrar la gestión del conocimiento como un instrumento transversal que impacta la cultura organizacional, en concordancia con los objetivos estratégicos institucionales.

También, se enfatiza la importancia de comprender las lógicas institucionales y el entorno del sector público, así como el talento humano involucrado. La implementación efectiva requiere un diagnóstico adecuado de la entidad, el mapeo del conocimiento y la definición de un plan centrado en la alineación y el apoyo a los objetivos institucionales, diferenciando entre conocimientos operativos, tácticos y estratégicos para informar los planes de acción (Arévalo, 2020).

Se llevaron a cabo otros estudios sobre la Gestión del Conocimiento aplicados en el sector público peruano para examinar las experiencias de siete organizaciones del Estado pertenecientes al Poder Ejecutivo utilizando teorías de la gestión del conocimiento. Su objetivo es reconocer aquellas condiciones que promueven el desarrollo de los entes estatales. Los resultados indicaron que los factores determinantes en la gestión del conocimiento son el liderazgo, la estructura organizacional, la cultura y los recursos disponibles. Estos elementos fueron considerados fundamentales para la ejecución de las actividades asociadas a la gestión del conocimiento en las entidades analizadas (Paucar & Sánchez, 2022).

Luego de ver la diversidad de organizaciones que utilizan la gestión del conocimiento, a continuación, se especifica su aplicación en Instituciones de Educación Superior.

2.3. Instituciones de Educación Superior

En el ámbito de las Instituciones de Educación Superior (IES), se han propuesto modelos de gestión del conocimiento con el fin de fomentar el aprendizaje en la organización y aprovechar las habilidades específicas de los miembros pertenecientes a la comunidad universitaria, incluidos estudiantes, docentes y personal administrativo. El objetivo es convertir el conocimiento desarrollado individualmente en un saber organizacional, lo cual se logra mediante la adopción de una cultura que refuerza las relaciones con otros grupos, tanto interna como externamente. Es por eso que se han desarrollado diversos sistemas de gestión del conocimiento para el contexto de las IES (Acevedo et al., 2019).

Asimismo, la gestión del conocimiento ha sido aplicada a las IES tomando en cuenta las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), o implementando algunos procesos que vienen del sector empresarial. En las universidades, las TIC cumplen la función principal de proporcionar estándares de calidad. Existen herramientas para ser más efectivas las actividades, como la inteligencia artificial, nube de datos, plataformas virtuales, etc. (Benítez et al., 2016).

Se han encontrado diversas investigaciones sobre la gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior (IES). Una de ellas es la de Correa et al. (2019), sobre la Gestión del Conocimiento (GC) como una alternativa que contribuye a resolver los problemas educativos de IES. Como resultado, se puede demostrar que el uso de la GC conduce a una mejora en la codificación, los currículos y las estructuras educativas. En resumen, a través de una gestión efectiva del conocimiento, los Departamentos y Facultades de las IES tienen la oportunidad de desarrollar investigaciones interdisciplinarias, reducir costos y ofrecer nuevos servicios a los estudiantes.

Otra investigación es la realizada por Acevedo et al. (2019). Su objetivo es reconocer un conjunto de modelos de gestión del conocimiento que se ejecutan en Instituciones Universitarias y proporcionar criterios importantes para la implementación de sistemas de gestión del conocimiento en IES. También se concluye que los modelos de gestión del conocimiento han evolucionado hacia la integración de nuevas plataformas tecnológicas y la adopción de nuevas técnicas. Asimismo, se concluyó que existe un enfoque en mejorar la interacción entre los actores involucrados en el proceso de gestión del conocimiento, pues

promover la construcción de vínculos de confianza entre los participantes implicados es fundamental para fomentar un ambiente en el que el conocimiento pueda circular de manera efectiva dentro de la organización, desarrollando así un elemento humano reconfortante.

Con el propósito de adquirir un entendimiento más exhaustivo de los fundamentos teóricos y conceptuales que respaldan este campo de estudio, es relevante adentrarse detalladamente en los cimientos teóricos y conceptuales que sustentan esta área. Por ende, en la siguiente sección, se abordará el concepto de gestión del conocimiento, iniciando desde la comprensión de qué constituye conocimiento y diferenciándolo de datos e información, para luego contextualizar este término específicamente dentro del ámbito universitario.

3. Gestión del Conocimiento

Para lograr una comprensión completa de la Gestión del Conocimiento, es imprescindible conocer qué es el "conocimiento" y sus tipos, dado su estrecho vínculo con la epistemología y la variedad de definiciones que se aplican en diferentes contextos específicos. También se desarrollará la diferencia entre datos, información y conocimiento. Luego de entender la base teórica, se pasará a desarrollar la Gestión del Conocimiento y su aplicación en universidades.

3.1. Conocimiento: definición y tipos de conocimiento

Para poder definir el conocimiento se utilizará el propuesto por los autores Davenport y Prusak (1998), debido a su enfoque organizacional, que comprende al conocimiento como un proceso en el que se entrelazan vivencias, valores relevantes, contexto informativo y perspectivas de especialistas, lo cual proporciona un marco para analizar y asimilar nuevas experiencias e información. Surge y se emplea en la mente de aquellos con experiencia. Es común hallarlo en las organizaciones, no solo en documentos, sino también en rutinas, procesos, prácticas y normativas organizativas.

En cuanto a los tipos de conocimiento, Martínez-Hague (2005) hace una distinción de seis tipos de conocimiento. Para la autora es esencial comprender que todos estos tipos de conocimiento pueden observarse en cualquier organización, y el mayor desafío para las empresas e instituciones radica en identificar, potenciar y retener todas estas formas de conocimiento presentes en la organización (ver Tabla 1).

Reconocer estos diferentes tipos de conocimiento y determinar aquellos que están presentes en las organizaciones resulta fundamental para lograr una gestión eficaz y

eficiente de las fuentes de conocimiento. Mediante este enfoque, se podrá generar valor y satisfacer las necesidades del entorno de manera adecuada (Paucar y Sánchez, 2022). A continuación (Tabla 1) se muestran los tipos de conocimiento.

Tabla 1: Tipos de conocimiento

Tipo	Definición
Explícito	Es el cual se conoce y que puede ser fácilmente compartido, enseñado o explicado.
Tácito	Es personal e individual y está interiorizado en cada uno; por lo que, es muy difícil comunicarlo, compartirlo, explicarlo y enseñarlo.
Formal	Se adquiere a través de capacitación y entrenamiento, participación en cursos o programas específicos.
Incidental	Es adquirido en la práctica, es decir, son incidentes los cuales se enseñan.
Individual	Es aquel que cada persona tiene en sí misma.
Grupal	Es la transformación de conocimiento personal en un conocimiento de grupos con personas, pero que se comparte con personas que se consideran confiables.

Adaptado de Martínez-Hague (2005).

3.2. Diferencia entre datos, información y conocimiento

El concepto de conocimiento puede ser confundido con los términos datos e información, por lo que resulta importante poder diferenciar estos términos para entender el objetivo de la investigación. Cabe resaltar que existe una interdependencia entre estos términos y que han sido relacionados en distintos marcos teóricos (Rowley 2007).

Los datos se refieren a hechos objetivos y las observaciones que no han sido procesadas y que comúnmente se presentan en forma de números, palabras, imágenes o cualquier otra representación simbólica. Los datos son "hechos básicos registrados sin estructurar"; según Codd (1970), quien fue un pionero en la gestión de bases de datos. Los datos no tienen contexto ni significado por sí solos. Son como piezas de un rompecabezas desordenado que deben organizarse y analizarse para que tengan sentido. En cuanto a la información, es el resultado de la organización, procesamiento y análisis de datos. Davenport y Prusak (1998) definen al término como "datos con contexto y relevancia". La información brinda a los datos significado y estructura, lo que permite comprender su relación y utilidad en un contexto en particular.

De acuerdo con Rendón (2005), una de las diferencias entre información y conocimiento es que el primero tiene como origen los datos y el segundo tiene como fuente la información misma, por lo que es un producto posterior. Por lo tanto, para poder obtener

conocimiento es necesario construir información que resulte importante a partir de la transformación de los datos que cada organización posea.

Entonces, al comprender el concepto de conocimiento, los distintos tipos de conocimiento existen y las diferencias entre datos, información y conocimiento; se procede a explicar la Gestión del Conocimiento, lo cual contribuirá a comprender el objetivo de la presente investigación.

3.3. Gestión del conocimiento: definición y procesos de Gestión del Conocimiento

Para obtener una comprensión completa, es necesario desarrollar los conceptos relacionados con el tema, los procesos involucrados y la aplicación práctica de dicha gestión en las IES.

Cuando surgió la necesidad de atender la gestión del conocimiento, también aparecieron 2 formas de entender esta disciplina. En primer lugar, Nonaka y Takeuchi centran sus esfuerzos en investigar el conocimiento tácito y su generación. Es en esta rama en donde la empresa es concebida como un ente vivo que tiene interacción con su entorno, del cual adquiere experiencia. Este enfoque permite la posibilidad de trabajar la gestión del conocimiento desde el área de recursos humanos dentro de una organización (como se citó en Pérez, 2016).

En segundo lugar, Davenport y Prusak (1998), quienes vienen de una escuela occidental, se enfocan en un tipo de conocimiento más explícito, como un objeto, y la gestión del mismo, pues fue influida por disciplinas como la gestión de la información. Es así que la empresa pasa a ser entendida como un sistema complejo en el que se procesa la información, por lo que el valor se genera obteniendo conocimiento categorizado como explícito plasmado en una serie de documentos físicos o virtuales de modo que puedan ser tratados y gestionados. Es desde este enfoque que se suelen realizar acciones desde las áreas con enfoques sistémicos y que gestionen la información.

Teniendo en cuenta esto, la evolución de la gestión del conocimiento progresivamente permitió que 2 escuelas se combinen por las ventajas que poseen, por ejemplo, para hacer consultorías y plantear soluciones, ya sea desde los recursos humanos hasta la gestión de la información (Pérez, 2016).

A continuación, se presenta la tabla 2 con definiciones propuestas por diferentes autores en torno a la gestión del conocimiento:

Tabla 2: Definiciones de la gestión del conocimiento

Autor	Definición
Pérez (2016)	La gestión del conocimiento se refiere a la práctica de desarrollar e instaurar sistemas con el fin de reconocer, adquirir y difundir el conocimiento dentro de una entidad, de manera que dicho conocimiento pueda ser aprovechado en beneficio de la organización (Perez, 2016).
(Hussinki et al., 2017, como se citó en Aboualoush, 2018)	La gestión del conocimiento comprende los procedimientos y acciones que asisten a una organización en la creación, obtención, exploración y estructuración del conocimiento, con el propósito de emplearlo, compartirlo y transferirlo dentro de la entidad. Esto implica utilizar la información y las experiencias disponibles en la organización en diversas actividades como la toma de decisiones, la formulación de procedimientos de trabajo y la planificación estratégica (Hussinki et al., 2017, como se citó en Aboualoush, 2018).
Gómez (2006)	Se refiere a una serie de procedimientos organizados que abarcan desde la identificación y adquisición del conocimiento intelectual hasta su gestión, ampliación e intercambio, con el fin de promover el crecimiento tanto de la entidad como de los individuos involucrados. Este enfoque busca impulsar el desarrollo organizacional y personal, resultando en una ventaja competitiva tanto para la organización como para cada individuo (Gómez, 2006).

Teniendo en cuenta estas definiciones, la gestión del conocimiento (GC) se entiende como un conjunto de procesos y actividades que funcionan como un sistema de identificación, captura, tratamiento, desarrollo, generación y transferencia de información y experiencias que se orientan al desarrollo organizacional, como ventaja competitiva. Este concepto es importante, pues la FGAD y el DACG no cuenta con un sistema formal de GC, pero ha estado realizando prácticas que permiten gestionar el conocimiento interno.

Según Aboualoush et al. (2018), la gestión del conocimiento cuenta con 4 procesos clave para un funcionamiento óptimo en las organizaciones.

Figura 1: Procesos de la Gestión del Conocimiento



Como primer proceso está la generación del conocimiento. Para producir conocimiento tácito o explícito, se necesitan procesos sociales y colaborativos, además de los procesos colaborativos de las personas. Es así que Nonaka y Takeuchi propusieron el modelo de conversión, en el que el conocimiento conocido como tácito pasa por un proceso para convertirse a un conocimiento explícito que está conformado por 4 dimensiones (Abualoush et al., 2018) (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Modelo de conversión del conocimiento

Dimensión	Definición
Socialización	Convierte el conocimiento denominado tácito a nuevo conocimiento tácito, mediante el compartimiento de experiencias entre las personas que conforman la organización.
Externalización	Del conocimiento tácito se convierte en nuevo conocimiento explícito. Esto puede suceder a través de la transferencia de experiencias de las personas a documentos que pueden ser utilizados por la organización.
Combinación	Sucede cuando el conocimiento explícito genera nuevo conocimiento explícito. Esto puede darse a través de la evaluación de informes de las organizaciones de un mismo sector.
Internalización	El conocimiento del tipo explícito se convierte en nuevo conocimiento tácito, el cual puede generarse a través de las discusiones o debates colectivos escritos.

Adaptado de Abualoush et al. (2018)

Como segunda etapa, se encuentra el proceso de almacenamiento de conocimiento. Es decir, se almacena información, conocimiento adquirido y creado en repositorios. El almacenamiento de este conocimiento dispone de múltiples funcionalidades organizacionales. En ese sentido, es imprescindible actualizar la memoria organizacional del conocimiento adquirido y almacenado, de tal manera que se puedan tomar decisiones de acuerdo a la realidad actual de la organización. Asimismo, es importante que se mejoren las herramientas para comunicar esta información, como, por ejemplo, a través de la estructuración de la información, integración de conocimientos y reduciendo la redundancia (Abualoush et al., 2018).

La tercera etapa se encuentra en el proceso de intercambio de conocimiento. En esta etapa, los trabajadores de una organización interactúan, intercambian y difunden sus conocimientos. Es imprescindible prestar atención a este proceso, pues es aquí donde se generan nuevos conocimientos. Las personas comparten experiencias entre sí, de tal manera que aumentan los recursos organizacionales y reducen el tiempo en la solución de problemas, pues utilizan los conocimientos adquiridos en la práctica del ensayo y error (Abualoush et al., 2018).

Una cuarta etapa es la aplicación del conocimiento, es decir, hacer uso de este conocimiento. El conocimiento se tangibiliza cuando se convierte en actividades que aseguren el logro de metas organizacionales. Esta etapa es muy importante, pues el objetivo final de la gestión del conocimiento es que se lleve a la práctica, como la resolución de problemas, en la innovación, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos sistemas de gestión, modificar aspectos organizacionales, etc. (Abualoush et al., 2018).

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se desarrolla la gestión del conocimiento en un contexto específico como lo son las instituciones educativas de nivel superior.

3.4. Gestión del conocimiento en universidades

La gestión del conocimiento en IES cobra mayor relevancia particularmente durante las fases de creación, intercambio y transferencia de conocimiento, pues les permite reorganizar y fortalecer sus funciones y procesos. Pese a que esto es importante, varias investigaciones anteriormente realizadas en distintos países del mundo muestran que las IES no cuentan con una estrategia relacionada con la gestión del conocimiento (GC), lo cual limita que estas se desarrollen de manera significativa (Escorcía & Barros, 2020). Las instituciones universitarias son reconocidas como entidades distintivas debido a la naturaleza intangible de su producto, pues tienen la capacidad inherente de generar conocimiento, lo cual permite la aplicación de los conceptos y principios que disponen en la GC (Volegzhanina et al., 2017).

Para dar respuesta al cambio global, las universidades deben mejorar la calidad de todos sus empleados y crear nuevos conocimientos. Por ello, la investigación es una fuente de creación de conocimiento en las universidades y tiene la labor de aprendizaje y extensión, por lo que aquellos conocimientos pertenecen a profesores y estudiantes se transfieren entre sí. En primer lugar, los docentes preparan sus aulas con materiales científicos utilizando artículos científicos, capítulos de libros y reseñas, por lo que esto se relaciona con la profesión docente (Escorcía & Barros, 2020).

Asimismo, para determinar la existencia de la necesidad de implementar un sistema de gestión del conocimiento (SGC), expertos identificaron factores como, en primer lugar, la rotación del personal como fuente natural de pérdida de conocimiento.

Una [vertiente] natural es entender que, si en una institución hay rotación de personal más o menos clara, estamos dispuestos a una pérdida de conocimiento

constante, porque la persona se va y se lleva el conocimiento (Pasco, comunicación personal, 22 de agosto del 2023).

Otro elemento clave para reconocer la necesidad de un SGC es la no construcción de conocimientos existentes como parte de su identificación y sistematización, pues se encuentra dentro de cada individuo.

Otro es darnos cuenta [de] que mucho de lo que hacemos está resumido en nosotros. Es decir, [existe un] knowhow de todo, pero no está sistematizado. Entonces [...] conforme la organización va creciendo y se va construyendo un conocimiento, necesitamos también trabajar en mecanismos para identificar ese conocimiento valioso y comenzar a gestionarlo (Pasco, comunicación personal, 22 de agosto del 2023).

También, la falta de acceso a la información es un indicador clave, puesto que pueden generar lentitud en los procesos y afectar el desempeño de las personas que trabajan en su organización.

Una señal [...] es que las personas tienen muchas dificultades para tener acceso justamente a esa información y conocimiento que necesitan para cumplir sus funciones [...]. Se nota lentitud en los procesos y todo porque la gente no tiene acceso, pues, a lo que necesitan en cuanto a conocimiento, en cuanto a información (Casado, comunicación personal, 4 de septiembre de 2023).

Otra forma de identificar la necesidad de un SGC es cuando se presentan dificultades en el intercambio o transferencia de conocimientos. Aquí los expertos desarrollan ejemplos.

[La GC es necesaria] cuando se nota que hay dificultades para justamente el intercambio del conocimiento. Cuando a cada rato escuchas, quizás [...] no tengo esta información, a quién preguntó, cómo se hace [...] (Casado, comunicación personal, 4 de septiembre de 2023).

Se ha trasladado probablemente de [conocimiento] tácito a tácito de los antiguos a los nuevos y así, pero en algún momento se puede romper esa cadena y se pierde un conocimiento valioso y se tiene que reconstruir completamente (Pasco, comunicación personal, 22 de agosto del 2023).

Comprendiendo qué es la Gestión del Conocimiento, en la siguiente sección se expondrá sobre otro concepto importante para la investigación que es el Capital Intelectual.

4. Capital Intelectual

4.1. Definición y componentes del capital intelectual

El término capital intelectual ha suscitado un creciente interés a medida que se han descubierto los beneficios que aporta a las organizaciones. Desde una perspectiva tradicional, se consideraba que los activos más valiosos de una empresa eran tangibles, como la mano de obra, la tierra y el capital, y que se podían reflejar en los resultados financieros. Sin embargo, a lo largo de los años se ha constatado que los recursos y talentos únicos de una empresa, aquellos que son más difíciles de sustituir, residen en el capital intelectual. Esta realidad confiere una ventaja competitiva y un rendimiento superior a aquellas organizaciones que reconocen el valor de dicho capital (Abireza & Faris, 2022).

La creciente relevancia del tema ha llevado a numerosos autores a proporcionar sus propias interpretaciones. En este sentido, Sánchez et al. (2007) han realizado un análisis y una recopilación de las contribuciones de diversos autores con el fin de conceptualizar el capital intelectual. Según sus investigaciones, el capital intelectual puede ser definido como:

La combinación de activos inmateriales o intangibles de una organización, como la capacidad de aprendizaje y adaptación, el conocimiento del personal, las relaciones con los proveedores y clientes, la capacidad de investigación y desarrollo, los procesos internos, los nombres de los productos, las marcas, entre otros, que generan valor futuro y podrán mantener una ventaja competitiva sostenible. Estos activos no están reflejados en los estados contables tradicionales. (p.102)

Los autores Sánchez et al. (2007) exponen el consenso alcanzado por diversos autores en la distribución de los componentes o elementos que conforman el capital intelectual. Estos componentes se identifican como el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Estas dimensiones están intrínsecamente interconectadas, y resulta fundamental comprender y gestionar las relaciones y sinergias existentes entre ellas para una gestión efectiva del capital intelectual.

Para una mejor comprensión de estos componentes, Ramírez y Gordillo (2014) han desarrollado estos elementos en el contexto del sector universitario. En primer lugar, el capital humano hace referencia a la agrupación de conocimientos explícitos y tácitos de todo el personal universitario, incluyendo profesores, investigadores, gestores y personal de administración y servicios. Estos conocimientos se adquieren a través de la educación formal y no formal, así como de los procedimientos de actualización que se integran en sus tareas profesionales.

En cuanto al capital estructural, este se refiere al conocimiento explícito asociado con los procesos internos de comunicación, difusión y gestión del conocimiento técnico y científico en la universidad. Este componente puede desglosarse en capital organizativo, que abarca las estructuras y prácticas internas para gestionar y compartir el conocimiento, y capital tecnológico, que engloba las herramientas y sistemas tecnológicos con el fin de facilitar el flujo de información y conocimiento en la institución (Ramírez & Gordillo, 2014).

Por último, el capital relacional se refiere al conjunto de relaciones económicas, políticas e institucionales desarrolladas y mantenidas entre la universidad y sus asociados académicos, como empresas, organizaciones no gubernamentales y la sociedad en su conjunto. Este tipo de capital también abarca la manera en que estos actores perciben a la institución educativa (Ramírez & Gordillo, 2014).

Una vez que se ha comprendido el concepto de Capital Intelectual, se procede a explicar su relación con la gestión del conocimiento, ya que resulta importante comprender por qué se integra en el alcance de esta investigación.

4.2. Relación del capital intelectual con la gestión del conocimiento

Cada uno de los procesos de la gestión del conocimiento es importante para que las universidades puedan adquirir, generar y gestionar su capital intelectual (Ibarra et al., 2020). Es así que cada uno de los procesos de la gestión del conocimiento, desde la identificación y captura hasta la difusión y aplicación del conocimiento, contribuye de manera significativa a fortalecer el capital intelectual de estas instituciones.

Mediante una serie de procesos y sistemas, la gestión del conocimiento no solo posibilita a las universidades administrar eficazmente sus conocimientos y experiencias acumuladas, sino que también aumenta de manera relevante su capital intelectual (Ibarra et al., 2020). La eficiente gestión de las capacidades para resolver problemas y la aplicación de conocimientos especializados generan ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, posicionando a las instituciones educativas en un entorno que se encuentra en constante cambio y con competencia (Rahimli, 2012).

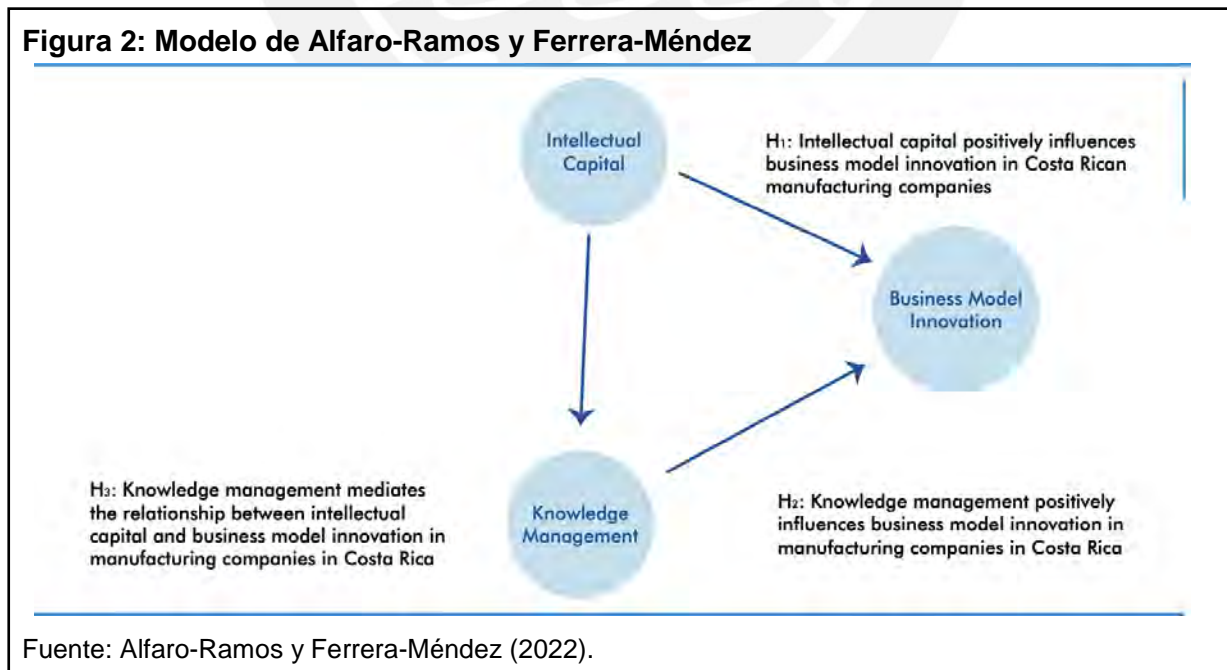
Es importante destacar que el capital intelectual constituye el insumo para la gestión del conocimiento. Reconocer los recursos intangibles que permiten que una organización, en este caso las universidades, sea eficaz y competitiva es el primer paso para iniciar el proceso de gestión del conocimiento (Ramírez, 2011). Este reconocimiento implica valorar no solo los activos tangibles, como infraestructura física o tecnología, sino también los activos intangibles, como el conocimiento, las habilidades y las relaciones, que son

fundamentales para la excelencia académica y la innovación educativa. En suma, al implementar procesos eficientes de gestión del conocimiento, las universidades pueden potenciar su capital intelectual, fortaleciendo así su capacidad para cumplir con su misión educativa.

Al comprender la interconexión entre el capital intelectual y la gestión del conocimiento, se procede a desarrollar los modelos teóricos, comenzando desde una perspectiva organizacional.

5. Modelos teóricos en el ámbito organizacional

La gestión del conocimiento (GC) y el capital intelectual (CI) son dos conceptos muy relacionados por lo que han sido investigados en diferentes ámbitos organizativos, sobre todo en el empresarial. Es así que uno de los modelos teóricos más recientes es el propuesto por Alfaro-Ramos y Ferrera-Méndez (2022), el cual examina el impacto del capital intelectual en la gestión del conocimiento y la innovación del modelo de negocio, como se muestra en la Figura 2. Los hallazgos obtenidos en empresas manufactureras indican que la gestión del conocimiento desempeña un papel positivo en el estímulo de innovaciones en el modelo de negocio. Además, se evidencia que el CI tiene un impacto positivo y directo en la innovación del modelo de negocio. No obstante, es importante destacar que la contribución directa del CI está condicionada por la adopción de prácticas que impulsan la GC en el entorno empresarial.



Otro modelo desarrollado que asocia estos dos conceptos es el propuesto por Akil et al. (2021), quienes también relacionan estos dos conceptos con el de innovación, pero en entidades públicas, como puede observarse en la figura 3. El resultado de esta investigación, el capital intelectual desempeña un papel importante en la GC. En consecuencia, el CI y la GC influyen significativamente en la innovación del sector público, y la GC tiene un papel intermedio entre el CI y la innovación en el sector público.

Figura 3: Modelo de Akil y otros

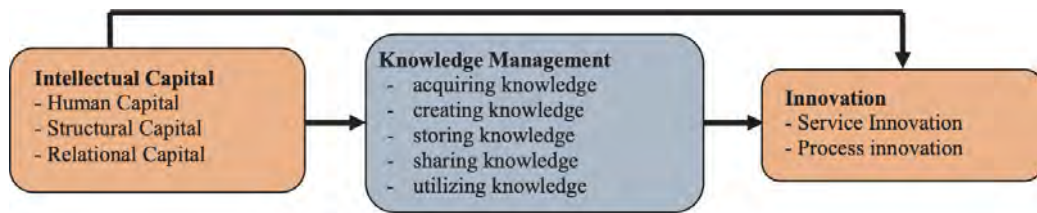


Figure 1: The Proposed Research Model

Fuente: Akil et al. (2021).

Por último, el modelo de Chen y Tsai (2020) es un análisis que reveló que el proceso de GC influía positivamente en el CI y además mediaba entre estos conceptos. Para los autores, existe una ruta que permite generar mayor capital intelectual partiendo de los mecanismos de GC (mostrada en la Figura 4). Estos mecanismos influyen tanto en el inventario de conocimiento, como en el comportamiento de los trabajadores para compartir conocimientos que también se influyen entre sí. Es así que estos tres elementos impactan al CI.

Figura 4: Modelo de Chen y Tsai

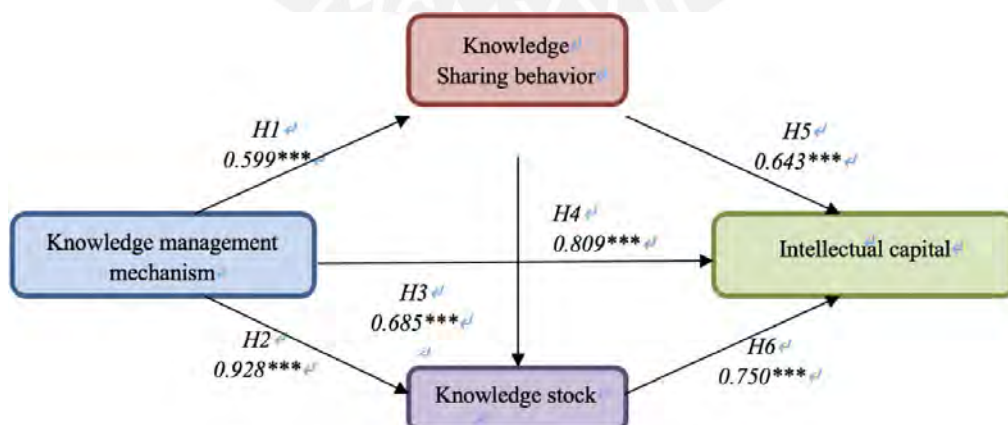


Figure 4.1: Road map of the overall theoretical model

Fuente: Chen y Tsai (2020).

Reconociendo modelos teóricos que vinculan el capital intelectual y la Gestión del Conocimiento en el ámbito organizacional, se avanzará hacia el desarrollo de modelos teóricos específicos en el contexto universitario.

6. Modelos teóricos en el ámbito de universidades

En los siguientes apartados se desarrollarán modelos teóricos de gestión de conocimiento en IES.

6.1. Modelo de Bernal (2020)

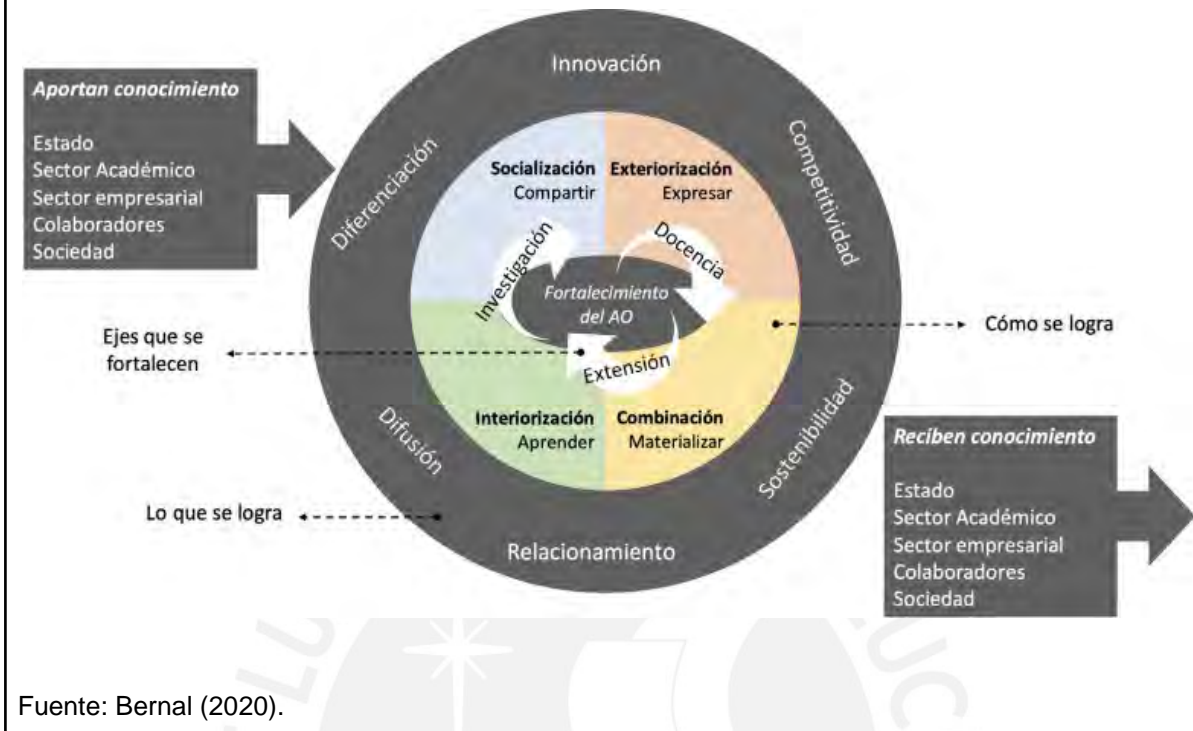
Este modelo fue planteado para el área de Formación de la Tecnología de una Universidad de Antioquía. La base conceptual para diseñar este modelo es la teoría planteada por Ikujiro Nonaka y Noboru Takeuchi (1999, como se citó en Bernal, 2020); adicionalmente, se integran elementos propios de la misma universidad.

El modelo considera factores externos, pues en la universidad existe la necesidad de reforzar la relación con su entorno externo al programa, de modo que obtenga una mejora en la realimentación y apoyo para la adquisición de conocimiento a través de estrategias que se pueden desarrollar en colaboración con otras organizaciones (Bernal, 2020).

Para entender el modelo, antes se debe tener en cuenta que es un sistema que se alimenta y aporta recursos como conocimientos. En el centro del modelo, se encuentra plasmado el objetivo organizacional. Alrededor se posicionan los hitos que muestran las misiones de la Universidad. Hacia la parte externa, se encuentran los efectos deseados que se quieren lograr con la aplicación del modelo (Bernal, 2020).

En el núcleo central del modelo, se ubica el objetivo fundamental de la Universidad, de tal manera que oriente a la consecución de estrategia hacia su logro. En la parte central inferior, se delinean los ejes misionales, compuestos por la Interiorización (adquisición de conocimientos) y la Combinación (puesta en práctica). En la porción superior, se destacan los procesos clave que forman el circuito funcional de vida del conocimiento, detallando cómo este conocimiento se convierte en capital intelectual mediante la socialización (compartir) y la exteriorización (expresar). Estos procesos centrales son los desarrollados en el Modelo de Conversión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999) (Ver Figura5).

Figura 5: Modelo de Bernal



Fuente: Bernal (2020).

En el entorno externo, se sitúan las principales actividades de apoyo, cuyos resultados se benefician significativamente de una gestión eficiente del conocimiento. Actores clave, como el Estado, el sector universitario académico, el sector de carácter empresarial, los colaboradores y la sociedad, se posicionan como participantes que contribuyen con conocimientos y al mismo tiempo reciben los resultados del ciclo del sistema de Gestión del Conocimiento interno (Bernal, 2020).

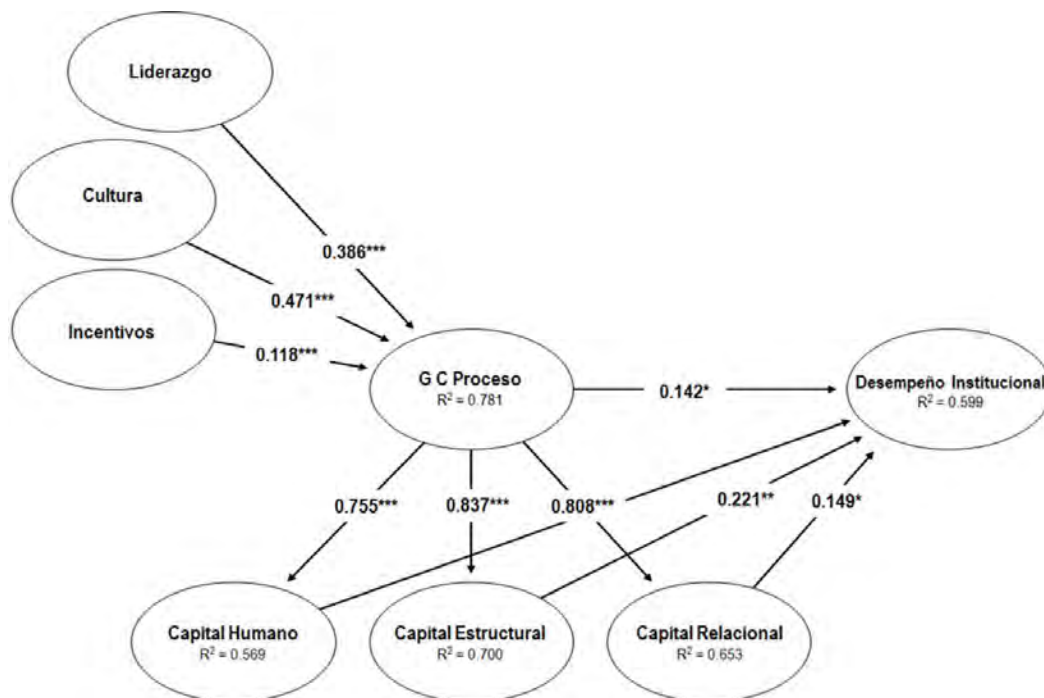
El modelo de Bernal tuvo por objetivo diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento específicamente para la Universidad de Antioquía de tal manera que logre solucionar problemas internos en la organización y optimizar sus procesos. Es así que su modelo se enfoca en mostrar su relación con el entorno, pues desean mejorar su conexión con otras entidades, por lo que no se ajusta a la realidad del sujeto de estudio

Asimismo, si bien este modelo tiene validación de expertos, solo se realizaron entrevistas estructuradas y no desarrolla un análisis cuantitativo. Finalmente, aunque el modelo se puede adaptar a cualquier universidad de acuerdo a sus necesidades, eso significa tener que diseñar otro modelo de gestión del conocimiento, lo cual no es parte del objetivo de este trabajo de investigación, sino hacer un análisis de los procesos relacionados con una Gestión del Conocimiento en la Facultad y el Departamento Académico de Gestión.

6.2. Modelo Ibarra, Vela y Ríos (2020)

Este modelo recalca la importancia de la gestión del conocimiento sobre el CI y cómo este impacta en el desempeño institucional. Asimismo, argumenta, adicionalmente, la existencia ciertos habilitadores organizacionales que permiten realizar una buena GC con el objetivo de generar los activos intangibles (Ibarra et al., 2020) (Ver Figura 6).

Figura 6: Modelo de Ibarra, Vela y Ríos



Fuente: Ibarra et al. (2020).

Los habilitadores de la GC según el modelo son liderazgo, cultura e incentivos. Asimismo, otras variables utilizadas son capital humano, capital estructural y capital relacional. Por último, los procesos de la GC están conformados por la adquisición de conocimiento, la transmisión de conocimiento y su utilización (Ibarra et al., 2020).

El liderazgo hace referencia a la capacidad del líder para dar dirección a un grupo determinado de personas hacia la toma de decisiones que permiten enfrentar situaciones, mejorar los recursos organizacionales, plantear estrategias para mantener un entorno de trabajo eficiente (Pérez et al., 2017).

La cultura organizacional, por su parte, se refiere al ambiente interno que se conforma por hábitos y costumbres compartidos por los trabajadores. Estas prácticas permiten el desarrollo del conocimiento en sus distintas etapas, puesto que el desarrollo de una cultura de confianza brinda un ambiente óptimo para que los colaboradores se

desempeñen generando vínculos organizacionales que permiten el desarrollo del conocimiento (Vargas & Flores, 2019).

Los incentivos buscan que se logren resultados a través de la consecución de objetivos (Chiavenato, 2003). En relación con la Gestión del Conocimiento, los incentivos sirven estarían dirigidos a alcanzar un mejor desempeño de la organización a través de un óptimo uso y gestión del conocimiento de los colaboradores.

El capital humano se refiere a la formación del personal de una empresa y sus clientes al adquirir conocimiento tanto explícito como tácito. El capital estructural es el grupo de conocimientos técnicos y científicos que pertenece a la organización, que permiten el desarrollo de procesos organizacionales internos de comunicación, difusión y gestión de la información. Por último, el capital relacional abarca temas económicos, políticos, institucionales, sociales asociados a la organización que tiene que gestionar a través del relacionamiento con su entorno (Suárez, 2020).

El objetivo de la investigación es reforzar la evidencia científica sobre la relación entre el desempeño de las instituciones de educación superior, el capital intelectual y la gestión del conocimiento. Por lo tanto, es un modelo correlacional que busca evaluar la relación entre variables. Sin embargo, el modelo de Ibarra no ofrece una estructura detallada para analizar específicamente los procesos de gestión del conocimiento en el contexto universitario. Esto significa que su enfoque, más general y menos específico, no se ajusta a nuestras necesidades para describir y comprender el desempeño de los procesos de gestión del conocimiento que se están llevando a cabo tanto en la Facultad como en el Departamento.

Además, es importante destacar que el modelo usa un cuestionario realizado por otro autor, en el cual no se detallan los ítems seleccionados. Se menciona que se tomaron prestados de investigaciones existentes, pero no se especifica cuáles fueron seleccionados ni se proporciona una justificación clara para su elección. Esta falta de detalle dificulta su aplicabilidad en nuestra investigación, ya que no podemos identificar los elementos específicos que serían relevantes para nuestro contexto y propósito de estudio.

6.3. Modelo Cuadrado-Barreto (2020)

Este modelo tiene como finalidad desarrollar un instrumento para evaluar la GC en el ámbito universitario. Para ello, se reconoce que, en las universidades, la GC es un proceso que ocurre de manera constante, por lo que resulta crucial identificar las características, procesos, actores y actividades involucradas en dicho proceso. Además, se destaca que en

la investigación de la GC debe ir de la mano con los elementos del CI, ya que este último es el producto de la ejecución de procesos específicos de gestión del conocimiento (Cuadrado-Barreto, 2020).

De este modo, el modelo plantea evaluar los procesos que forman parte de creación, almacenamiento, transferencia, aplicación y uso de la GC universitario detallado en la Figura 7. Asimismo se cuenta con siete subprocesos los cuales son definidos por la propia autora en otra de sus publicaciones (2017). Es así que define al subproceso de Adquisición como los procesos clave para el desarrollo de las funciones de enseñanza, investigación y vinculación con la sociedad por parte de los integrantes de la universidad (Tian, Nakamori & Wierzbicki, 2009 como se cita en Cuadrado-Barreto, 2017). En cuanto al subproceso de Diseminación e Interpretación es definido como las diferentes formas que frecuentemente y sin obstáculos que ayudan a compartir el conocimiento explícito y tácito que posee la universidad (Annamalai, Salleh & Amin, 2013 como se cita en Cuadrado-Barreto, 2017).

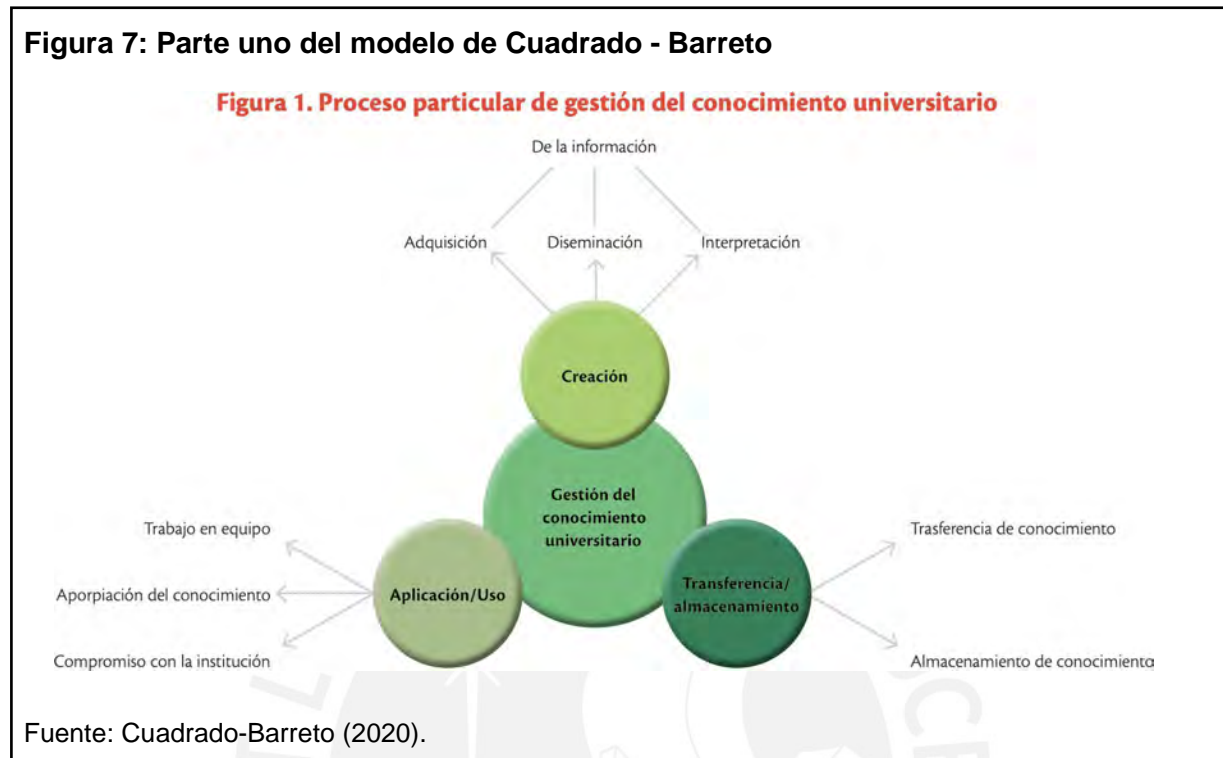
Por el lado del Almacenamiento son los procesos formales e informales que propagan el conocimiento explícito y tácito a través de la organización (Boyle, McDonnell, Mitchell & Nicholas, 2012 como se cita en Cuadrado-Barreto, 2017). Y el subproceso de Transferencia son los mecanismos formales y tecnológicos para dotar de información a los integrantes de la organización y satisfacer sus necesidades (Devi Ramachandran, Chong, & Wong, 2013 como se cita en Cuadrado-Barreto, 2017).

En el subproceso de Trabajo en Equipo se pone énfasis a los líderes universitarios quienes deben incentivar el desarrollo de actividades entre integrantes de la organización con agentes externos (Maric, 2013 como se cita en Cuadrado-Barreto, 2017). La Apropiación del Conocimiento son las funciones de la universidad que promueven el progreso teórico, metodológico a través del apropiar el conocimiento (Romano, Del Giudice & Nicotra, 2014 como se cita en Cuadrado-Barreto, 2017). Y, el proceso de Compromiso del Conocimiento es el desarrollo de procesos por parte de todos los integrantes de la universidad para redefinir la estrategia organizacional para promover la creación de conocimiento (Trivella & Dimitrios, 2015 como se cita en Cuadrado-Barreto, 2017).

Y para poder analizar el capital intelectual, toma en cuenta a sus tres elementos asociados (ver Figura 8). El vocablo "capital humano" se refiere a la combinación de los valores, la cultura y la filosofía de la organización con los conocimientos, habilidades, capacidades, experiencia, innovación, creatividad y competencias de los docentes e investigadores para completar las tareas asignadas. Asimismo, se evidencia que el conocimiento, las habilidades y las competencias de los docentes se fortalecen al participar

en proyectos de investigación internacionales, realizar visitas y estadias en el extranjero, así como asumir delegaciones de alta responsabilidad (Cuadrado-Barreto, 2020).

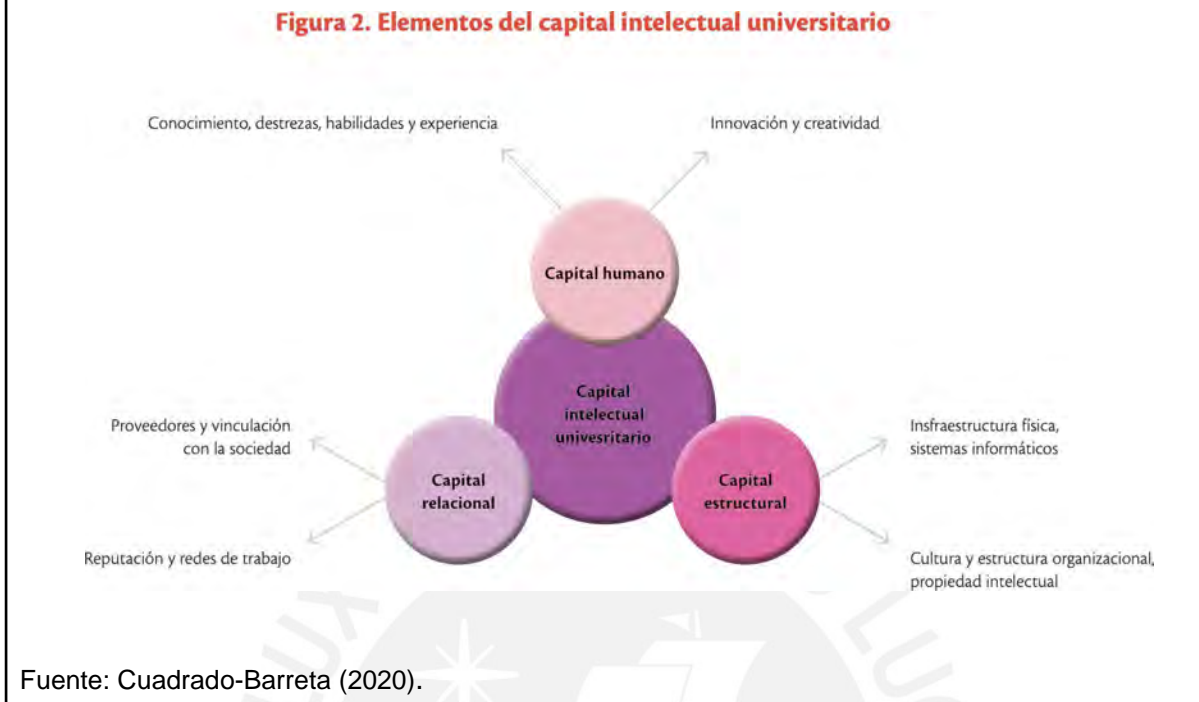
Figura 7: Parte uno del modelo de Cuadrado - Barreto



El capital estructural se comprende en torno a la infraestructura física que posee la institución universitaria, la cual desempeña un papel fundamental en el acceso al conocimiento. Esta infraestructura, que incluye activos organizativos, muebles e inmuebles, existe de manera independiente a las personas. La estructura organizativa facilita la comunicación entre diferentes niveles jerárquicos y garantiza el cuidado de los activos de conocimiento mediante los derechos de propiedad intelectual. Por otro lado, los sistemas de computación informáticos constituyen herramientas tecnológicas que se utilizan para el respaldo de los procesos de gestión del conocimiento. Además, el ambiente organizacional abarca las tradiciones y normas estipuladas por la dirección de la universidad, uniendo a todos los miembros en torno a valores compartidos (Cuadrado-Barreto, 2020).

El concepto de capital relacional engloba las diversas conexiones que la universidad ha desarrollado a lo largo de un período y pueden ser de carácter económico, político e institucional. Este capital se materializa en las interacciones con proveedores externos y en las relaciones con su entorno social, con el objetivo de difundir el conocimiento y fortalecer el prestigio institucional a través de acreditaciones y evaluaciones. Además, incluye los lazos de colaboración establecidos para fomentar la realización de los objetivos universitarios principales (Cuadrado-Barreto, 2020).

Figura 8: Parte dos del modelo de Cuadrado - Barreto



Los autores construyeron este modelo y cuestionario de tal manera que tenga validez, pues se basaron en dos puntos importantes: a) ítems que ya se habían ensayado en otras investigaciones, b) ítems que se fundamentan en la teoría sobre el CI y GC. También fueron sometidos a la validación de diversos especialistas en el área de estudio.

Así finalmente, teniendo en cuenta los procesos de GC y los componentes del CI universitario, procede a realizar un cuestionario que tiene como propósito su evaluación implementada por los miembros de la organización en el curso de sus actividades cotidianas. Este instrumento es validado tanto por expertos en la materia como a través de un análisis estadístico.

El Modelo de Cuadrado y Barreto (2020) resulta adecuado para aplicar a este tema de investigación, pues es un modelo descriptivo que permite recolectar información de los procesos organizacionales. Esto es necesario para esta investigación porque aporta a obtener un análisis de la realidad actual de la Unidad de Gestión, vinculado a lo que en la práctica constituyen los procesos de GC y los resultados que muestran las tres dimensiones del CI.

Además, este modelo se fundamenta en un entorno organizacional de las instituciones universitarias. Es decir, busca llevar a cabo una evaluación institucional con el fin de recolectar información, desde la percepción de los trabajadores, acerca de los

procesos de gestión del conocimiento y las dimensiones del capital intelectual. Y, esto se mide a través de una escala de 5 posiciones que permiten una medición cuantitativa.

En cuanto a la validación del modelo de Cuadrado Barreto, los expertos destacan la importancia de que se cubra el ciclo de procesos estándar de la gestión del conocimiento, conformados por generación, organización, difusión y aplicación, los cuales sí se encuentran dentro del modelo elegido.

Mientras mantengan generación, organización, difusión, aplicación [...], que creo que están planteadas en tu creación, transferencia, almacenamiento, aplicación, uso, me parece que cubren el ciclo. O sea, siempre hay que asegurar que se cubra el ciclo de la gestión, que más términos, que menos términos (Pasco, comunicación personal, 22 de agosto del 2023).

O sea, este modelo tiene, digamos, está bien en el sentido del estándar para la aplicación, para hacer el trabajo (Casado, comunicación personal, 4 de septiembre de 2023).

Sin embargo, en un análisis propio de la herramienta proporcionada por este modelo, el cual consiste en un cuestionario, se emplea una escala de posiciones a las afirmaciones que inicialmente dificulta un análisis preciso debido a la confusión que generaba. Como resultado de una conversación personal mantenida con el profesor Edilberto Casado, se concluyó que se debía realizar modificaciones al cuestionario e implementar una escala que refleje el nivel de madurez en el Sistema de Gestión del Conocimiento. Esta nueva escala será presentada en detalle a continuación.

6.4. Modelo de Madurez en el Sistema de Gestión del Conocimiento

Los modelos de madurez en Gestión del Conocimiento (GC) tienen como objetivo principal determinar el grado de evolución de los procesos de GC mediante criterios considerados admisibles. Para evaluar el nivel de su desarrollo en este contexto, es esencial contar con un modo que permita realizar mediciones precisas (De Freitas, 2018).

La medición de la Gestión del Conocimiento brinda a los directivos de las organizaciones una base sólida para comprender el desempeño de la organización en esta área, lo que les permite identificar áreas de mejora y tomar acciones para su control y optimización. Además, proporciona a la organización información sobre su situación actual y permite la implementación de ajustes necesarios para avanzar hacia sus objetivos planteados (De Freitas, 2018).

En efecto, un modelo de madurez en Sistemas de Gestión del Conocimiento (SGC) permite describir la evolución de las iniciativas en gestión del conocimiento organizacionales a medida que transcurre el tiempo. Esto proporciona la habilidad de determinar en qué etapa se encuentra actualmente, lo que permite la identificación de sus áreas de mejora para avanzar al siguiente nivel (Freitas, 2018). Hsieh, Lin y Lin (2009) destacan que este modelo sigue un proceso gradual desde un punto de partida inicial hacia un nivel de madurez superior (como se citó en Freitas, 2018).

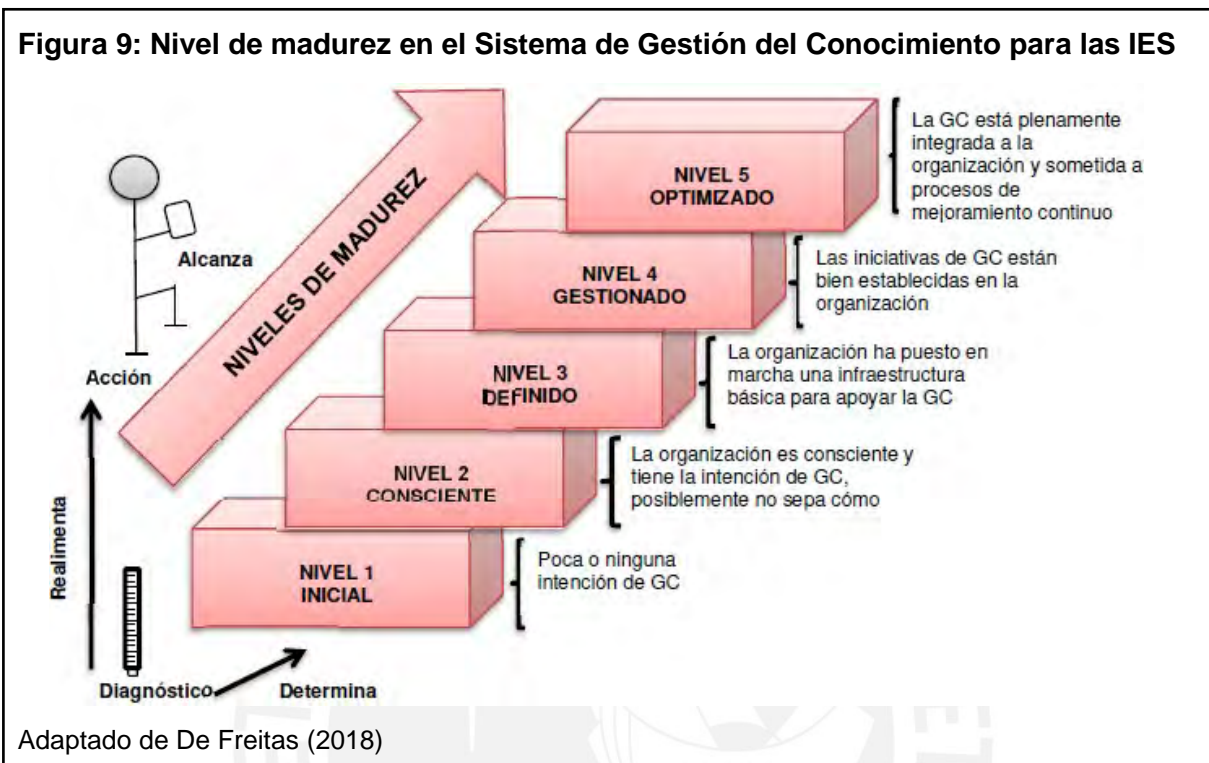
Es así que De Freitas (2018) propone el modelo holístico de madurez en Gestión del Conocimiento para las Instituciones Educativas de Nivel Superior (IES). Su propósito es asistir a las IES en reconocer los avances que han alcanzado en la Gestión del Conocimiento, con el fin de determinar las mejoras requeridas. Al comprender el estado actual de la Gestión del Conocimiento, será posible establecer las acciones necesarias para alcanzar el siguiente nivel deseado.

El modelo de De Freitas (2018) presenta 3 naturalezas. Es de naturaleza evolutiva, pues muestra las etapas de desarrollo, por lo que tiene que pasar para alcanzar niveles de mayor complejidad hasta alcanzar la perfección (Durango, Quintero y Ruíz, 2015; como se citó en De Freitas, 2018). Es de naturaleza descriptiva, ya que se detallan las cualidades esenciales que distinguen a las IES en un nivel de madurez específico de Gestión del Conocimiento. También, es de naturaleza prescriptiva, porque permite identificar qué acciones tomar acorde al nivel de madurez alcanzado en la evaluación de las IES. Por tal motivo, se pueden plantear mejoras en tus procesos de Gestión del Conocimiento, hasta obtener lo deseado (Ver Figura 9).

El modelo se fundamenta en las estructuras de madurez desarrolladas por Pee y Kankanhalli (2009) y Chu et al. (2011). En su esencia, abarca las cuatro dimensiones esenciales de un enfoque integral, que son las personas, los procesos de gestión del conocimiento y el abordaje tecnológico, según Pee y Kankanhalli (2009), la estrategia de gestión del conocimiento y las redes, de acuerdo con Chu et al. (2011), y la administración de la información (como se citó en Freitas, 2018).

Las personas son responsables de poseer, generar y aplicar conocimiento. Por lo tanto, establecer condiciones favorables para fomentar que las personas fortalezcan los procesos de creación y transmisión de conocimiento es fundamental. Esto se puede lograr mediante diversas estrategias, prácticas, técnicas y procesos, tanto formales como informales, que se emplean en las organizaciones para identificar, crear, representar, procesar, analizar, almacenar y distribuir conocimiento (Saini, 2013, como se citó en Freitas,

2018, p. 47). Las TIC son herramientas que permiten comunicar la información y el conocimiento. Estas se clasifican en hardware, es decir, son las computadoras y redes de comunicación, y software como son los programas (Freitas, 2018).



Para esta investigación, se utilizó el Modelo de Madurez, puesto que describe las etapas de los sistemas de gestión del conocimiento tomando en cuenta que pueden existir organizaciones que pueden tener poca o ninguna intención en la gestión de su conocimiento. En ese sentido, permite determinar la etapa en la que se encuentran los procesos de la CG de modo que se puedan plantear mejoras organizacionales.

Considerando la base teórica esencial de la investigación, resulta importante complementar un marco contextual que facilite la recopilación de datos relevantes sobre la implementación de la Gestión del Conocimiento (GC) en universidades. Por ello, el siguiente capítulo se focalizará en el análisis específico del entorno de la FGAD y el DACG de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este acápite, se desarrolla la evolución y tendencias de la gestión del conocimiento, así como su implementación. Posteriormente, se abordan las prácticas que se llevan a cabo para la gestión del conocimiento, junto con algunos casos de éxito en Instituciones de Educación Superior. Además, se realiza un análisis del contexto nacional en relación con las universidades y algunas prácticas de gestión del conocimiento en estas instituciones. Finalmente, se describe el contexto en el que se encuentran la FGAD y el DACG pertenecientes a la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Para ello, se inicia con la presentación de cada uno con sus respectivos objetivos y se muestra el organigrama correspondiente. Luego, se continúa con un análisis FODA y se identifican los grupos de interés relevantes. Se concluye con la exposición de un acontecimiento importante relacionado con el manejo del almacenamiento en las cuentas de Google utilizadas por ambas entidades.

1. Gestión del Conocimiento

En esta sección, se abordará la evolución y las tendencias del conocimiento, especialmente en el contexto universitario, así como la evaluación actual de las organizaciones con el propósito de implementar un Sistema de Gestión del Conocimiento.

1.1. Tendencias que afectan la gestión del conocimiento

Durante las últimas décadas, el avance y evolución del concepto han ido de la mano con el desarrollo de la tecnología que lo respalda. Inicialmente, esta tecnología se empleaba principalmente como una herramienta para el procesamiento de datos. Con el tiempo, ha evolucionado hacia sistemas de información cada vez más sofisticados, dotados de funcionalidades más amplias y diversas. En la actualidad, las tecnologías digitales de vanguardia nos capacitan para llevar a cabo análisis y predicciones de eventos futuros, así como para tomar decisiones basadas en información histórica (Villasana et al., 2021).

La evolución tecnológica en las últimas décadas ha tenido un impacto significativo en la educación superior, produciendo cambios importantes. Además de crear nuevos entornos y modalidades educativas innovadoras, facilita la implementación de modernos procesos de gestión del conocimiento (Gisbert & Esteve, 2016). Este impacto en la gestión del conocimiento se debe al uso continuo, por ejemplo, de las herramientas como el Big Data, herramientas analíticas y la inteligencia artificial.

Todo lo que sea esta aplicación de Big Data es una de las tendencias claras, [...] porque eso proporciona [...] mucha información. Y eso también es relevante para cualquier Universidad que tiene que gestionar muchas cosas. O sea, tiene que ver el tema académico, [...] tiene que ver el tema administrativo y tiene que ver también los temas de investigación. Entonces ahí yo creo que se ha puesto sobre todo el énfasis en la parte de una mayor aplicación de herramientas analíticas. (Casado, comunicación personal, 4 de septiembre de 2023).

Asimismo, entre estas se encuentran el uso de las TIC, como un conjunto de herramientas tecnológicas que se usan con el objetivo de gestionar y enviar la información hacia distintos lugares. Gracias a las tecnologías, se pueden plantear diversas soluciones, desde el almacenamiento de la información, recuperación de esta, enviar y recibir información, procesarla y elaborar informes (Sevilla et al., 2015).

Asimismo, es muy conocido que la educación en torno a la Inteligencia Artificial (IA) presenta una serie de desafíos que van desde aspectos éticos hasta la forma en que se debe enseñar y difundir en las etapas iniciales de la educación universitaria. Los docentes, al adquirir competencias digitales, están capacitados para aplicar sus conocimientos y al mismo tiempo continuar con un aprendizaje continuo en el empleo de las TIC (Ocaña et al., 2019).

Como parte de un nuevo enfoque, surgió una disposición de compartir conocimiento de manera generosa y sin expectativas egoístas. En esta perspectiva, compartir implica incluso ceder o prescindir de activos y derechos relacionados con la propiedad intelectual. Esto se debe a que la gestión del conocimiento en la actualidad se centra en la colaboración y el intercambio, en lugar de en la protección exclusiva del conocimiento en sí mismo. Este cambio es fundamental y refleja la evolución de la gestión del conocimiento más allá de las prácticas tradicionales (Villasana et al., 2021).

1.2. Evaluación de la Implementación de Gestión del Conocimiento

Ahora bien, se destaca la importancia de realizar un diagnóstico en torno a la gestión del conocimiento a través de la recopilación de información sobre problemas existentes, en que se incluyan tanto a los trabajadores de nivel operativo y las autoridades, y formular acciones necesarias.

De ahí justamente viene el primer trabajo de recopilar justamente los problemas, hacer un diagnóstico, y a partir de ahí ya plantear lo que se necesite hacer. O sea, ese es el principal síntoma para determinar si hay necesidad de un sistema de

gestión del conocimiento (E. Casado, comunicación personal, 4 de septiembre de 2023).

Siempre empezar por el diagnóstico, recoger información de todos los involucrados [...], desde la persona del nivel operativo más bajo hasta los líderes que a veces no saben exactamente lo que pasa abajo. Eso es fundamental y que luego eso se comparta, se socialice. Para que todos estén de acuerdo finalmente en que hay necesidad de atender tales o cuáles puntos (E. Casado, comunicación personal, 4 de septiembre de 2023).

Para reconocer que una organización necesita aplicar un sistema de Gestión del Conocimiento (GC), es necesario que la institución reconozca que tiene dificultades o están surgiendo problemas que impactan fuertemente a la organización relacionada con el conocimiento.

Una señal de que hace falta un sistema de GC es que muchas personas de una organización tienen dificultades para tener acceso a información o conocimiento que se necesita para cumplir sus funciones. Asimismo, cuando no se conoce quién es la persona o dónde se puede preguntar sobre una información en específico. Es en esos momentos en los que la organización debe realizar un diagnóstico de cuál es la madurez de la GC y luego plantear qué se necesita realizar (E. Casado, comunicación personal, 4 de septiembre de 2023).

Pérez y Coutín (2005) advierten que la inadecuada gestión de la información y el conocimiento puede acarrear problemáticas, entre las cuales sobresale la generación de confusión en el seno del personal, motivada por la sobreabundancia de información superflua. Esta situación se origina debido a la carencia de una valoración adecuada que permita discernir qué conocimiento ostenta relevancia y cuál debería ser descartado de manera más apropiada. Asimismo, la organización podría estar experimentando duplicación de información, lo cual comprometería la eficiencia de las tareas desempeñadas por los empleados.

Finalmente, si la organización está buscando mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos administrativos, la gestión del conocimiento puede ser una buena opción para comenzar a detectar el conocimiento valioso que cada trabajador genera dentro del trabajo, ya sea de manera implícita o explícita. Además, esto también aportará a fomentar la innovación y el cambio cultural (Pérez & Coutín, 2005).

Debido a que la investigación se desarrolla dentro de un marco social, político, legal y con prácticas específicas de gestión del conocimiento, resulta importante abordar el contexto internacional en donde se aborda el tema.

2. Contexto Internacional

En esta sección de la investigación, se presentarán tendencias actuales en la Gestión del Conocimiento en universidades internacionales, así como casos de buenas prácticas que ejemplifican una eficiente gestión del conocimiento.

2.1. Prácticas en la Gestión del Conocimiento en las universidades

La gestión del conocimiento ha sido implementada por varias universidades en el mundo debido a las ventajas que atrae. Es así que Dei y van der Walt (2020) destacan que una de las mejores prácticas para obtener ventajas competitivas es la creación de Comunidades de Práctica. Estas comunidades están compuestas por individuos que participan en un proceso de aprendizaje colectivo dentro de un ámbito de actividades humanas compartido. En estas comunidades se comparte conocimientos comunes o específicos, experiencias, herramientas y aprenden de unos de otros (Sundrok, 2006, como se cita en Dei y Van der Walt, 2020).

Asimismo, Adhikari y Shrestha (2023) hacen una investigación exhaustiva de diversos autores e instituciones involucradas en la educación para listar principales iniciativas efectuadas en la gestión del conocimiento tanto para líderes, profesores y estudiantes de instituciones de educación superior mostradas en la tabla 4.

Adicionalmente, se puede identificar que una tendencia actual es desarrollar modelos de Gestión del Conocimiento en universidades o instituciones de educación superior con distintos objetivos y propósitos. Esto se debe a que existe una amplitud de artículos sobre revisiones sistemáticas de literatura sobre este tema. Uno de esos artículos es el presentado por Moreno-López et al. (2022), en el que se presentan modelos propuestos tanto para mejorar las áreas académicas, como para los grupos de investigación o evaluar el flujo del conocimiento tácito.

Entre estos modelos, se destacan cinco enfoques específicos de transferencia de conocimiento hacia la sociedad: el Catch Up, el Dinámico, el Lineal, el Triple Hélice y el SECI (Zabala & Quintero, 2017, como se cita en Moreno-López et al., 2022). Cada uno de estos modelos ofrece perspectivas únicas sobre cómo facilitar la transferencia de conocimiento y mejorar la colaboración entre diferentes sectores.

Tabla 4: Iniciativas de GC en instituciones de educación superior

Nº	Iniciativas de GC en instituciones de educación superior
1	Desarrollar la estructura, la estrategia y el sistema de la organización para capturar, organizar, almacenar y difundir los conocimientos.
2	Mejorar la capacidad de los profesores para explotar y desarrollar el conocimiento.
3	Involucrar a profesores, estudiantes e investigadores en la comunidad del conocimiento.
4	Incorporar los ODS en el plan de estudios.
5	Motivación, inspiración y formación para las Facultades y el personal.
6	Reconocer y valorar las funciones del personal docente y no docente en la sociedad.
7	Oportunidades para poner en práctica los conocimientos adquiridos.
8	Conciencia, actitudes, procesos y prácticas de gestión.
9	Desarrollar el marco de la cultura de la gestión de los conocimientos.
10	Apoyo para llevar a cabo una amplia gama de investigaciones científicas en respuesta a los retos mundiales.
11	Gobernanza de apoyo a la Gestión del Conocimiento, descripción del puesto, cultura y valor, liderazgo y políticas de recompensa.
12	Aplicación de las tecnologías de la información y aplicaciones digitales del conocimiento.
13	Cultura de adquisición, creación, almacenamiento y aplicación del conocimiento.
14	Aplicar las perspectivas basadas en el conocimiento y en los recursos.
15	Asociación para el desarrollo del conocimiento.
16	Conceptos de comportamiento de la gestión del conocimiento, como la cultura institucional, la confianza, la capacidad de absorción y los canales de comunicación.

Fuente: Adhikari y Shrestha (2023).

El modelo Lineal, por ejemplo, postula la existencia de unidades de transferencia dentro de las instituciones universitarias, donde se implementan prácticas sistémicas para facilitar la interconexión entre diversos actores. Sin embargo, este modelo, aunque útil, no abarca completamente la complejidad de la gestión del conocimiento (Siegel et al., 2004, como se cita en Zabala & Quintero, 2017).

Por otro lado, el modelo Dinámico presenta una visión más holística de la transferencia, centrada en su facilitación a través de procesos de comercialización. Sin embargo, se enfoca principalmente en factores internos de las organizaciones y subestima los factores externos, como la influencia gubernamental (Siegel et al., 2004, como se cita en Zabala & Quintero, 2017).

La Triple Hélice, por su parte, describe una asociación trilateral entre universidades, empresas y el Estado, promoviendo la colaboración entre estos sectores como base para el progreso económico. Este modelo reconoce la importancia del contexto en el que se desarrolla la interacción entre estos actores clave (Castillo, 2010, como se cita en Zabala & Quintero, 2017).

El modelo Catch Up se basa en que las universidades adaptan o mejoran tecnologías desarrolladas por terceros, ejemplificado por los casos de Corea y Japón. Estos países han logrado mejorar tecnologías existentes y desarrollar innovaciones gracias a la intervención gubernamental (López et al., 2006, como se cita en Zabala & Quintero, 2017).

Finalmente, el modelo SECI describe un proceso en espiral entre el conocimiento implícito y explícito, donde la interacción entre individuos da lugar a la generación de nuevo conocimiento. Este enfoque reconoce la importancia del entorno en la creación de conocimiento y destaca la necesidad de estructuras organizativas que faciliten este proceso (Nonaka & Konno, 2005, como se cita en Zabala & Quintero, 2017).

Considerando las tendencias actuales en la gestión del conocimiento a nivel internacional, se llevará a cabo la exploración de casos de éxito en modelos de gestión del conocimiento desarrollados para universidades.

2.2. Casos de éxito en la gestión del conocimiento en universidades

Según lo planteado por Correa et al. (2019), la implementación de la gestión del conocimiento lleva a mejoras en la codificación, los programas académicos y las estructuras educativas. En otras palabras, al llevar a cabo una gestión efectiva del conocimiento, las instituciones de educación superior (IES) tienen la oportunidad de fomentar investigaciones interdisciplinarias, reducir costos y ofrecer nuevos servicios a los estudiantes. A continuación, se presentan de forma resumida algunos casos exitosos que ilustran la aplicación de Modelos de Gestión del Conocimiento en las IES.

En un artículo elaborado por Pierre (2018), se presenta un modelo de Gestión del Conocimiento (GC) propuesta para una Facultad en una universidad en Panamá, que ofrece casos y propuestas de modelos de GC aplicados en universidades y centros educativos. Entre estos casos se destaca el de la Politécnica de Madrid, el cual abarca procesos para reconocer, organizar y compartir los activos intelectuales de sus miembros. Este enfoque busca aprovechar los recursos de conocimiento disponibles para competir en un contexto universitario cada vez más desafiante, tanto en la atracción de estudiantes sobresalientes como en su posición a nivel internacional.

Un ejemplo notable es el de la Universidad de Antioquia, que emplea el modelo INTELEC para reconocer, organizar y vincular los conocimientos y destrezas de su personal. Esta metodología se implementa en diversas áreas de la universidad, considerando tanto la calidad como la profundidad de las interacciones entre el personal y la institución (Correa Uribe et al., 2008, como se cita en Pierre, 2018).

Otro caso es el desarrollado por De Freitas & Yaber (2015), quienes señalan que los sistemas informáticos de GC brindan apoyo a los procesos de generación, transferencia y aplicación del conocimiento. En este sentido, proponen una estructura que permita a las instituciones de educación superior (IES) contar con una plataforma que capture de manera adecuada el conocimiento, y posteriormente, lo difunda y divulgue. Esta arquitectura se compone de seis capas, incluyendo interfaz, autorización y acceso, aplicación, procesos de GC, repositorios e infraestructura.

Después de explorar en detalle el panorama internacional en términos de gestión del conocimiento, es importante dirigir nuestra atención hacia el ámbito nacional. Esto nos proporcionará una visión más completa y contextualizada.

3. Contexto Nacional

En este tercer punto, se abordará la situación universitaria en el Perú, seguido de un análisis PESTEL para el sector universitario. Finalmente, se examinarán las prácticas utilizadas para gestionar el conocimiento en universidades tanto públicas como privadas de nuestro país.

3.1. Cambios en el sector universitario peruano

La universidad peruana ha experimentado cambios significativos desde sus inicios, debido a la implementación de políticas de liberalización de la educación en la década de 1990. Estas políticas resultaron en una reducción del presupuesto público destinado a las universidades estatales y la entrada de inversión privada a través de universidades societarias y privadas. Estas últimas se centraron principalmente en la formación profesional para satisfacer la creciente demanda de graduados de la educación secundaria. A pesar de que el número de universidades en funcionamiento en Perú pasó de 69 a 132, la mayoría de estas instituciones no han mostrado un compromiso sólido con la calidad educativa y la investigación (Bonifaz, 2021).

Para asegurar la calidad educativa, se creó la SUNEDU. La reforma universitaria empezó con la ley 30220 en el 2015, pues se creó una organización con la autonomía y las capacidades necesarias para liderar las actividades universitarias y tomar decisiones con

libertad, con el principal objetivo de fiscalizar y asegurar la calidad universitaria, mediante la elaboración de políticas alineadas con los requerimientos académicos. De este modo, toda institución universitaria debe primero adquirir el licenciamiento y luego la acreditación.

Es a partir del 2016, que hubo intentos de destruir la SUNEDU, pues afecta a los intereses de algunas universidades del sector privado (Auris et al., 2022). En el año 2023, hubo otra reforma, la ley N° 31520, en la cual se promulgó un nuevo reglamento que regula la función de supervisión de la Sunedu. Uno de los principales cambios es a nivel del consejo directivo, pues se formó un modelo mixto en donde los regulados pasan a ser los que forman parte de la regulación. Está conformado por 2 representantes de universidades públicas, un representante de universidad privada, un representante del CONCYTEC, otro del SINEACE, uno del Ministerio de Educación y, por último, uno del Consejo Nacional de Decanos de los Colegios Profesionales del Perú.

El ecosistema de educación universitaria en el Perú no ha crecido de manera colectiva, pese a que se hicieron esfuerzos para que las universidades puedan licenciarse y obtener la acreditación (Villegas et al., 2022). Según Mónica Bonifaz (2021), es importante que se establezca un esquema de apoyo a las universidades peruanas para que puedan desempeñar un papel destacado en la generación de conocimiento científico en Latinoamérica. Este hecho traerá beneficios a la nación, ya que posibilitará la creación de mercados innovadores, promoverá el progreso en el sector industrial, generará empleos de alta calidad, anticipará y manejará los riesgos que puedan surgir en el futuro, y establecerá relaciones sólidas y duraderas entre la universidad, el gobierno, la industria y la sociedad, basadas en la confianza mutua.

Teniendo en cuenta los cambios en el sector, a continuación, se realizará un análisis PESTEL del sector para comprender la dinámica actual de las instituciones de educación superior. Esto brinda una perspectiva integral y fundamentada para abordar los desafíos y oportunidades que enfrentan en el contexto actual.

3.2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que busca evaluar el contexto en el que se desenvuelve una organización. El objetivo del análisis PESTEL es reconocer y considerar tanto las tendencias y los eventos externos que impactan a las organizaciones que compiten en una variedad de sectores económicos (D'Alessio, 2015). A continuación, se describen los seis elementos externos principales que se incluyen en este análisis.

3.2.1. Político

La situación política del país actualmente se ha visto afectada gravemente por la destitución de Pedro Pablo Castillo y la asunción de la nueva presidenta Dina Boluarte en diciembre del 2022. De acuerdo con Lynch (2023), estos eventos mencionados en el Perú son resultado de una profunda crisis política que ha afectado al país desde el 2018, la cual encuentra sus raíces en acontecimientos ocurridos hace 31 años con la implementación del modelo neoliberal. Este contexto político tiene un impacto negativo en las actividades universitarias y en las relaciones que la institución pueda establecer a nivel internacional.

Asimismo, la SUNEDU (2016) concedió una licencia institucional a la universidad para impartir servicios educativos universitarios durante un período de diez años, luego de comprobar el cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad establecidas por la Ley Universitaria. Esta acreditación valida el compromiso de la universidad con la excelencia académica, lo que podría atraer a estudiantes y profesores de alto nivel, enriqueciendo así el ambiente educativo y de investigación.

3.2.2. Económico

De acuerdo con el reporte de inflación del BCRP (2023), el crecimiento de la actividad económica del país en 2022 fue impulsado por el dinamismo del consumo privado, que se evidenció en la ampliación de los sectores comercio y servicios. Este crecimiento se situó en un 2,7 por ciento. Por otra parte, a pesar del impacto económico de los disturbios sociales en los sectores minería y turismo, y los efectos adversos del clima que perjudican al sector agropecuario y la pesca, se prevé un crecimiento de 2,6 por ciento en 2023. El informe también menciona que la actividad económica experimentará una mejora sustancial en un contexto de estabilidad sociopolítica y restauración de la confianza empresarial, luego de la disminución de los conflictos sociales que se observaron al comienzo de dicho año.

En el Resumen Informativo Semanal de la BCRP (2024) se llevó a cabo una encuesta sobre expectativas macroeconómicas dirigida a analistas, entidades financieras y empresas no financieras. Los resultados de dicha encuesta revelaron proyecciones como un crecimiento económico esperado del 2,0 al 2,5 por ciento para el año 2024, y de entre el 2,6 y el 3,0 por ciento para el año 2025. Este aumento previsto en el PBI podría traducirse en mayores recursos financieros disponibles para las instituciones educativas, lo que podría destinarse a mejorar la infraestructura, aumentar la oferta de planes académicos y fortalecer la investigación.

Para el caso de las instituciones de educación superior, se conoce que, en el 2019, el 32% de los estudiantes matriculados en el país pertenecían al sector privado. En consecuencia, el aporte del sector privado al PBI de ese año fue de 13 mil millones de soles, lo que representa el 60% del PBI del sector y el 2% del PBI total (Apoyo Consultoría, 2021). Además, un dato interesante del estudio es que la educación superior privada tiene efecto en el crecimiento económico del país tres veces más que la educación pública (Apoyo Consultoría, 2021).

3.2.3. Social

De acuerdo con el informe III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú de la SUNEDU (2021), Lima y la costa continuaron siendo las áreas con la mayor proporción de acceso a la educación universitaria, con alrededor del 30% de los jóvenes accediendo a ella, en contraste con otras regiones geográficas donde la tasa de acceso fue inferior al 27% en el año 2020. Esto estimularía el crecimiento y la diversificación de la oferta educativa en universidades ubicadas en estas regiones. Además, al haber una mayor proporción de jóvenes accediendo a la educación universitaria, se podría esperar un aumento en la matrícula estudiantil.

Otro aspecto relevante se refiere a la distribución de programas de bachillerato, donde se destaca una mayor cantidad en los ámbitos de Ciencias Administrativas y Derecho, constituyendo un 23,8%. Mientras que los campos de Ingeniería, Industria y construcción constituyen el 18,9 %. Posteriormente, la educación tiene un 12,9% de participación, mientras que Salud y Bienestar tienen un 11%; y las Ciencias sociales, Periodismo e Información tienen un 10,7% (SUNEDU, 2021). Esta distribución podría impactar en la planificación estratégica de las universidades, incentivándolos a fortalecer programas en áreas prioritarias y a adaptarse a las demandas cambiantes del entorno laboral y profesional.

3.2.4. Tecnológico

Ante un mundo con mayores avances tecnológicos y que cambia rápidamente, la universidad debe tener en consideración los nuevos recursos tecnológicos, métodos de enseñanza e infraestructura. De acuerdo con Play Group (2022), se estima que alrededor del 60% de las universidades e institutos en Perú están realizando proyectos y actividades relacionadas con la digitalización. Esta tendencia hacia la digitalización podría tener un impacto positivo en el sector universitario al aumentar la calidad de la educación, facilitar el acceso a recursos educativos y fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos en un entorno virtualmente conectado. En respuesta a esto, la PUCP ya ha estado

implementando proyectos para lograr una transformación digital que permitirá mejorar la calidad y servicio de educación superior (PUCP, 2022).

3.2.5. Ecológico

En el aspecto ecológico, las universidades deben tener en consideración la sostenibilidad y el impacto ambiental que producen sus actividades. Es así que la Red Ambiental Interuniversitaria crea un ranking con las universidades con mayor compromiso en la sostenibilidad ambiental en apoyo con el Ministerio del Ambiente. Este reconocimiento a las instituciones con mayor compromiso ambiental puede incentivar a otras universidades a adoptar prácticas más sostenibles y a reducir su huella ecológica. Además, promover la conciencia ambiental en el ámbito universitario puede fomentar una cultura de responsabilidad ambiental. En dicho ranking, la PUCP ocupa el segundo lugar (Red Ambiental Interuniversitaria, 2021). Destacando su Política Institucional de Gestión Ambiental de la universidad, en la que se detalla la conservación y uso sostenible de recursos, y la generación y fomento de una conciencia ambiental comunitaria (PUCP, 2014). En consecuencia, la universidad debe estar en constante evaluación de sus actividades e integrar proyectos que impactan al ambiente.

3.2.6. Legal

De acuerdo con el Estatuto de la Universidad (s.f.), la PUCP se rige por la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y otras normas del Estado pertinentes. Además, dentro de la autonomía propia de la Universidad, se rige por el Código de Derecho Canónico, la Constitución Apostólica Ex Corde Ecclesiae y otras normativas canónicas que sean aplicables, así como por su Estatuto y los reglamentos internos correspondientes. Por lo que, la universidad debe estar atenta a estas instituciones y normativas que le afecten. Sin embargo, la universidad es autónoma administrativa, académica, económica, normativamente.

En suma, el sector tiene un escenario amplio de oportunidades como la próxima estabilidad económica, el alto impacto que poseen las instituciones de educación superior al sector privado y que se espera que crezca, el aumento de la población estudiantil universitaria, y la mejora de desempeño organizacional mediante la transformación digital. No obstante, existen algunas amenazas como la inestabilidad política del país y las leyes que pueden afectar negativamente al sector universitario. Tras haber explorado el contexto del sector, se procederá a explicar algunas de las prácticas realizadas por universidades peruanas para comprender prácticas claves de Gestión del Conocimiento.

3.3. Prácticas en la gestión del conocimiento en universidades nacionales

En cuanto al contexto peruano, se destaca el trabajo de Morgan (2016) que realizó el estudio de cómo se desarrollaba la gestión del conocimiento académico de dos universidades privadas y tres universidades públicas. Cada una de ellas tenía formas distintas de comprensión sobre la operación de la gestión del conocimiento, pero todas tienen claro los componentes de su gestión y la conexión entre estos componentes.

Se identificaron tres perspectivas distintas de gestión del conocimiento académico en el contexto de cinco universidades peruanas. El primer enfoque se centra en la planificación y el control de las acciones que regulan el flujo de conocimiento, tanto tácito como explícito. El segundo enfoque concibe la gestión del conocimiento basado en procesos que generan, organizan, comparten y aplican conocimientos con grupos específicos para optimizar el logro de sus objetivos. Por último, el tercer enfoque considera la gestión del conocimiento como un conjunto de principios, métodos, técnicas, herramientas y tecnologías que facilitan los procesos de gestión del conocimiento (Morgan, 2016).

Asimismo, con la finalidad de mantener una confidencialidad, no se detallan qué universidades son y qué sector pertenecen (público y privado). No obstante, se las denomina con letras A, B, C, D y E.

La universidad "A" sí integra los componentes esenciales de la Gestión del Conocimiento creando redes de conexión entre sí. Se encuentran orientados hacia la aplicación del conocimiento, teniendo como vínculo principal entre lo que se enseña y lo que investiga. Por parte de la investigación, se demuestra que les prestan atención a las necesidades del mercado. Es así que aprovechan el potencial de los estudiantes, fomentando la investigación desde distintas áreas. Para la Universidad A, la cultura organizacional es relevante y fue desarrollada a través de temas como recursos humanos, interdisciplinariedad y reinserción de doctores; sin embargo, se desea que se asegure la confidencialidad con un código de confianza y que se fidelicen a los docentes, puesto que tienen propuestas laborales en otras universidades o empresas.

Con respecto a la universidad "B", la gestión del conocimiento se compone principalmente del liderazgo de las autoridades universitarias, su personal, la estructura y cultura organizacional. La interconexión principal se establece entre la investigación, el proceso de enseñanza y el de aprendizaje. Asimismo, un aspecto interesante en torno a su sistema es que hace uso de diversos canales de difusión como las presentaciones,

congresos, medios de comunicación masivos y encuentros en los que discuten resultados de sus investigaciones.

En lo que respecta a la Universidad “C”, se destaca su enfoque particular en los procesos, así como en la aplicación de métodos, el uso de técnicas, herramientas y tecnologías dentro del contexto de la gestión del conocimiento académico. Asimismo, el plan estratégico aplicado en esta universidad y su estructura organizacional emergen como componentes de considerable relevancia en el marco de su gestión del conocimiento académico. De manera notable, el plan estratégico 2012-2021 de dicha institución concede una explícita consideración a la gestión del conocimiento como uno de los elementos fundamentales de su modelo educativo.

En cuanto a la Universidad “D”, se enfoca hacia los procesos y también se fija, en menor medida, al planeamiento y control del modelo de GC. Dentro de la cultura universitaria, la gestión del conocimiento se identifica como un aspecto presente en los códigos temáticos, siendo considerado como el segundo elemento más relevante en la gestión del conocimiento académico en la institución. Por último, un punto negativo es que existe una desconexión entre áreas para la gestión del conocimiento académico.

En el contexto de la Universidad “E”, se observa una clara orientación de su modelo de gestión del conocimiento hacia la aplicación y la optimización de procesos. A lo largo del tiempo, esta institución ha experimentado una evolución en sus estatutos, incorporando elementos relacionados con la gobernanza universitaria con el objetivo de fortalecer y estructurar de manera más eficiente los procesos de investigación y la transferencia de conocimiento hacia la sociedad.

Este enfoque subraya una priorización creciente en las universidades hacia la gestión del conocimiento de índole académica en contraste con la administrativa. Sin embargo, es fundamental recalcar que los aspectos administrativos siguen siendo de suma importancia para el desarrollo efectivo de la gestión del conocimiento en su conjunto.

Tras haber delineado el contexto peruano que envuelve nuestro sujeto de estudio, es esencial ahondar en aspectos clave que ayudan a comprender a nuestros sujetos de estudio. En este sentido, nos enfocaremos en identificar y analizar elementos significativos que delinean la estructura, funciones y dinámicas internas de ambas entidades.

4. Pontificia Universidad Católica del Perú

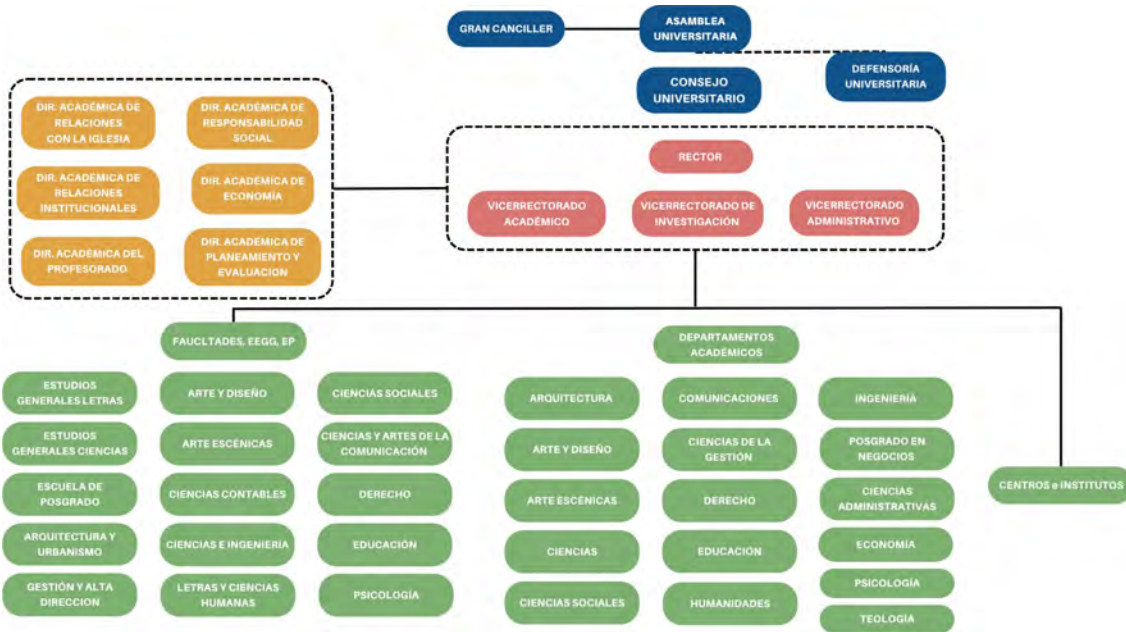
4.1. Constitución y nivel de Gobierno

Los mandos altos de gobierno en la PUCP lo conforman la Asamblea Universitaria, el Gran Canciller, el Consejo Universitario y la Defensoría Universitaria. Inmediatamente después se ubican el rector y los vicerrectorados académicos, de investigación y administrativos.

Cómo se puede observar en el organigrama (Figura 10) existe una distinción entre Facultades y Departamentos Académicos. Las Facultades se definen como unidades compuestas por profesores y estudiantes. Son fundamentales para la organización y formación profesional y académica de diversas carreras que siguen metas educativas de la PUCP. Para ello, cada facultad posee una estructura curricular que incluye planes de estudio, asignaturas y actividades que fomentan el pensamiento crítico y reflexión de los estudiantes, como también el fomento de aptitudes para el desarrollo de investigaciones y el desarrollo profesional. Cada una de las Facultades que conforman la PUCP están a cargo de un Decano y Consejo de Facultad. El Consejo de la Facultad está presidido por el Decano de la Facultad y conformado por los Jefes de los Departamentos Académicos correspondientes a la Facultad, representantes de profesores, representantes estudiantiles y representante de los graduados (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2020, Artículo 7, 8 y 9).

Por otro lado, los Departamentos son unidades de trabajo académico compuesto por los docentes de la PUCP que se dedican al estudio, investigación, enseñanza y responsabilidad social universitaria. Sirven a una o más unidades académicas y cada uno se integra a una Facultad. Cada departamento está conformado por un Jefe y Consejo de Departamento. La reorganización de los departamentos, en caso de creación o fusión, le compete al Consejo Universitario de la PUCP. El Consejo del Departamento está presidido por el Jefe del Departamento y conformado por la Decana de la Facultad y los representantes de los profesores ordinarios (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2020, 36, 37, 38 y 39).

Figura 10: Organigrama PUCP



Adaptado de PUCP (s.f.)

4.2. Modelo de Negocio

En 1937, la Pontificia Universidad Católica del Perú se inscribió en el Registro de Asociaciones de los Registros Públicos de Lima y se conformó como una asociación civil sin fines de lucro. Según la Ley N.º 30220, Ley Universitaria, la Universidad sostiene su condición como una universidad privada asociativa (PUCP, s.f.). Siendo así, es importante identificar el modelo de negocio de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Figura 11: Modelo de Negocio PUCP



Adaptado de la Pontificia Universidad Católica del Perú (s.f.)

Antes de conocer en profundidad a la FGAD y el DACG, hay que comprender que estas entidades desempeñan funciones distintas, lo que implica que cada uno de ellos se organiza de manera diferente. Por un lado, la FGAD está vinculada a los productos académicos que se otorgan a los estudiantes; mientras que la DACG está asociada con los procesos administrativos relacionados con los docentes. Sin embargo, es clave destacar que ambos trabajan en colaboración para cumplir con el marco de Gestión de la PUCP. Comprendiendo ello, se procede a conocer a fondo sobre los sujetos de investigación.

4.3. Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

4.3.1. Presentación

La Facultad de Gestión y Alta Dirección es la unidad académica de la PUCP que tiene como principales fines la formación académica y profesional, en gestión de organizaciones. Sus egresados se encuentran en capacidad de crear, diseñar, gestionar y fortalecer cualquier organización en el campo público o privado. Está integrada por profesores, alumnos y graduados (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016).

4.3.2. Funciones

La FGAD, fundada en 2004, tiene como principal objetivo elevar el nivel de la enseñanza tradicional en administración, al ofrecer una alternativa profesional que aspira a tener un impacto significativo en la sociedad y en el mercado. De acuerdo con el Reglamento de la FGAD desarrollado por la universidad (2016), se establecen las siguientes funciones para alcanzar esta meta:

- a) Educar y capacitar a los estudiantes en todas las actividades profesionales relacionadas con la gestión de organizaciones, tanto a nivel estratégico como operativo.
- b) Formar profesionales en Gestión, fomentando la investigación y la enseñanza entre ellos.
- c) Desarrollar labores de extensión universitaria y responsabilidad social en los espacios de la gestión, contribuyendo al bienestar y desarrollo de la comunidad.

4.3.3. Información

Debido a que la investigación es sobre la gestión del conocimiento, a continuación se detallan los tipos de documentos que se encuentran publicados en la página web de la Facultad de Gestión (Tabla 5).

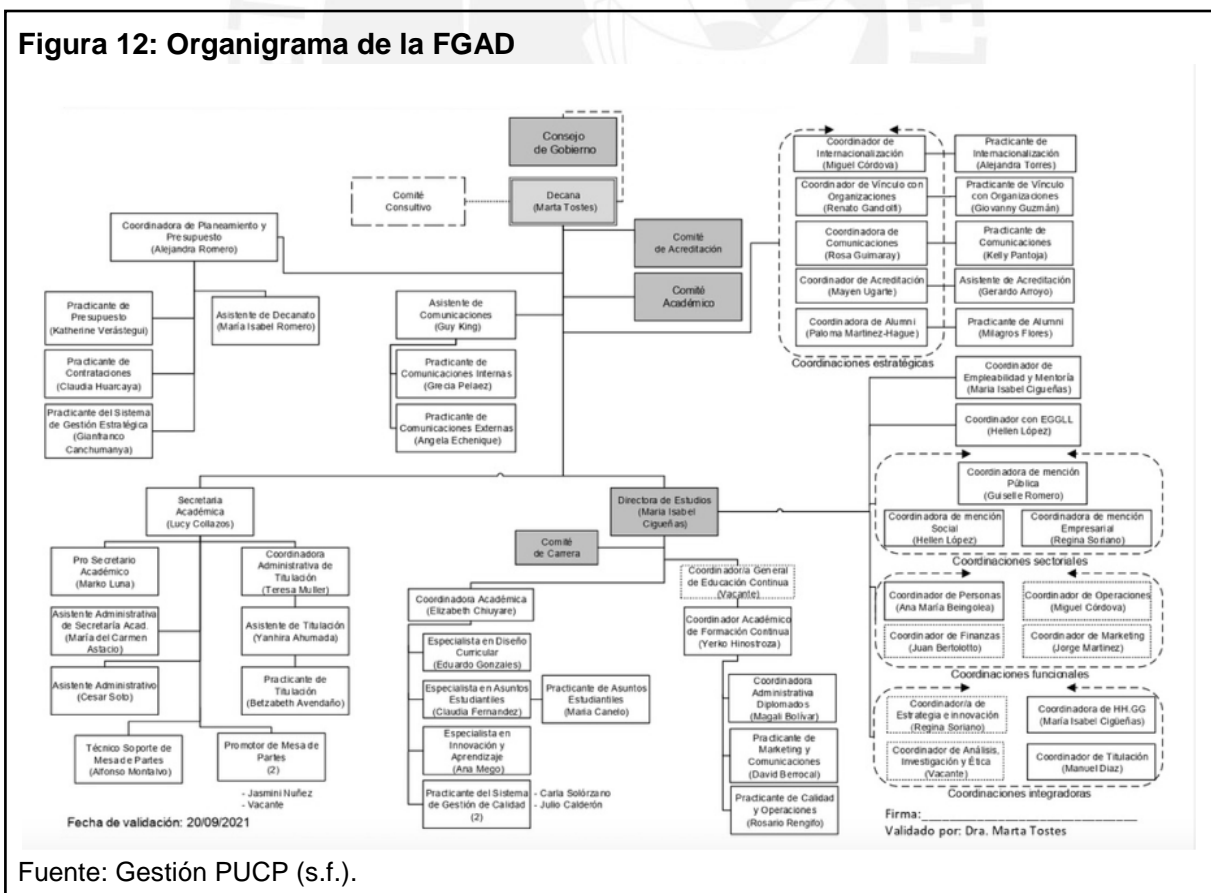
Tabla 5: Documentos de la Facultad de Gestión

Consolidados	Tipo de documentos
Trámites académicos (Facultad de Gestión y Alta Dirección (s.f.))	<ul style="list-style-type: none"> Legalizaciones, cartas, constancias y certificados. Grados y títulos Matrícula y reincorporaciones Convalidaciones y transferencias
Trámites de la facultad (Facultad de Gestión y Alta Dirección (s.f.))	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de constancias y recalificación Solicitud de prácticas y permanencia. Elección de mención, convalidaciones y exámenes excepcionales
Reglamento de la FGAD (Facultad de Gestión y Alta Dirección (s.f.))	<ul style="list-style-type: none"> Reglamento unificado de procesos disciplinarios Reglamento de grados y títulos de la FGAD, etc. Reglamento de la FGAD y otros.

4.3.4. Organigrama

En el caso de la FGAD, su dirección está a cargo del Consejo de Gobierno, siendo el Decanato la máxima instancia de autoridad. Como se puede apreciar en la Figura 12, se pueden identificar diversos comités responsables de funciones fundamentales como la coordinación de planeamiento y presupuesto, la acreditación, la secretaría académica, la dirección de estudios, entre otros.

Figura 12: Organigrama de la FGAD



Fuente: Gestión PUCP (s.f.).

4.4. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

4.4.1. Presentación

El Departamento Académico de Ciencias de la Gestión es la unidad de trabajo académico que agrupa a los docentes de la Universidad vinculados por su dedicación al estudio, investigación, enseñanza y responsabilidad social en el campo de la gestión (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2014).

4.4.2. Funciones

Por el lado del DACG, este fue creado en 2005 y, de acuerdo con su Reglamento otorgado por la universidad (2014), sus funciones son:

- a) Elaborar y aprobar el plan de desarrollo del Departamento para estructurar sus objetivos y mejorar su gestión.
- b) Atender las necesidades de docencia de las unidades académicas.
- c) Coordinar las actividades académicas de sus miembros en concordancia con sus planes de docencia, investigación y responsabilidad social, y realizar evaluaciones periódicas de su desempeño.
- d) Promover y coordinar las actividades de docencia, investigación, perfeccionamiento y responsabilidad social de los docentes, así como administrar los recursos humanos y económicos necesarios.
- e) Garantizar, en coordinación con las respectivas unidades académicas, el nivel y contenido de las asignaturas que estas ofrecen, así como los requisitos correspondientes.
- f) Proponer al Consejo Universitario la contratación de asistentes de investigación, jefes de práctica y otras formas de colaboración académica similares.
- g) Solicitar al Consejo Universitario la convocatoria de concursos de méritos para profesores ordinarios.
- h) Proponer al Consejo Universitario las contrataciones, confirmaciones, ratificaciones, promociones y separaciones de docentes, enviando tanto la evaluación del Departamento como la de las Facultades donde los profesores prestan servicios.
- i) Fomentar la vinculación con organizaciones públicas o privadas, con el propósito de proporcionar opiniones especializadas y participar en actividades conjuntas.

j) Cumplir con las demás responsabilidades establecidas por la Ley, el Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Perú y otras disposiciones reglamentarias aplicables.

Para el año 2022, las prioridades de la DACG fueron el fortalecimiento de la carrera docente, el cultivo de las competencias pedagógicas de los docentes, la consolidación de las líneas de investigación y producción académica, la orientación hacia nuevos proyectos institucionales, tales como el Centro de Investigación e Innovación en Ciencias de la Gestión y los primeros programas de posgrado (Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, 2022).

4.4.3. Información

Debido a que la investigación es sobre la gestión del conocimiento, a continuación se detallan los tipos de documentos que se encuentran publicados en la página web del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (Tabla 6).

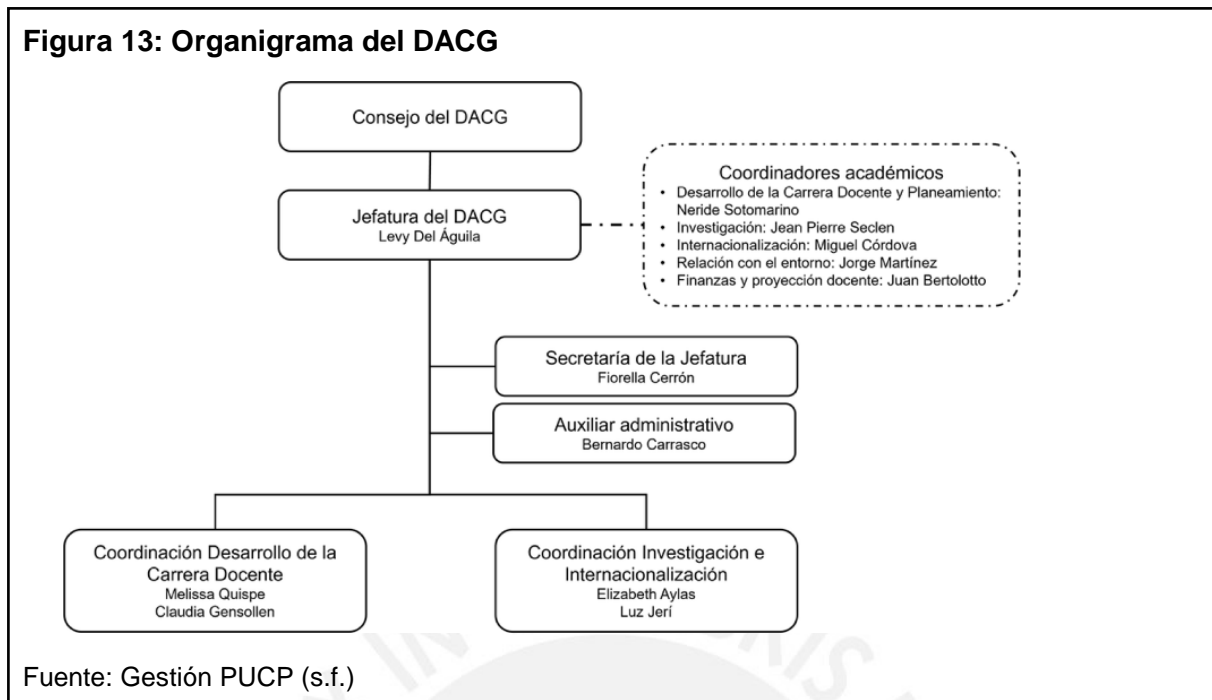
Tabla 6: Documentos del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión

Consolidados	Tipo de documentos
Extractos de actas del consejo (Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (s.f.))	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de sesiones ordinarias • Actas de sesiones extraordinarias
Data de docentes (Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (s.f.))	<ul style="list-style-type: none"> • N° de docentes por categoría • N° de docentes por dedicación • N° de docentes por grado académico , etc.
Memoria Institucional (Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (s.f.))	<ul style="list-style-type: none"> • Hay una memoria institucional por año.
Boletines del DACG (Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (s.f.))	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentado por número de boletín

4.4.4. Organigrama

En lo que respecta al DACG, este constituye una entidad de menor tamaño en comparación con la Facultad. El organigrama correspondiente se presenta en la figura 13, donde se destaca que la máxima instancia de autoridad es la Jefatura del Departamento.

Figura 13: Organigrama del DACG



Es pertinente destacar que cuando deseamos referirnos tanto a la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) como al Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG), le designamos de manera corta Unidad de Gestión (UG). Esto porque nos basamos en diálogos con personal administrativo y en la revisión de documentación relevante, como el Plan Estratégico mencionado, se ha constatado que esta asociación se denomina Unidad Académica de Ciencias de la Gestión.

Además, es destacable mencionar que durante la investigación se verificó que tanto las autoridades de la FGAD como del DACG finalizaron sus mandatos hacia finales del año 2023, lo que condujo a la elección de nuevas autoridades. Por consiguiente, surgió un relevante proceso de gestión del conocimiento, consistente en la organización de la información del periodo anterior para su presentación a las nuevas autoridades entrantes, asegurando así la claridad y precisión de la información proporcionada.

Al reconocer estos detalles y considerar la transición de liderazgo, se llevará a cabo un análisis FODA integrado para la FGAD y el DACG. Esto permitirá obtener una visión más completa y estratégica de ambas instituciones en conjunto.

4.5. Análisis FODA

Durante la elaboración del Plan Estratégico 2021-2023, se realizó un diagnóstico FODA con el fin de reconocer cuál era la situación actual de la Unidad de Gestión (UG) que permitiría definir los objetivos estratégicos (Gestión PUCP, s.f.).

4.5.1. Fortalezas

Se enfatiza la destacada competencia profesional de quienes son responsables de la gestión académica, incluyendo a las autoridades, docentes y equipos tanto de la Facultad como del Departamento. Además, se resalta el sistema de gestión de calidad de la carrera, que está en constante mejora. Asimismo, se observa un compromiso y una identidad sólida en el cuerpo docente, así como un claro modelo formativo de la carrera.

4.5.2. Oportunidades

Tras la pandemia, se han presentado nuevas oportunidades para que los alumnos asistan a cursos de intercambio en modalidad a distancia. Esto ha permitido a la Unidad ingresar a nuevos mercados educativos, tanto en el interior del país como en Latinoamérica. Además, se ha identificado que la universidad cuenta con un enfoque multidisciplinario, lo cual puede ser aprovechado para desarrollar nuevos proyectos en colaboración con diversas especialidades. En este sentido, existen alianzas estratégicas con organizaciones como el RPU, el Consorcio y aliados internacionales, que resultan beneficiosas para la Unidad.

4.5.3. Debilidades

Durante el análisis realizado, se ha observado que existe un nivel moderado de falta de conocimiento sobre la Gestión PUCP en el ámbito público, las organizaciones y los posibles estudiantes. Asimismo, se ha identificado una carencia de servicios de tutoría y empleabilidad para los estudiantes de la Facultad en comparación con otras Facultades. Además, se ha constatado una oferta formativa poco integrada y limitada en términos de competencias digitales y tecnológicas. Por último, se ha evidenciado una comunicación interna deficiente y fragmentada. No todos los miembros de la comunidad de gestión, incluyendo profesores, estudiantes, graduados y personal, están al tanto de las actividades y acontecimientos relevantes en la Facultad y el Departamento.

4.5.4. Amenazas

Se ha identificado que la disponibilidad de mayores oportunidades para que los alumnos realicen cursos de intercambio a distancia es percibida como una amenaza, dado que aumenta la competencia entre otras instituciones educativas, tanto a nivel nacional como internacional. Además, se ha observado un incremento en la competencia tanto a nivel nacional como internacional. Asimismo, se ha notado que muchos estudiantes ingresan a la Facultad con deficiencias en ciertas competencias, como la comunicación verbal y escrita, el razonamiento lógico-matemático, entre otras.

De todo el análisis FODA, entonces se logró entablar propuestas para definir una estrategia integradora para Gestión-PUCP. En el caso de esta investigación, se resalta la débil y poco integrada que es la comunicación interna, para lo que sería importante generar herramientas de comunicación y, asimismo, evaluar la implementación de un sistema de Gestión del Conocimiento para poder intercambiar de manera eficiente el conocimiento que cada actor posee.

4.6. Grupos de interés

Uno de los principales objetivos de la PUCP es impulsar la vinculación activa y el aprendizaje mutuo con el Estado, la sociedad civil y la empresa (PUCP, s.f.). Es decir, la generación del conocimiento de la universidad no solo se genera a nivel interno, sino también con la interacción y acompañamiento de diversos grupos de los 3 sectores. A continuación se verán estos grupos desde el DACG y la FGAD, como las unidades académicas de la PUCP, que son clave para la difusión de conocimiento.

4.6.1. Unidades de la PUCP

a. Instituto de Docencia Universitaria

El Instituto de Docencia Universitaria (IDU) tiene como objetivo desarrollar la docencia universitaria en la Pontificia Universidad Católica del Perú, asegurando el cumplimiento de las políticas docentes planteadas por la Dirección Académica del Profesorado y Vicerrectorado Académico. Para ello, sus acciones se orientan a fomentar las buenas prácticas en la docencia universitaria a través de la creación de espacios de capacitación para docentes de la PUCP, los cuales se alinean con las necesidades de cada unidad académica, el perfil docente de la PUCP y las necesidades actuales de la educación universitaria. Asimismo, se encarga de difundir y promover el uso de estrategias de enseñanza universitarias según el Modelo Educativo PUCP, mediante eventos de intercambio y discusión entre docentes (Instituto de Docencia Universitaria, s.f.).

b. Dirección de Tecnologías de Información

La Dirección de Tecnologías de Información (DTI) es responsable de brindar servicios tecnológicos en temas de tecnología y comunicación a las unidades de la PUCP. Proporciona herramientas a los directivos de la PUCP para facilitar la toma de decisiones gerenciales. Asimismo, se encarga de analizar y optimizar el manejo de la información institucional, implementando procesos de reingeniería mediante la tecnología y sistemas de información. Para ello, adquieren y desarrollan tecnologías que sean consecuentes con el plan estratégico. En cuanto a la comunicación de información, mantiene y desarrolla el sistema de comunicaciones, por lo que también brinda el soporte técnico necesario para asegurar la operatividad de las unidades de la universidad. Es importante resaltar que, en casos de limitaciones económicas, la DTI tiene el permiso de procesar y difundir la información de manera centralizada (Dirección de Tecnologías de la Información, 2015).

4.6.2. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión

Desde el Departamento de Ciencias de la Gestión (2022), un grupo de interés clave para abrirse el paso a la creación de nuevo conocimiento es la Red Peruana de Universidades (RPU) para poder relacionarse con distintas universidades a nivel nacional e internacional, pues hasta el 2022 trabajó con base en los siguientes objetivos:

- Relacionar a Gestión PUCP con instituciones académicas a nivel nacional.
- Fortalecer la coordinación y relación con RPU y el Consorcio de Universidades.
- Organizar actividades integradoras entre docentes y estudiantes del Consorcio de Universidades.

Asimismo, el 26 de octubre del 2022, la ONU Perú y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión firmaron un convenio para desarrollar iniciativas conjuntas con el objetivo de promover los contenidos de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la comunidad educativa y el país (DACG, 2022). Otro convenio en el que participó el DACG es el que se realizó entre la PUCP y CEPLAN, aprobado el 7 de diciembre del 2022, en el que se busca unir los esfuerzos de ambas instituciones para diseñar y desarrollar actividades que beneficien a las organizaciones en torno al logro de sus objetivos (DACG, 2022).

Adicionalmente, se realizó el proyecto PUCU PUCP, liderado por un profesor ordinario del DACG, en el que se buscó promover el encuentro entre el desarrollo académico de los estudiantes y las distintas necesidades de gestión por parte de microempresarios del sector turístico y gastronómico de Pucusana (DACG, 2022).

4.6.3. Facultad de Gestión y Alta Dirección

Desde la Facultad de Gestión, se han realizado alianzas estratégicas con distintas organizaciones clave de la sociedad, tanto a nivel nacional como internacional, con la finalidad de fortalecer su propuesta formativa en la enseñanza de la gestión (Facultad de Gestión y Alta Dirección [FGAD], s.f.).

Se realizó una alianza estratégica para participar en la organización creada por las Naciones Unidas denominada Principles for Responsible Management Education (PRME). Se creó para abarcar temas en sostenibilidad y fomentar la gestión en la educación de manera responsable. También cuenta con una alianza con la Fundación Europea para el Desarrollo de la Gestión. Es una organización sin fines de lucro comprometida en el desarrollo gerencial. Otra organización internacional aliada es CLADEA que aglomera a las IES de administración (FGAD, s.f.).

A nivel nacional, la FGAD ha trabajado junto a Mi Banco para generar ideas innovadoras que promuevan la inclusión financiera de muchos ciudadanos en el país. Asimismo, Sembrando Empresa busca que las pequeñas y medianas empresas obtengan la suficiente competitividad en el mercado. Es un aliado clave para la creación de conocimiento, puesto que asignan un grupo de sus asociados a realizar un trabajo conjunto con los estudiantes para realizar proyectos de mejora. Lo mismo sucede con Interbank, ya que busca generar impacto en el segmento de las micro y pequeñas empresas del país (FGAD, s.f.).

También se han generado alianzas con organizaciones que buscan generar valor social. Tal es el caso de Kunan que promueve el fortalecimiento de emprendimientos sociales. Es por ello que estos emprendimientos también trabajan de la mano con los estudiantes. Otra organización es Equipo que fomenta el emprendimiento universitario a través de proyectos conjuntos entre estudiantes para resolver desafíos de manera innovadora de organizaciones líderes del país. Techo, por su parte, es una organización enfocada en el desarrollo comunitario en algunas zonas de Lima. Aquí los estudiantes dan soporte a proyectos con diagnósticos comunitarios. Por último, Pesquería Diamante también trabaja en conjunto con la FGAD para realizar diagnósticos con los estudiantes en sus tambos pesqueros y proponer estrategias para el fortalecimiento de las comunidades aledañas (FGAD, s.f.).

4.7. Aligera tu nube

En 2023, la universidad anunció que Google había finalizado la política de almacenamiento ilimitado y gratuito previamente ofrecida a todas las universidades e instituciones educativas a través de las cuentas de correo Google Workspace for Education, comúnmente conocidas como correo Gmail. En consecuencia, la institución estableció un límite en el uso de almacenamiento para las cuentas de correo institucionales, afectando a toda la comunidad universitaria (Pontificia Universidad Católica del Perú, s.f.).

Esta medida resultó en la imposición de restricciones en la capacidad de almacenamiento tanto para estudiantes, profesores y personal administrativo que utilizaban cuentas de correo Gmail y los servicios asociados. Como resultado, muchos individuos se vieron obligados a reorganizar la información almacenada en sus cuentas, trasladarla a cuentas personales o eliminar datos no esenciales. Por lo tanto, es importante reconocer la importancia de contar con procesos claros de almacenamiento de la información y una organización eficiente dentro de esta plataforma.

4.8. Proceso de Acreditación

El 18 de octubre de 2022, las unidades de Gestión PUCP recibieron notificación por parte de la European Foundation for Management Development (EFMD) acerca de su elegibilidad para dar inicio al proceso de acreditación internacional. Esta designación les brinda la oportunidad de buscar la acreditación en el mismo ámbito que programas reconocidos, como los de la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford, la Universidad de Oxford y la Universidad de Cambridge (Facultad de Gestión y Alta Dirección, 2022).

El proceso de acreditación de programas de la EFMD consta de diversas etapas, como una exhaustiva autoevaluación, una visita de evaluación llevada a cabo por un equipo internacional de revisores y la toma de decisión de acreditación por parte de la Junta de Acreditación. La culminación del proceso puede resultar en una acreditación de 5 años, 3 años o, en caso contrario, en la falta de acreditación, dependiendo de la evaluación realizada (EFMD, s.f.).

Para estas evaluaciones, es crucial que la coordinadora de Acreditación compile una cantidad sustancial de información sobre los diversos procesos, a fin de presentarla y enviarla a la entidad acreditadora. Por consiguiente, es de suma importancia reconocer la ubicación precisa de la información y llevar a cabo una organización y diseminación adecuadas de la misma, lo cual facilitará los procesos de reacreditación en el futuro.

Teniendo en cuenta todo lo desarrollado en las anteriores secciones, para que la investigación se lleve a cabo es importante plantear el desarrollo metodológico que se desarrollará en el siguiente apartado.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

En esta sección, se detalla el marco metodológico de la investigación. En primer lugar, se aborda el alcance y enfoque, así como la estrategia de la investigación. Luego, se mapean los actores clave que concentran los conocimientos que se necesitan para la investigación y se detallan las herramientas de recolección y análisis de información, para así terminar con las limitaciones y la ética de la investigación utilizada.

1. Planteamiento metodológico

1.1. Alcance de la investigación

Para la modalidad de investigación de este trabajo, se optó por el alcance de investigación descriptivo. El alcance descriptivo está orientado a identificar las características, propiedades y dimensiones de un fenómeno organizacional sin establecer relaciones de causalidad entre ellas. Su objetivo es recopilar información detallada al respecto y tener una comprensión clara del comportamiento del fenómeno investigado (Ponce & Pasco, 2018). Para lograr este objetivo, se emplearon tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo, lo cual se detalla en el siguiente apartado.

Esta combinación metodológica nos permitió comprender de manera general la situación actual de la Unidad de Gestión a través de la recopilación y análisis de la información, lo que servirá como base fundamental para futuras investigaciones en la Unidad de Gestión y para el desarrollo de recomendaciones destinadas a establecer un Sistema de Gestión del Conocimiento efectivo en un futuro.

1.2. Enfoque de estudio

La investigación cuenta con un enfoque mixto, es decir, junta el enfoque cualitativo y cuantitativo. En ese sentido, Hernández et al. (2016) explican que el enfoque mixto representa una combinación de técnicas de investigación sistemáticas, empíricas y críticas que abarcan la recopilación y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su unificación y discusión conjunta. El propósito de estos métodos es obtener deducciones a partir de toda la información recopilada (metainferencias) y mejorar el entendimiento del fenómeno a estudiar.

Asimismo, una de las ventajas de utilizar el método mixto es alcanzar una visión más amplia y profunda del fenómeno en cuestión (Newman et al., 2002, como se cita en Hernández et al., 2010). Además, si se utilizan los métodos tanto cuantitativos y cualitativos,

cada uno con ventajas y desventajas propias, y producen el mismo resultado, incrementa la confianza en que es una representación precisa, verdadera y confiable de lo que sucede con el fenómeno analizado (Hernández et al., 2016).

Adicionalmente, Hernández et al. (2016) manifiestan que existen ciertos elementos para precisar el enfoque general apropiado para la investigación, los cuales son el tiempo, la prioridad y la mezcla. En ese caso, la investigación va a ser secuencial, es decir, empezando primeramente con el método cuantitativo para pasar luego al método cualitativo.

Por consiguiente, se dará inicio a una etapa inicial cualitativa con el propósito de profundizar en el fenómeno de estudio y evaluar el uso del modelo con expertos. Posteriormente, se llevará a cabo una fase cuantitativa para recabar la percepción de los sujetos de estudio. A continuación, se procederá a una fase cualitativa con los administrativos, en la que se profundizará en sus respuestas obtenidas durante la etapa cuantitativa. Finalmente, se seguirá con esta fase para conocer la perspectiva de las autoridades de la Unidad de Gestión.

Por último, en cuanto a la mezcla, se desea una conexión entre los métodos cualitativos y cuantitativos para que cada uno ayude al análisis de los resultados obtenidos en cada etapa de la investigación. Reconociendo estos elementos, entonces se puede afirmar que la investigación es de diseño explicativo secuencial. Este implica una etapa preliminar de recopilación y análisis de información de naturaleza cuantitativa, seguida de una fase en la cual se recopilan y analizan datos de naturaleza cualitativa (Hernández et al., 2016).

En esa misma línea, el componente cuantitativo se centra en la recopilación de datos estadísticos acerca de la percepción de los trabajadores respecto al estado de los procesos administrativos relacionados con la creación, transferencia, almacenamiento, uso y aplicación del conocimiento. Por otro lado, el enfoque cualitativo tiene como propósito comprender en detalle los procesos de Gestión del Conocimiento (GC) desde la perspectiva de los administrativos de la Unidad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP.

1.3. Estrategia de la investigación

Para esta investigación se utilizará el estudio de caso. Su razón es comprender un fenómeno dentro de un contexto específico, abordando las complejidades del mundo y buscando otorgar significado a esas complejidades (Harrison, 2002, como se cita en Ponce & Pasco, 2018). Asimismo, Yin (2009) señala que los estudios de caso pueden ser de caso único o múltiple, y a la vez pueden ser holísticos o integrados. Esta investigación se puede

definir como un estudio de caso único integrado. Esto implica que el estudio involucra más de una unidad de análisis, aunque usualmente es dentro de una misma organización (Mendoza & Llaxacondor, 2016).

Precisamente, este estudio se enfocará en analizar a la Facultad de Gestión y Alta Dirección y al Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. Asimismo, se analizarán las percepciones de los trabajadores de diferentes áreas que pertenecen a la misma unidad. También, para los estudios de caso es importante la triangulación de datos, en la que se utilizan varias técnicas de recopilación de datos para verificar la veracidad de los datos recopilados (Ponce y Pasco, 2018). Esto se explicará en mayor detalle en el apartado de técnicas de análisis de la información.

Además, esta investigación cuenta con un diseño no experimental, es decir, se realiza sin manipular variables deliberadamente y solo observa los fenómenos en su entorno natural para analizarlos (Hernández et al., 2016). Dentro de los diseños no experimentales existen dos tipos: transversal y longitudinal. En este caso, este es un estudio transversal, debido a que se recopilan datos en un momento único (Hernández et al., 2016). Este estudio analizará y observará a la Unidad de Gestión en su entorno natural y se realizará dentro del año 2023.

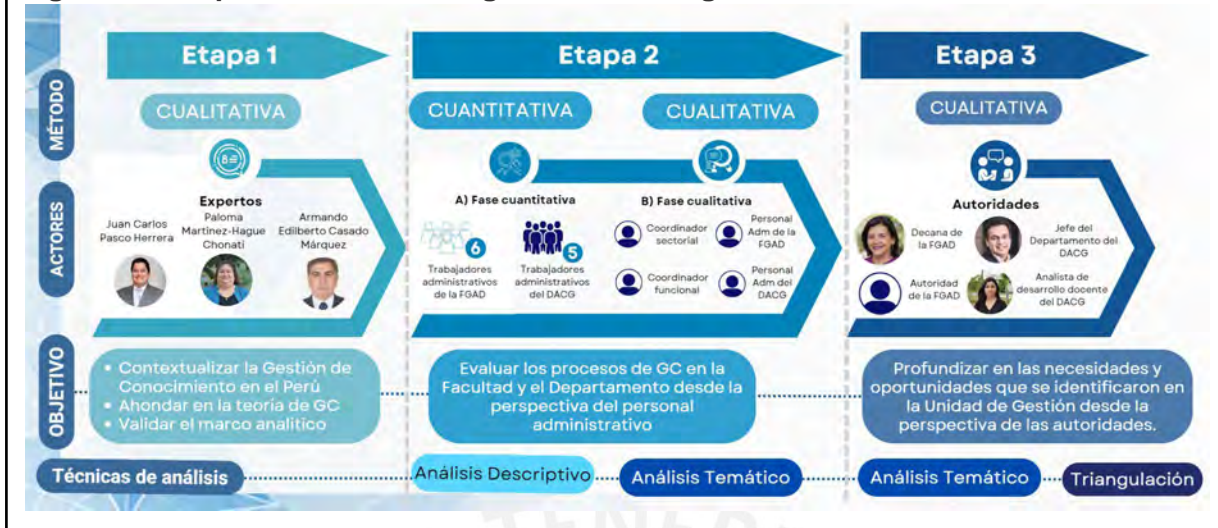
1.4. Etapas de la investigación

La investigación se estructura en tres etapas claves, como se muestra en la Figura 14. La primera etapa tiene como objetivo contextualizar, profundizar y validar la teoría de la gestión del conocimiento. Durante esta fase, la información recopilada en las entrevistas con los expertos ha permitido enriquecer el marco contextual de este estudio. Además, se han realizado ajustes al modelo teórico principal para mejorar su aplicabilidad en esta investigación.

La segunda etapa de esta investigación tiene como objetivo evaluar los procesos de GC en la Unidad de Gestión desde la perspectiva del personal administrativo. En esta fase, se recopiló una amplia cantidad de información tanto cuantitativa como cualitativa para realizar un análisis del manejo del conocimiento por parte de la Facultad y el Departamento Académico, según la percepción de los administrativos.

La tercera etapa tiene como objetivo profundizar las necesidades y oportunidades identificadas en la etapa anterior con las autoridades de la Unidad de Gestión. Se buscaba confirmar con ellos la relevancia de los hallazgos identificados o determinar si existían otros aspectos de mayor importancia que no se habían identificado previamente.

Figura 14: Etapas de la metodología de la investigación



Siendo así, para alcanzar cada objetivo planteado según etapa, se aplicó una metodología de investigación mixta. En la primera etapa, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a 4 especialistas en Gestión del Conocimiento. Como parte de la segunda etapa, se realizaron encuestas como mínimo a 10 trabajadores de la Unidad de Gestión. Para profundizar en los resultados cualitativos, la segunda etapa se completó con entrevistas a fondo al personal administrativo de la Unidad. Por último, para la tercera etapa, se realizaron entrevistas a autoridades clave de la Unidad para conocer los hechos desde su perspectiva y ampliar la visión de la investigación.

2. Mapeo de actores

Este apartado es para especificar las fuentes principales de las cuales se recopiló información. Para ello, se presenta un mapeo de actores involucrados tanto de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) como del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) en cada etapa de la investigación como está detallado en la secuencia metodológica.

2.1. Primera Etapa

En la primera etapa, se involucraron tres expertos en Gestión del Conocimiento. Se llevó a cabo una búsqueda entre docentes especializados en el tema o que hubieran impartido cursos sobre Gestión del Conocimiento. En la Tabla 7 se detallan sus nombres, cargos, herramientas utilizadas y los objetivos generales perseguidos en esta fase inicial.

Tabla 7: Actores involucrados en la etapa 1 de la investigación.

Nombre	Puesto o Cargo	Herramienta	Objetivos
Juan Carlos Pasco Herrera	Docente de Gestión Estratégica y Gestión del Conocimiento	Entrevista a profundidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Obtener información teórica sobre la evolución de la gestión del conocimiento en universidades. ● Describir cómo se evalúa la implementación de una gestión del conocimiento en universidades. ● Validar el modelo teórico elegido y obtener opiniones de su implementación en universidades.
Paloma Martínez-Hague Chonati	Docente de Gestión de Personas	Entrevista a profundidad	
Armando Edilberto Casado Márquez	Docente de Gestión Estratégica de la Información y del Conocimiento	Entrevista a profundidad	

2.2. Segunda Etapa

En esta segunda etapa, se inició con una fase cuantitativa que se vinculaba al cuestionario de nuestro modelo teórico. Para enviar el cuestionario a los trabajadores administrativos, se solicitó permiso tanto a la Directora de Estudios de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) como al Jefe del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG). Dado que la Facultad contaba con un total de 35 miembros en el personal administrativo y el Departamento Académico tenía 7, se optó por una muestra probabilística. Este tipo de muestra implica seleccionar unidades de observación de manera que todas tengan la misma oportunidad de ser elegidas para formar parte de la muestra, lo que garantiza su representatividad estadística (Ponce & Pasco, 2018). Además, esta muestra se seleccionó de manera aleatoria simple, donde cada individuo tenía la misma probabilidad de ser seleccionado (Ponce & Pasco, 2018).

Una vez obtenida la autorización y realizadas las revisiones pertinentes al cuestionario, cada experto distribuyó la invitación a sus respectivos equipos administrativos para que completaran el cuestionario. El objetivo primordial era garantizar la máxima participación de los trabajadores en la encuesta. Finalmente, se recopilaron todas las respuestas y se logró obtener 11 respuestas de administrativos, como se muestra de manera organizada en la Tabla 8.

Tabla 8: Actores de la fase cuantitativa de la etapa 2 de la investigación.

Cantidad	Puesto o Cargo	Herramienta	Objetivo de la herramienta
6	Trabajadores administrativos de la FGAD	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocer su percepción del estado de los procesos administrativos de la FGAD y DACG relacionados con los procesos de Gestión del Conocimiento (GC).
5	Trabajadores administrativos del DACG	Cuestionario	

En esta segunda etapa, se continuó con una fase cualitativa. Para contactar a los trabajadores administrativos, se extendió una invitación a todos los participantes de la fase cuantitativa, con el objetivo de que la participación fuera voluntaria. Una vez identificados, se establecieron contactos con las personas seleccionadas. Afortunadamente, todas las personas contactadas aceptaron participar, y se llevaron a cabo entrevistas individuales de aproximadamente una hora de duración. Asimismo, las participantes solicitaron confidencialidad, por lo que en la Tabla 9 se presenta la información general de cada participante.

Además, es importante destacar que los dos participantes desempeñan dos cargos dentro de la institución. Por un lado, ocupan roles de coordinadores sectoriales y funcionales, tal como se muestra en el organigrama de la FGAD. Además, simultáneamente ejercen como docentes, lo que les proporciona un conocimiento integral del DACG. Los otros dos participantes son administrativos de la Facultad y el Departamento.

Tabla 9: Actores de la fase cualitativa de la etapa 2 de la investigación.

Cantidad	Puesto o Cargo	Herramienta	Objetivo de la herramienta
1	Coordinador sectorial de la FGAD y docente	Entrevista a profundidad	<ul style="list-style-type: none"> Comprender a profundidad procesos o actividades involucradas a la gestión del conocimiento de la FGAD y DACG desde la perspectiva administrativa. Detectar buenas prácticas o procesos por mejorar en cuanto a la GC.
1	Coordinador funcional de la FGAD y docente	Entrevista a profundidad	
1	Personal Administrativo de la FGAD	Entrevista a profundidad	
1	Analista del DACG	Entrevista a profundidad	

2.3. Tercera Etapa

En esta etapa cualitativa se estableció la participación esencial de ciertas figuras, entre las cuales se encontraban la Decana y el Jefe del Departamento. Posteriormente, se seleccionó un líder de equipo dentro de la FGAD, que comprende áreas como la Dirección de Estudios, la Secretaría Académica, Titulación, Formación Continua o Comunicación, de entre los cuales se escogió uno. Luego, en coordinación con el Jefe del Departamento, se identificó a la Analista de Desarrollo Docente como una opción adecuada, dado su involucramiento con la FGAD. Las entrevistas fueron planificadas con el objetivo de ser concisas y eficientes, limitándose a una duración aproximada de media hora. En la Tabla 10 se presenta esta información de manera organizada.

Tabla 10: Actores involucrados en la etapa 3 de la investigación.

Nombre	Puesto o Cargo	Herramienta	Objetivos
Marta Lucia Tostes Vieira	Decana de la FGAD	Entrevista a profundidad	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer necesidades y/o oportunidades de mejora relacionados con la GC. • Compartir ciertos resultados u opiniones obtenidos de la anterior etapa.
-	Autoridad de la FGAD	Entrevista a profundidad	
Levy del Águila Marchena	Jefe del Departamento del DACG	Entrevista a profundidad	
Melisa Quispe Zúñiga	Analista de desarrollo docente del DACG	Entrevista a profundidad	

En conclusión, el mapeo de actores realizado en cada etapa de la investigación ha sido fundamental para comprender el contexto y la dinámica de nuestros sujetos de estudios. También nos ha permitido identificar actores relevantes, asegurando así una representación completa y significativa de los actores clave involucrados en el estudio.

3. Herramientas de recolección de información

A continuación, se abordan las herramientas de recolección utilizadas.

3.1. Herramientas cualitativas: Entrevistas a profundidad

Se empleó la entrevista como un instrumento para obtener información a mayor profundidad. Consta de una reunión en donde el entrevistador y el entrevistado conversan e intercambian información. Se realizan preguntas y respuestas para construir conjuntamente significados relativos a un tema (Hernández et al., 2016).

Para la investigación, se emplearon entrevistas estructuradas y semiestructuradas. Cuando se utiliza la entrevista estructurada, el entrevistador realiza las preguntas con base en una guía de preguntas y se sujeta a esta, puesto que permite determinar qué cuestiones se resolverán en la entrevista y en qué orden. Para la entrevista semiestructurada, el entrevistador se orienta a través de una guía de preguntas y dispone de cierta flexibilidad para introducir información o preguntas. (Hernández et al., 2016, 418). En la tabla 13 se detallan los tipos de entrevistas utilizadas de acuerdo a cada etapa de la investigación.

3.2. Herramientas cuantitativas: Encuestas

La herramienta que se utilizará en la segunda etapa será la encuesta, que consta de dos secciones. En la primera sección se recopilan datos de los trabajadores como el puesto

de trabajo, su área laboral y su tiempo en ese puesto. En la segunda sección se explica de manera breve qué es la gestión del conocimiento y los procesos clave que se buscan medir.

Es importante resaltar que, para la encuesta, se presentaron las preguntas con una escala diferente a lo propuesto por Cuadrado-Barreto. El objetivo de este cambio es proporcionar una mejor comprensión de las escalas para los encuestados. La escala utilizada (Tabla 11) se obtuvo del Modelo de Madurez explicado en el Marco Teórico. Este ajuste se realizó para obtener un resultado cuantitativo descriptivo y evaluar la madurez en la Unidad de Gestión (E. Casado, comunicación personal, 4 de septiembre de 2023). Cabe recalcar que se adjunta, en el Anexo D, la encuesta adaptada a la investigación.

Tabla 11: Escala de Madurez de Gestión del Conocimiento

Nivel	Escala	Descripción
1	Inicial	La actividad <u>demuestra poca o ninguna intención de gestión del conocimiento.</u>
2	Consciente	La actividad demuestra que <u>la organización es consciente y tiene la intención de gestionar su conocimiento.</u>
3	Definido	La actividad demuestra que la organización <u>ha puesto en marcha una infraestructura básica para apoyar la gestión del conocimiento.</u>
4	Gestionado	La actividad demuestra que las iniciativas de gestión del conocimiento <u>están bien establecidas en la organización.</u>
5	Optimizado	La actividad demuestra que <u>la gestión del conocimiento está plenamente integrada a la organización y sometida a procesos de mejoramiento continuo.</u>

Adaptado de De Freitas, V. (2018).

Esta escala que evalúa la madurez se aplicará a los procesos de la Gestión del Conocimiento, especificados en subvariables para ver ámbitos importantes en la evaluación. A continuación, se muestra la tabla de variables en la tabla 12.

Tabla 12: Variables en base al modelo teórico.

Variables	Dimensiones	Subvariables
Perfil de los trabajadores	Características personales	Nombres y apellidos
	Características laborales	Área organizacional
		Cargo actual
		Tiempo en el cargo
Gestión del conocimiento	Creación del conocimiento	Adquisición de la información
		Diseminación, interpretación de la información
	Transferencia / almacenamiento de conocimiento	Almacenamiento de conocimiento
		Transferencia de conocimiento
	Aplicación / uso de conocimiento	Trabajo en equipo
		Apropiación del conocimiento
Compromiso con el conocimiento		

Adaptado de Cuadrado Barreto (2020).

En la tabla 13 se encuentra un resumen del tipo de herramienta utilizada, incluida la encuesta, por cada etapa de la investigación y su respectivo anexo.

Tabla 13: Tabla de herramienta, actores y guías de entrevistas.

ETAPA	Herramienta	Actores	Anexos de Guía de entrevista
Etapa 1	Entrevista estructurada	Expertos en Gestión del Conocimiento	ANEXO C
Etapa 2	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • 5 trabajadores administrativos de la DACG • 6 trabajadores administrativos de la FGAD 	ANEXO D
	Entrevista semi-estructurada	<ul style="list-style-type: none"> • 4 trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión 	ANEXO E
Etapa 3	Entrevista estructurada	Autoridades de la Unidad de Gestión <ul style="list-style-type: none"> • Decana • Autoridad Anónima • Jefe del Departamento Académico • Analista de desarrollo docente 	ANEXO F

A continuación, como siguiente paso de la recolección de la información, se abordan las técnicas de analizar información que se usaron para procesar los datos.

4. Técnicas de análisis de la información

Se aplicaron técnicas de análisis descriptivo para los datos cuantitativos y el análisis temático para los datos cualitativos. Además, se llevó a cabo un análisis de triangulación de datos, donde se combinan y comparan las diferentes fuentes y métodos de recolección de datos para obtener una visión amplia y completa del fenómeno estudiado (Hernández et al., 2016).

4.1. Análisis descriptivo

Para los datos cuantitativos, se realizará un análisis descriptivo de cada variable de investigación. Implica realizar un recuento de los casos que se encuentran en diferentes categorías de las variables con el objetivo de identificar tendencias. En el caso de una escala Likert, que consta de varios ítems y las respuestas proporcionadas por nuestra muestra, el enfoque es en los resultados de toda la escala, es decir, en el conjunto de elementos que conforman la medida de actitud, por lo que no se exponen los resultados de cada frase o columna de manera aislada (Hernández y Mendoza, 2020).

4.2. Análisis temático

Para los datos cualitativos, se realizará un análisis temático que brinda la oportunidad de comparar el esquema teórico con los datos recopilados, evaluar su efectividad, corregir posibles omisiones y ajustar detalles. En este proceso, se busca validar el esquema teórico al utilizarlo y ponerlo a prueba con los registros empíricos que se generan a partir de la investigación. Así, se busca asegurar que el marco teórico se ajuste y sea consistente con los datos obtenidos, logrando así una mayor confianza en los resultados y conclusiones del estudio (Cohen y Seid, 2019). Es decir, el contar el marco teórico brinda una dirección al análisis según los temas a tratar, lo cual facilita la descripción y explicación de la información al realizar una síntesis de cada tema.

Asimismo, el análisis cualitativo se caracteriza por ser un proceso cíclico y circular, en contraposición a la aproximación lineal del análisis cuantitativo. Esto significa que el análisis cualitativo implica iteraciones continuas entre la recopilación de datos, la exploración de patrones emergentes, la formulación de teorías o interpretaciones y la revisión constante de las conclusiones. Este enfoque permite una comprensión más profunda y contextualizada de los datos cualitativos (Rodríguez et al., 2005). Siendo así, la aplicación del análisis temático conlleva un análisis constante de los patrones sobre la teoría aplicada a la investigación.

5. Limitaciones

Una de las limitaciones identificadas fue la imposibilidad de completar el llenado del cuadro de Capital Intelectual debido a los cambios de las autoridades de los sujetos de estudio, lo que impidió la presentación de estos resultados. Además, no se lograron obtener indicadores concretos de actividades específicas que permitieran comparar resultados de un periodo determinado con la información obtenida en las entrevistas. No obstante, se considera que tanto la encuesta como las entrevistas proporcionaron una gran cantidad de información valiosa.

Otra limitación importante del estudio es la falta de una muestra representativa en las respuestas del cuestionario, especialmente en la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD), donde se obtuvieron seis respuestas. Esta escasa cantidad de respuestas impide la generalización de los hallazgos. Además, este mismo factor limitó la posibilidad de realizar entrevistas, las cuales solo se llevaron a cabo con aquellas personas que optaron por proporcionar sus datos en el cuestionario. Los participantes eran docentes que contaban con algunos conocimientos sobre roles administrativos porque desempeñaban también roles como coordinadores. No obstante, se logró involucrar a un administrativo tanto de la Facultad como del Departamento. A pesar de este esfuerzo, es importante señalar que la representación completa de los aspectos administrativos podría haberse visto afectada por esta limitación.

Por último, no se profundizó en las funciones y en los procesos que realizaban los entrevistados administrativos, lo que generó una comprensión limitada de la estructura y dinámica administrativa de la Facultad y el Departamento. En consecuencia, la investigación se vio restringida en su capacidad para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo en los diversos procesos administrativos que cuentan ambas instancias, lo que podría haber enriquecido el análisis y las recomendaciones derivadas del estudio.

A pesar de estas limitaciones, se implementaron medidas para mitigar su impacto, como el análisis con expertos y la compensación de las deficiencias identificadas con los actores disponibles.

6. Ética de la investigación

El Reglamento del Comité de Ética de la Investigación estableció los principios de ética de la investigación que se tuvieron en cuenta en este estudio (Pontificia Universidad Católica del Perú, s.f.), que también se encuentran en el apartado Ética en la Investigación del Google Site denominado Estándares de Trabajos de Titulación FGAD 2023 (s.f.). Para

garantizar el principio del respeto por las personas, se han desarrollado protocolos que garantizan el consentimiento informado de los participantes en la investigación. Estos protocolos se implementan utilizando diversos formatos de formularios de Google Forms, siguiendo el modelo de protocolo de consentimiento informado para entrevistas proporcionado por la universidad. Dentro de los protocolos establecidos, se suministra información detallada acerca del tema de investigación, su propósito y la naturaleza voluntaria de la participación. Además, se informa a todos los participantes que formaron parte del trabajo de campo respondiendo encuestas o entrevistas, sobre su derecho de poder retirarse de la investigación en cualquier momento si así lo desean.

Con respecto al principio de beneficencia y no maleficencia, es importante destacar que esta investigación no causa daño a los participantes, sino que pretende ayudar a la evaluación de los procesos relacionados con una Gestión del Conocimiento para mejorar el desarrollo de ciertos procesos de la FGAD y el DACG. Con respecto al principio de justicia, se indicó que una vez que la investigación finalizara, todos los participantes tendrían acceso a los resultados, para lo cual se les proporcionó la información de contacto correspondiente. La información sobre la filiación institucional, el programa académico y la referencia a la persona que supervisa la investigación se incluyó para reflejar el principio de responsabilidad. Finalmente, el fundamento de integridad científica quedó expresado en la referencia al almacenamiento seguro y confidencialidad de la información por un año después de la publicación de este estudio.

CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo se encuentra estructurado en cuatro secciones principales. Se inicia con el análisis cuantitativo del formulario presentado a los trabajadores de la FGAD y el DACG. Como segundo punto, se desarrolla el análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a los administrativos de ambas entidades. Como tercer punto, se analizan los resultados cualitativos obtenidos en las entrevistas a autoridades de la FGAD y el DACG. Por último, se analizan los resultados cualitativos y cuantitativos a través de la triangulación de datos para tener una mirada general de la investigación, resaltando aquellos puntos más altos y bajos.

1. Análisis cuantitativo

Para iniciar, se procederá con el análisis exhaustivo de los siete subprocesos de Gestión del Conocimiento, dividiendo los resultados tanto de la Facultad como del Departamento, y concluyendo con un análisis conjunto para cada uno de los objetos de estudio.

1.1. Adquisición de la Información

Este subproceso está asociado a actividades que abarcan prácticas de comunicación, como las reuniones periódicas para informar sobre avances. También está relacionado con la recopilación de datos, incluyendo la información de estudiantes y docentes.

1.1.1. Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

Por el lado de la FGAD, de manera general los encuestados perciben un nivel de madurez “Gestionado” en el subproceso de adquisición de la información; sin embargo, en el desglose de este subproceso se pueden evidenciar resultados con inclinaciones a lo “Optimizado”, “Gestionado” y “Definido”.

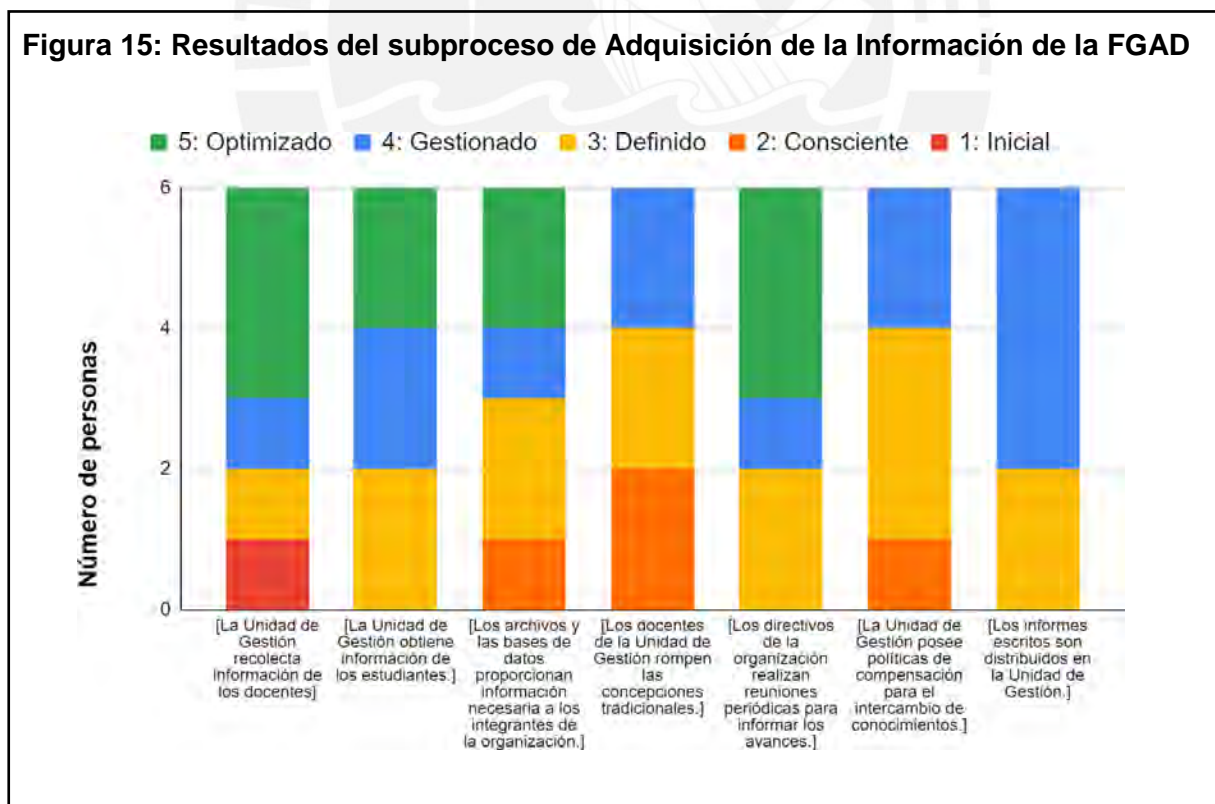
Tal es el caso del nivel de madurez presente en el recojo de información de los docentes y estudiantes, dado que se destacan en los niveles “Gestionado” y “Optimizado”, lo que da cuenta no solo al establecimiento común de esas prácticas, sino que a la búsqueda de su optimización constante. Lo mismo sucede con la realización de reuniones periódicas por parte de los directivos, dado que muestran un nivel de madurez “Optimizado”. Esto muestra el establecimiento de una base fundamental para la fluidez comunicativa de información entre las distintas y su repotenciación constante. Es importante mantener y

seguir mejorando estos aspectos, ya que permitirán que se lleven a cabo ciclos de mejora constructivos.

Otro hallazgo destacable es la gestión de la distribución de informes escritos, que dan a conocer un claro establecimiento de la práctica. Sin embargo, los resultados también muestran que los archivos y bases de datos proporcionan información necesaria en distintos niveles de madurez. Es decir, que, si bien la distribución de la información se encuentra muy bien gestionada, el contenido informativo debería mejorarse dependiendo de las distintas áreas o puestos en la organización.

Asimismo, los resultados muestran que se ha generado una base primaria de compensación para el intercambio de conocimiento; sin embargo, también demuestra la necesidad de promover un proceso más desarrollado. En la misma línea, el rompimiento de las concepciones por parte de los docentes presenta distintas miradas desde lo “Consciente”, que muestra la intención y necesidad de que los docentes rompan con las concepciones tradicionales; “Definido”, que muestra una base primaria para esta actividad; y lo “Gestionado”, mostrando algunas iniciativas bien gestionadas para romper con las concepciones tradicionales.

Figura 15: Resultados del subproceso de Adquisición de la Información de la FGAD



1.1.2. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

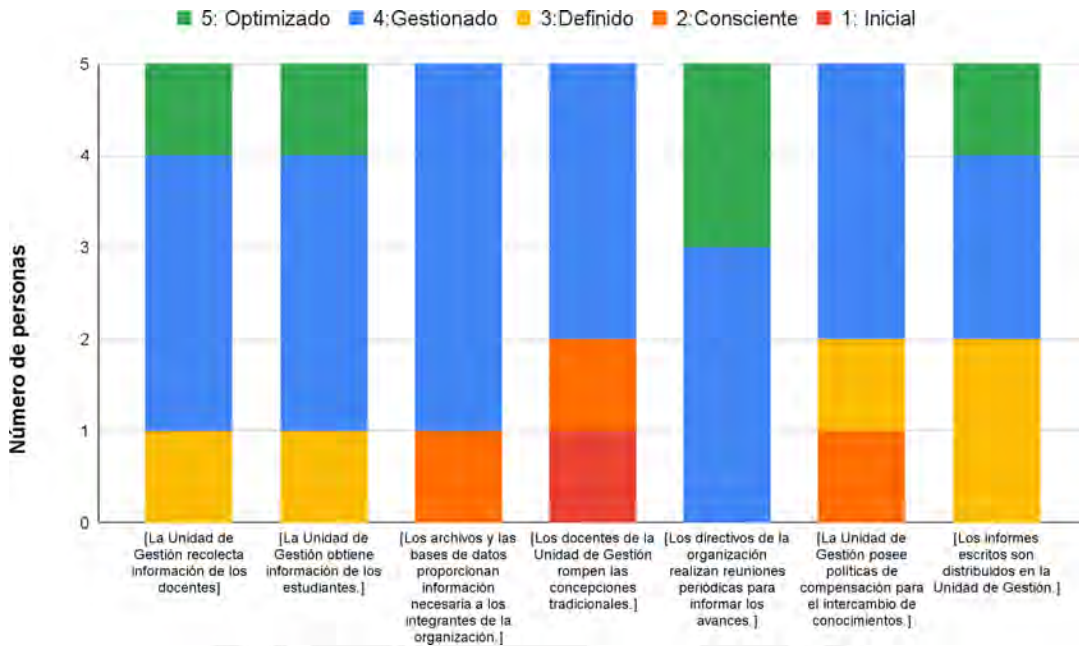
En el caso del DACG, los resultados muestran que la mayoría considera que las actividades relacionadas con este subproceso están en un nivel de madurez "Gestionado" (Figura 16). Esto demuestra que estas actividades tienen procesos y recursos que son claros y definidos para los administrativos. Asimismo, se puede observar que la actividad de que los directivos realizan reuniones es considerada la mejor gestionada o incluso siendo optimizada. Esto sugiere que existe un canal efectivo de comunicación ascendente y descendente entre los directivos y el personal administrativo. Esta dinámica puede contribuir significativamente a la alineación de objetivos y al entendimiento compartido de las metas institucionales.

Además, el DACG parece estar efectivamente recopilando información tanto de estudiantes como de docentes, lo que indica una atención a las necesidades y preocupaciones de los principales stakeholders. Sin embargo, los resultados también señalan áreas de mejora, como la distribución de informes escritos y la implementación de políticas de compensación para fomentar el intercambio de conocimientos, que recibieron puntuaciones ligeramente más bajas. Esto propone la necesidad de revisar y fortalecer estos aspectos para mejorar aún más la eficacia de la adquisición de información en el DACG.

Es destacable que, en la cuarta afirmación, no se registraron votos en la escala 5 y se observa una mayor diversidad en la percepción del nivel de madurez respecto a esta afirmación. Este descubrimiento sugiere que algunos encuestados no ven que los docentes estén desafiando las concepciones tradicionales en el DACG. Posteriormente, se deduce que esto se puede deber a una confusión del concepto de romper las concepciones tradicionales.

En líneas generales, se observan diferencias notables entre el Departamento y la Facultad en términos de percepción de madurez en la gestión de la información. Mientras que el DACG muestra una tendencia hacia una percepción de madurez "Gestionado" en la mayoría de las categorías, lo que recomienda un enfoque más orientado a la eficiencia en la gestión de datos, la Facultad presenta una distribución más equilibrada entre varios niveles, como "Definido", "Consciente" y "Optimizado".

Figura 16: Resultados del subproceso de Adquisición de la Información del DACG



Se destaca especialmente el aspecto de las reuniones de directivos para informar sobre los avances, donde el Departamento tiende hacia un nivel más alto de optimización, mientras que la Facultad exhibe una distribución más equilibrada entre los niveles "Definido" y "Optimizado". Esto indica una posible diferencia en la forma en que cada unidad organiza y gestiona sus reuniones para informar sobre el progreso y su enfoque en la mejora continua.

Se muestra cierta similitud entre la FGAD y el DACG para distribuir los informes en las mismas, ya que se encuentra por niveles de madurez por encima de "Definido". Sin embargo, se destaca que en el DACG incluso existe una percepción de que esto se encuentra optimizado y se puede simplificar en el hecho de que el Departamento cuenta con menos trabajadores que la FGAD por lo que adquirir esta información no tiene que pasar por un exhaustivo flujo de información.

1.2. Diseminación e interpretación de la Información

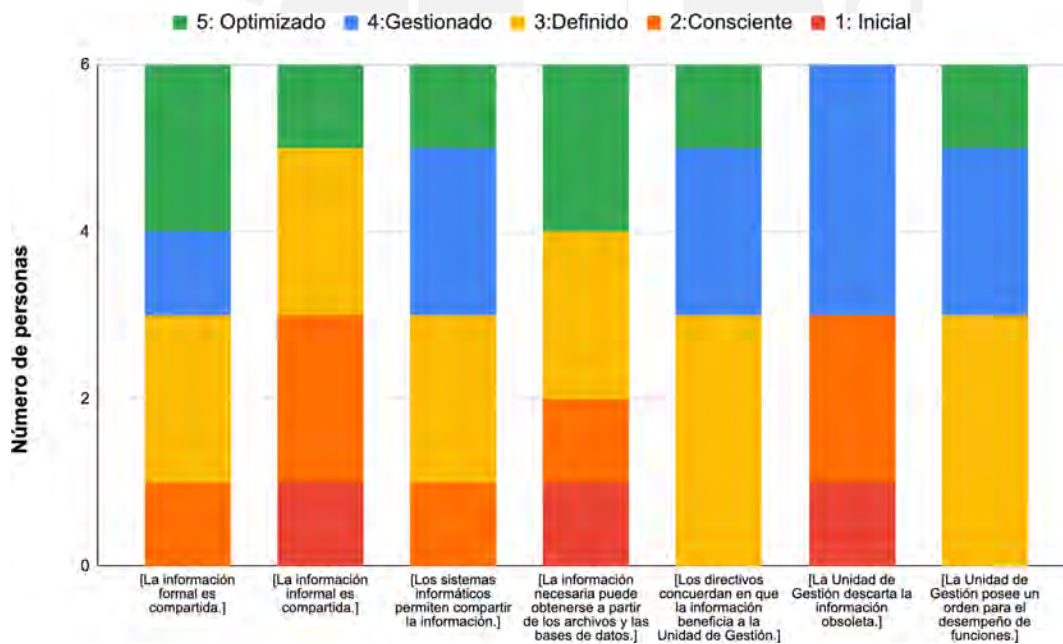
Este subproceso se centra en la accesibilidad y claridad de la información adquirida, así como en su distribución para asegurar que esté disponible para todos los involucrados. Además, implica el descarte de información obsoleta y la organización adecuada de los datos

1.2.1. Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

Por el lado del subproceso de diseminación e interpretación de la información, los resultados muestran un nivel de madurez principalmente “Definido” (Figura 17). Es decir, que existe una base primaria que sostiene este subproceso, que sugiere una mejora en la depuración de información obsoleta y el acceso a información relevante en la base de datos.

Se muestra que el compartir información formal se encuentra principalmente en niveles de madurez por encima de los “Definido”, lo que propone que existe una estructura básica para el intercambio de esta información dada su relevancia. Por contraparte, el nivel de madurez del compartimiento de información informal se encuentra en niveles desde lo “Consciente”, puesto que denota la intención de compartir esta información, pero sin la efectividad esperada al ser información no documentada.

Figura 17: Resultados del subproceso Diseminación e interpretación de la Información del FGAD



Tanto el compartir información a través de sistemas informáticos y la obtención de información a través de base de datos muestran niveles de madurez desde lo “Definido” hasta lo “Optimizado”; es decir, posee una estructura básica para compartir y obtener información, con iniciativas establecidas en la gestión de esta información. Es importante resaltar que esta disparidad de percepciones puede significar el uso de varias bases de datos y sistemas para compartir información. Asimismo, se evidenció distintas percepciones

sobre el nivel de madurez para el descarte de información, que da a entender que no esté un proceso transversal de limpieza de información en toda la organización, por lo que se recomienda establecer fechas para que se organice la información relevante y se descarte la información obsoleta.

También, existe una definida organización de las áreas funcionales que están de acuerdo en que el uso de información es importante para seguir realizando mejoras en la unidad. Según los resultados, se muestra que podría haber estructuras muy bien organizadas que se siguen potenciando.

1.2.2. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

En términos generales, los resultados revelan que la disseminación e interpretación de la información dentro del DACG se sitúa mayormente en un nivel "Gestionado" (Figura 18). Este hallazgo sugiere que existen procesos y recursos establecidos para compartir y comprender la información entre los miembros del equipo de manera efectiva. Asimismo, esto indica la presencia de procedimientos claros para compartir información estructurada.

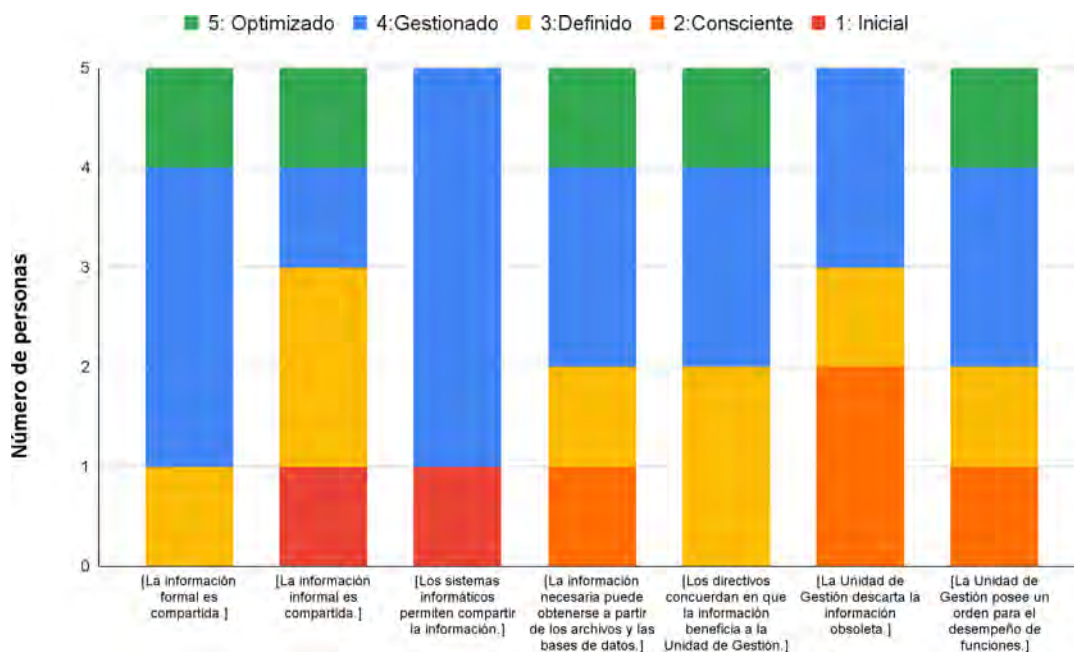
Los resultados destacan una alta puntuación en el ítem que indica la compartición de información formal, lo que recomienda la existencia de un sistema establecido para su difusión. Esta situación es positiva, ya que la transparencia y la distribución de información oficial pueden contribuir significativamente a la cohesión y al entendimiento común dentro de la organización. Asimismo, es alentador observar que, en general, los directivos pueden valorar el manejo de la información en beneficio de la entidad. Esta valoración puede incentivar a los empleados a comprometerse más con el proceso de gestión del conocimiento, al percibir que su trabajo contribuye directamente al éxito y la eficacia organizacional.

Por otro lado, resulta notable que en la segunda afirmación se evidencie una distribución heterogénea de votos entre las escalas 2, 3 y 4, lo que sugiere una diversidad de opiniones en relación con la compartición de información informal dentro de la Unidad de Gestión. De manera similar, en la tercera afirmación, se destaca la ausencia de votos en la escala 5, mientras que la mayoría se sitúa en el nivel 4, lo que apunta a un manejo adecuado de los sistemas informáticos para compartir información.

En cuanto a las diferencias, se observa que el DACG muestra una tendencia hacia una percepción de madurez "Gestionado" en la mayoría de las categorías. Mientras que la Facultad presenta una distribución más cercana a la de "Definido". Lo que implica que el DACG probablemente tenga sistemas y procesos más estandarizados y establecidos en

comparación con la Facultad, que podría carecer de la misma uniformidad y claridad en sus procedimientos.

Figura 18: Resultados del subproceso de Diseminación e interpretación de la Información del DACG



Las mayores diferencias se encuentran en la percepción de cómo los sistemas informáticos permiten compartir la información. Mientras que el DACG tiene casi un consenso de que este proceso está gestionado, en la FGAD hay una mayor diversidad de opiniones sobre el nivel de madurez de este proceso. Esto implica que el DACG probablemente tenga una infraestructura tecnológica más robusta y procesos más establecidos para facilitar la gestión y el intercambio de información, lo que puede mejorar la eficiencia y la colaboración dentro de la organización. Por otro lado, en la FGAD, la diversidad de opiniones sugiere posibles discrepancias en la percepción de la efectividad de los sistemas informáticos para compartir información, lo que podría indicar la necesidad de una revisión más profunda de los procesos tecnológicos y de comunicación en la Facultad para mejorar la cohesión y la eficacia organizativa.

1.3. Almacenamiento del conocimiento

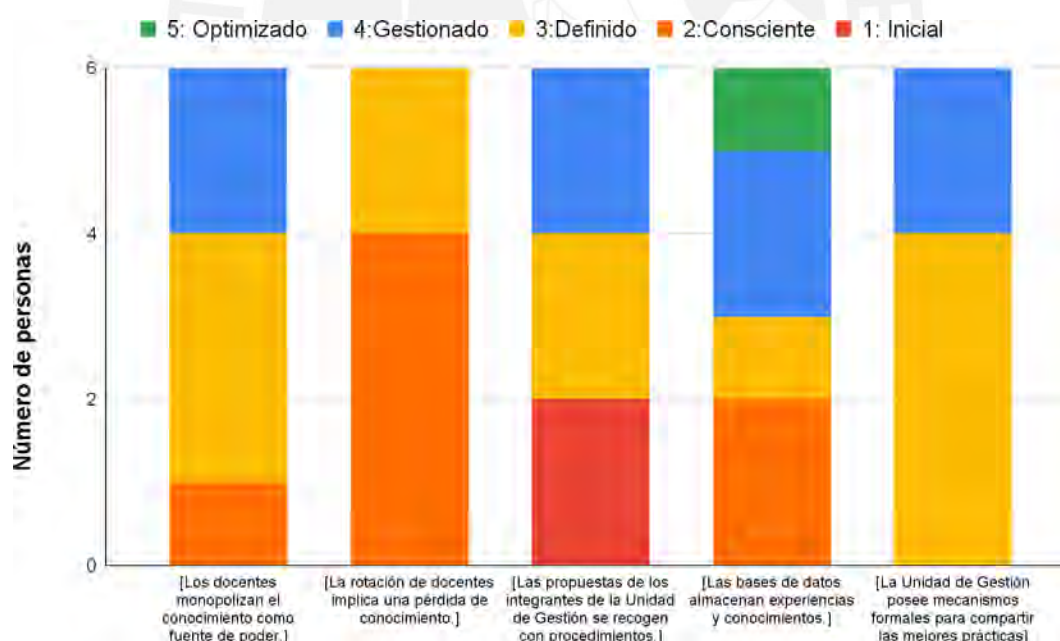
Este subproceso se vincula estrechamente con actividades relacionadas con la recopilación de propuestas o experiencias, ya sea a través de bases de datos, mecanismos específicos o procedimientos formales.

1.3.1. Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

El proceso de almacenamiento del conocimiento se encuentra en nivel de madurez principalmente “Definido”, lo cual significa que existe una estructura básica que sostiene este proceso. Esto significa que aún puede ser mejorado.

La monopolización de conocimiento por parte de los docentes se encuentra en un nivel “Definido”. Esto significa que sus conocimientos no necesariamente son compartidos a toda la FGAD, ya que su función es principalmente la enseñanza. La concentración de este conocimiento da cierto poder a los docentes, puesto que, si uno de ellos deja de trabajar en la FGAD, este conocimiento se perdería. En efecto, varios encuestados consideran que la pérdida de conocimiento por la rotación docente se encuentra en un nivel de madurez “consciente”, es decir, que existen intenciones de gestionar la fuga de conocimiento; sin embargo, esto puede deberse a que no es necesario, ya que existe muy poca o casi nula rotación de docentes.

Figura 19: Resultados del subproceso de Almacenamiento del conocimiento en la FGAD



Asimismo, se destacan distintos niveles de percepción en cuanto a la maduración en los procedimientos para el recojo de propuestas. El recojo de propuestas de los integrantes va a depender del nivel de responsabilidad de cada integrante puesto que existen puestos que son más estratégicos y otros que más operativos. Los primeros recogen información desde distintas miradas de la organización y pueden desarrollar propuestas elaboradas. Los

segundos pueden brindar información básica o estadística sobre algunos procesos de la Unidad.

Es importante darle más atención al almacenamiento de experiencias y conocimientos en la base de datos, ya que tanto docentes como administrativos van generando conocimiento a través de sus experiencias de modo que se logren identificar prácticas deseables. Se muestran distintos niveles de madurez en torno al almacenamiento de estas experiencias, lo que muestra que no hay un estándar en toda la organización para almacenarlas. En línea con esto, se ha visto que existe una base fundamental para el compartir las mejores prácticas. Es decir, si bien no existe un almacenaje estandarizado de experiencias, estas se han estado compartiendo a través de mecanismos básicos.

1.3.2. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

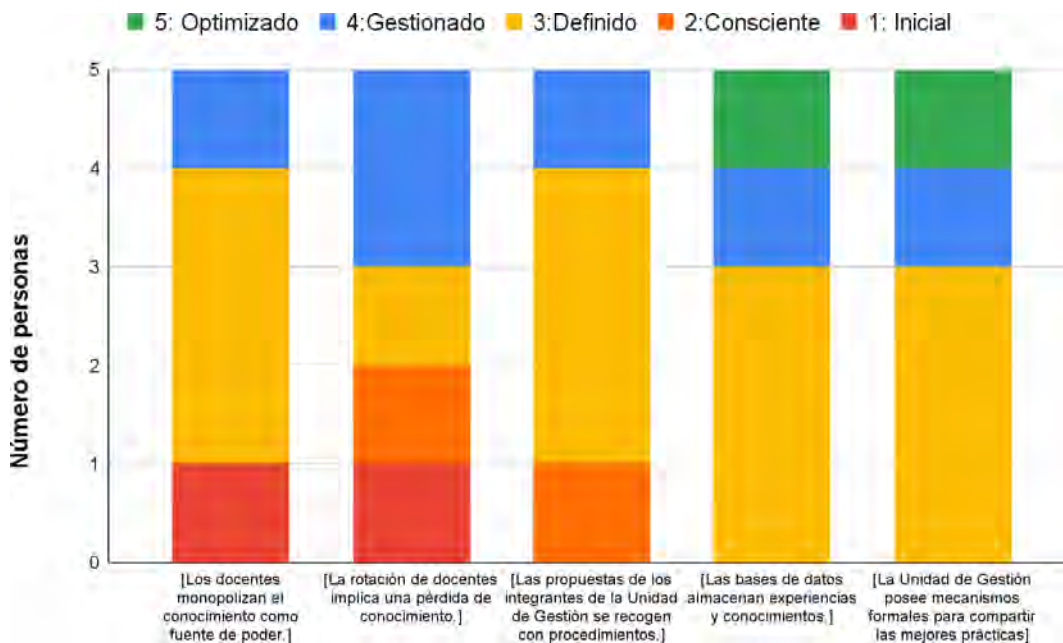
Los resultados muestran que la mayoría considera que las actividades relacionadas con este subproceso están en un nivel de madurez “Definido” (Figura 20). Esto implica que existe un nivel básico de organización y estructura en la forma en que se maneja el conocimiento. Sin embargo, se puede requerir inversiones adicionales en tecnología, capacitación o procesos para mejorar aún más la eficiencia y eficacia del almacenamiento dentro del DACG.

En este contexto, los resultados de esta sección revelan tanto aspectos positivos como áreas de mejora. Se destaca la existencia de una base de datos para compartir experiencias y conocimientos, lo cual podría considerarse una fortaleza potencial. Así como mecanismos formales para compartir buenas prácticas. Esto puede fomentar un ambiente de aprendizaje continuo y mejorar la eficacia operativa. Por otro lado, se identifican ciertas preocupaciones respecto a la recopilación de propuestas mediante procesos formales. Esto puede reflejar una percepción de que los procedimientos para recopilar propuestas no son tan inclusivos o accesibles como los mecanismos formales para compartir las mejores prácticas. Esto podría resultar en una falta de diversidad de perspectivas y en la pérdida de potenciales ideas innovadoras que podrían beneficiar a la entidad.

Por último, resulta destacable la diversidad de opiniones en torno a si la rotación de docentes implica una pérdida de conocimiento, planteando el riesgo de perder información valiosa y experiencias únicas que podrían ser beneficiosas. No obstante, se reconoció que esto se debe en gran medida a la escasa rotación de personal, lo que implica una pérdida mínima o nula de conocimiento. Por lo tanto, parece no ser necesaria una gestión optimizada específica para este aspecto. Sin embargo, siempre es importante valorar la

información relevante que cada docente posee y considerar estrategias para su adecuada preservación y transmisión en el caso de futuras rotaciones.

Figura 20: Resultados del subproceso de Almacenamiento del conocimiento del DACG



Comparando tanto a la FGAD como al DACG, se observa que ambos tienen una tendencia hacia una percepción de madurez de "Definido" en la mayoría de las categorías. Lo que implica que ambas instituciones tienen procesos y sistemas relativamente bien establecidos y definidos en el subproceso de Almacenamiento de la información.

Una diferencia a destacar es la implicancia de la rotación de docentes como una pérdida de conocimientos. En el DACG, hay una mayor variación de percepciones que en la FGAD. Esto implica que en el DACG puede existir una mayor conciencia o sensibilidad hacia los efectos negativos de la rotación de docentes en términos de pérdida de conocimientos y experiencia institucional. Por otro lado, en la FGAD, la menor variación de percepciones podría indicar una visión más homogénea o menos preocupación en cuanto a este aspecto, lo que podría sugerir una menor atención a la retención de conocimientos y experiencia ante la rotación del personal docente.

1.4. Transferencia del conocimiento

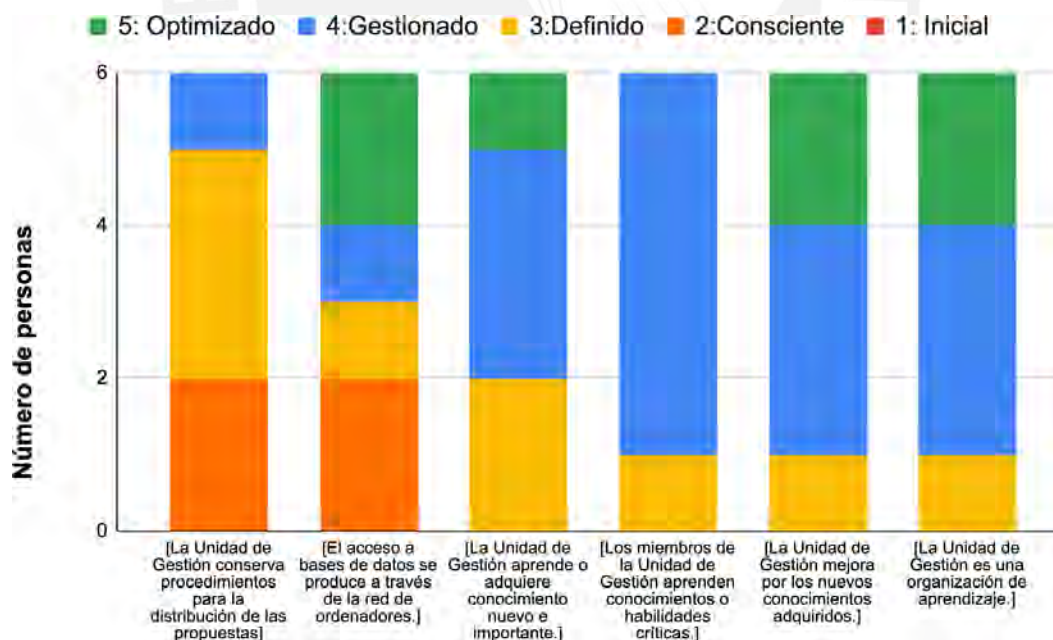
Este subproceso está relacionado con prácticas de distribución de propuestas entre los miembros de la organización. También a la efectividad de las redes de información para transferir conocimiento y el aprendizaje de nuevos conocimientos.

1.4.1. Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

En cuanto al proceso de transferencia del conocimiento, se demuestra un nivel “Gestionado”. Esto significa que la estabilidad de la estructura para gestionar la transferencia de información demuestra que es una organización de aprendizaje continuo.

Se muestra un claro desarrollo hacia la adquisición de nuevos conocimientos, con habilidades críticas, que resultan en la mejora de la FGAD. Lo peculiar se encuentra en que, al ser una organización que tiene como insumo principal el conocimiento; es decir, no solo debe manejar conocimiento en lo administrativo, sino que los mismos docentes también adquieren y crean conocimiento.

Figura 21: Resultados del subproceso de Transferencia del conocimiento en la FGAD



Se destaca la contraposición de opiniones en cuanto al acceso de información a través de la red de ordenadores. Por un lado, se tiene a nivel consciente la existencia de una base de datos, pero no saben sobre su gestión; por otro lado, algunos conocen el

proceso optimizado de este. Esto significa que el contraste podría deberse a la diferencia de funciones en las áreas y que algunos cuentan con acceso a esta base de datos.

Por último, existe una definición básica de procedimientos para distribuir las propuestas. Inclusive se percibe como un proceso identificado como necesario, pero que aún no se ha tomado una acción clara para esto. Esto significa, que se deberían identificar aquellas propuestas clave y mantener un flujo y almacenamiento ordenado para que sean tomadas en cuenta por las autoridades de la FGAD.

1.4.2. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

En líneas generales, los resultados revelan que la disseminación e interpretación de la información dentro del DACG se sitúa mayormente en un nivel "Definido" (Figura 22). Este hallazgo sugiere que se existen bases sólidas para facilitar el aprendizaje y la mejora continua. Sin embargo, también sugiere que hay oportunidades para seguir fortaleciendo estos procesos y maximizar su impacto en el desempeño organizacional.

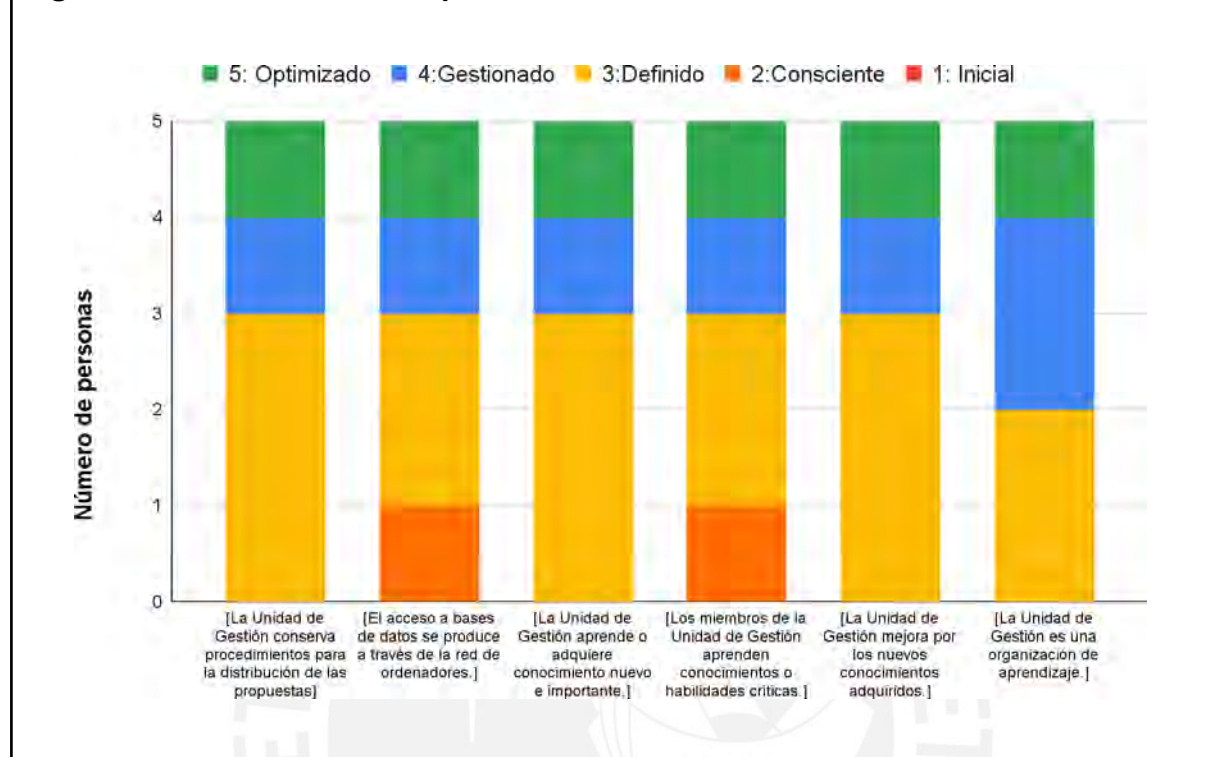
De ello, se destaca la alta puntuación en los ítems que indican que la Unidad de Gestión (UG) es vista como una organización de aprendizaje y que mejora por los nuevos conocimientos adquiridos. Esto refuerza una cultura que valora y fomenta el aprendizaje continuo. Además, los resultados también respaldan la idea de que la organización está comprometida con el desarrollo profesional y la capacitación de su personal.

Sin embargo, los resultados sugieren que existen desafíos en la transferencia efectiva de conocimiento, ya que hay una variedad de percepciones entre los encuestados. Es posible que se necesiten esfuerzos adicionales para estandarizar los procedimientos de distribución de propuestas y mejorar el acceso a las bases de datos a través de la red de ordenadores. Es importante garantizar que los procedimientos sean claros, ya que contribuye a la gestión eficiente de las propuestas, fomentando un entorno donde las ideas pueden fluir de manera efectiva y donde se maximiza la participación de los miembros. Asimismo, se destaca que hay una distribución bastante uniforme de votos en casi todos los ítems. Esto puede reflejar diferencias en los enfoques de trabajo o experiencias previas que influyen en cómo cada evaluador percibe los ítems evaluados.

Al comparar, se observa que el DACG tiende hacia una percepción de madurez "Definido" en este subproceso, mientras que en la FGAD hay una mayor tendencia al nivel de "Gestionado". Esto sugiere que el DACG probablemente tenga procesos y sistemas más establecidos y claros en comparación con la FGAD, donde la gestión de ciertas áreas puede ser más dinámica o adaptativa. Además, se nota que ambas instituciones comparten una

percepción similar de ser organizaciones de aprendizaje, lo que implica que reconocen la importancia del aprendizaje continuo y la mejora en su funcionamiento y desarrollo.

Figura 22: Resultados del subproceso de Transferencia del conocimiento del DACG



Sin embargo, difieren en su percepción sobre si los miembros adquieren conocimientos críticos. La FGAD considera un mayor nivel de madurez en este aspecto en comparación con el DACG. Esto sugiere que la FGAD puede tener un enfoque más centrado en el desarrollo y la adquisición de habilidades críticas entre sus miembros. Por otro lado, en el DACG, la percepción indica que aún hay margen para mejorar en el fomento y la promoción del aprendizaje de habilidades y conocimientos considerados críticos para el éxito organizacional.

1.5. Trabajo en equipo

Este subproceso aborda el uso de la información para el trabajo en equipo y fomentar la innovación dentro de la Unidad de Gestión (UG).

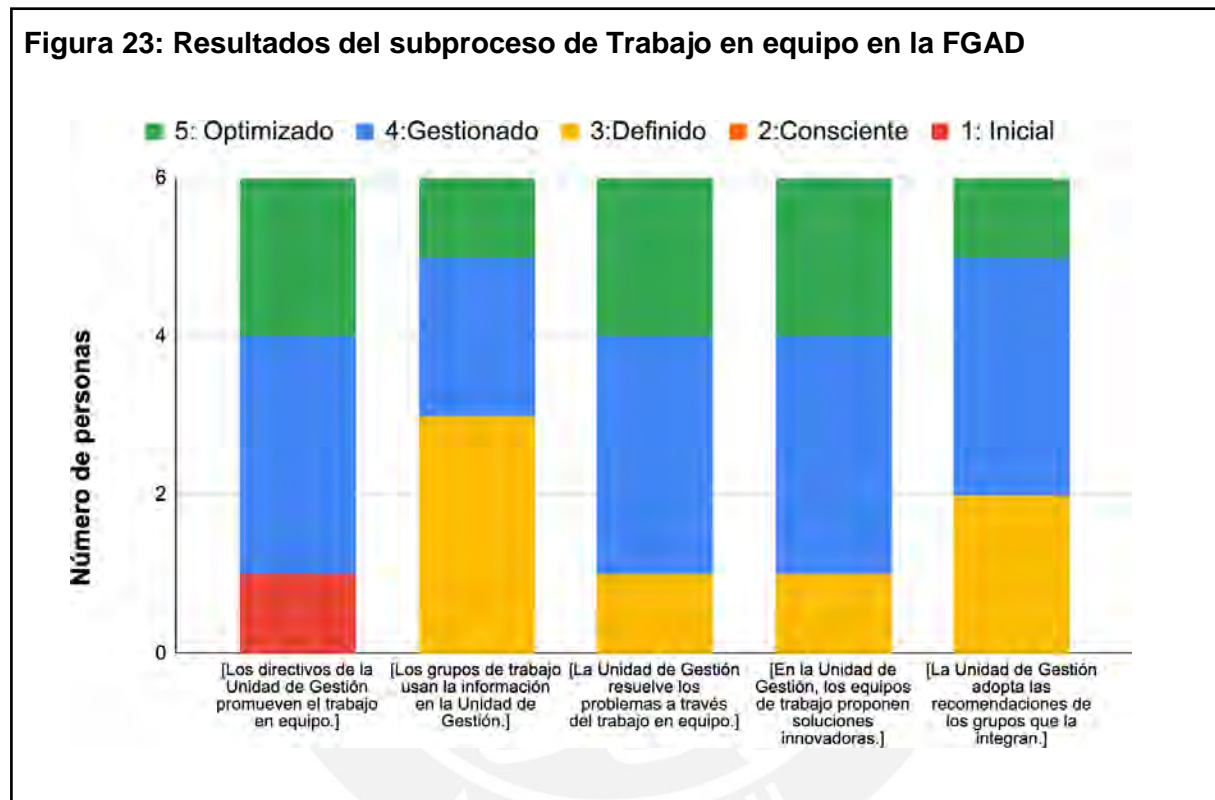
1.5.1. Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

El subproceso de trabajo en equipo concentra su madurez a un nivel “Gestionado”, lo que significa que la gestión del conocimiento que se desarrolla en los equipos de trabajo cuentan con iniciativas claras. Incluso, algunas percepciones destacan el nivel “Optimizado” de este trabajo conjunto. Es importante que los directivos se encuentren comprometidos con

la gestión del conocimiento desde el trabajo en equipo y que lo promuevan de modo que se puedan proponer mejoras para la FGAD.

Aquí podemos observar que existe un equilibrio entre la solución de problemas en equipo y el flujo de propuestas, con la aplicación de estas utilizando la información necesaria. Es clave para la gestión del conocimiento no solo el almacenamiento, sino también se haga uso de la información, conocimiento y experiencias para resolver problemas de modo que la organización se siga potenciando.

Figura 23: Resultados del subproceso de Trabajo en equipo en la FGAD



En contraparte, se ha visto de manera general algunos resultados en la madurez a un nivel “Definido”. Estas percepciones provienen del uso de la información por parte de estos equipos. Esto significa la existencia de una leve limitación en el acceso de la información que puede sucumbir por el proceso que significa recopilar y organizar los datos necesarios para su aplicación.

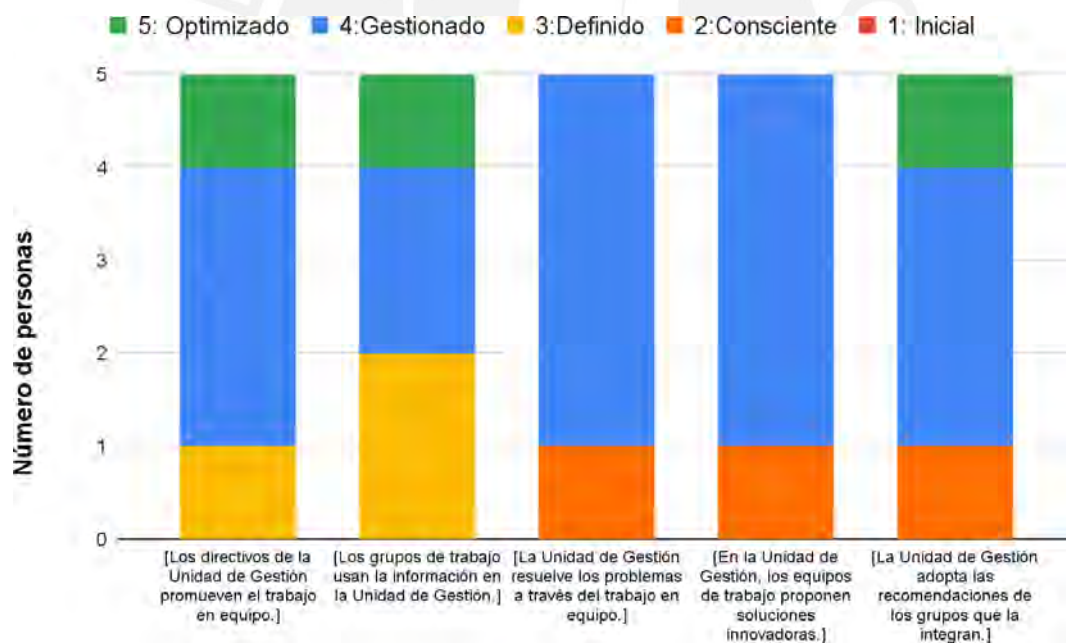
1.5.2. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

Los resultados muestran que la mayoría considera que las actividades relacionadas con este subproceso están en un nivel de madurez “Gestionado” (Figura 24). Esto denota una gestión sólida de los procesos de trabajo en equipo, una resolución eficaz de problemas y una disposición para adoptar recomendaciones destinadas a mejorar el desempeño, aunque pueden existir algunas áreas de mejora pendientes.

Los resultados revelan un panorama positivo en términos generales hacia la colaboración y la capacidad de resolver problemas dentro de la Unidad de Gestión (UG) a través del trabajo en equipo. Las puntuaciones en los ítems relacionados con la promoción del trabajo en equipo por parte de los directivos, la resolución de problemas a través del trabajo en equipo y la propuesta de soluciones innovadoras por parte de los equipos de trabajo indican un entorno propicio para la colaboración y la creatividad dentro de la organización. Este resultado sugiere también una percepción positiva respecto al liderazgo y su papel en fomentar la colaboración y el trabajo colectivo.

Sin embargo, resulta notable la divergencia de opiniones en relación con la segunda afirmación, donde se evidencian posturas contrastantes sobre el nivel de madurez en el uso de la información dentro de la Unidad de Gestión. Es decir, algunos pueden haber tenido experiencias positivas con el uso de la información en el trabajo en equipo, mientras que otros pueden haber encontrado desafíos o limitaciones en su aplicación.

Figura 24: Resultados del subproceso de Trabajo en Equipo en el DACG



Se observa que tanto en la FGAD como en el DACG tienen una tendencia hacia una percepción de madurez de "Gestionado" en el subproceso de trabajo en equipo. Esto sugiere que probablemente hay procesos establecidos para facilitar el trabajo colaborativo entre equipos. Además, ambas muestran percepciones similares respecto a la utilización de la información por parte de los grupos de trabajo. Esto implica que, tanto en la FGAD como

en el DACG, se reconoce la importancia de utilizar la información de manera efectiva en el contexto del trabajo en equipo.

Sin embargo, difieren en la percepción sobre la resolución de problemas a través del trabajo en equipo y la promoción de soluciones innovadoras. El Departamento considera estas actividades más maduras en comparación con la Facultad. Esto podría indicar una cultura organizacional más orientada hacia la colaboración y la innovación en el Departamento. En contraste, en la Facultad puede haber áreas de mejora en cuanto a esas capacidades.

1.6. Compromiso con el conocimiento

Este subproceso se vincula estrechamente con actividades relacionadas con la promoción de generar alianzas externas para adquirir conocimiento y que los docentes muestren autonomía e iniciativa para mejorar la estrategia de la organización.

1.6.1. Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

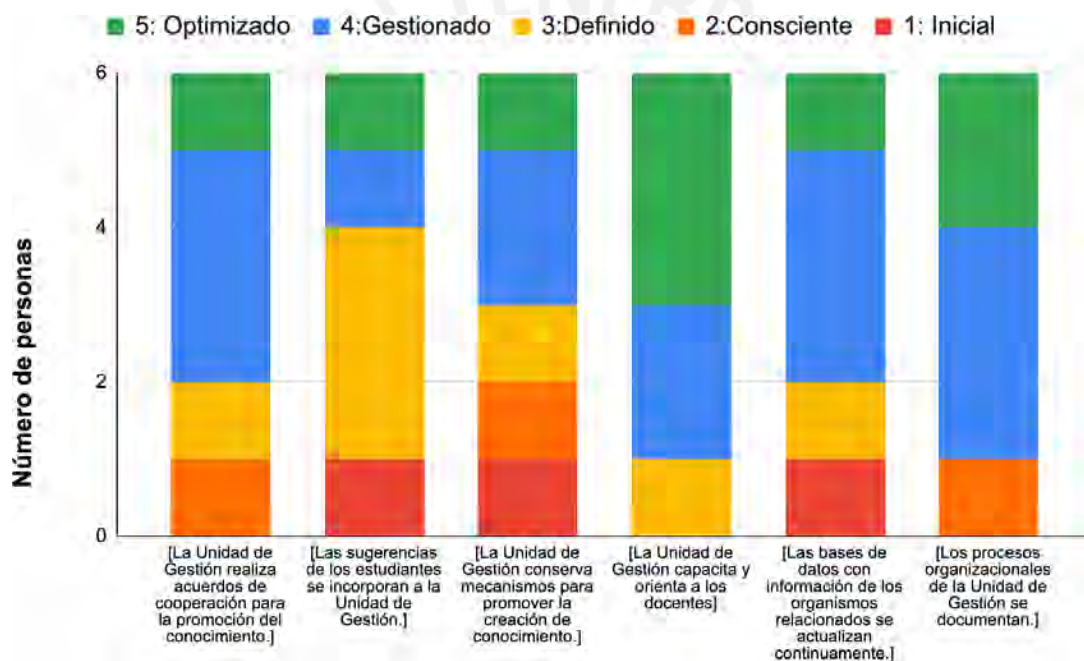
El compromiso con el conocimiento de la FGAD se muestra en un nivel de madurez entre “Definido” y “Gestionado”. Esto resalta que como mínimo existe una base estructural que da soporte a los distintos procesos de gestión del conocimiento y que en algunos casos se pueden encontrar procesos altamente optimizados o gestionados. El compromiso para la gestión del conocimiento de una organización es importante, ya que puede determinar el nivel de éxito de la FGAD.

Para promover el conocimiento, se muestra un alto compromiso para realizar acuerdos de cooperación. Esto se evidencia con las distintas alianzas que la FGAD realizó con las organizaciones externas a la universidad para fortalecer el conocimiento en Gestión y generar nuevos conocimientos aplicados a empresas. Entre estas alianzas, se encuentran organizaciones internacionales y nacionales que sirven para generar alianzas con pequeñas o medianas empresas para realizar diagnósticos con los estudiantes de la FGAD.

Otro modo de verificar el compromiso con el conocimiento es si las sugerencias de los estudiantes se ven aplicadas a en la Facultad. En este caso, el nivel de madurez da a conocer que existe una estructura base para que las sugerencias estudiantiles se lleven a cabo. Por otro lado, se muestra una disparidad en las percepciones de los encuestados en torno a los mecanismos para promover la creación de conocimientos, lo cual solo demuestra las diferencias internas entre las áreas para crear conocimiento valioso.

Un resultado destacable es el compromiso que se tiene en la capacitación de docentes, ya que estos poseen muchas oportunidades de capacitación ya sean provenientes no solo de la FGAD, sino con soporte del DACG y la misma PUCP. Otro modo de ver del compromiso con el conocimiento es la actualización de la base de datos, lo cual se encuentra muy bien gestionado, con ciertas mejoras por destacar como el descarte de información desactualizada. Por último, también se puede evidenciar el compromiso por el conocimiento mediante la documentación de procesos organizacionales, lo cual se destaca por una buena gestión con algunos casos inusuales en los que se podrían identificar estos procesos clave para ser documentados.

Figura 25: Resultados del subproceso de Compromiso con el conocimiento de la FGAD

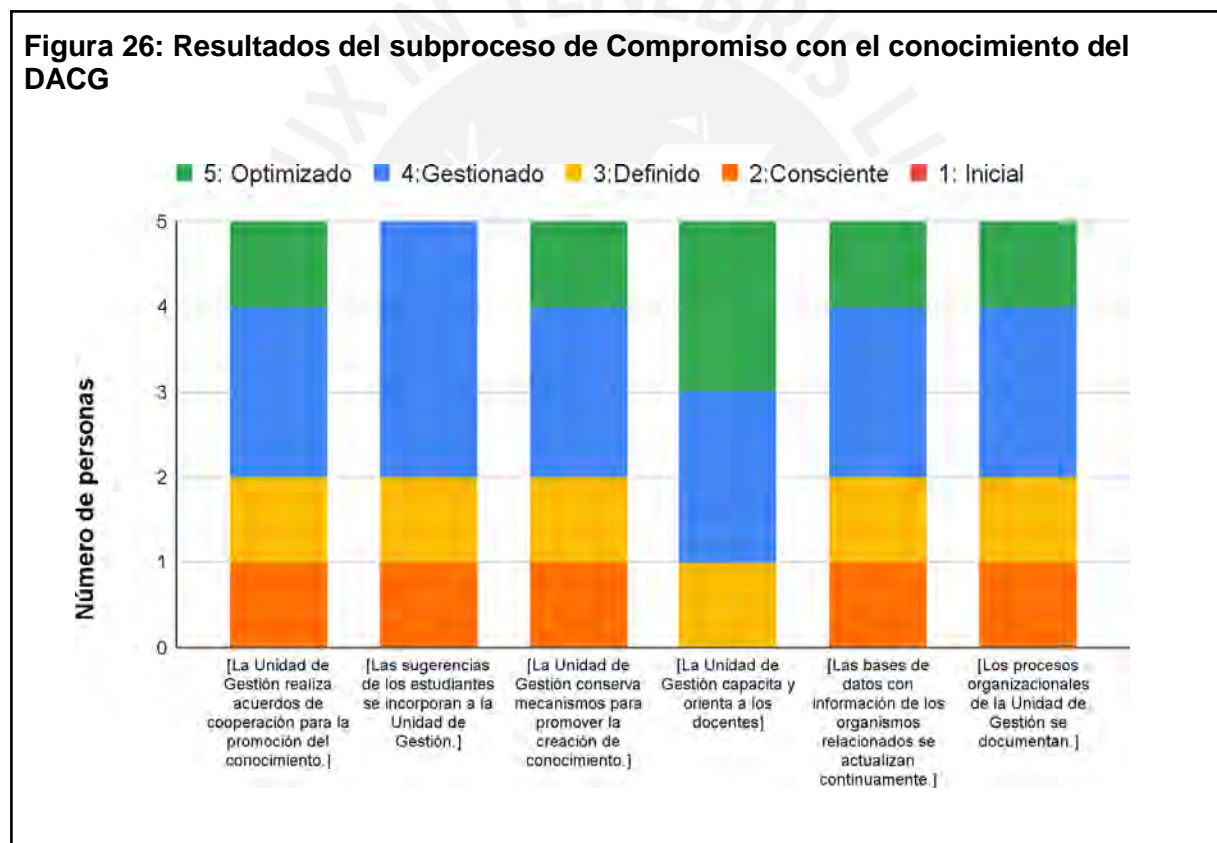


1.6.2. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

En general, los resultados revelan que la mayoría considera que las actividades relacionadas con este subproceso están en un nivel de madurez “Gestionado” (Figura 26) aunque en menor medida a comparación con los otros subprocesos. Esto implica que ha establecido sólidos procesos y prácticas para fomentar la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo en su entorno. Sin embargo, también sugiere la necesidad de continuar buscando mejoras y oportunidades de crecimiento en este aspecto clave de su funcionamiento.

Los resultados demuestran una destacable valoración a la sección de Capacitación y Orientación de Docentes muestran una percepción muy positiva hacia la Unidad de Gestión (UG) en términos de su compromiso con el desarrollo profesional de los docentes. Lo que puede promover el desarrollo profesional de los docentes, mejorar la calidad educativa, aumentar la satisfacción del personal y tener un impacto positivo en el éxito de los estudiantes.

Sin embargo, que la valoración en el ítem que indica la incorporación de sugerencias de los estudiantes sea menor destaca un área de posible mejora en términos de inclusión y participación estudiantil en los procesos de toma de decisiones. Mejorar ello podría diversificar y enriquecer la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, aumentar el sentido de pertenencia de los estudiantes y su compromiso con los objetivos organizativos.



Se aprecia que la FGAD y el DACG tienen una tendencia similar hacia una percepción de madurez de "Gestionado" en el subproceso de compromiso de conocimiento. Esto implica que ambas instituciones gestionan el compromiso de los miembros de la comunidad educativa con el conocimiento, lo que puede incluir actividades como la realización de proyectos de investigación. Asimismo, ambas muestran percepciones similares en cuanto a la actualización continua de las bases de datos. Esto sugiere que

tanto en la FGAD como en el DACG se reconoce la importancia de mantener la información actualizada y relevante en las bases de datos institucionales.

Por otro lado, el Departamento considera que hay un mayor nivel de madurez relacionado con el proceso de recibir y gestionar las sugerencias de los estudiantes en comparación con la Facultad. Esto sugiere que en el Departamento puede existir una mayor capacidad o disposición para involucrar a los estudiantes en el proceso de mejora continua y toma de decisiones institucionales. En contraste, en la Facultad puede haber áreas de mejora en cuanto a la inclusión y gestión de las sugerencias de los estudiantes.

1.7. Apropiación del conocimiento

Este subproceso aborda varios aspectos clave, incluyendo la autonomía en la toma de decisiones, la incorporación de sugerencias de los docentes y el establecimiento de alianzas externas por parte de la Unidad de Gestión

1.7.1. Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

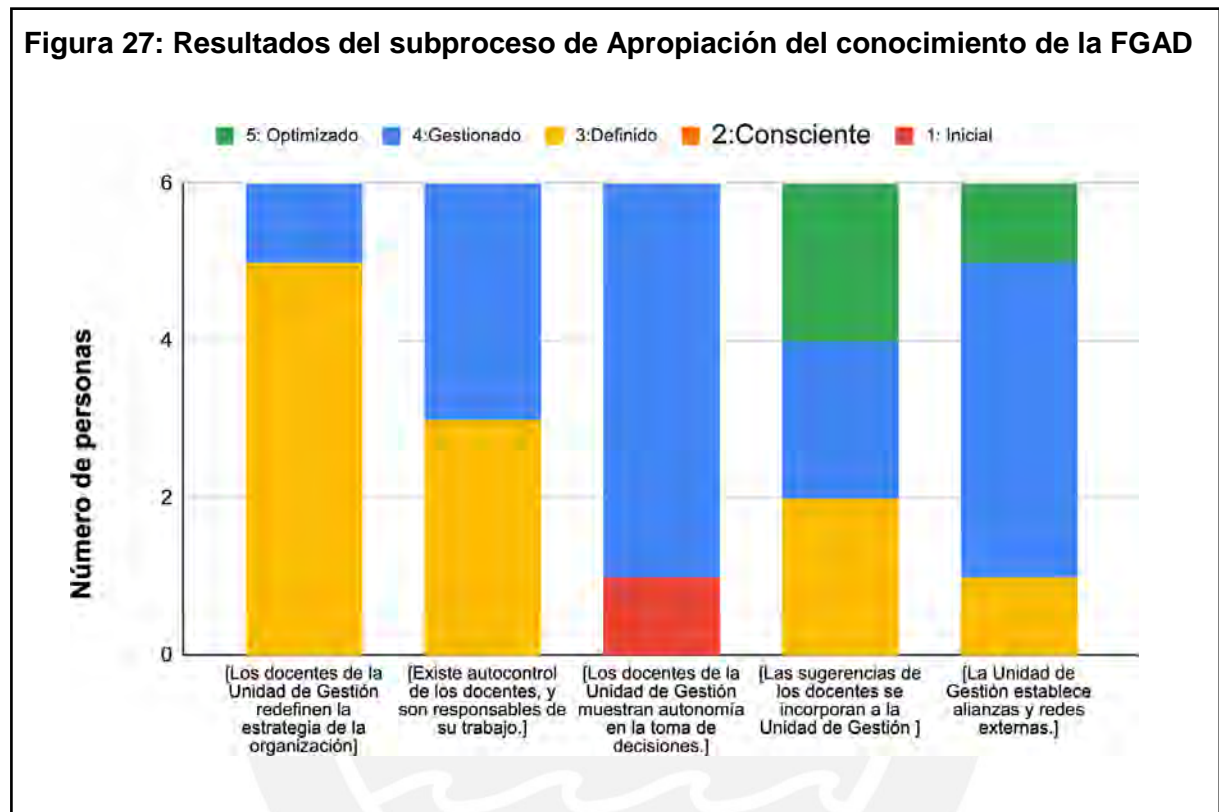
La apropiación del conocimiento de la FGAD tiene una tendencia de estar entre los niveles de madurez “Definido” y “Gestionado”, lo cual da a conocer que existe una estructura, ya sea inicial o una más desarrollada, que sostiene la gestión en la apropiación del conocimiento (Figura 27).

Es muy resaltante ver que los docentes de la unidad de gestión participan en la redefinición de la estrategia de la Facultad, dado que se ha visto que participan tanto como coordinadores o autoridades de la misma. Esta forma de trabajar facilita identificar los dolores organizacionales provenientes de los docentes y estudiantes, ya que son los primeros en percibirlo, para tomar decisiones estratégicas. En efecto, incluso se puede ver la clara autonomía de los docentes en la toma de decisiones, lo que es consecuente de la responsabilidad que poseen.

En torno a la afirmación sobre la incorporación de sugerencias de los docentes a la unidad, existen distintos puntos de vista porque consideran que se encuentran en los niveles “Definido”, “Gestionado” y “Optimizado”. Este resultado puede ser consecuencia de que se han aplicado las sugerencias de los docentes en distintos niveles de gestión, mostrando que en algunos casos llega a ser optimizado. En ese sentido, es importante que se estandarice la forma optimizada para incorporar las sugerencias de los docentes en la Unidad.

Por último, se conoce que la unidad, tanto la FGAD y el DACG, han realizado alianzas externas no solo dentro de la PUCP, sino también con organizaciones internacionales para fortalecer la generación de conocimiento en gestión y con organizaciones nacionales para realizar trabajos de diagnóstico conjuntos con los estudiantes y maestros.

Figura 27: Resultados del subproceso de Apropiación del conocimiento de la FGAD



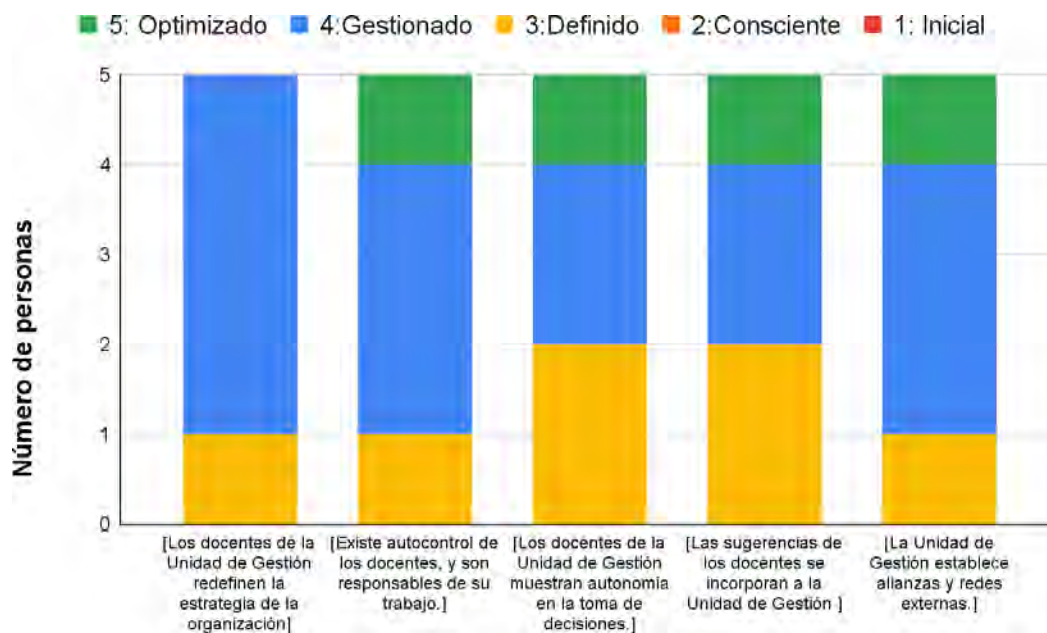
1.7.2. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

Los resultados demuestran que la mayoría percibe que las actividades asociadas con este subproceso se encuentran en un nivel de madurez clasificado como "Gestionado" (Figura 28). Este nivel implica que se realizan esfuerzos continuos para evaluar y ajustar los procesos existentes, con el fin de asegurar su eficiencia y efectividad. Sin embargo, también sugiere que existen oportunidades para mejorar y avanzar hacia una mejor apropiación del conocimiento.

Los resultados muestran una percepción positiva hacia la capacidad de la UG para establecer alianzas y redes externas. Asimismo, la buena valoración del autocontrol y responsabilidad de los docentes. Esto puede beneficiar al DACG en términos de ampliación de recursos, fomento de la colaboración, fortalecimiento de la responsabilidad, mejora de la imagen y aumento del impacto y efectividad en la consecución de sus objetivos educativos

Sin embargo, la menor valoración a que los docentes redefinan la estrategia organizacional sugiere áreas de posible mejora en términos de la participación del personal docente en la toma de decisiones estratégicas y su autonomía en la toma de sus decisiones. Aunque las puntuaciones son relativamente altas, aún existe margen para aumentar la participación y la influencia del personal docente en la dirección estratégica de la UG.

Figura 28: Resultados del subproceso de Apropiación del conocimiento del DACG



Se observa que la FGAD y el DACG tienen una tendencia hacia una percepción de madurez de "Gestionado" en este subproceso. Esto implica que ambas instituciones probablemente tienen prácticas establecidas para facilitar la adquisición, aplicación y difusión del conocimiento dentro de la organización. Además, ambas muestran percepciones similares en cuanto a la realización de alianzas y redes externas. Esto implica que tanto la FGAD como el DACG reconocen la importancia de establecer colaboraciones y relaciones con otras instituciones, organizaciones o entidades externas.

Por otro lado, difieren en cuanto a la percepción sobre si los docentes redefinen la estrategia organizativa. El Departamento considera este aspecto como más maduro en comparación con la Facultad, lo que sugiere que en el Departamento puede existir una mayor participación e implicación de los docentes en la definición y ejecución de la estrategia organizativa. En contraste, en la Facultad puede haber áreas de mejora en cuanto a la participación y liderazgo de los docentes en estos procesos.

1.8. Resultado general de los subprocesos

A continuación, la Figura 29 y 30 muestra un promedio de puntos del cuestionario realizado en agrupación de los siete subprocesos de GC separados entre FGAD y DACG para hacer una comparación entre los subprocesos e identificar cuáles tienen mayor nivel de madurez.

Además, en los gráficos se utilizan colores para indicar qué subprocesos están más cerca de alcanzar el valor 4. Los subprocesos con valores superiores a 3.5 se muestran en un color específico (azul), mientras que los que tienen valores inferiores a 3.5 se muestran en otro color (amarillo). Esto nos permite reconocer que la mayoría de subprocesos están cerca al valor 4, lo que sugiere que están casi completamente gestionados, pero que aún existen espacios de mejora.

1.8.1. Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

De la Figura 29, se observa que la mayoría de los subprocesos de Gestión del Conocimiento se encuentran en un nivel "Definido", con algunos de ellos aproximándose al nivel "Gestionado". Esta tendencia indica un progreso significativo de la organización más allá de las etapas iniciales y consciente de la gestión del conocimiento, y su compromiso activo en la mejora continua.

Figura 29: Promedio de puntos por subproceso de Gestión del Conocimiento de la FGAD



Es notable que el subproceso con la percepción más alta de madurez sea el de Trabajo en Equipo. Esto sugiere que la organización ha establecido una sólida colaboración

entre sus miembros, lo que facilita la transferencia y adquisición de conocimientos, así como la efectividad en la realización de tareas colaborativas.

Por otro lado, el subproceso con la menor percepción de madurez es el de Almacenamiento de Conocimiento. Estos resultados indican que la organización puede enfrentar desafíos significativos en la recopilación, organización y preservación efectiva del conocimiento generado y adquirido. Este hallazgo resalta la necesidad de mejorar la eficiencia en la gestión y almacenamiento del conocimiento para garantizar su disponibilidad y utilidad a lo largo del tiempo.

1.8.2. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

De la Figura 30, se puede decir que todos los subprocesos están en un nivel “Definido” y que la mayoría está cerca de llegar a un nivel “Gestionado”. Esto indica que la organización ha progresado más allá de la etapa inicial y consciente, y está trabajando activamente hacia la gestión efectiva del conocimiento. También se observa que el subproceso con una mayor percepción de madurez es la Apropriación del conocimiento. Esto sugiere que la organización está progresando adecuadamente para aprovechar plenamente el conocimiento disponible y aplicarlo de manera efectiva en sus operaciones y procesos de toma de decisiones.

Figura 30: Promedio de puntos por subproceso de Gestión del Conocimiento del DACG



Por otro lado, el subproceso con una menor percepción de madurez es el de Almacenamiento de conocimiento. Estos resultados indican que, en general, la organización puede enfrentar mayores desafíos en la recopilación efectiva del conocimiento generado y

adquirido. Esta área específica puede demandar una atención especial para mejorar la efectividad en la gestión del conocimiento, garantizando que el conocimiento crítico esté disponible y accesible cuando sea requerido. Además, es importante considerar que, a pesar de la escasa rotación de docentes, se debe valorar la información valiosa que cada uno posee y contemplar estrategias para su preservación y futuros cambios de personal.

Al comparar tanto la FGAD como el DACG, se observa una diferencia en la percepción de la gestión de ciertos subprocesos. La FGAD considera que el subproceso de Trabajo en Equipo está mejor gestionado que el de Apropiación del Conocimiento. Esta discrepancia podría atribuirse al hecho de que la Apropiación del Conocimiento en el formulario estaba estrechamente vinculada al conocimiento de los docentes, lo que sugiere que la Facultad puede tener un menor entendimiento de estos actores en comparación con el DACG. Es importante destacar que el Trabajo en Equipo también es considerado bien gestionado en el DACG.

Además, se observa que, en ambas áreas, el almacenamiento de conocimiento se percibe como el subproceso con menor madurez. Este subproceso está relacionado con la recolección de propuestas y la gestión del conocimiento que los docentes pueden tener, lo que justifica la necesidad de profundizar en esta área mediante entrevistas en profundidad. Sin embargo, se puede adelantar que una parte de esta percepción se debe a la baja rotación del personal docente, lo que lleva a una menor cantidad de casos de gestión debido a la escasez de salida de docentes.

En resumen, ambas instituciones, FGAD y DACG, muestran un avance hacia la gestión efectiva del conocimiento, con prácticas establecidas en áreas como el trabajo en equipo, la adquisición de información y el compromiso con el conocimiento. Sin embargo, aún existen desafíos en el almacenamiento y la disseminación de la información, así como en la participación de los docentes en la toma de decisiones estratégicas. En resumen, ambas unidades están cerca de alcanzar un nivel "Gestionado" en la mayoría de los subprocesos, pero aún hay espacio para mejorar y estandarizar ciertos aspectos de la gestión del conocimiento.

Reconociendo esos resultados cuantitativos, se procederá a realizar un análisis exhaustivo de los siete subprocesos a través de las entrevistas realizadas a personal administrativo como autoridades.

2. Análisis cualitativo

Los hallazgos cualitativos de este estudio se han estructurado en dos apartados distintos, enfocados en el personal administrativo y las autoridades respectivamente, dentro de la FGAD y el DACG. Cada apartado detalla los siete subprocesos de Gestión del Conocimiento, desglosando las observaciones y conclusiones específicas para cada subproceso tanto en la Facultad como en el Departamento. Esta división permite un análisis exhaustivo y detallado de cómo se maneja y se integra el conocimiento en cada nivel organizativo, ofreciendo una comprensión clara de las fortalezas y áreas de mejora en la gestión del conocimiento en ambas áreas.

2.1. Análisis de la información cualitativa a los administrativos

Dentro de esta sección, se presentan los hallazgos cualitativos de las entrevistas semiestructuradas en profundidad realizadas a cuatro administrativos de la Unidad Académica de Gestión.

2.1.1. Adquisición de la Información

En este subproceso, se destaca el tipo de información que suele ser adquirida tanto en la FGAD y el DACG, como también se aborda aquella información de carácter restringido. También se desarrollan los métodos utilizados para la recolección de datos.

a) Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

a.1. Información regular

Dada la naturaleza de la FGAD, la información que mayormente se adquiere es la que se encuentra enfocada en el desarrollo de capacidades de los estudiantes, lo que va desde información académica hasta trámites académicos. Si bien también se adquieren algunos temas relacionados con los docentes, se realizan con el objeto de que sigan sus funciones de enseñanza.

Manejo todo tipo de información que tiene que ver con contenidos académicos, centralización, materiales de docencia, información de competencias, evaluaciones. Tengo información de sílabos, tengo información de casos, tengo información de bibliografía utilizada. Y en la coordinación, [manejo información] asociada a los temas de provisión docente, de capacitación docente, [...] todo lo que tenga que ver con la función (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

[Los estudiantes vienen a realizar sus] consultas de temas que puedan tener como inconvenientes en su tema académico, solicitudes, trámites, alguna duda en sus procesos, tanto el proceso como matrícula durante su tiempo académico (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Otro tipo de información adquirida es la que viene a ser documentada en las reuniones del comité académico, ya que se registran actas y documentos que brindan información importante para la FGAD.

Tenemos [...] el comité académico. [Nos] reunimos una vez a la semana, los lunes, en donde suele ser más de corte informativo. No tanto de toma de decisiones. Se generan actas o se generan los documentos que se revisan en esos comités (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Asimismo, se han visto restringidas algunas adquisiciones de información en torno a la evaluación docente, ya que los accesos a los resultados se limitan al uso personal de cada docente.

Las evaluaciones de los docentes[...] solo se le da a cada profesor y a mí me complica un poco la gestión, porque cuando le he querido solicitar, me han dicho que es privada. [...] Pero yo, ¿cómo puedo hacer una mejora continua si es que no sé cómo le ha ido al profesor, tanto cuantitativa como cualitativamente? [Tener acceso a la información de la evaluación de los docentes] me daría una capacidad de reacción más rápida (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

La información adquirida en la FGAD se centra principalmente en realizar mejoras internas para brindar un buen servicio para el desarrollo de los estudiantes, lo cual se encuentra muy acorde a su principal función. Asimismo, se abordó que se realiza la evaluación docente, el cual es de uso privado; sin embargo, esto resalta la importancia de compartir esta información con los coordinadores, ya que así pueden mejorar su gestión.

Por último, no toda la información requerida se puede adquirir de la FGAD, puesto que, en algunos temas puntuales, los coordinadores tienen que gestionar sus propios accesos de información para realizar sus actividades.

Mucha de la información a la que yo accedo es información propia, [...] de mis redes [de contacto]. Porque, por ejemplo, si para un evento, yo quiero invitar a gente de afuera, yo no puedo ir [a pedir información] a la Facultad (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Dada la existencia de brechas en la adquisición de información de ciertos temas puntuales, los coordinadores toman iniciativas para resolverlas, ya que utilizan sus propios medios para gestionar las actividades que realizan. Teniendo en cuenta esto último, resalta la importancia de que la adquisición de conocimiento gestionada por los coordinadores quede registrada en algún medio, puesto que es nueva información que puede ser importante para otras coordinaciones.

a.2. Información restringida

Sin embargo, también existe información de difícil acceso, como lo son las actas del consejo, pues en ocasiones suelen tocar temas confidenciales.

Como pueden ser [por ejemplo] las actas de los consejos. Ese tipo de información [...] no se comparte (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

La información confidencial debe ser registrada y almacenada con sumo cuidado. En estos casos, la filtración de esta información puede suponer un riesgo para la organización, lo cual resalta la importancia de la gestión de esta.

Otro hallazgo resaltante es que no todas las personas tienen acceso a la misma información, ya que esto dependerá del puesto o función que realice cada integrante.

Yo como promotor de mesa de partes, no accedo a lo mismo que tal vez accede [la] Dirección de Estudios o [la] Secretaría Académica, porque obviamente manejan distintos tipos de información (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Yo como docente coordinadora inclusive no manejo bases de datos. Yo manejo la información de mis docentes, de mis colegas. Y tenemos nuestra carpeta compartida de contenido académico, pero no manejo bases de datos (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha visto una frecuente actividad en la solicitud de acceso a información entre las distintas áreas de la organización, que inclusive pasa por aprobación de los jefes directos.

Sé que, para acceder, por ejemplo, a algunos expedientes o documentos, tienen que cederte un acceso y eso lo tiene que solicitar obviamente tu jefe (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Antes uno no sabía dónde acceder, se solicitaba a la Secretaría Académica, pero

ahora [...] estamos pidiendo con más énfasis [reportes de números sobre estudiantes] [...] para tomar decisiones de cómo atraer más estudiantes (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Debido al manejo de información heterogénea, las distintas áreas organizacionales, incluyendo a los coordinadores, deben solicitar acceso a la información. Para esto es importante que se identifique la información que es frecuentemente solicitada de modo que se encuentre en una base de datos de fácil acceso o que pase por una aprobación directa de manera inmediata, sin pasar por muchos intermediarios.

a.3. Formas de crear conocimiento

Para el intercambio de conocimiento, se identificó que existen entes de la universidad fuera de la FGAD y el DACG, el Vicerrectorado de Investigación, que incentivan la generación de conocimiento científico a través de bonos.

Existe el reconocimiento de la investigación, que es como un bono para ellos, este que lo otorga el vicerrectorado de investigación (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Desde la mirada de la FGAD, esto supone una oportunidad para el desarrollo de conocimiento, ya que se desarrollarán las habilidades de investigación tanto para estudiantes y docentes. Aquí es importante que, en la interacción, ambas partes compartan conocimiento para el desarrollo de las investigaciones.

a.4. Recolección de datos

La generación de base de datos es de manera constante, porque proviene de las mismas operaciones. Desde que el estudiante o docente ingresa a trabajar o estudiar, se recopilan sus datos y se generan unos nuevos de acuerdo con las actividades que realizan, como notas, asistencia, etc.

La información de los alumnos se construye todo el tiempo (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Desde que el alumno ingresó a la universidad, el alumno ya tiene un código y con ese código está asociada toda su trayectoria académica de cursos, de notas, de asistencia, de comités de disciplina, si tuviera casos disciplinarios, de solicitud de becas (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Inclusive se generan datos de los estudiantes ya egresados de la universidad, lo cual les permite medir sus resultados organizacionales como en la empleabilidad.

Desde que ingresa a la Facultad, en nuestro caso, hasta que egresa y después de que egresa, porque tenemos a los Alumni, a los egresados y a los graduados. Los egresados y graduados, los alumnos y seguimos con nuestros Alumni, porque eso nos permite ver su empleabilidad, dónde están, qué cargo tienen. Todo eso genera una información (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Por último, en las entrevistas surgieron sugerencias para recopilar información relevante, tales como procesos repetitivos que deben estar en una base de datos y un historial de docentes que tuvieron malas prácticas.

Algunos procesos, algunos procesos que repetimos varias veces, sí, sería importante que esté ahí [en la base de datos] (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

También es clave tener una base de datos en donde estén profesores, sí, profesores, jefes de práctica, que han salido, no han terminado en buenos términos en la Facultad, pero que pase el tiempo y podrían volver. Y que las personas que estuvieron involucradas [en las malas prácticas] en ese momento, o sea, que conocen los motivos por los cuales salieron, ya no están, podrían volver a contratarlos [...] y sería un riesgo (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Esto demuestra la existencia de sistemas eficientes de gestión de datos del histórico de información recopilada para mejorar la calidad educativa. Sin embargo, existe información como el histórico de docentes con malas prácticas o procesos repetitivos no documentados que deben ser recopilados y almacenados.

b) Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

b.1. Información regular

Por parte del DACG, la información que se adquiere frecuentemente aborda temas para el fortalecimiento de capacidades de los docentes y los procesos internos para su desarrollo. Para ello, inclusive se han creado bases de datos de los docentes y sus procesos clave.

El Departamento tiene la base de datos de docentes, de todos los procesos relacionados con docentes, como pueden ser los procesos de desempeño, los procesos de acreditación, los procesos de nombramiento, en fin, una serie de procesos (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

La creación organizada de esta base de datos facilita que las distintas áreas solicitantes de esta información tengan un adecuado acceso. El contener en una base de datos la información de los procesos clave de la organización permite tener un recorrido histórico de la evolución de la FGAD, lo cual es importante, ya que esta información proveerá un contexto básico para las futuras personas que ingresen a ocupar nuevos puestos en la DACG.

Otro tipo de información que se adquiere y maneja en el DACG es la aplicada por la analista de investigación y relación con organizaciones, ya que destaca su enfoque en fortalecimiento del conocimiento y el desarrollo de los docentes en las ciencias de la gestión a través de la investigación y las alianzas. Es así que esta área trabaja con información científica generada por la investigación, consultorías, congresos e instancias internacionales.

Yo manejo todas las publicaciones de los profesores. Tantos artículos de revistas científicas indexadas, arbitradas y hasta no arbitradas también, libros que publican, capítulos de libro, proyectos de investigación, instancias internacionales, congresos. También tengo base de datos de profesores con proyectos de RSU [Responsabilidad Social Universitaria]. [...] y consultorías (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

La cita de la entrevista resalta la amplitud de responsabilidades de esta área, que incluye el manejo de publicaciones de profesores, proyectos de investigación, participación en instancias internacionales y proyectos de RSU. Esta reflexión evidencia la importancia de tener un enfoque integral en la adquisición de la información para impulsar el crecimiento académico y profesional dentro de la institución.

b.2. Formas de crear conocimiento

Para fomentar la creación de conocimiento, primero se buscan nuevas fuentes de conocimiento, que puede ser buscada por los mismos docentes, a través de la investigación, o por la incorporación de nuevos trabajadores que posean enfoques distintos.

Habría más bien [...] creación de nuevos conocimientos a partir de la incorporación de gente o la misma práctica (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Hay concursos de atracción de docentes fomentados por el vicerrectorado, para atraer docentes investigadores, docentes creadores. Entonces, se van creando

plazas, va creciendo el cuerpo docente (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

La tarea del docente no solo está en formar al estudiante, sino también en estar buscando nuevas fuentes de conocimiento y compartir ese nuevo conocimiento que se adquiere individualmente con tu propia práctica (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

La búsqueda de nuevas fuentes de conocimiento por parte de los docentes y el mismo DACG es una estrategia prometedora, por lo que es importante que se lleven a cabo acciones para maximizar su efectividad y beneficios en el contexto educativo. Esto supone que, para adquirir conocimiento organizacional, los docentes cuenten con espacios en los que puedan asimilar información.

b.3. Recolección de datos

Los hallazgos de la investigación revelan que el departamento cuenta con un registro completo de los profesores y su carga académica, lo cual es fundamental para temas de acreditación y gestión de la facultad. Sin embargo, se identifica una dificultad significativa en la recopilación de información. Esta tarea se ve obstaculizada por la falta de colaboración de algunos docentes en completar los formularios requeridos, lo que dificulta mantener actualizados los datos.

El departamento sí tiene todo este registro con profesores y toda su carga académica. Cursos candidatos (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Para temas de acreditación que tenemos que ver con la facultad. Nos pidieron si los profesores están haciendo consultorías y era un tema. Hasta ahora estoy sufriendo con eso porque es difícil que todos los profesores contesten el formulario. [...] Es difícil recolectar información. Son tantos profesores (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

En la misma línea, se señala la necesidad de contar con practicantes para facilitar esta labor y garantizar un acceso rápido a la información cuando sea necesario.

Sería genial tener practicantes para tener todo actualizado y cada vez que un profesor necesite algo tenerlo listo (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Este hallazgo resalta la importancia de establecer sistemas eficientes de recopilación de datos y de promover una cultura de colaboración y participación entre los miembros del departamento. Además, pone de manifiesto la necesidad de asignar recursos adecuados, como practicantes, para optimizar la gestión de la información y mejorar la eficiencia operativa en el departamento.

La FGAD se caracteriza por adquirir y manejar información centrada en el desarrollo de capacidades de los estudiantes, así como en trámites académicos y temas relacionados con los docentes. Esta información incluye desde contenidos académicos hasta evaluaciones y documentos de coordinación. Sin embargo, se han encontrado restricciones en el acceso a la información de evaluación docente, lo que dificulta la mejora continua, por lo que se enfatiza la importancia de compartir esta información con los coordinadores para mejorar la gestión. Por otro lado, el DACG se enfoca principalmente en el fortalecimiento de capacidades de los docentes y en procesos internos. Se destaca la creación de bases de datos de docentes y procesos clave, así como el manejo de publicaciones de profesores y proyectos de investigación. Además, se promueve la búsqueda de nuevas fuentes de conocimiento y la colaboración entre docentes para compartirlo. Ambas áreas enfrentan desafíos en la recopilación de información, especialmente debido a la falta de colaboración de algunos docentes. Se sugiere la necesidad de establecer sistemas más eficientes de gestión de datos y promover una cultura de colaboración. Además, se destaca la importancia de asignar recursos adecuados, como practicantes, para optimizar la recopilación y gestión de la información. En el Anexo G, se puede visualizar gráficamente una tabla resumen de este subproceso.

2.1.2. Diseminación e interpretación de la Información

Este subproceso se enfoca en el compartimiento de conocimiento explícito y tácito en las distintas áreas organizacionales.

a) Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

a.1. Documentación

Como primera instancia, se documentan y comparten aquellos conocimientos que se utilizan de manera constante, como son los procesos internos, los reglamentos de trabajo y manuales de uso. Este conocimiento es clave, debido a que dirige el funcionamiento interno de la organización y puede perdurar en documentos en caso algún nuevo trabajador lo necesite.

Entonces, pero sí, hay manuales, hay guías. Por ahí, alguna vez vi cómo que un paso a paso que se había creado en un drive (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

El reglamento interno y también tenemos una guía (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Todos los procesos [se documentan], los procesos de contratación de docente, los procesos de elaboración de contenidos académicos, los procesos de evaluación, todo está documentado (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

La documentación y distribución de los conocimientos fundamentales, como los procesos internos, reglamentos de trabajo y manuales de uso, son esenciales para el funcionamiento eficiente y continuo de una organización. El compartir esta información proporciona una guía clara para los empleados, tanto actuales como futuros, asegurando la coherencia y la eficacia en todas las operaciones.

Existe una visión detallada de la documentación y el intercambio de información dentro de la institución educativa. La primera cita destaca la importancia de los informes solicitados a los coordinadores, quienes deben documentar sus actividades y funciones dos veces al año, coincidiendo con las juntas de profesores semestrales. La segunda cita resalta el compartimiento de presentaciones que se muestran en el comité de modo que el personal administrativo y docentes tengan conocimiento de esta información.

Informes que nos piden a los coordinadores de nuestras funciones, de nuestras actividades, [la documentación] es dos veces al año porque tenemos dos momentos, que son las juntas de profesores, en donde nos juntamos todos los profesores y contamos qué es lo que hemos hecho en ese semestre (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Semanalmente, ahí subimos los archivos, ya sea de las presentaciones que estamos haciendo al comité, o de informaciones que queremos compartir con otros profesores, con el personal administrativo también (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Se revela un enfoque organizado y estructurado hacia la gestión de información en la institución educativa. La práctica de solicitar informes a los coordinadores y compartir archivos regularmente durante las reuniones del comité demuestra un compromiso con la transparencia y la comunicación efectiva dentro de la comunidad académica. Este proceso

sistemático de documentación e intercambio de información no solo facilita el seguimiento de actividades, sino que también promueve la colaboración entre el personal docente y administrativo. Además, estas prácticas reflejan un esfuerzo continuo por fortalecer la cultura organizacional y mejorar la eficiencia operativa en la institución.

a.2. Procesamiento de la información

También, se ha notado que en la FGAD se requieren constantemente datos procesados. Para obtener estos datos, se tienen que procesar desde la recopilación de la información hasta convertirlos en tablas, gráficos o números. Su función es mostrar la situación actual de la Unidad de Gestión, como es el caso de los trámites académicos.

Entonces, solo es un tema de quién sabe ingresar, como en un Excel. Y simplemente filtrar. Y puedes tener el total de los números que desees en ese aspecto (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Tengo entendido que también es así en otras unidades porque en las reuniones se pregunta siempre. Y nos pregunta, por ejemplo, en porcentajes, cuántos van [...] y si lo diferencias, porque siempre piden ese tema (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

La conversión de datos en tablas, gráficos o números facilita la visualización y comprensión de la información. Además, se destaca que el acceso y filtrado de estos datos son relativamente simples, similar a trabajar con una hoja de cálculo como Excel. Esto sugiere que la habilidad para manipular datos de manera efectiva es fundamental para obtener la información necesaria en esta unidad y en otras áreas de la institución universitaria. La constante demanda de datos durante las reuniones indica que este proceso es recurrente y esencial para la toma de decisiones informadas en la universidad.

a.3. Claridad de funciones

La entrevistada señala que algunos trabajadores pueden no tener un entendimiento claro de las responsabilidades que deben llevar a cabo los coordinadores.

Tal vez el tema de las funciones, siento que no todos tienen claridad. Sobre cuáles son las funciones que realizan necesariamente todos los coordinadores (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Esto sugiere la necesidad de una mayor comunicación y definición de roles dentro de la institución para evitar confusiones y mejorar la eficiencia en el desempeño laboral.

b) Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

b.1. Documentación

En la secretaría del departamento elabora el acta con lineamientos para ser aprobados por el Consejo.

Cuando hay unos lineamientos o bases que se tienen que aprobar, pasa siempre por el Consejo. [...] la secretaria del Departamento hace el Acta (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Esto sugiere que los lineamientos elaborados por la secretaría del DACG deben ser interpretados por el Consejo de modo que se pueda aprobar. Sin embargo, si estos lineamientos no son coherentes tendría que mejorarse.

b.2. Estado de la organización de datos

Otro punto a tener en cuenta es el estado del orden de los datos. Se ha notado que las bases de datos no siempre se encuentran al alcance inmediato, pues no todos los datos se encuentran procesados o actualizados. La espera de este procesamiento de cierto modo retarda las operaciones internas.

Por ejemplo, [...] cuando recibimos las primeras visitas de los acreditadores, tuvimos que ordenar gran parte de la información, [...] sílabos, evaluaciones. Entonces esa fue la primera vez que ordenamos todo y lo pusimos en una carpeta, pero con motivo de la acreditación (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Creería que no hay limpieza [de datos]. Pero lo que ha pasado en la PUCP, que ustedes ya saben, es que nos están reduciendo los gigas. Entonces eso va a ayudar a que se haga este ejercicio de limpieza, de ordenar mejor (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Siendo así, la actualización y procesamientos es un tema relevante, ya que en la actualidad se están presentando acontecimientos importantes, como la acreditación internacional o el reciente cambio de acceso limitado de gigas en Google Drive, para organizar estos datos.

En la misma línea, no todos los datos recopilados requieren una estricta actualización constante. También existen otros datos que se pueden actualizar de manera flexible, pues se actualizan de acuerdo con la misma iniciativa de las personas que desean

que sus datos se encuentren actualizados. Esto se debe a que esta actualización de datos funciona como incentivo para recibir reconocimientos, como es en el caso de los docentes.

Pero ellos [los docentes] lo llenan cuando desean, o sea, no es algo que ellos tienen una fecha exacta para llenarla. [...] Normalmente ya está casi llena y lista [a tiempo]. Comienzan a llenar todos los profesores más o menos a finales de año y es por eso que yo la actualizo en ese tiempo [noviembre]. [...] No es una obligación de los docentes. [...] [brindar la información] es por si es que quieren recibir un reconocimiento (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Por otra parte, el orden de datos en el DACG dispone de una constante actualización de las bases de datos, debido a que la jefatura lo requiere de ese modo.

Desde el primer día que yo vine, la primera semana [el coordinador] me dijo que llene toda una plancha de base de datos y me puse a chambear un montón, porque en ese momento teníamos que hacer [...] como que los insumos para hacer las nuevas líneas de investigación. [...] Yo, por lo menos, y con mi coordinador, nos esforzamos en tener esta base de datos actualizada (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Algo que se debe tener en cuenta es que el DACG cuenta con menos trabajadores administrativos que la FGAD, por lo que la acción de organizar la información se concentra en pocas personas.

La disponibilidad y el estado de los datos son puntos críticos, ya que la falta de procesamiento y actualización puede ralentizar las operaciones internas. Por ejemplo, durante la acreditación internacional, fue necesario organizar y poner al día gran parte de la información. Además, cambios recientes, como la reducción del espacio de almacenamiento en Google Drive, están impulsando la necesidad de limpiar y ordenar mejor los datos. Por otro lado, mientras que algunos datos requieren una actualización constante, otros pueden actualizarse de manera flexible, principalmente cuando se vinculan con incentivos para los docentes que deseen recibir reconocimientos.

b.3. Procesamiento de la información

Asimismo, existen dos actores clave que procesan la información. Una de ellas es la Dirección de Tecnología de la Información (DTI) de la Universidad, la cual maneja el sistema de aplicaciones formales de información. Por otra parte, cada unidad de estudios dentro de la Universidad también procesa su propia información.

La DTI, la Dirección de Tecnología de Información, es la dueña de todos los aplicativos donde se recoge la información. Y es finalmente la dueña de la información (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Pero cada unidad dentro de la universidad genera su propia base de información y aprovecha esa información (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

La cita revela que la DTI es responsable de los aplicativos donde se recopila la información y se posiciona como la entidad principal en la gestión de datos a nivel universitario. Sin embargo, se reconoce que cada unidad genera y utiliza su propia base de información, lo que sugiere una descentralización en el manejo de los datos.

b.4. Claridad de funciones

Se resalta una falta de claridad en la distinción entre el Departamento y la Facultad, tanto por parte de los trabajadores del Departamento como de la Facultad. Esta confusión puede conducir a malentendidos y preguntas inapropiadas sobre las responsabilidades y funciones de cada entidad.

A veces se confunden y [...] nos preguntan cosas que son para la Facultad y no saben que somos Departamento y a veces es igual en la Facultad, preguntan cosas, Departamento, ¿no? Y a veces no tienen un poco claro lo que hacemos nosotros y lo que hace la Facultad (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Revela la necesidad de una mejor comunicación y comprensión de los roles tanto dentro del Departamento como en relación con la Facultad, con el fin de optimizar la coordinación y el trabajo colaborativo entre ambas partes.

En síntesis, se revela la importancia de la documentación y distribución de conocimientos fundamentales, como los procesos internos y los reglamentos de trabajo, para el funcionamiento eficiente de la FGAD. Además, se destaca la necesidad de procesar constantemente datos para mostrar la situación actual de la FGAD, lo que resalta la importancia de la habilidad para manejar datos de manera efectiva. Por otro lado, en el DACG, se observa una constante actualización de las bases de datos para cumplir con los requerimientos de la jefatura y la acreditación internacional. Sin embargo, se identifica la falta de claridad en las funciones tanto en la FGAD como en el DACG, lo que sugiere la necesidad de una comunicación más clara y una comprensión de roles para mejorar la

eficiencia en el desempeño laboral y optimizar la coordinación entre las unidades y la facultad.

2.1.3. Almacenamiento del conocimiento

En este subproceso, se destaca el uso de diversas plataformas tecnológicas para el almacenamiento de información, así como el nivel de complejidad asociado al manejo de estas herramientas. Además, se abordará el tema de la rotación de personal, especialmente de docentes, y la gestión del almacenamiento de propuestas presentadas por los administrativos tanto en la FGAD como el DACG.

a) Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

a.1. Herramientas tecnológicas usadas

Durante las entrevistas, se identificaron varias herramientas distintas con relevancia en este contexto. No obstante, la herramienta predominante resulta ser Google Drive.

Usamos mucho el Google Drive, las carpetas compartidas de Google, que ya es la forma virtual de manejar información (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Definitivamente, la principal es Google Drive. Ahí almacenamos todos nuestros archivos. Ahí la Facultad comparte las carpetas (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Este hecho resalta la percepción de que toda la información destinada a ser almacenada se encuentra concentrada en dicha plataforma. Las demás herramientas, como la web de la Facultad y el Power BI, desempeñan roles tanto en la divulgación de información pública como en la presentación de detalles específicos, como las estadísticas de los alumnos en el Power BI, una implementación de la universidad.

Tenemos [...] la web de la Facultad donde tú puedes encontrar información pública (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

También se ha implementado Power BI [...] principalmente para ESEA, y también para ver, un tema importante que no he mencionado, es el reporte de los números de estudiantes, números de estudiantes que ingresan, números de estudiantes que salen, cuántos estudiantes hay en la mención social pública, entonces esos números (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

El uso predominante de Google Drive puede proporcionar beneficios significativos en términos de acceso, colaboración, organización y seguridad de la información. Sin embargo, es importante aprovechar también otras herramientas según sus funciones específicas para garantizar una gestión integral y eficaz de los recursos.

a.2. Nivel de dificultad de herramientas tecnológicas

En relación con Google Drive, que es la herramienta principal utilizada, se destaca que los usuarios no consideran que sea complejo, lo que facilita considerablemente el acceso a la información necesaria en diferentes momentos.

[Que el manejo de Google Drive sea] Complejo no puede ser para nosotros porque estamos en ese tema. O sea, no en el uso y el acceso, eso no es complejo (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

La facilidad de la plataforma beneficia a la FGAD, ya que permite el acceso a la información necesaria en diferentes momentos, aumenta la productividad, reduce la necesidad de soporte técnico, y fomenta la colaboración y el flujo de trabajo fluido entre los miembros.

a.3. Rotación de personal

Con relación a este aspecto, se observa una percepción generalizada de que esta es escasa o prácticamente inexistente. Este aspecto se considera positivo, ya que contribuye a la comprensión de las respuestas proporcionadas en el cuestionario de la sección anterior.

Entonces yo te diría que no [hay rotación de docentes]. [...] Somos un cuerpo que más bien está creciendo. [...] entonces es un cuerpo chico, donde no hay tanta rotación (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

No obstante, la rotación entre los docentes a tiempo parcial puede ocurrir, principalmente debido a la apertura de nuevos horarios.

Tenemos a los docentes TPA [tiempo parcial] que van moviéndose de acuerdo con el volumen de cursos que se van abriendo, pero no los pierdes. Tienes el contacto. El siguiente ciclo lo vuelves a llamar. [...] Más bien, enriquecemos el conocimiento con las incorporaciones (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Cuando hay poca rotación entre los docentes, se establece una mayor estabilidad en la Facultad, lo que permite a los estudiantes tener una experiencia educativa más

consistente. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la rotación entre docentes a tiempo parcial puede ocurrir. Por lo que, es crucial gestionar la transición de manera efectiva para minimizar cualquier impacto negativo en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

a.4. Sobre las propuestas y retroalimentación

Se destaca la ausencia de un registro sistemático de propuestas provenientes de los administrativos para la mejora de sus actividades. Las propuestas se desarrollan principalmente de manera verbal.

Yo tengo menos tiempo acá. [...] Hemos tenido una oportunidad donde se comentó: chicos, propongan algo. Y todos lo han hecho, pero no se han dado más, la verdad (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Esta falta de almacenamiento formal es una oportunidad perdida para la Facultad. La ausencia de documentación formal dificulta el seguimiento, la evaluación y la implementación efectiva de las sugerencias. Asimismo, se puede perder la implementación efectiva de ideas valiosas para el mejoramiento continuo.

b) Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

b.1. Herramientas tecnológicas usadas

Al igual que la Facultad, se observó que la herramienta sobresaliente para almacenar la mayoría de la información es Google Drive.

Nosotros tenemos el Drive. En el Drive está todo. [...] en el Drive tenemos toda la información (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Otras herramientas que son utilizadas son la web del Departamento Académico en el cual se comparte información pública del DACG con los docentes o toda la comunidad estudiantil. Asimismo se tiene la web de docentes en la que se comparte las buenas prácticas de los docentes.

[Los docentes] tenemos la web del Departamento [...] donde hay carpetas compartidas por núcleos, hay documentos oficiales compartidos (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

[Las buenas experiencias] se cuelgan en la web de Buenas Prácticas, tenemos una web de profesores y docentes (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Contar con una herramienta destacada proporciona una rápida ubicación de información en la plataforma deseada, optimizando la gestión de recursos digitales y minimizando la duplicación de esfuerzos. Además, las plataformas del Departamento Académico y de los docentes sirven como canales cruciales para la comunicación tanto interna como externa. Al compartir información pública y buenas prácticas, se promueve la transparencia dentro del Departamento y se fortalece la comunidad académica.

b.2. Nivel de dificultad de herramientas tecnológicas

En cuanto a Google Drive, resalta su interfaz de navegación sencilla, lo que facilita la lectura y la localización de la información de forma rápida y efectiva.

[...] para nosotros no es complejo. [...] Si lees un drive normal. No, no es nada difícil (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

No obstante, es relevante señalar que no todos cuentan con el mismo nivel de acceso a la información almacenada, debido a diversas razones. Esto podría representar un desafío para algunos coordinadores propios del DACG, quienes también desempeñan roles como docentes y podrían encontrar dificultades para acceder a cierta información en Google Drive.

Si los profesores que son coordinadores [quieren acceder a información] [...] tendríamos que darle el link [del Drive] y todo porque no, no manejan nuestro Drive (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

La sencillez de Google Drive tiene el potencial de mejorar la experiencia del usuario en general. Esto puede contribuir significativamente a la optimización de las operaciones académicas y administrativas dentro del Departamento. Sin embargo, las diferencias en el acceso a la información almacenada en Google Drive pueden representar un desafío para algunos, lo que podría afectar la coordinación, la comunicación y la toma de decisiones dentro del Departamento.

b.3. Rotación de personal

En este apartado, se respalda la información obtenida en la FGAD, confirmando que la rotación de los docentes es reducida. Es importante destacar que, aunque la falta de claridad completa se debe a que la entrevistada no está especializada en el área de selección, aun así persiste una percepción de una baja rotación.

Muy pocos [docentes se retiran]. O sea, yo no estoy en esa área de selección docente, pero yo sé que es muy poco [la rotación docente] (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Por otro lado, se observa una preocupación potencial en cuanto a la posibilidad de no documentar adecuadamente las buenas prácticas que los docentes salientes podrían aportar. Este aspecto sugiere un área de mejora en la gestión del conocimiento, ya que el intercambio de experiencias significativas podría perderse si no se implementa un sistema eficiente de almacenamiento.

[...] hay varios docentes a tiempo parcial que son muy valiosos, que a veces tienen iniciativas que hacen en un semestre académico [...] o dos semestres académicos, pero luego ellos se van y esto ya no quedó registrado. Entonces, innovaciones que hicieron, nuevas formas de enseñanza. Todo eso pudo haber quedado registrado, pero se pierde. Entonces sí, sí, diría que el impacto es alto (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

La reducida rotación de docentes tiene el potencial de promover la continuidad, estabilidad y calidad en la enseñanza, así como preservar el conocimiento institucional. No obstante, es crucial implementar medidas para documentar de manera adecuada las buenas prácticas de los docentes a tiempo parcial, con el fin de no perder información valiosa que pueda impulsar innovaciones en la educación.

b.4. Sobre las propuestas y retroalimentación

En el DACG también se destaca la falta de un registro de propuestas provenientes de los administrativos. Las propuestas se desarrollan principalmente mediante una conversación con un coordinador, y las pocas que llegan a ser almacenadas se centran en actividades planificadas o presupuestos.

No, no, nosotras solamente [se conversa] con el coordinador [sobre las propuestas]. Si el coordinador lo aprueba, ahí sí, recién [la propuesta] va el Drive (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Y hago mi propuesta de actividades del año cuando comienza el año. Y el profesor lo aprueba [...] yo veo qué capacitaciones tengo que hacer en el año (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Las propuestas desarrolladas a través de conversaciones informales pueden no recibir la atención y el seguimiento adecuados, lo que puede resultar en un

desaprovechamiento de los recursos y oportunidades potenciales de mejora. Asimismo, el DACG puede perder oportunidades de implementar cambios significativos que impulsen la excelencia académica y administrativa.

En síntesis, tanto en la FGAD como en el DACG, se evidencia una notable preferencia por la utilización de Google Drive como plataforma principal, complementada ocasionalmente con el empleo de otras herramientas. Se destaca, además, la facilidad de navegación que ofrece Google Drive. Se observa una marcada escasez en la rotación de profesores a tiempo completo. Pero, se reconoce una rotación ligeramente mayor en el caso de docentes a tiempo parcial, con la consiguiente posibilidad de pérdida ocasional de sus prácticas pedagógicas efectivas. Por último, ambas entidades se enfrentan a desafíos similares, como la deficiencia en la documentación adecuada para las propuestas y la limitada oportunidad para generar nuevas propuestas, factores que podrían incidir en el proceso de mejora continua. En el Anexo I, se puede visualizar gráficamente una tabla resumen de este subproceso.

2.1.4. *Transferencia del conocimiento*

En esta sección del modelo teórico, se abordarán cinco puntos distintos tanto la FGAD como para el DACG. En primer lugar, se tratará el aspecto relacionado con la manera de compartir de conocimientos específicos, seguido de la distribución de logros y avances, la naturaleza de la información compartida, las buenas prácticas implementadas y las dificultades que existen en este subproceso.

a) *Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)*

a.1. *Cómo se comparte conocimientos*

Una modalidad esencial para transferir conocimientos a los administrativos recién llegados a la FGAD son las capacitaciones que reciben al inicio de su incorporación.

Pero, para el uso de estos [guías de procesos], también sirve mucho el tema de capacitación que recibimos al momento de ingresar (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Asimismo, se subraya la promoción de la FGAD para el intercambio de experiencias y conocimientos entre los docentes, tal como lo expresa una de las entrevistadas.

Todo el tiempo [se promueve que se compartan experiencias y conocimientos entre los docentes]. Tenemos fechas específicas que son como que ya son típicas, pero

todo el tiempo [compartimos] buenas prácticas (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Y si quiero más información, se la pido a la Facultad. La Facultad dice, oye, hagamos una reunión con el profesor que hizo esa práctica, que nos la vuelve a explicar (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Estas prácticas fomentan el desarrollo de un personal más competente y eficaz en el cumplimiento de sus obligaciones, lo que a su vez enriquece la calidad tanto de la enseñanza como de la investigación. Por lo que, no solo beneficia a los individuos involucrados, sino que también fortalece a la FGAD en su conjunto, contribuyendo a su crecimiento, desarrollo y excelencia académica.

a.2. Distribución de logros y/o avances

Para comunicar los avances y rendimiento en sus labores, se destaca la existencia de comités dentro de la FGAD como el Comité Académico y el Comité de la Facultad. Estos comités realizan reuniones de coordinación e informes sobre el desempeño general entre las personas que conforman estos comités.

[...] el comité académico que tenemos los lunes, es [...] un gran espacio para informar. Esas reuniones son semanales (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

De esta reunión [semanal de equipo], es una reunión propia del área en la que yo me encuentro [...] [la cual es] la Secretaría académica (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

[...] nosotros somos una organización que tiene vicerrectorados académicos, administrativos y de investigación. Y debajo de los vicerrectorados hay direcciones. Cada dirección tiene una línea de comunicación con todas las unidades que están adscritas (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

De ello, se destaca la presencia de diversas reuniones entre equipos que facilitan el intercambio de información sobre el desempeño y el conocimiento del trabajo de otros. Esto resalta la importancia de estas instancias, no solo como simples foros de comunicación, sino también como catalizadores para la difusión efectiva de experiencias y conocimientos. Esta dinámica contribuye de manera significativa al constante enriquecimiento y desarrollo del entorno organizacional.

Finalmente, se enfatiza que en ciertos espacios de reunión, la limitación de tiempo impide la participación activa de todas las personas, lo que a su vez restringe la posibilidad de incorporar todos los puntos de vista.

[...] a veces en estos espacios de comité [...] somos muchas personas, entonces, todas intervienen, todas quieren hablar o algunas no hablan. Entonces definitivamente no permite que todos sepamos todo. Es quien alza la mano quien habla más. Y hay algunos que hablan más. Entonces, no es tan homogénea (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Si los miembros de la Facultad perciben que sus opiniones no son valoradas debido a la limitación de tiempo en las reuniones, podrían experimentar desmotivación. Esto puede llevar a que algunas voces no sean escuchadas o que se pierdan puntos de vista valiosos, lo que afecta la riqueza y la diversidad del conocimiento compartido durante las reuniones.

a.3. Qué información es compartida

De la información compartida entre administrativos de la FGAD resalta la información institucional como reglamentos internos, guías, políticas y modelos educativos que están a disposición de todos.

En el tema de los procesos, [nos comparten] el reglamento interno y también tenemos una guía (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

[Se comparte información] que tiene que ver con políticas, con modelos educativos, con prácticas, esa sí está a disposición (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Al garantizar la accesibilidad de la información institucional a todos los miembros del personal administrativo, se fomenta la homogeneidad en la aplicación de los reglamentos y políticas en el ámbito de la FGAD. Este enfoque contribuye a preservar la cohesión en las prácticas administrativas y asegura la alineación de todos los actores con los objetivos y los valores inherentes a la Facultad.

Para finalizar este aspecto, las entrevistadas tuvieron sugerencias de qué tipo de conocimiento sería beneficioso compartir. Entre ellos están las buenas prácticas entre Facultades y Departamentos, y compartir con todos los administrativos cómo se encuentra la FGAD.

Por ejemplo, entre Facultades, entre Departamentos, [que se compartan] las buenas prácticas de gestión, eso no hay y creo que sería interesante. Solo está enfocado más en docencia e investigación (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Entonces, sería interesante si hubiera una reunión general, ya no solo las cabezas, sino todos los trabajadores y que se hable. [...] podrían salir muchas más cosas para trabajar o para desarrollar (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

El intercambio de conocimientos sugeridos por las entrevistadas, pueden tener un impacto significativo en la colaboración y el aprendizaje mutuo. Asimismo, ayuda a identificar áreas de mejora en los procesos de comunicación y transferencia de conocimiento.

a.4. Buenas prácticas realizadas

Se observó la existencia de incentivos para motivar la compartición de buenas prácticas, promoviendo así la colaboración entre los miembros de la comunidad educativa.

La Facultad tiene una súper buena práctica que busca, por ejemplo, en el inicio de cada semestre, incentivar [a los docentes a] compartir esa información [experiencias con alumnos] (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Otro aspecto positivo es la disposición a resolver dudas o interrogantes que puedan surgir en distintos procesos, lo que facilita un intercambio fluido de información.

Si tuviéramos nosotros que observar que no quedó claro, hay cómo preguntar, hay cómo volver a insistir. En instancias pequeñas, yo [...] me acerco a la directora académica y le digo, no me queda claro esto, lo deberíamos aclarar. Baja a los demás [docentes y si tienen la misma duda], [responde] sí, vamos a hacer una charla (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

La existencia de incentivos para compartir buenas prácticas y la disposición a resolver dudas en la FGAD tienen un impacto significativo al crear un ambiente propicio para el intercambio de ideas y la colaboración en la búsqueda de soluciones innovadoras y eficaces.

Por otro lado, se evidencia un valioso respaldo hacia los docentes por parte de la Facultad y el coordinador del curso, proporcionando un acompañamiento y apoyo que contribuye al desarrollo profesional.

Si llega un nuevo profesor, lo que se hace es darle un entrenamiento por el lado de la Facultad, un acompañamiento docente (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

El coordinador también acompaña al [nuevo] profesor en sus consultas (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Estas prácticas resaltan la importancia de crear un entorno donde la libre expresión de ideas se fomente, incentivando la colaboración y el apoyo mutuo. Estos elementos no solo fortalecen la transferencia de conocimiento, sino que también enriquecen la experiencia laboral en su conjunto.

a.5. Dificultades en la transferencia de conocimientos

Al igual que se identificaron buenas prácticas, se observaron algunos desafíos en el proceso de transferencia de conocimiento. Uno de ellos es la dificultad para acceder a información específica cuando se necesita, lo que puede obstaculizar la fluidez del intercambio de conocimientos.

[...] en un momento se hizo un documento para gestión de eventos, ¿no? ¿Cuáles son los pasos? ¿Cómo hacer la comunicación? ¿A quién le será esto? ¿Quién diseña el flyer? Pero ese documento ni sé dónde está. Cada vez que va a haber un evento académico, cada profesor hace su propio proceso, sigue sus propias pautas, ¿no? (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Siempre estamos preguntando, siempre vas a escuchar que preguntan, ¿saben dónde está esto? ¿Me pueden pasar este documento? ¿Alguien tiene esto? Sí, así perdemos un montón de tiempo (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Cuando los miembros se enfrentan a estos obstáculos, pueden perder tiempo buscándola o esperando respuestas, lo que afecta la fluidez y la eficiencia del proceso de transferencia de conocimiento y la calidad de sus trabajos puede verse comprometida.

Otro desafío radica en la falta de familiaridad de algunos con ciertas herramientas, lo que dificulta el acceso a información relevante que posee la universidad.

No todos los profesores, los coordinadores sobre todo, los que tenemos una función de gestión ahí, no están familiarizados [con POWER BI]. Creo que todos deberíamos poder cualquier día acceder y saber la ruta (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Esto puede llevar a la pérdida de oportunidades de aprendizaje, la incapacidad para resolver problemas de manera eficiente y la falta de acceso a datos importantes para la toma de decisiones informadas.

b) Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

b.1. Cómo se comparte conocimientos

En este aspecto, se destaca la transferencia de conocimiento entre docentes en diversos momentos. El conocimiento que se comparte entre los profesores es la transmisión de saberes específicos, como el diseño de casos y las actualizaciones en metodologías de investigación mediante talleres y charlas o reuniones.

[existe] un taller para mis colegas [...] sobre cómo crear casos. Y luego un siguiente apartado sobre cómo diseñar una clase con casos. Es una forma de compartir conocimiento y es aleatorio (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Los profesores especialistas en metodología todo el tiempo están creando talleres para sus colegas para [...] darles a conocer nuevas herramientas, permanentemente, metodologías cuantitativas, nuevos softwares, análisis de ese tipo (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

En relación con toda esta sección, los actores involucrados en las charlas son los docentes y los pre-docentes.

Dicté un taller para mis colegas, para los que se apuntaron docentes y pre-docentes sobre un tema en especial (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Al compartir conocimientos y mejores prácticas, los profesores pueden enriquecer sus métodos de enseñanza y actualizar sus enfoques pedagógicos, lo que beneficia directamente a los estudiantes y mejora su experiencia de aprendizaje.

Adicionalmente, existen dos formas de intercambiar conocimiento de manera escrita. La primera es a través de un Google Site que los profesores emplean principalmente para documentar y compartir sus buenas prácticas. Sin embargo, una de las entrevistadas señala una disminución en la actividad y visibilidad de este recurso. La segunda opción es un Boletín Institucional que resume los eventos y avances ocurridos en el DACG durante un mes determinado.

[...] tenemos un Google Site, en donde ahí los profesores íbamos colocando nuestras buenas prácticas. Ya no tanto como antes. Siento que no la están alimentando tanto o comunicándose o visibilizando tanto. Pero bueno, ahí está el Google Site y sí tiene buena información (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Tenemos un boletín institucional [en el] que sale ahí la publicación, lo que ha pasado durante el mes y todo (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Las dos formas de intercambiar conocimiento de manera escrita en el DACG tienen el potencial de impactar positivamente en la documentación, difusión, visibilidad, accesibilidad y colaboración. Sin embargo, es importante abordar la disminución en la actividad del Google Site para asegurar que este recurso continúe siendo efectivo en la transferencia de conocimiento.

b.2. Distribución de logros y/o avances

En este apartado, se destaca la existencia de un comité del Departamento y la Junta de profesores. Asimismo, si existen cambios de normas por la universidad o alguna nueva información, esto es compartida a las personas correspondientes.

[...] también tenemos algunos informes que hacemos para la Junta [de profesores]. Esos son algunos canales principales formales [para compartir avances], con los que contamos (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Si sacan una nueva comunicación, le llega al Jefe del Departamento, el Jefe del Departamento la comparte con quién tenga que compartirla. La que trabaja como analista, la presenta en los consejos de cada Departamento. La discute y luego se difunde cuando es algo de aplicación o de cambio de normas o lo que fuera. (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Esto asegura que todos los miembros estén informados sobre los logros y progresos, promoviendo la transparencia y el compromiso. Asimismo, se reconoce y celebra el trabajo realizado por los miembros del Departamento, lo que fortalece la cohesión y el sentido de comunidad en la DACG.

b.3. Qué información es compartida

En cuanto a la compartición de información, se destaca, en primer lugar, la disposición de los investigadores para compartir sus estudios, resultados, descubrimientos y prácticas.

Hay grupos de investigación, por ejemplo, para los profesores de investigación, ellos tienen su propia carpeta de información, donde comparten todo lo que tienen. Y cuando ya hacen un producto, se comparte, sale, se publica (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Asimismo, los docentes contribuyen al intercambio al compartir sus dinámicas, materiales y presentaciones en el sitio de profesores. Del mismo modo, los docentes a tiempo parcial enriquecen el proceso compartiendo sus experiencias, tanto en el aula como en sus entornos laborales externos.

[En la web] están las presentaciones, las dinámicas, los materiales que han compartido los distintos docentes (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

En el caso de los colaboradores o de los docentes part-time que están todavía en la práctica organizacional, [comparten] experiencias, prácticas con respecto a acciones de alumnos (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

La compartición de información y experiencias entre investigadores y docentes tiene un impacto positivo en el enriquecimiento del conocimiento, la mejora de la calidad educativa y el fortalecimiento de la comunidad académica. Estas prácticas son fundamentales para el desarrollo continuo y el éxito de la Facultad en su misión educativa y de investigación.

Cabe destacar la contribución esencial de los administrativos en el DACG, ya que se evidencia una colaboración significativa entre las distintas coordinaciones que intercambian información relevante.

[En el Drive] están todas las coordinaciones de planeamiento, de presupuesto, la mía que es investigación, relación con organizaciones, está la de desarrollo docente, la internacionalización, la de RSU y la de comunicaciones (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Esta dinámica de compartir conocimientos fortalece la cohesión interna. En conjunto, subraya la importancia de la colaboración y la apertura en la comunidad educativa para impulsar un ambiente de aprendizaje dinámico y en constante evolución.

b.4. Buenas prácticas realizadas

En este aspecto se destacó la ausencia de juicios al compartir ideas, ya sean buenas prácticas, experiencias o propuestas. Esto fomenta un ambiente de apertura y respeto.

No hay quien califique, no hay un juez al que diga si está bien o no está bien, sino, mira, acá hay una forma distinta de hacer [su trabajo], aprovéchenla (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Esto fomenta un ambiente donde la creatividad y la innovación pueden prosperar. Esto permite que surjan nuevas perspectivas y enfoques que pueden llevar a soluciones originales y disruptivas. Asimismo, el personal puede sentirse valorado y escuchado, y están más dispuestos a contribuir activamente en las discusiones, compartir sus ideas y trabajar juntos.

Otro aspecto vinculado es la motivación que impulsa a las personas a transferir conocimiento. Según las entrevistadas, comparten conocimientos con el fin de fomentar el desarrollo docente y mejorar sus habilidades a través de la práctica.

Los profesores especialistas en metodología todo el tiempo están creando talleres para sus colegas para capacitarlos, entrenarlos (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Queremos que los docentes hagan sus propios [diseños de] casos y se ejerciten en eso (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Cuando los miembros están motivados para compartir y aprender unos de otros, se crea un ambiente donde la mejora constante es valorada y fomentada. Esto impulsa el crecimiento personal y profesional de los individuos.

b.5. Dificultades en la transferencia de conocimientos

Por último, se evidencia una demora por parte de algunos docentes en la transferencia de información al DACG, lo cual complica la actualización de ciertas bases de datos.

A veces ellos [...] tienen reconocimientos de tanto de la PUCP como de otros lados y no nos hacen llegar (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Publican y tampoco nos hacen llegar [que han publicado] y es como que un tema de estar ahí, profesor ¿está publicado o no? [...] sería lo ideal que ellos nos estén informando a nosotras para que podamos tener una mejor base (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Esto puede afectar la disponibilidad de datos precisos y actualizados para la toma de decisiones, la planificación de actividades y la realización de investigaciones, lo que podría tener un impacto negativo en la eficiencia y efectividad de las operaciones.

Además, las limitaciones de tiempo se presentan como un obstáculo, ya que, aunque existe la disposición para realizar charlas o reuniones, los docentes a menudo se ven restringidos por otras responsabilidades.

No todo lo que se puede, todo lo que se quiere se puede, porque hay limitaciones de tiempo. Entonces, cada profesor está preocupado en su propio desempeño, en su rol de docente o de investigador, o en su rol de gestor, porque tienen otras funciones también, pero en la medida que es posible se comparte mucho (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Si no hay suficiente tiempo disponible para organizar y participar en la transferencia de información, es posible que no se puedan abordar temas importantes, compartir información relevante o resolver problemas de manera adecuada.

En suma, tanto la FGAD y el DACG promueven de manera activa el intercambio de conocimientos entre su personal mediante diversas iniciativas. Además, se estimula el intercambio de buenas prácticas y se reconoce el progreso o los logros, junto con una disposición a resolver consultas y compartir información pertinente entre los miembros del equipo. Por otro lado, ambas áreas se enfrentan a desafíos específicos, como la dificultad para acceder a información necesaria en momentos críticos en el caso de la FGAD, o la demora de los docentes en proporcionar información esencial para el DACG debido a restricciones de tiempo ocasionadas por sus responsabilidades laborales. En el Anexo J, se puede visualizar gráficamente una tabla resumen de este subproceso.

2.1.5. Trabajo en equipo

En este subproceso, se examinará la dinámica del trabajo en equipo en la FGAD y el DACG. También, se desarrollará la forma habitual en que se abordan los problemas en equipo, así como el uso de la información en los equipos. Finalmente, se presentará una oportunidad de mejora mencionada por una entrevistada para mejorar el trabajo en equipo de los sujetos de estudio.

a) Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

a.1. Trabajo en equipo

En la Secretaría Académica de la Facultad, se observa la conformación de equipos por procesos, donde cada miembro desempeña funciones en función al nivel de información que manejan. Se reconoce la eficacia del trabajo en equipo gracias a una buena planificación de las actividades, permitiendo que todos alcancen los objetivos en las fechas establecidas de la programación.

Hay equipos para ciertos procesos. Sí se han creado. Depende también del tipo de función que se maneja (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Es proporcional al nivel de [información] que se maneja. Entonces, si el jefe maneja más información, tu jefe agarra más y el trabajador sale algo más acorde con la función que él tiene (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Una de las buenas prácticas que yo he visto es el tema de cumplimiento [...] se planifica bastante y se cumple de acuerdo al objetivo que se tiene, según fecha. Nosotros trabajamos bastante con cronogramas. [...] todos tienen esa responsabilidad de cumplirlo de acuerdo al tiempo que se tiene programado (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Esta práctica facilita una planificación detallada de actividades, lo que aumenta las posibilidades de que todos los integrantes del equipo alcancen los objetivos establecidos dentro de los plazos previstos en la programación. La utilización de cronogramas y el enfoque en el cumplimiento riguroso de los mismos promueven una cultura de responsabilidad y compromiso con la consecución de metas en tiempo y forma.

En el ámbito de las docentes que actúan como coordinadoras de cursos, se evidencia una tendencia a la colaboración, a pesar de que la labor principal sea individual. Existe un esfuerzo por trabajar en conjunto con coordinadores afines, como los encargados de menciones (Social, Pública y Empresarial).

[...] es un trabajo bien individual el que tenemos [los coordinadores de cursos] (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Las coordinadoras de la mención, [...] entre las 3 [...] se podría decir que somos un equipo, ¿no? Pero de ahí no, no veo tantos equipos (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

A pesar de que cada coordinador de curso trabaje de forma independiente, la disposición a trabajar en conjunto con otros colegas afines permite el intercambio de ideas, recursos y experiencias, enriqueciendo así la calidad del trabajo y fomentando un ambiente de apoyo mutuo.

a.2. Resolver problemas en equipo

En esta sección, se identifica que los problemas de trabajo siempre son manejables, ya que se tiene una idea de cómo abordarlo. Pero, en caso de surgir, también se puede pedir ayuda a sus jefes correspondientes.

Siempre se manejan [los problemas]. Puedes tener una idea sobre cómo accionar, pero de todas maneras siempre se pide una recomendación o se aprueba con los jefes (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Esto es un indicador positivo de la capacidad del equipo para manejar conflictos de manera efectiva. Sin embargo, sería beneficioso reforzar la comunicación abierta y la capacidad de autogestión para prevenir conflictos futuros y mejorar aún más la eficiencia y la cohesión del equipo.

a.3. Uso de información en equipo

Es relevante señalar que el trabajo en equipo entre la Facultad y el Departamento ha sido adecuado hasta el momento, con cada entidad brindándoles apoyo para cumplir con sus funciones. No obstante, surgen algunas preocupaciones en cuanto a la compartición de información, ya que no todos los miembros de ambas instancias colaboran estrechamente entre sí.

No he tenido la oportunidad de trabajar mucho con Departamento, conozco a 1 de los asistentes, pero o sea son apoyos rápidos (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Sería ventajoso para la FGAD mejorar este aspecto, ya que de lo contrario podría obstaculizar la eficiencia en la realización de tareas conjuntas, especialmente aquellas que requieran una coordinación estrecha.

b) Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

b.1. Trabajo en equipo

En relación con el DACG, se señaló que, al tratarse de un grupo reducido, el trabajo en equipo fluye de manera dinámica. Se destaca la flexibilidad y colaboración entre los integrantes, quienes se muestran dispuestos a abordar tareas prioritarias de manera conjunta.

Claro que sí, nosotros [equipo del DACG] siempre trabajamos en equipo [...]. [Somos] 5 nada más, no 6 y [...] nuestra oficina que es súper chiquita y estamos todas juntitas y. Y, por ejemplo, hemos trabajado en equipo para la acreditación en varias cosas (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

[...] por ejemplo, [...] nuestro jefe nos mandó [...] con muy poco tiempo a hacerle el tema de rendición de cuentas de 3 años. Y era algo, pues reunirnos entre nosotras y avanzar [...] Y [era] dejar de hacer lo que estamos haciendo para ponernos a hacer eso, [...] y entre todos nos pusimos a avanzar y me acuerdo de que una de nuestras compañeras no pudo avanzar una parte y otra la ayudo y así (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

El trabajo en equipo dinámico presenta ventajas para el DACG al posibilitar el incremento de la eficiencia y facilitar la resolución de problemas. Además, fomenta el apoyo mutuo entre los miembros, contribuyendo así al fortalecimiento de la cohesión del equipo.

b.2. Resolver problemas en equipo

Al igual que la FGAD, se percibe que los problemas de trabajo en equipo son escasos, y en caso de surgir, estos no han sido tan urgentes y se han logrado resolver.

No hemos tenido muchos, muchos problemas por decirlo así, gracias a Dios. Pero los pequeños problemas que hemos tenido sí lo hemos solucionado (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Esto refleja una capacidad para identificar y enfrentar los problemas de manera oportuna y eficiente. Asimismo, un ambiente colaborativo y la resolución eficaz de problemas pueden impulsar la productividad.

b.3. Uso de información en equipo

Es relevante señalar que se reconoce el trabajo en equipo entre la Facultad y el Departamento, ya que cada uno ha cumplido con sus funciones de la mejor manera y se han apoyado para cumplir con sus funciones. No obstante, surgen comentarios en cuanto a la falta de conexión entre el DACG y la FAGD, porque hay una percepción de que es difícil unir la información que cada uno posee.

Como nosotros no tenemos mucha conexión con la Facultad, ¿no? Y a veces es un poco complicado unir. A veces nos piden cosas de los alumnos y es un tema pedirles a la Universidad la base de datos (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Si no hay una comunicación efectiva y una coordinación adecuada entre los equipos, se pierden oportunidades para trabajar juntos en proyectos interdisciplinarios, compartir recursos y aprovechar sinergias que podrían beneficiar a ambas partes.

b.4. Oportunidades de mejora

Como resultado de la observación anterior de la poca conexión entre FGAD y DACG, una entrevistada comentó la creación de una herramienta para compartir información de manera más ágil, y se informa que esta idea ya está en proceso de desarrollo.

Una aplicación [...] para poner nuestra información [del Departamento] y también para que podamos ver la información de la Facultad. [...] Pero ya piensan hacerlo para que los dos, podamos tener acceso a la información tanto de la Facultad como del Departamento porque a veces es un poco difícil tenerla (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Esto sería ideal, ya que al tener acceso tanto a la información del Departamento como de la Facultad, los miembros podrían trabajar de manera más eficiente y coordinada, optimizando así el cumplimiento de sus funciones y fortaleciendo el trabajo en equipo entre ambas instancias.

En definitiva, tanto la FGAD como el DACG demuestran un compromiso con el trabajo colaborativo, estableciendo equipos orientados por procesos y mostrando una

inclinación hacia la cooperación entre coordinadores. Se evidencia una habilidad para abordar los desafíos de manera conjunta, con una adecuada planificación de actividades y una disposición para solicitar orientación o apoyo cuando sea necesario. Además, se observa una colaboración en el intercambio de información entre ambas entidades. No obstante, se identifica la necesidad de mejorar la conectividad y la agilidad en el intercambio de información. Se destaca una falta de conexión en el uso compartido de información entre la FGAD y el DACG, lo que podría impactar negativamente en la eficacia del intercambio de datos y conocimientos. En el Anexo K, se puede visualizar gráficamente una tabla resumen de este subproceso.

2.1.6. Compromiso con el conocimiento

Este subproceso abarca cómo el compromiso de la organización se puede manifestar a través de las capacitaciones constantes y de actualización que se brindan a los docentes, el compromiso de la autoridad para gestionar ese conocimiento, la importancia de documentar para mantener el conocimiento dentro de la organización y mapear aquellos datos que no están actualizados.

a) Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

a.1. Capacitación y orientación a administrativos

Una forma de ver el grado de compromiso es a través de las capacitaciones que pueden realizar tanto a administrativos como docentes. Se ha identificado que las capacitaciones brindadas a los administrativos provienen principalmente de sus compañeros de trabajo, lo cual resalta una ventaja al ser una capacitación personalizada y se puede consultar cualquier duda de manera inmediata.

[Capacitaciones] del sistema, me las brindan mis compañeros o mis jefes, dependiendo de la función que me van a indicar ellos [...] pero aquí internamente, al ser una unidad, una Facultad [...] entonces mi capacitación pudo ser un poco más personalizada. Según sus conocimientos, cada persona se reunía conmigo y me enseñaba (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Este enfoque personalizado puede contribuir significativamente al desarrollo de habilidades y conocimientos relevantes para las funciones específicas de cada puesto, promoviendo así un mayor compromiso y eficiencia en el desempeño laboral.

a.2. Gestión del conocimiento del docente

Por el lado de los docentes, la FGAD brinda capacitaciones a los docentes. Estas capacitaciones son base para la actualización de los conocimientos docentes de tal manera que puedan aplicarlos dentro de sus labores. Entre estas se encuentran las capacitaciones sobre el uso de herramientas tecnológicas como lo es la inteligencia artificial, lo cual ha marcado un gran avance e impacto en la enseñanza de los docentes.

La Facultad, por ejemplo, permanentemente está creando opciones para capacitar al docente con nuevas aplicaciones, con nuevas herramientas. [Aunque] no serán las plataformas propias de la universidad (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Hoy día, por ejemplo, con Inteligencia Artificial, si te contara la cantidad de talleres que nos han invitado, que se han creado conversatorios, para ver cómo aplicamos desde la facultad, desde la universidad, desde el IDU, por todos lados, para ver cómo impacta y cómo lo podemos aprovechar en la docencia (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Estas capacitaciones son fundamentales para que los docentes puedan aplicar eficazmente estas nuevas herramientas en su enseñanza. Se destaca el esfuerzo continuo de la Facultad en ofrecer opciones de capacitación actualizadas, incluso fuera de las plataformas propias de la universidad. Esto refleja un compromiso con la mejora continua y la innovación en la enseñanza, buscando maximizar el impacto de las tecnologías emergentes en el ámbito educativo.

a.3. Documentación de la información

Si bien en el subproceso de diseminación e interpretación de información se ha mostrado que sí se documenta información relevante, en esta sección se mostrará aquella información que también es importante documentar, pero no se ha documentado. Por ejemplo, no se documentan iniciativas o proyectos que realizan los docentes. Es fundamental que estas iniciativas estén plasmadas en documentos, dado que puede mostrar el ejemplo de cómo se realizaron estos proyectos, sus resultados y si se puede volver a replicar en otras áreas.

Pues en la manera en que sacamos algunas iniciativas. Por ejemplo, algunos eventos, algunos proyectos que hacemos con estudiantes [...], acciones que hacemos en clase. Hay muchas iniciativas que hacen los docentes y que no quedan

registradas, salvo en el evento que se hizo, pero de ahí no queda ahí otra parte (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

El problema que puede traer consigo el no documentar información relevante, puede significar empezar a construir de nuevo ese conocimiento. Si bien, por un lado, puede abrir puertas hacia la innovación, es importante mantener ese conocimiento como un proceso de mejora continua. Tal es el caso de la construcción implícita del conocimiento del siguiente caso. Este conocimiento no está documentado, por lo que elaborar guías puede ser muy valioso para la organización.

[La mejora continua] Es un proceso que yo he instaurado, y no lo tengo escrito en ningún lado, está en mi cabeza. Cuando yo me vaya y venga la próxima coordinadora, ya verá cómo lo hace. Pero sí siento que debería ser un poco más homologado (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Se destaca la importancia de documentar iniciativas y proyectos realizados por los docentes, ya que esta información puede servir como ejemplo y guía para futuras actividades similares. La falta de documentación puede llevar a la pérdida de conocimiento y la necesidad de reconstruirlo en el futuro. Es crucial para el proceso de mejora continua mantener un registro organizado y accesible de las experiencias pasadas. Este enfoque garantiza que el conocimiento adquirido no se pierda con la rotación del personal, permitiendo una transición más fluida y efectiva en el futuro.

b) Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

b.1. Capacitación y orientación a administrativos

Los administrativos cuentan con una plataforma con videos de capacitaciones que, si bien pueden ser aprovechadas de acuerdo al tiempo y compromiso que cada trabajador le asigne, no ha sido muy atrayente para su uso, debido a que los videos son largos y no existe esa interacción que sí se da cuando las capacitaciones son de manera presencial.

Tenemos [...] una plataforma que se llama ESA. No me acuerdo cómo se llama, ESA, y hay algunas capacitaciones, pero no es lo mismo que te capaciten en vivo o en presencial que estar viendo videos y eso es un tema bastante complicado. ¿No? Eso es un poco aburrido. No nos da tiempo de ver tantas horas de videos cosas así (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Como se puede mostrar, existe cierta preferencia porque las capacitaciones a los administrativos se realicen de manera presencial, ya que de manera virtual dada la monotonía que puede significar.

b.2. Gestión del conocimiento del docente

Como principal encargado del desarrollo docente, se encuentra el DACG. En ese sentido, se ha enfocado en brindar capacitaciones a los docentes.

Es el departamento de Ciencias de la gestión, siempre está haciendo capacitaciones en temas de metodologías de investigación (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Adicionalmente, los docentes también reciben capacitaciones del Instituto de Docencia Universitaria de la PUCP. Es una unidad que se encarga del desarrollo docente a nivel de toda la universidad.

Que investigan temas de docencia y no solo el Departamento, sino también el IDU, que es el Instituto de Desarrollo [...] de Docencia Universitaria. También siempre hace eventos y ya de forma voluntaria, cada docente se inscribe, ve cuál se inscribe, cuál sí a cuál no (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Este dato es clave, ya que muestra el carácter fundamental que diferencia a las universidades de una organización estándar, pues el conocimiento es el corazón de este tipo de instituciones. En ese sentido, es importante resaltar también que el nivel de compromiso que se requiere con la gestión del conocimiento debe ser mayor.

b.3. Documentación de la información

Otra forma de analizar el compromiso con la Gestión del Conocimiento es a través de la documentación de información relevante. Tal es el caso de la documentación que se elabora en el DACG y que tiene que ser aprobada por el Consejo, ya que requiere un trabajo arduo.

Y ya, estamos por sacarla [la documentación sobre lineamientos o bases] porque demoró en hacer el documento en sí. O sea, ya teníamos las líneas y todo, pero el tema de hacer el documento en sí era un poco complicado, pero ya estamos acabando, ya está en proceso de diagramación gracias a Dios. Y esta semana la publicamos y hacemos este, la presentación. [...] Los documentos que son bastante importantes, se hacen en presentaciones, a veces virtuales, a veces presenciales (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Se refleja el compromiso y la importancia que se asigna a la documentación. A pesar de que hubo algunos desafíos en el proceso de creación del documento, se destaca que están avanzando hacia la finalización del mismo, lo cual sugiere un compromiso continuo para completar tareas importantes. Además, se menciona que los documentos relevantes se presentan tanto de forma virtual como presencial, lo que indica una adaptación a diferentes contextos de presentación para garantizar su efectividad y relevancia. En general, este enfoque en la documentación demuestra un compromiso con la transparencia, la comunicación y la organización dentro de la institución.

b.4. Compromiso en la actualización de bases de datos

Se ha demostrado un alto compromiso por parte del jefe del DACG, puesto que dispone de una constante actualización de las bases de datos. En ese sentido, es importante resaltar que el compromiso del líder con el procesamiento de la información fomenta ese mismo compromiso y acciona por parte de los trabajadores.

Desde el primer día que yo vine, la primera semana [el coordinador] me dijo que llenara toda una plancha de base de datos y me puse a chambear un montón, porque en ese momento teníamos que hacer [...] como los insumos para hacer las nuevas líneas de investigación. [...] Yo, por lo menos, y con mi coordinador, nos esforzamos en tener estas bases de datos actualizadas (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Es importante que las bases de datos se encuentren actualizadas. Se ha visto que hay datos que se actualizan de manera periódica, pero también es crucial mapear aquellos datos que no están actualizados.

Creo que las bases de datos son muy importantes. Justo ayer teníamos una reunión sobre eso. Y varias decían: Oye, no tengo esta base actualizada (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

La iniciativa y el esfuerzo del jefe del departamento para mantener actualizada la información sirven como ejemplo inspirador para el equipo, fomentando un ambiente de compromiso y acción entre los trabajadores. Además, se resalta la importancia de identificar y abordar aquellos datos que no están actualizados, subrayando la relevancia de mantener la integridad y precisión de las bases de datos en todo momento.

En síntesis, en la FGAD, el compromiso se evidencia a través de la constante actualización de las capacitaciones ofrecidas a los docentes, especialmente en el uso de herramientas tecnológicas para mejorar la enseñanza. Esto refleja un enfoque en la mejora

continua y la innovación educativa, mostrando un compromiso con la excelencia académica y la adaptación a los avances tecnológicos. Por otro lado, en el DACG, el compromiso se refleja en la gestión eficiente de la información y la constante actualización de las bases de datos. El liderazgo ejemplar del jefe del departamento inspira un ambiente de compromiso y acción entre los trabajadores, destacando la importancia de mantener la integridad y precisión de la información. Aunque las áreas de enfoque difieren, ambas unidades comparten un objetivo común de promover el conocimiento y la mejora continua dentro de la institución educativa. La colaboración entre la FGAD y el DACG permite un enfoque integral en la gestión del conocimiento.

2.1.7. Apropiación del conocimiento

En este apartado se detalla el sistema de toma de decisiones en el que se emplea el conocimiento. También el nivel de autonomía de los docentes desde la perspectiva de las entrevistadas de la FGAD y el DACG. Teniendo un apartado final de las alianzas y redes externas que el DACG ha desarrollado.

a) Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

a.1. Sistema de toma de decisiones

Es importante reconocer la existencia de órganos decisorios, encargados de implementar mejoras organizacionales y proponer nuevos proyectos. Las entrevistas revelaron dos grupos claves que conforman estos órganos: el Consejo de Facultad y el Consejo del Departamento Académico.

A nivel administrativo, bueno, hay un consejo de Facultad que es a nivel administrativo y hay un consejo de Departamento, que también sería a nivel administrativo. Y en esos consejos que son los órganos decisorios, los órganos máximos de cada unidad, hay profesores representantes en cada categoría. [...] Los consejos del Departamento y Facultad son los que toman las decisiones. Son el órgano rector (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

En este caso, los Consejos juegan un papel importante en la implementación efectiva de cambios y mejoras organizacionales en la FGAD. Al tener la autoridad para tomar decisiones y asignar recursos, estos órganos pueden asegurar que las iniciativas propuestas se lleven a cabo de manera eficiente y se alineen con las metas estratégicas de la Facultad.

a.2. Autonomía de los docentes

En este apartado, se detalla la participación de los docentes en las actividades administrativas. De acuerdo con las entrevistas, los docentes no suelen participar demasiado en las actividades administrativas o brindan sugerencias para mejorar algún punto en concreto, a menos que ocupen la posición de coordinadores del área correspondiente.

No, [...] [en temas] administrativos no participan los docentes a menos que sean los coordinadores del área (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Los docentes suelen tener conocimientos especializados y una comprensión profunda de las necesidades y dinámicas de los estudiantes y de la Facultad en general. Al no aprovechar completamente este conocimiento y experiencia, se corre el riesgo de pasar por alto enfoques alternativos.

No obstante, una de las entrevistadas señala que los coordinadores tienen cierta autonomía y responsabilidad para hacer actividades propias para mejorar sus funciones y así obtener mejores resultados.

Yo trato de reunirme con los estudiantes de la mención social una vez al semestre, con egresados una vez al año, y de ahí saco inputs, información, y con los propios docentes para dar feedback y seguir mejorando los cursos, ¿no? Ver el alineamiento [estratégico], que no se duplique [labores] (Entrevistada 2, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Esto último resulta beneficioso, para promover la innovación, el compromiso y el alineamiento estratégico con los objetivos institucionales, contribuyendo así a la mejora continua de la calidad educativa.

b) Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

b.1. Sistema de toma de decisiones

Como se reveló en la sección de la FGAD, existen grupos que conforman los órganos decisorios que son el Consejo de Facultad, el Consejo del Departamento Académico y los profesores que integran los respectivos Consejos.

[...] en esos consejos que son los órganos decisorios, los órganos máximos de cada unidad, hay profesores representantes en cada categoría (Entrevistada 1, comunicación personal, 7 de noviembre del 2023).

Así, se puede inferir que los profesores que forman parte de estos consejos desempeñan roles adicionales a la enseñanza y contribuyen al desarrollo de la Unidad de Gestión mediante sus conocimientos prácticos y su participación en la toma de decisiones. Esta interacción entre algunos docentes y la gestión administrativa demuestra la importancia de una colaboración integral para el mejoramiento continuo de la institución educativa.

b.2. Autonomía de los docentes

Se reconoció que los docentes coordinadores participan en reuniones con el FGAD en cuanto a las actividades administrativas. Sin embargo, los administrativos no disponen de muchos detalles sobre cómo los docentes, que desempeñan roles de coordinación, llevan a cabo sus tareas administrativas.

Tengo entendido que también hay coordinadores de cada rama, entonces se reúnen con la Secretaría, [...] [y] con la dirección de estudios. [...] Pero no podría darte más información porque la verdad nunca lo he visto. Nunca he sido partícipe (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

La participación de los docentes en actividades administrativas sería deseable para garantizar una mayor implicación en la estrategia organizacional y fomentar una cultura de colaboración. La falta de participación puede limitar la retroalimentación y las sugerencias para mejorar aspectos específicos dentro de la organización.

b.3. Alianzas y redes externas

El último apartado aborda las redes externas que el DACG ha establecido con el fin de avanzar en la apropiación del conocimiento. Se ha identificado un esfuerzo dirigido a mejorar la sostenibilidad dentro de la organización, el cual se manifiesta a través de una evaluación del estado actual de la unidad en este aspecto, así como mediante la implementación de programas de capacitación dirigidos a los docentes sobre dicha temática. Además, se ha observado un interés en establecer alianzas con ONG's con el propósito de brindar capacitación en ética y responsabilidad social tanto a docentes como a alumnos.

Justo ahora [...] han creado la coordinación de sostenibilidad con la profesora Esther y recién nos están haciendo entrevistas, [...] para ver el tema de cómo estamos en el Departamento con ese tema. Y pues estamos bajitos, por decirlo así y recién vamos a comenzar en el tema de la sostenibilidad, [...] todo con eventos de capacitación a los docentes (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

[...] el año pasado hicieron dos alianzas institucionales con Ceplan y con la ONU. Tengo entendido que recién se van a ejecutar estas capacitaciones y estos eventos a partir del próximo año para ver más que todos los temas de sostenibilidad. No sé qué tan bien está, está un poco dejado tanto por el Departamento como por la Facultad (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Yo creo que deberíamos hacer muchas más [alianzas]. Hay muy pocos proyectos con ética y responsabilidad social en el Departamento y creo que sería ideal apoyar a estos. [...] sería genial incentivar estos proyectos de responsabilidad social y afiliarnos tanto con una ONG externa y capacitar a los docentes como también unirnos con la Facultad para que también puedan hacerlo con los alumnos (Entrevistada 3, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Estas alianzas proporcionan acceso a recursos adicionales, conocimientos especializados y oportunidades de capacitación para docentes y alumnos. Además, colaborar con ONG's y otras instituciones externas enriquece la formación integral y fortalece el compromiso con el desarrollo sostenible en la comunidad universitaria.

En suma, la FGAD y el DACG comparten instancias de toma de decisiones que involucran tanto a docentes como al personal administrativo. Se destaca la autonomía y responsabilidad de los docentes en la búsqueda de mejoras en sus funciones. Asimismo, se han establecido alianzas o redes externas para promover la colaboración y el desarrollo profesional de los docentes en áreas específicas. No obstante, se observa una falta de participación activa por parte de los docentes en actividades administrativas, particularmente entre aquellos que no ocupan roles de coordinación. En el Anexo M, se puede visualizar gráficamente una tabla resumen de este subproceso.

2.2. Análisis de la información cualitativa a las autoridades

Dentro de esta sección, se presentan los hallazgos cualitativos de las entrevistas estructuradas en profundidad realizadas a cuatro autoridades tanto de la Facultad como del Departamento de Gestión.

2.2.1. Adquisición de la Información

Este subproceso desarrolla los métodos que se utilizan tanto en el DACG y la FGAD para recolectar información y pone atención a un paso previo a la adquisición, es decir la construcción de información.

a) Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

a.1. Información regular y recolección de datos

Los resultados muestran que la FGAD ha estado adquiriendo información de los estudiantes, puesto que almacenan su información en una base de datos institucional.

Sí, nosotros, o sea, nosotros tenemos, por ejemplo, una base de datos de matriculados. Base de datos de cachimbos, los que han entrado a la facultad (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Siendo así, revela que la institución ha implementado un sistema de gestión de datos para recopilar información relevante sobre los estudiantes. Este sistema incluye bases de datos específicas, como la de estudiantes matriculados y la de cachimbos (nuevos ingresantes a la facultad), lo que indica un enfoque proactivo hacia la recopilación y organización de datos. Esta estrategia permite a la institución tener un registro detallado de la población estudiantil, lo que puede ser utilizado para diversos fines, como seguimiento académico, análisis de rendimiento y planificación institucional. La disponibilidad de esta información puede contribuir significativamente a la toma de decisiones informadas y a la mejora continua de los servicios educativos ofrecidos.

Sin embargo, también se resalta que estos datos recopilados solo forman una parte del total, ya que la otra proporción es recopilada por la Dirección de Tecnologías de la Información (DTI).

No necesariamente somos dueños o tenemos el acceso directo [a los datos]. Hay muchas cosas que tú tienes que pedir a la DTI (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Esto indica una colaboración entre diferentes áreas dentro de la institución para recopilar y administrar datos de manera eficiente. Sin embargo, la dependencia de un departamento externo para acceder a ciertos datos puede plantear desafíos en términos de disponibilidad y oportunidad de acceso a la información. Esto resalta la importancia de establecer procesos claros y eficaces de colaboración entre las diferentes unidades para

garantizar una recopilación de datos efectiva y una utilización adecuada de la información en la toma de decisiones institucionales.

a.2. Formas de crear conocimiento

La creación de dashboards y construcción de información antes de la adquisición de esta información por distintas áreas es importante. En este caso se resalta el apoyo de los practicantes para gestionar y construir esta información.

Cuando llegan los alumnos a facultad, ellos completan, deben recordar ustedes, completan una ficha integral con mucha información. Entonces, estos alumnos, estos practicantes [del sistema de gestión de calidad] son los que gestionan esa información y nos ayudan a hacer los dashboards, reportes que necesitamos (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Esto subraya la importancia de contar con personal capacitado, que en este caso son los practicantes, y sistemas eficientes para gestionar y aprovechar la información disponible, facilitando la toma de decisiones informadas y la mejora continua de los procesos institucionales.

b) Departamento académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

b.1. Recolección de datos

Se evidencia un trabajo conjunto entre el DACG y la DTI para el recojo de información. Asimismo, se resalta que este no es una actividad normalizada, pero una vez que se automatice, puede generar beneficios para la actualización de datos de los docentes.

Pero hasta ahora, pues la única es [para armar base de datos], o le pides a DTI que te haga un levantamiento general que puede llegar a ciertos niveles de precisión sobre los destinos de las publicaciones o directamente tú lo haces con el equipo (Levy del Águila, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Entonces, sí requiere bastante coordinación, quizás. Al inicio va a ser demandante en el tiempo. Pero, tal vez, a la larga, cuando ya se normalice ese proceso de la solicitud informática, podría ser más ágil que les pidamos una actualización y que ellos ya lo puedan descargar de una manera más sencilla (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

Esta colaboración entre departamentos sugiere un enfoque proactivo hacia la mejora de la gestión de datos institucionales.

b.2. Formas de crear conocimiento

Un paso importante antes de que la información sea adquirida por el área, es la construcción de la misma. Semestralmente, el DACG actualiza la base de datos docente. Sin embargo, se destaca que la actualización de base de datos se realiza de manera rudimentaria,

Nosotros semestralmente tenemos que actualizar nuestra base de datos. Lo hacemos de manera bien rudimentaria, en realidad, porque el sistema solo nos permite descargar listas con ciertos puntos, que es su dedicación y su correo. [...] Esa es una de las limitaciones que tenemos y que ocupa bastante tiempo de nuestra carga, que podría estar orientada tal vez en otros temas más estratégicos, sino que tenemos que hacer este trabajo manual con el equipo de los asistentes en el departamento (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

En ese sentido, se identifica la necesidad de contar con herramientas eficientes para la actualización de la base de datos y mejorar los procesos de gestión de datos dentro de la institución para optimizar el tiempo y los recursos disponibles, permitiendo un enfoque más estratégico en la administración de la información y en otras áreas clave de la gestión institucional.

En síntesis, la colaboración entre el DACG y la DTI ha sido fundamental en la adquisición y gestión de información institucional. Se destaca la implementación de un sistema de gestión de datos para recopilar información relevante sobre los estudiantes, lo que indica un enfoque proactivo hacia la recopilación y organización de datos. Sin embargo, se reconoce que la actualización de datos, especialmente en la base docente, es rudimentaria y consume mucho tiempo. Esta situación resalta la necesidad de contar con herramientas más eficientes para la gestión de datos, lo que permitiría un enfoque más estratégico en la administración institucional. Asimismo, se subraya la importancia del apoyo de practicantes en la construcción de información y la creación de dashboards en la FGAD, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la mejora continua de los procesos institucionales. En resumen, la colaboración y la mejora en los procesos de gestión de datos son clave para optimizar el tiempo y los recursos disponibles en la institución.

2.2.2. Diseminación e interpretación de la Información

En este subproceso se abordará a la documentación como medio para la diseminación de la información. Asimismo, la interpretación de la información se genera cuando se crea nueva información, por lo que aborda el procesamiento de la información y su estado actual en cuanto orden.

a) Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

a.1. Documentación

Antes de que la información sea distribuida, esto debe ser plasmado formalmente en documentos en donde se tiene que interpretar la información. Para ello, se identificó que la documentación de la información corre a cargo de los equipos de trabajo dentro de la Facultad y que en algunos casos las autoridades participan directamente en la elaboración de estos documentos.

[...] si tengo [que realizar] algún reporte o algo que se me pida, pero normalmente quienes crean los documentos madre, los archivos, es justamente mi equipo, ¿no? No es que yo tenga algún documento que ahorita te diga que yo lo creé de cero (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Esto sugiere un proceso colaborativo en la gestión de información, donde diferentes partes contribuyen en la interpretación de los datos para la creación y mantenimiento de documentos clave.

a.2. Estado del orden de los datos

Adicionalmente, se mencionó que la información se está organizando en tableros de control (dashboards) para facilitar su manejo y comprensión.

Toda la parte de dashboards. Del trabajo de confrontación entre la data y la forma amigable, eso sí hemos avanzado mucho por cada una de las áreas (Marta Tostes, comunicación personal, 30 de noviembre del 2023).

Se ha realizado un progreso significativo en este aspecto, lo que indica un enfoque proactivo hacia la mejora de la visualización y comprensión de los datos. Los dashboards permiten una representación visual y dinámica de la información, lo que facilita su interpretación y análisis por parte de diferentes áreas y usuarios.

b) Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

b.1. Estado del orden de los datos

Este análisis destaca la importancia de gestionar adecuadamente la información almacenada en el drive para convertirla en información pública. La cita resalta la necesidad de claridad en la presentación de esta información para facilitar su comprensión y su utilidad en el proceso de toma de decisiones. Se reconoce que la información puede ser difícil de interpretar sin un contexto adecuado, lo que sugiere la importancia de proporcionar contexto y claridad en la presentación de la información compartida públicamente.

Hay mucha información que está en ese Drive que de pronto alguien no sabía ni cómo interpretarla si es que no tiene un cierto contexto. Entonces, más bien, ya cuando queremos que sea compartida abiertamente, ahí lo que procuramos es que haya un cuidado en la forma de presentación (Levy del Águila, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

En conjunto, esto resalta la necesidad de una gestión cuidadosa y transparente de la información para garantizar su utilidad y eficacia en el proceso de toma de decisiones institucionales.

b.2. Procesamiento de la información

También se resaltó la necesidad de contar con personal adicional, como practicantes, para ayudar en la interpretación y procesamiento de la información, especialmente en el Departamento Académico, que cuenta con un equipo reducido.

Hace falta gente, ahí somos muy chicos. Ahora estamos viendo, por ejemplo, contratar a un practicante para un tema que nos pide la acreditación para que trabaje diciembre, aunque ya nosotros cerramos el 15, pero igual que el practicante, trabajando todo el mes (Levy del Águila, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Se destaca la necesidad de acompañar la gestión del conocimiento e información con el soporte de la gestión de recursos humanos para optimizar el rendimiento y la productividad en la institución educativa.

En síntesis, la FGAD y el DACG reconocen la importancia de documentar la información para su distribución y comprensión. En la FGAD, se destaca un enfoque colaborativo donde los equipos de trabajo contribuyen a la creación y mantenimiento de

documentos clave. Por otro lado, en el DACG se enfatiza la necesidad de gestionar adecuadamente la información almacenada en el drive para su posterior distribución pública, reconociendo la importancia de proporcionar contexto y claridad en la presentación de la información compartida. En la FGAD se está avanzando en la organización de la información a través de tableros de control (dashboards) para mejorar su manejo y comprensión. Este progreso indica un enfoque proactivo hacia la mejora de la visualización de los datos, facilitando su interpretación y análisis por parte de diferentes usuarios. Por último, se identificó la necesidad de contar con personal adicional, como practicantes, para ayudar en la interpretación y procesamiento de la información en el DACG para optimizar el rendimiento y la productividad en la institución educativa.

2.2.3. Almacenamiento del conocimiento

En cuanto a este subproceso, se llevará a cabo una evaluación de los aspectos clave de las herramientas tecnológicas utilizadas, su nivel de complejidad, así como el análisis de las propuestas y la retroalimentación asociadas a este proceso tanto en la FGAD como el DACG.

a) Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

a.1. Herramientas tecnológicas usadas

En primer lugar, se destaca que la principal herramienta tecnológica utilizada para el almacenamiento de información en la FGAD es Google Drive. En general, se percibe que no existen muchas necesidades de mejora, ya que esta plataforma es fácil de entender y manejar. Se ha constatado adicionalmente que existen unidades compartidas dentro de la herramienta de Google Drive por cada equipo dentro de la FGAD.

Tenemos unidades compartidas por cada una de las cinco áreas que hemos establecido dentro de nuestra unidad académica. La dirección de estudios, secretaría académica, titulación, formación continua y comunicación (Marta Tostes, comunicación personal, 30 de noviembre del 2023).

Queda claro que el tener una herramienta destacada facilita la gestión y el acceso a los documentos relevantes para cada equipo, lo que ayuda a optimizar los procesos internos y a mejorar la eficiencia en el trabajo.

a.2. Nivel de dificultad de herramientas tecnológicas

En lo que respecta al nivel de dificultad, se examinó si las autoridades consideraban que las herramientas utilizadas eran sencillas de usar. Se encontró consenso en cuanto a su facilidad de uso, sin embargo, se señaló que existían dificultades relacionadas más con la organización de la información que con la complejidad de la herramienta en sí misma. Durante el período de la investigación, muchos miembros estaban en proceso de reorganización de la información almacenada en sus espacios personales, con el objetivo de mantener exclusivamente información institucional y eliminar la información de carácter personal.

Todos los archivos que yo tengo ahorita bajo mi correo electrónico, bajo mi dirección, mi capacidad personal, [...] Tengo que hacer copias de archivos, crear copias y mover. Mover la información al espacio institucional. Para yo quedarme con mi espacio personal para mis cosas personales y me pueda alcanzar (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Al mantener la información almacenada de manera organizada y centrada en lo institucional, facilita el acceso rápido y fácil a los recursos necesarios para realizar sus tareas académicas y administrativas. La eliminación de información personal innecesaria reduce la confusión y el desorden, lo que permite una mejor focalización en las actividades laborales.

Además, se destacó la recomendación de tener claridad completa del uso de las carpetas compartidas, así como en la determinación de quiénes deben tener acceso a dicha información.

[Es recomendable] Tener más claro el uso de las utilidades compartidas, que es el de repositorios [inaudible] y eso estamos de a poco consolidando, los niveles de acceso, los tipos de información y cómo lo vamos a dejar bien ordenado (Marta Tostes, comunicación personal, 30 de noviembre del 2023).

Esto es recomendable para reducir los errores relacionados con la gestión de archivos y documentos, así como la duplicación de esfuerzos en la creación y almacenamiento de información. También, con reglas claras sobre quién puede acceder a qué archivos, se fortalecería la seguridad de la información almacenada, reduciendo el riesgo de acceso no autorizado y protegiendo la confidencialidad de los datos sensibles.

a.3. Sobre las propuestas y retroalimentación

Se observó que no se registraban las retroalimentaciones dadas a los administrativos ni cómo se estaba llevando a cabo el desempeño de algunos proyectos, limitándose estas comunicaciones únicamente a interacciones verbales.

Todos los martes a las 10 tenemos una reunión en la que compartimos el estatus, en qué proyecto estamos, o cuál estamos cerrando, cuál se está abriendo. Y es el espacio en el que yo puedo llevar alguna idea y puedo recibir feedback, ¿no? (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Sin una documentación adecuada, es difícil para la Facultad y los administradores evaluar las nuevas ideas generadas e identificar las áreas de mejora que son identificadas. Esto dificulta la formulación de estrategias efectivas para abordar problemas persistentes.

b) Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

b.1. Herramientas tecnológicas usadas

Se comprueba que en el DACG, la principal herramienta tecnológica empleada para el almacenamiento de información es Google Drive. En general, se percibe que no existen muchas necesidades de mejora, ya que esta plataforma es fácil de entender y manejar. También, se ha corroborado que el Departamento realiza portafolios en el que se almacena toda la información esencial realizada en un periodo de gestión para poder presentarlo al siguiente Jefe del Departamento que están almacenadas en las carpetas de Google Drive y ordenadas por las coordinaciones que tiene la DACG.

Todo se maneja ahora a través del drive, antes era en Dropbox, pero ahora lo hacemos todo en Drive (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

Bueno, en cada periodo se hace como un portafolio. En el que se le hace un material de resumen de todos los procesos en los que venimos trabajando cada una de las coordinaciones. [...] (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

Como es ampliamente conocido, Google Drive facilita el acceso a la información almacenada desde cualquier lugar y en cualquier momento, lo que promueve la colaboración entre los miembros del DACG. Además, al utilizar carpetas organizadas por

coordinaciones, se mejora la eficiencia en la búsqueda y recuperación de documentos relevantes para cada área de trabajo.

b.2. Nivel de dificultad de herramientas tecnológicas

Una dificultad en el DACG, es la forma de desagregar adecuadamente las carpetas drive para el uso efectivo de las unidades compartidas por parte de cada equipo para el almacenamiento de información.

Lo que tenemos, sí, al menos es un mapa completo de lo que se ha hecho ahora en esta gestión. Aunque todavía creo que podríamos ser más rigurosos en, por ejemplo, la desagregación de las carpetas, ¿no? Y la sistematización de los archivos al interior también (Levy del Águila, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Adicionalmente, se ha observado que la gestión de los datos se lleva a cabo utilizando las capacidades individuales de cada administrativo.

La información que manejamos, sistematizamos, organizamos, es [...] gestionada directamente con nuestras propias capacidades personales con el equipo. (Levy del Águila, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Esto sugiere la oportunidad de mejorar tanto las habilidades analíticas como las informáticas para optimizar la gestión de bases de datos. Al tener habilidades informáticas sólidas, los administrativos pueden manejar de manera eficiente estos datos, realizar consultas y generar informes relevantes para la toma de decisiones estratégicas.

b.3. Sobre las propuestas y retroalimentación

En cuanto a este aspecto se identificó que no existe un buzón de recomendaciones en el que los docentes pueden tal vez aportar sus propuestas.

No tenemos, por ejemplo, un buzón de recomendaciones o algo así. Es más iniciativas de los mismos docentes que tienen alguna necesidad (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

El generar un buzón de recomendaciones puede fomentar un sentido de participación y colaboración donde cada miembro se siente valorado y escuchado. Además, esto puede servir como una fuente de retroalimentación constructiva para las autoridades, ayudándoles a comprender las necesidades y preocupaciones de los docentes y a tomar decisiones informadas para mejorar la calidad educativa.

Además de eso, al igual que la FGAD, se identificaron necesidades relacionadas con el almacenamiento de retroalimentaciones o recomendaciones. Se destacó que sí se realizan de manera constante, pero estas se limitaban a comunicaciones verbales.

Lo que hay es una retroalimentación constante que tiene que ver con una relación muy cercana. Entonces [...] no demanda demasiada mediación. Sino que todos los lunes tenemos reuniones de coordinación y ahí permanentemente estamos revisando avances, [...] entonces la lógica del feedback opera como algo cotidiano (Levy del Águila, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

[...] todo el equipo se reúne semanalmente y le reportamos al jefe de Departamento en qué procesos estamos involucrados en ese momento, cuáles son las dificultades que estamos afrontando. Y ahí algunos comparten sus puntos de vista, alguna recomendación (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

Nuevamente, la falta de registro puede resultar en la pérdida de ideas, recomendaciones y lecciones aprendidas que podrían ser valiosas para el desarrollo y mejora de la Facultad en el futuro. Además, la falta de registro formal de retroalimentaciones y propuestas previas corre el riesgo de duplicación de esfuerzos y propuestas dentro de la Facultad. Es decir, pueden repetirse ideas similares sin que los participantes estén al tanto de que ya han sido consideradas previamente. Esto puede conducir a una pérdida de tiempo.

En conclusión, la FGAD y el DACG utilizan herramientas tecnológicas como Google Drive para almacenar y compartir información de manera colaborativa. En la FGAD, se destacan las unidades compartidas por cada equipo, mientras que en el DACG se utilizan portafolios organizados según las coordinaciones del Departamento. Sin embargo, ambas áreas enfrentan dificultades relacionadas con la organización y el uso efectivo de estas herramientas. En la FGAD, se mencionan obstáculos en la reorganización de la información y la determinación de los usuarios que deben tener acceso a las carpetas compartidas. Por otro lado, en el DACG, se expresan preocupaciones sobre la adecuada desagregación de las carpetas en Google Drive y las limitaciones en las capacidades de manejo de estas herramientas por parte de algunos miembros del personal administrativo. En el Anexo P, se puede visualizar gráficamente una tabla resumen de este subproceso.

2.2.4. Transferencia del conocimiento

En esta sección se analizarán los cinco aspectos destacados por las autoridades de la FGAD y el DACG. Se abordará la forma en que se comparte el conocimiento entre las autoridades, seguido de la distribución de logros y avances en sus gestiones, las necesidades identificadas respecto a qué información debe ser compartida, las buenas prácticas implementadas y las dificultades encontradas en este subproceso.

a) Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

a.1. Cómo se comparte conocimientos

En primer lugar, se ha establecido que la transferencia de datos entre la universidad y la FGAD se realiza a través de la Dirección de Tecnologías de la Información (DTI). Además, se destaca como novedad reciente que la DTI ha implementado un tablero para los Directores de Carrera, lo que les permite acceder de manera sencilla a la información habitualmente requerida.

Es un tablero nuevo que hace algunos meses se ha implementado. Entonces, hay indicadores tipo cuántos postulantes hay a la carrera, el CRAEST promedio de tal o cual ciclo, porcentaje de deserción y así. [...] Un montón de información de indicadores de la carrera. Ligada, obviamente, al número de alumnos, ligada a rendimiento, ligada a acreditaje y así, varias cosas (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Al centralizar la transferencia de datos a través de la DTI y proporcionar tableros de información, se promueve la transparencia y la visibilidad en la gestión de la Facultad. El tablero permite a los directores acceder a datos relevantes de manera oportuna, facilitando la toma de decisiones informadas y mejorando la gestión de las carreras académicas.

Asimismo, el principal medio de comunicación son las reuniones llevadas a cabo entre las diferentes áreas de la FGAD, incluyendo la interacción entre áreas internas entre la FGAD y el DACG. Estas reuniones tienen como objetivo principal abordar temas importantes y urgentes de manera específica.

Hay reuniones de consejo de Facultad, hay reuniones de coordinación con el equipo de la Facultad, hay reuniones de coordinación con el comité académico, hay reuniones de coordinación con el comité de implementación del plan de estudios, con cada una de las coordinaciones, como la coordinación de vinculación con organizaciones. En todos los casos se van recopilando las necesidades, [...] que se

incorporan en el plan de desarrollo de la unidad a través de los macroproyectos (Marta Tostes, comunicación personal, 30 de noviembre del 2023).

Las reuniones ofrecen un medio directo y rápido para abordar temas importantes y urgentes. Al reunir a las partes interesadas relevantes, se pueden tomar decisiones informadas en tiempo real, lo que evita la demora en la toma de decisiones y la respuesta ágil a situaciones urgentes.

Hay que recalcar que existen reuniones en el que se encuentran la FGAD y el DACG como las reuniones comité de provisión y el comité académico, pero no existe un intercambio de información es sobre todo para coordinar propósitos en específicos. Y se destaca que hay poca información intercambiada entre la FGAD y el DACG.

Ya ustedes se habrán dado cuenta como que es bien rara la estructura de los Departamentos y Facultad. Los espacios comunes son el Comité de provisión y el comité académico. En donde hay reuniones y estamos juntos, pero no es que haya un intercambio de información porque no. No, no aplica (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Ahí [en el intercambio de conocimiento entre el Departamento y la Facultad] sí está grave. Yo [...] no tengo ningún archivo compartido, salvo el del comité académico, en donde podemos ver todos los del comité académico pueden mirar la agenda y los archivos anexos que podemos compartir en ese espacio (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

La colaboración efectiva de información entre estas áreas es crucial para el éxito de la Facultad, y la falta de esta puede obstaculizar la capacidad de trabajar juntos de manera eficiente para abordar desafíos comunes y aprovechar oportunidades.

a.2. Distribución de logros y/o avances

En este aspecto, se destaca que la distribución de avance se hace mediante reuniones entre administrativos, que principalmente son reuniones del Comité Académico, Comité de provisión docente y reuniones donde interactúan áreas internas de la FGAD y el DACG.

Que tenemos un espacio de en esta reunión que te digo. A ver, tenemos los lunes, es el comité académico en donde la mayoría es de la Facultad y hay algunos del Departamento y los miércoles tenemos una reunión que se llama reunión de unidad. En esas reuniones de unidad, y que en la segunda parte la reunión de Comité de

provisión, el Comité de provisión se apertura más o menos a la mitad de ciclo para empezar a preparar el ciclo siguiente. Ya, pero cuando hay reuniones de unidad, está el espacio separado todas las semanas, pero no necesariamente todas las semanas nos reunimos, casi todas (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Estas reuniones proporcionan un espacio para coordinar y alinear los esfuerzos entre diferentes áreas administrativas y académicas. Al reunir a los administrativos de diferentes áreas, se facilita la comunicación y la colaboración para garantizar que todos estén en la misma página en términos de objetivos, prioridades y acciones a tomar.

También se destacó que la información sobre los logros alcanzados durante un período de gestión, tanto por parte de la Decana como del Jefe de Departamento, se transfiere a través de las carpetas de Drive. Sin embargo, se observa una baja interacción con estos documentos.

Te mentiría en el sentido de que yo no me he metido a mirar. Me he encontrado [los portafolios] a veces cuando yo he estado buscando información en el drive. Todo está en el drive, todos están carpetas. Pero te mentiría. Yo particularmente en mi gestión no es que haya entrado a mirar mucho sobre otro. Hemos ido construyendo cosas más que mirando cosas anteriores (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

La baja interacción con los portafolios puede resultar en una pérdida de continuidad y conocimiento organizacional. Esto puede dificultar la transferencia efectiva de logros y lecciones aprendidas, afectando así la capacidad de la Unidad para aprender de su historia y mejorar en el futuro. Además, podría obstaculizar la identificación y seguimiento de áreas de mejora, así como la eficiencia en la gestión de proyectos en curso.

a.3. Qué información es compartida

En las entrevistas se hace más hincapié en que existe información privada que la FGAD maneja y esta es información sensible. Debido a ello, no puede ser compartida y ese es el motivo de que algunos no manejan toda la información que tiene la FGAD.

No se puede compartir ningún dato que tenga información personal de los estudiantes, de los docentes o de ningún miembro de nuestra comunidad. Entonces, en primer lugar no se puede compartir información detallada y tampoco de las organizaciones con las cuales trabajamos. Entonces, hay una serie de informaciones

que son de uso personal de cada uno que no se puede compartir (Marta Tostes, comunicación personal, 30 de noviembre del 2023).

Esto permite crear un entorno donde los empleados se sientan cómodos compartiendo información relevante dentro de los límites establecidos por las políticas de seguridad de la información. Sin embargo, es crucial que los empleados comprendan las razones detrás del otorgamiento de ciertos controles de acceso. Esto no solo les proporciona claridad sobre sus responsabilidades y límites, sino que también les ayuda a sentirse valorados y parte integral del equipo.

a.4. Buenas prácticas realizadas

En la FGAD, se considera que la mejor manera de transferir el conocimiento a una nueva autoridad se hace mediante el proceso de transferencia de cargo en que se busca que la nueva persona ingresante tenga toda la información disponible y que esta sea comprensible.

Hay un proceso que se llama transferencia de cargo y para ello se dispone de la información de cada área y se hace no solo la exposición de la información, sino también reuniones de trabajo para saber si son suficientes. Si nuevas preguntas quedan pendientes para que las nuevas autoridades puedan solicitar esa información directamente a quienes desempeñan sus funciones y tienen las competencias para hacerlo (Marta Tostes, comunicación personal, 30 de noviembre del 2023).

Ciertas posiciones dentro de la FGAD pueden ser altamente especializadas o involucrar una variedad de responsabilidades complejas. El proceso de transferencia de cargo garantiza una transición sin problemas y brinda una oportunidad invaluable para familiarizarse con la organización, comprender su cultura y establecer relaciones con colegas y socios.

a.5. Dificultades en la transferencia de conocimientos

Se destaca la posible demora para localizar información compartida en los portafolios de gestión durante un cambio de gestión o cargo. La Decana de la FGAD proporcionó un ejemplo ilustrativo: aunque la mayoría de la información de la gestión anterior fue recibida adecuadamente, hubo ciertos datos que requirieron un poco más de tiempo para ubicarlos.

Durante el proceso de transferencia [sobre la gestión anterior], me han permitido tener acceso a una serie de informaciones que eran las más relevantes. Y cuando he necesitado de la información, casi siempre estaba bien disponible. Algunas veces hemos tardado un poquito para encontrar, pero sí hemos encontrado (Marta Tostes, comunicación personal, 30 de noviembre del 2023).

Si los datos significativos no están fácilmente disponibles, los nuevos líderes pueden encontrarse en una situación en la que necesitan tomar decisiones rápidas sin tener una comprensión completa de la situación. De ello, puede surgir una oportunidad de mejora para mantener una organización adecuada de las carpetas para facilitar la búsqueda rápida de la información.

b) Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

b.1. Cómo se comparte conocimientos

En la DACG, también se enfatiza que el principal medio de comunicación son las reuniones entre las distintas coordinaciones. También se comenta que existen reuniones entre el DACG y la FGAD en las que se discuten temas de los cursos y cadenas curriculares. Pero, se describe a estas reuniones como no sistemáticas, es decir, que no existe una estructura organizada o rigurosa al tener estas reuniones. Son más reuniones clave y urgentes para saber lo más importante del trabajo del otro.

Además, también lo que tenemos es un proceso constante de coordinación de nuestro trabajo. Los lunes nos juntamos todos los coordinadores del Departamento y de la Facultad. Es mucho más grande, porque ve todo el tema de los cursos y las cadenas curriculares. Ahora están los tracks funcionales y tal, nos juntamos con las autoridades y los equipos de asistentes y vamos viendo semana a semana. Todo eso implica un compartir conocimiento de una forma no siempre tan sistemática, donde rescatamos los más urgentes y a veces lo más importante (Levy del Águila, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

La falta de una estructura definida puede llevar a reuniones poco efectivas donde los temas relevantes pueden perderse o no ser abordados adecuadamente. Esto puede dificultar la comunicación clara y la toma de decisiones informadas.

Asimismo, se comenta que aún hace falta un sistema integrado entre el Drive del DACG y la FGAD para mejorar el intercambio de información.

Aún no tenemos un sistema integrado que articule, por ejemplo, nuestra unidad Drive, con la que va a hacer la Facultad (Levy del Águila, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

La falta de integración puede dificultar la gestión eficiente de la información, ya que los datos pueden estar dispersos en diferentes plataformas. Esto puede dificultar la búsqueda y recuperación de información importante cuando sea necesario.

En relación con este tema, los entrevistados consideran importante fortalecer la transferencia de conocimiento entre FGAD y DACG de manera sistemática. Aunque gran parte de la información se comparte en reuniones o mediante solicitudes de acceso, no existe un sistema integrado que facilite el seguimiento de los temas pendientes o recurrentes. Establecer un sistema de este tipo permitiría anticipar futuras acciones, lo cual es crucial para su implementación efectiva.

Siempre hay mucha disposición de compartir la información que se necesite [...] siempre y cuando esté también justificado. No es pedir toda tu información por pedir, sino viendo los fines que tiene (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

Creo que sería viable [habilitar una plataforma web en donde tanto la Facultad y el Departamento pongan información que normalmente se comparte] siempre y cuando no demande mucha este mucha dedicación, estar construyéndose constantemente (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

Algo que se puede rescatar de las citas anteriores para este sistema integrado es que sea práctico y accesible de utilizar, además de que no requiera que la construcción de la información no demande mucho tiempo, por lo que es clave que esta actualización respete los tiempos de construcción programada por cada área.

b.2. Distribución de logros y/o avances

En el DACG, se realizan resúmenes en las carpetas de Drive de todo un periodo de gestión para comunicar los avances y proyectos que se realizaron para presentarlo a la nueva autoridad que ingrese.

Al Jefe actual se le compartió un resumen de todo, un PPT, con todos los procesos y material. Y lo mismo está haciendo el jefe de Departamento que está saliendo. Nos ha pedido que vayamos organizándonos para compartirlo en la carpeta. Todas las

actividades que venimos [haciendo] (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

Tener acceso a esta información les permite familiarizarse rápidamente con las actividades pasadas y los proyectos en curso, lo que les ayuda a integrarse más rápidamente y a comenzar a contribuir de manera efectiva. Asimismo, permite identificar qué actividades deben continuar, cuáles pueden necesitar ajustes y cuáles deben ser prioridades para el nuevo liderazgo, lo que contribuye a mantener la eficacia y la productividad del Departamento.

b.3. Qué información es compartida

En este aspecto, se enfatizó la importancia de determinar qué información debería ser compartida. Se discutió la pertinencia de compartir ciertos procesos mediante manuales o diagramas de flujo, con el propósito de garantizar la continuidad de las actividades en caso de ausencia de algún miembro del equipo por cualquier motivo.

Por ejemplo, si alguna de nosotras tiene que salir por algún tema. Un tema de salud. Quizás otra persona pueda suplir algunas de las funciones durante ese período. Quizás hay conocimientos o actividades que solamente yo [...] maneja. Y, entonces, un manual o un diagrama de flujo de cuáles son los pasos a seguir [...] debería tenerse para que otra persona lo pueda hacer sin que esté buscando a la persona que está fuera por descanso. Entonces, eso sería algo ideal (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

Documentar los procesos puede beneficiar a la Unidad de Gestión para preservar el conocimiento institucional y reducir la dependencia de la memoria individual, lo que garantiza la continuidad operativa y la eficiencia en el desempeño de las actividades. Esto también promueve la uniformidad en la ejecución de tareas y minimiza los errores debido a malentendidos o interpretaciones incorrectas.

b.4. Buenas prácticas realizadas

Los entrevistados resaltaron que una actividad fundamental para que los trabajadores del DACG desempeñen sus funciones de manera efectiva es la inducción. A través de este proceso, los nuevos integrantes reciben la información y el conocimiento necesarios para su desempeño. En este sentido, la responsabilidad de transferir el conocimiento a los recién llegados recae en la persona que deja el cargo en el DACG.

La misma persona [que deja el cargo enseña a la nueva ingresante], en realidad, porque, por ejemplo, en el área de comunicaciones solamente había una encargada, entonces no es que había otra persona para que capacite a la nueva trabajadora, entonces se le pidió a Luz que capacite o que comparta su material con la nueva trabajadora. La que sale ayuda a la que va a entrar siempre y cuando tenga todavía un tiempo de trabajo mientras la otra está iniciando (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

Esta tarea fundamental beneficia significativamente a la organización al garantizar una integración más rápida y efectiva de los nuevos empleados, lo que reduce el tiempo de adaptación y aumenta la productividad. Además, una inducción bien estructurada fomenta la colaboración, el compromiso y el éxito a largo plazo de la organización.

b.5. Dificultades en la transferencia de conocimientos

Se ha observado una dificultad relacionada con la posible falta de comprensión durante las inducciones, ya que algunos trabajadores pueden no tener claro dónde encontrar la información necesaria o a quién dirigirse para solicitarla.

Eso sí, es una dificultad. Entonces ahí [en que los profesores no encuentren información y tengan que preguntar dónde está] tiene que ver con la inducción (Levy del Águila, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Resolver la posible falta de comprensión durante las inducciones garantiza que los nuevos trabajadores estén debidamente informados y equipados para desempeñar sus funciones de manera efectiva desde el principio, lo que contribuiría a una integración más fluida y a una mayor productividad en general.

En síntesis, ambas áreas demuestran un compromiso con la comunicación y colaboración interna mediante la realización de reuniones entre diferentes áreas. Se evidenció la implementación de sistemas y procesos para compartir información y en la realización de reuniones regulares para discutir temas relevantes. Además, se reconoce la valoración de buenas prácticas y procesos efectivos, como el proceso de transferencia de cargo en la FGAD y la inducción para el desempeño efectivo en el DACG. Ambas áreas enfrentan desafíos en la transferencia efectiva de conocimientos y la comunicación interna. Se mencionan dificultades en la localización de información compartida durante cambios de gestión en la FGAD, así como faltas de comprensión durante las inducciones de trabajadores en el DACG. Estos problemas pueden afectar la eficiencia y efectividad en la

gestión del conocimiento y la continuidad de procesos en ambas áreas. En el Anexo Q, se puede visualizar gráficamente una tabla resumen de este subproceso.

2.2.5. Trabajo en equipo

En este apartado se evalúa el trabajo en equipo de la FGAD y el DACG, así como la resolución de problemas en equipo y el uso del conocimiento en su trabajo en equipo. También se analizan las oportunidades de mejora para este subproceso según lo expresado por los entrevistados.

a) Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

a.1. Trabajo en equipo

En la FGAD, se pudo corroborar la creación de varios equipos internos que utilizan la información recopilada o conocimiento creado para reportarlos en sus áreas.

Bueno, tenemos áreas funcionales. Cada una de las áreas tiene sus respectivos equipos de trabajo. La más importante son: la secretaría académica, la dirección de estudios y aquellos relacionados directamente con el decanato, que se vinculan con lo estratégico, superiores e institucionales. Entonces, son estas 3 grandes áreas (Marta Tostes, comunicación personal, 30 de noviembre del 2023).

Se puede deducir que estos equipos permiten una distribución efectiva de tareas y responsabilidades dentro de áreas funcionales específicas. Además, esta estructura organizativa promueve una mayor especialización y enfoque en las áreas específicas de responsabilidad, lo que puede mejorar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la FGAD.

Asimismo, se destaca que el trabajo en secretaría académica se destaca por trabajar bajo la ruta estratégica de la Facultad y esto da pie a tener proyectos en los que se trabaja

Nosotros tenemos ruta estratégica, objetivos estratégicos, macroproyectos, iniciativas, proyectos, a partir del cual se logra vincular desde la parte estratégica hasta la parte de asignación de recursos presupuestarios (Marta Tostes, comunicación personal, 30 de noviembre del 2023).

Se sostiene que esta manera de trabajo garantiza una mayor coherencia y eficacia en la implementación de iniciativas y proyectos, ya que están respaldados por una visión compartida y orientada hacia metas específicas.

a.2. Resolver problemas en equipo

Para abordar la situación en la que un miembro no está disponible y otro necesita reemplazarlo, los entrevistados indicaron que, en tales casos, designan a alguien para asumir esa responsabilidad y que las tareas pueden ser llevadas a cabo por otros miembros del equipo debido al conocimiento compartido. Además, se señaló que es poco común encontrar situaciones en las que alguien no pueda realizar una tarea debido a la ausencia de otro miembro.

[...] siempre hay alguien que queda a cargo. Si yo me voy, mi coordinador académico me respalda. Si mi coordinador académico se va, yo lo respaldo, ¿no? Pero no hemos tenido, al menos yo tengo dos años y medio en la dirección de estudios y nunca he tenido una situación en la que se me pida algo que yo no haya podido responder (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Sin duda [otros pueden realizar sus actividades en caso falte]. El cargo de decana es un cargo temporal, ¿verdad? Entonces debe haber una institucionalidad en el conocimiento y en el proceso de toma de decisiones (Marta Tostes, comunicación personal, 30 de noviembre del 2023).

Esta capacidad de adaptación y respaldo mutuo garantiza una mayor eficiencia y efectividad en la gestión de situaciones imprevistas, promoviendo así la estabilidad y el buen funcionamiento del equipo en general.

a.3. Uso de información en equipo

Se destaca que existe un uso de la información tanto de la FGAD y el DACG para poder realizar procesos como la de provisión docente. Esta información puede ser las encuestas públicas, los cursos que se abrieron y el desempeño de los docentes.

[...] hay una serie de reuniones de la que llamamos la Unidad de la Facultad de Gestión con el Departamento. Esa reunión se divide en dos grandes rubros. Una son todas las semanas y la otra más importante es la provisión docente. En la provisión docente, debemos establecer desde la Facultad cuáles son los cursos y también el desempeño de los docentes y en especial en la encuesta pública. Y ello va a condicionar que el Departamento pueda también dentro de sus planes de desarrollo docente y dentro de las consideraciones sobre el perfil del profesor que necesitamos, van a poder a asignar las mejores opciones para los cursos (Marta Tostes, comunicación personal, 30 de noviembre del 2023).

Gracias a ello, se puede tomar decisiones más informadas y estratégicas en cuanto a la asignación y selección de personal docente. Asimismo, se puede alinear la oferta de cursos y actividades educativas con las necesidades y preferencias de los estudiantes.

a.4. Oportunidades de mejora

Queda en evidencia una oportunidad de mejora en la estructura existente entre la Facultad y el Departamento, donde a veces resulta difícil reconocer la necesidad de colaborar en proyectos conjuntos debido a esta división compleja. Mientras la Facultad se dirige hacia los estudiantes, el Departamento se orienta hacia los docentes, lo que puede generar obstáculos para una colaboración efectiva entre ambas entidades.

No es que ahorita vamos a hacer un proyecto y que hay gente del Departamento y gente en la Facultad y hay un proyecto conjunto, no. Por la naturaleza, por la estructura organizacional, chicas, porque así es la estructura, no me gusta la estructura, dicho sea de paso. Pero así es (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Para abordar esta oportunidad de mejora, es importante adoptar un enfoque integrado que fomente la colaboración y la coordinación entre la Facultad y el Departamento. Esto puede implicar la creación de estructuras y procesos que faciliten la comunicación, la planificación conjunta y la ejecución de proyectos interdepartamentales.

b) Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

b.1. Trabajo en equipo

En este aspecto, el Jefe del Departamento explica que puede haber una diferencia en que temas se priorizan en cada gestión por lo que se puede cambiar la forma de trabajo en cada gestión lo cual puede causar confusión al inicio.

Algunos temas que yo pude haber priorizado, la nueva gestión puede no darles tanto lugar y pueden ir a un espacio más [...] acotado, y pueden surgir nuevos [temas] (Levy del Águila, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Es necesario mejorar la consistencia en la priorización de temas en cada gestión para establecer una visión y objetivos comunes que trasciendan las transiciones de gestión, promoviendo así la estabilidad y continuidad en las políticas y estrategias del Departamento.

Otro punto es la organización y elección de cinco coordinadores que son docentes para dirigir actividades como el área docente, internacionalización, investigación, relación con organizaciones y finanzas.

Tenemos los cinco coordinadores [con puestos claves] que son en realidad docentes con un cargo administrativo. Que reciben un reconocimiento, una remuneración por ello, aparte de su sueldo. [...] cada uno de ellos trabaja con un asistente o una asistente que les apoya en todas sus líneas de actividad (Levy del Águila, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Esta estructura promueve una gestión más eficaz y coordinada de las actividades del Departamento, aprovechando el conocimiento y la experiencia pedagógica de los docentes en funciones administrativas.

b.2. Resolver problemas en equipo

Se destaca que el trabajo para resolver problemas es colaborativo y se apoyan entre todos para atender algún percance de tiempo o urgencias que se puedan presentar.

Me acuerdo de que una de nuestras compañeras no pudo avanzar una parte y otra la ayudó. A veces, sí [una persona] no puede, la otra la avanza ¿no? Un jefe pidió cosas de internacionalización y la asistente de internacionalización no podía. En ese momento lo hacía otra persona desocupada y así (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

El apoyo mutuo y la colaboración promueven un ambiente de trabajo positivo y cohesionado dentro de la DACG. Cuando los empleados se sienten respaldados por sus colegas y trabajan juntos para superar desafíos, se fortalece la moral y la motivación en el equipo.

b.3. Uso de información en equipo

En esta sección, se destaca el uso de información que tiene tanto el DACG y la FGAD en el trabajo en equipo. Es así que se reúnen equipos de trabajo complementarios de cada ente para realizar iniciativas, sugerencias o procesos en común para la mejora organizacional.

Nos reunimos y [...] vemos algunas necesidades que podrían tener los profesores en capacitación [...] y le pedimos este apoyo al Instituto de Docencia universitaria, a través de su jefa en el área de docencia que es Chechi Ferreira. Entonces le planteamos nuestra iniciativa, ella nos da algunas, [...] siempre sugerencias, y

agendamos las actividades de acuerdo al calendario de nuestros profesores, al calendario de los especialistas y en verdad todo es superfluido (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

Esta colaboración resulta beneficiosa para ambas partes, dado que al trabajar en conjunto se pueden identificar soluciones más completas y relevantes porque se está combinando la experiencia y la perspectiva de diversos profesionales y áreas.

b.4. Oportunidades de mejora

La comunicación de la información de la Unidad de Gestión es de forma transparente, pero lo que se tiene que manejar mejor es el tema de gestión de esta información; es decir, desde la creación del conocimiento, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento. Esto es importante, porque en un cambio de gestión, la información histórica de lo que se ha hecho hasta el momento puede orientar a la siguiente gestión saber cómo seguir accionando y mejorar el curso del DACG.

Entonces no es que haya algo que no se esté compartiendo [entre Facultad y Departamento], creo que es más la sistematización de ese compartir, es decir, cuán accesibles para todos y cuánto. Todos están al tanto de la forma de dar con la información. Es un tema más de gestión, o sea, ya no es tanto un tema de política de transparencia que la hay, sino de gestionar adecuadamente esa información (Levy del Águila, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Sistematizar el proceso de compartir información promovería una mayor transparencia y colaboración entre ambas entidades. Además, esto facilita la comunicación fluida y el intercambio de conocimientos, lo que permitiría una toma de decisiones más informada y estratégica. Esto ayudaría a evitar duplicaciones de esfuerzos y a optimizar el uso de recursos al aprovechar las experiencias y lecciones aprendidas de ambas partes. Además, al tener acceso a una información más completa y actualizada, se mejorarían las capacidades de planificación y ejecución de proyectos, lo que finalmente conduciría a una mejora en el rendimiento y los resultados tanto de la Facultad como del Departamento.

Otra necesidad que se ha visto en la Unidad de Gestión es la creación de un sistema integrado como una carpeta o página compartida para publicar información que se solicita de manera constante.

Este sí me parece súper útil [tener una página compartida entre la FGAD y el DACG], pero sí tendríamos nosotros que empaparnos en el tema de cómo hacerlo más óptimo, la construcción de esta web, porque tal vez hay cierta resistencia de

nuestra parte, por el tema de que no conocemos cómo construirla, entonces si viene un especialista a capacitarnos y a indicarnos cuáles son las actividades que tenemos que hacer para mostrar nuestras cifras, todo lo que venimos haciendo. Me parecería súper útil, porque te evitarías el tema de estar pidiéndole por favor para la próxima semana me puedes dejar para el informe y cuando vas a la web y simplemente buscas y descargas la información que estás necesitando, entonces me parece súper útil (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

Esta idea proporciona un medio centralizado y accesible para publicar y compartir información de manera constante. Esto podría facilitar el intercambio de datos y documentos importantes, evitando la necesidad de solicitar información repetidamente. Asimismo, la creación de esta página web permitiría una mejor organización y presentación de los datos.

En conclusión, ambas entidades demuestran un compromiso con el trabajo en equipo, estableciendo equipos internos para asignar tareas específicas y alcanzar los objetivos establecidos. Se evidencia una disposición para abordar problemas de manera conjunta en ambas instancias. Además, se reconoce la importancia del intercambio de información entre la FGAD y el DACG para llevar a cabo procesos como la provisión docente. No obstante, enfrentan dificultades en la comprensión de la estructura existente entre la Facultad y el Departamento, lo que puede resultar en una falta de colaboración en proyectos conjuntos. Además, se identifica la necesidad de mejorar la sistematización y compartición de información entre la FGAD y el DACG, así como la creación de un sistema integrado que facilite la colaboración y coordinación entre ambas instancias. En el Anexo R, se puede visualizar gráficamente una tabla resumen de este subproceso.

2.2.6. Compromiso con el conocimiento

Este subproceso sirve para destacar e identificar aquellos aspectos en la gestión del conocimiento que cuentan o requieren un mayor compromiso (Anexo S).

a) Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

a.1. Transformación digital

Una de las acciones que muestra un gran compromiso con el conocimiento en la Unidad de Gestión es la transformación digital para hacer uso de herramientas tecnológicas que se desarrollaron internamente y otras que fueron planteadas por la Dirección de

Tecnologías de la Información (DTI) de la universidad. Un claro ejemplo de esto es la virtualización de trámites académicos en la FGAD.

Nosotros hemos pasado por un rápido proceso de transformación digital que inicialmente fue hecho a partir de las utilidades técnicas de virtualización, digitalización [...] en ese momento utilizamos fundamentalmente las herramientas tanto desarrolladas internamente como aquellas recomendadas por la DTI y por otras instancias de la universidad para almacenar y analizar esa información (Marta Tostes, comunicación personal, 30 de noviembre del 2023).

En el proceso de transformación digital, hemos hecho un mayor hincapié en el trabajo de la Secretaría Académica [...] con los trámites de los estudiantes y docentes que eran para nosotros los más críticos ¿No? Y dentro de esa visión, sí hemos logrado el 100% de virtualización de los trámites con los estudiantes y profesores (Marta Tostes, comunicación personal, 30 de noviembre del 2023).

En resumen, se observa un claro compromiso institucional con la mejora continua y la adaptación a las tecnologías emergentes para facilitar la operatividad y el servicio en la Unidad de Gestión.

a.2. Capacitación y orientación a administrativos

Se destaca una aproximación pragmática hacia el compromiso con el conocimiento por parte de los administrativos. Aunque no existe un plan de capacitación formalizado, se evidencia una disposición a adquirir habilidades específicas cuando se identifica una necesidad clara y se justifica su relevancia para las tareas asignadas.

No es que haya un plan de capacitación escrito. Al menos lo que a veces ha pasado es que alguien identifica algún curso o algo, y puede pedir ¿no? Quisiera que se me capaciten porque me va a servir para esto; y según eso, si es que hay presupuesto se da (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Este enfoque flexible permite que los administrativos busquen oportunidades de aprendizaje de manera individualizada, adaptando su capacitación a las exigencias de su rol y las demandas del trabajo. Sin embargo, la disponibilidad de presupuesto es un factor determinante en la posibilidad de acceder a estas oportunidades de desarrollo, lo que sugiere la importancia de considerar recursos financieros para respaldar el crecimiento profesional de los administrativos.

b) Departamento Académico de las Ciencias de la Gestión (DACG)

b.1. Capacitación y orientación a administrativos

Una oportunidad de mejora que se pudo mapear para incrementar el compromiso con el conocimiento es realizar más capacitaciones e inducciones de nivelación a los administrativos en torno a los procesos internos del DACG para brindar un mejor servicio a los docentes. Incluso, el tener un plan de capacitación para los administrativos puede servir para mejorar los procesos internos si se llegan a aplicar el conocimiento adquirido.

Educarnos a los administrativos de cada unidad académica, constantemente sobre cuál es la parte del presupuesto, cómo debemos asistir a los proveedores que nos están brindando un servicio para que sea todo más fluido. [...] Entonces que nos eduquen a nosotros para que estemos atentos, porque a veces nos pasó [...] que no salía el pago de una especialista que les dio una capacitación a los docentes [...] [porque se dio mal un dato], pero nadie nos avisó [del problema]. Entonces nosotros tenemos que saber en todo caso, que si nadie nos va a avisar, de que tenemos que estar atentos a cada proceso (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

El testimonio resalta la necesidad de incrementar el compromiso con el conocimiento entre los administrativos del DACG a través de más capacitaciones y nivelaciones sobre los procesos internos. Se destaca la importancia de tener un plan de capacitación formalizado, que no solo mejoraría los servicios ofrecidos a los docentes, sino que también podría optimizar los procesos internos. Se enfatiza la importancia de educar continuamente a los administrativos sobre el manejo del presupuesto y la interacción con los proveedores para la fluidez de los procesos.

b.2. Gestión del conocimiento docente

Otra forma de crear más conocimiento es trayéndolo desde afuera. Se reconoce la importancia de importar conocimiento externo para enriquecer el ámbito académico, pero se enfrentan a dificultades en la búsqueda de profesionales adecuados que satisfagan las necesidades específicas del DACG.

Los profesores ya tienen mucho material accesible a ellos sobre evaluación, metodologías de aprendizaje. Pero quizás algo más aterrizado, la gestión, es donde se nos complica, un poco, encontrar los mejores especialistas que puedan tener más

llegada con los profesores de gestión (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

En la parte del contacto con personal especializado siempre es un reto porque puede haber muchas personas que conozcan un poco del tema, pero los profesores son bastante exigentes (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

Se destaca el compromiso del DACG con el incremento del conocimiento mediante la búsqueda de especialistas en gestión para capacitar a los docentes y enseñar a los estudiantes. Sin embargo, se enfrentan a ciertas dificultades para encontrar profesionales idóneos en esta área específica. Aunque los docentes tienen acceso a una amplia cantidad de material sobre evaluación y metodologías de aprendizaje, la gestión es un campo donde se encuentran desafíos para localizar los mejores especialistas que puedan conectar efectivamente con los profesores, dadas sus altas expectativas.

b.3. Compromiso en la articulación de información

Asimismo, se destaca la gran importancia que tienen las autoridades para fomentar la articulación para compartir información y conocimiento.

Entonces, yo diría que en la práctica, la articulación descansa mucho en los liderazgos; es decir, ahora tenemos una muy buena relación con la decana, pero en la gestión anterior no era una buena relación. Entonces, las sinergias se veían afectadas por eso entonces se trabajaba algunos temas, hacía inevitablemente, por ejemplo, la provisión de docentes. [...] Hay períodos en que las autoridades están más cerca y otras están menos cerca. Eso es muy importante en este contexto, pero una manera de hacerle frente a eso sería tener sistemas integrados de monitoreo y reporte (Levy del Águila, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

Esto muestra la necesidad de implementar sistemas integrados de monitoreo y reporte como una forma de mitigar los efectos negativos de posibles fluctuaciones en las relaciones entre las autoridades y las diferentes partes interesadas.

En síntesis, la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) y el Departamento Académico de las Ciencias de la Gestión (DACG) muestran un claro compromiso con el conocimiento y la mejora continua. En la FGAD, se destaca la transformación digital mediante la virtualización de trámites académicos, mientras que en el DACG se identifica la necesidad de capacitar más a los administrativos y de importar conocimiento externo para enriquecer la enseñanza. En el DACG, se encuentra el desafío en torno a la búsqueda de

especialistas adecuados. Ambas áreas reconocen la importancia del liderazgo en la articulación de la información y sugieren la implementación de sistemas integrados de monitoreo y reporte para mejorar la gestión de la información clave.

2.2.7. Apropiación del conocimiento

En esta sección, se examinará el grado de autonomía de los docentes, la percepción de los entrevistados sobre el uso del conocimiento, especialmente en lo que respecta a las propuestas dentro del proceso de toma de decisiones dentro de la FGAD y el DACG. Asimismo, en el apartado de la FGAD se destaca una necesidad emergente identificada en las entrevistas relacionada con los espacios de innovación. Y por el lado del DACG, se abordarán las alianzas y redes externas que los entrevistados consideran más relevantes.

a) Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

a.1. Sistema de toma de decisiones

Una forma de ver la apropiación de conocimiento de la unidad de Gestión es a través del manejo que hacen las autoridades para las propuestas y si estas benefician a los objetivos estratégicos. Por el lado del FGAD, se tiene que pasar una serie de reuniones de recopilación de requerimientos que se presentan a fin de año para incorporarlo al plan de desarrollo.

Hay reuniones de consejo de Facultad, hay reuniones de coordinación con el equipo de la Facultad, hay reuniones de coordinación con el comité académico, hay reuniones de coordinación con el comité de implementación del plan de estudios, con cada una de las coordinaciones, como la coordinación de vinculación con organizaciones. En todos los casos se van recopilando los requerimientos, las necesidades, las mejores conducciones [...] son a final del año, a partir de la reflexión del año anterior (Marta Tostes, comunicación personal, 30 de noviembre del 2023).

Ello asegura que el presupuesto se asigne de manera coherente y se centre en áreas prioritarias para el desarrollo y crecimiento de la Facultad. Esto ayuda a garantizar que las iniciativas apoyen la misión y visión de la institución.

a.2. Autonomía de los docentes

Se reconoce que los docentes que desempeñan roles administrativos, como coordinadores, tienen autonomía en la elaboración de planes de trabajo y actividades para

los estudiantes. Estos coordinadores tienen la facultad de desarrollar sus propuestas o formas de trabajo de manera independiente y luego someterlas a discusión ante el Comité pertinente para validar su viabilidad.

Un cargo administrativo es un cargo administrativo. Los docentes, en nuestra Facultad, hay puestos de coordinación. [...] Son las coordinadoras de mención. Ellas participan los lunes en el Comité Académico. Ellas como coordinadoras hacen un plan de trabajo de qué quieren hacer. Cómo van a impulsar la mención. O hacen la semana del Triple Impacto. Y ellas hacen una propuesta. Y ellas la proponen. La llevan al Comité. Y el Comité le dice: “A ya qué bien” o le da una sugerencia. “Oye, ¿por qué no se hacía así?” Y ya (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Está la coordinación de acreditación. Que ahorita es un proceso supermega grande que estamos haciendo y en realidad participamos todos, pero hay una persona responsable que era coordinadora de acreditación, pero como es un proceso inmenso y todo. Ellos están de manera directiva diciendo: “Bueno vamos a trabajar de esta manera” y todos tenemos que hacer lo que nos digan. Podemos hacer algún comentario o sugerencia (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

La autonomía otorgada a los coordinadores puede aumentar su sentido de empoderamiento y compromiso con sus roles administrativos. Al tener la libertad de tomar decisiones y desarrollar iniciativas, los coordinadores pueden sentirse más motivados y comprometidos con el éxito de sus programas y actividades, lo que puede conducir a un mayor rendimiento y satisfacción en el trabajo.

a.3. Oportunidad de un espacio de innovación

De las entrevistas se puede destacar una la oportunidad de tener un espacio de innovación donde las propuestas lleguen y se analicen. Es decir, dar el tiempo de evaluar propuestas de manera más específica, para realizar mejoras administrativas internas.

Siempre vamos haciendo revisiones y mejoras. No necesariamente es algo que haya un espacio específico en donde se compartan [propuestas] (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Podemos hacer algún comentario o sugerencia, pero no es que haya un espacio de innovación. [...] O sea, no es que tengamos un momento, un espacio en donde tú digas ya vamos a dedicar esta semana y vamos a ver puras cosas, vamos a innovar

de cero, al menos en estos 2 años y medio que yo estoy (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Por ejemplo, si se ha hecho alguna innovación o algo [que] se da en el momento. No es que haya habido un concurso. O digamos hoy [...] Ok, ahorita nos vamos a poner todos a pensar en cómo mejorar tal cosa. No. [...]. Entonces si yo soy la que veo innovación docente. Trato de pensar qué podría traer, qué podría proponer y lo traigo. De repente ahí podemos mejorar (Entrevistada 5, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Crear un espacio de innovación sería beneficioso porque ayuda a proporcionar un ambiente dedicado donde las propuestas pueden ser compartidas, discutidas y desarrolladas de manera más específica y sistemática. Es así que la falta de un espacio designado dificulta la canalización y ejecución efectiva de las ideas innovadoras.

b) Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG)

b.1. Sistema de toma de decisiones

En el caso del DACG, las propuestas tienen un flujo rápido en la administración que hacen las autoridades para implementar las propuestas y la evaluación de si estas benefician a los objetivos estratégicos.

En nuestro caso [DACG]. [la aplicación de propuestas] va muy rápido con el tema administrativo (Levy del Águila, comunicación personal, 23 de noviembre del 2023).

En su conjunto, destaca que este sistema de toma de decisiones fomenta una gestión organizativa fluida y coherente. Se evidencia la participación de todos los actores involucrados en la Facultad, contribuyendo con sus conocimientos acumulados a lo largo del año para impulsar mejoras y orientar las decisiones.

b.2. Autonomía de los docentes

Según los administrativos, se observaba una escasa participación de los docentes sin cargos administrativos en los esfuerzos de mejora organizacional. No obstante, una de las entrevistadas señaló que los docentes tienen la posibilidad de presentar propuestas o iniciativas individuales, las cuales pueden ser gestionadas a través de un flujo administrativo establecido dentro del DACG.

Si un profesor tiene alguna iniciativa, [...], tiene que pasar por la profesora Néride Sotomarino, que es la coordinadora de desarrollo docente. Y ella me lo puede

reportar a mí y yo ya lo empiezo a coordinar con el equipo. [...] vemos la parte más logística, operativa. [...] Y obviamente tiene que tener luego el visto bueno del jefe de Departamento (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

Sería beneficioso que los docentes conozcan que tienen espacios para dar iniciativas porque esto fomentaría una mayor participación y compromiso por parte del personal académico en los esfuerzos de mejora organizacional. También, los docentes se sentirían más motivados y empoderados para contribuir con ideas innovadoras.

b.3. Alianzas y redes externas

Por otro lado, la capacitación a docentes tiene una buena dirección, ya que se han realizado alianzas con otras universidades, además de trabajar con el Instituto de Docencia Universitaria de la PUCP. A nivel con la FGAD, se tiene alianzas con la Dirección de Estudios que se encarga del desarrollo docente.

Tengo entendido que en investigación e internacionalización hay otras alianzas con otras unidades de la Universidad (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

Desde mi área [de desarrollo docente] tenemos algún tipo de alianza con la Facultad. Con la Dirección de Estudios de la Facultad y el Instituto de Docencia Universitaria, que siempre es muy servicial con todas las unidades de la Universidad que queremos capacitarnos (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

También en con la dirección académica del profesorado, donde vemos todos los procesos de la carrera profesoral, desde la contratación hasta los concursos que hay de ingreso a la docencia ordinaria y de las promociones que van pasando los profesores. Este tenemos muy claro quiénes son los actores en la FGAD, no en dirección académica y profesorado. Es la FGAD que se encarga de cada proceso (Melissa Quispe, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

Se confirma que la búsqueda de alianzas y redes externas son estratégicas y proporcionan recursos, conocimientos y oportunidades que enriquecen el entorno académico y contribuyen a elevar la calidad de la educación ofrecida por la institución.

En síntesis, tanto la FGAD como el DACG muestran un sistema de toma de decisiones que implica la recopilación de requerimientos y propuestas. Ambas entidades otorgan autonomía a los coordinadores y docentes para proponer actividades y métodos de

trabajo, lo que fomenta la innovación y la creatividad en la mejora organizativa. A pesar de resaltar la existencia de alianzas y redes externas en ambas áreas, se observa una participación limitada de docentes sin responsabilidades administrativas tanto en la FGAD como en el DACG en la generación de propuestas para la mejora organizativa. Esto sugiere una posible falta de implicación, motivación o conocimiento por parte de ciertos miembros del personal para contribuir activamente a la innovación y al cambio dentro de la institución. En el Anexo T, se puede visualizar gráficamente una tabla resumen de este subproceso.

Una vez obtenidos y examinados exhaustivamente tanto los datos cuantitativos como los cualitativos, se procede a realizar un análisis integrado en la siguiente sección, lo cual facilitará la formulación de conclusiones sólidas y fundamentadas.

3. Triangulación de datos

En este apartado, se presentarán los resultados más significativos emergentes de este proceso de triangulación, permitiendo así una comprensión más profunda y holística de los conceptos abordados en este estudio.

3.1. Adquisición de la información

Tanto la FGAD y el DACG concentran su nivel de madurez en “Gestionado”, lo cual significa que existe una estructura establecida para gestionar el conocimiento. En efecto, esto se refleja en cómo la FGAD y el DACG dispone de una base para gestionar distintos documentos y trámites. Se destaca el trabajo colaborativo e interno que se realiza en cada entidad para adquirir y gestionar su propia información. Incluso ambas resaltan la participación de la DTI como soporte para la adquisición y levantamiento de información.

En torno a la factibilidad de recolectar información, el DACG realiza un trabajo arduo, ya que tiene que recopilar información de docentes que en algunas ocasiones no desean cooperar. Por otro lado, en la FGAD, la recopilación de información de los estudiantes se realiza de manera constante, dado que existen sistemas de recolección por el código de cada persona.

Asimismo se ve la necesidad de que se compartan los resultados de evaluación docente y que se compartan los datos de docentes que tuvieron malas prácticas de modo que los coordinadores tomen medidas para mejorar su gestión.

3.2. Diseminación e interpretación de la Información

Respecto a la diseminación e interpretación de información, los resultados muestran que la FGAD presenta un nivel de madurez menor al del DACG. Esto se puede explicar, puesto que para el compartimiento de la información, el DACG tiene un equipo de trabajo más pequeño que el del DACG. Sin embargo, a pesar de esta diferencia de niveles, es notable que en ambas áreas existe un sistema de diseminación e interpretación mínimo a un nivel "Definido", suficiente para continuar con sus actividades.

Tanto en DACG y la FGAD se destaca el compartimiento de información relevante desde manuales, procesos internos, lineamientos que son aprobados por el Consejo. Asimismo, ambas partes son conscientes de que esta información debe encontrarse de manera clara y ordenada. Por último, se identificó que la información se organiza cuando suceden acontecimientos importantes, como cuando solicitaron información para la Acreditación Internacional o porque había configuraciones de almacenamiento en el Google Drive.

3.3. Almacenamiento del conocimiento

Respecto a este tercer subproceso, el análisis de la información revela que tanto la Facultad de Gestión Administrativa (FGAD) como el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) concuerdan que las actividades de almacenamiento muestran una cierta madurez, con procesos establecidos, pero que se pueden aún mejorar su gestión. Ambas instituciones prefieren Google Drive para el almacenamiento y compartición de información debido a su facilidad de uso, pero enfrentan desafíos similares en la organización y uso efectivo de estas herramientas.

La FGAD enfrenta obstáculos en la reorganización de la información y la asignación adecuada de permisos de acceso, mientras que el DACG tiene preocupaciones sobre la estructuración de carpetas y la capacidad del personal administrativo para manejar estas herramientas. Se identifican desafíos adicionales, como la falta de documentación adecuada para propuestas y limitaciones en la generación de nuevas propuestas, que podrían obstaculizar el proceso de mejora continua en ambas instituciones.

3.4. Transferencia del conocimiento

Al comienzo, se observaron ciertas diferencias en la percepción de la madurez del subproceso de transferencia de conocimiento. Esto se debe a que el DACG tiende hacia una percepción de madurez "Definido", mientras que en la FGAD prevalece una tendencia

al nivel de "Gestionado". Luego, se reconoce que tanto en la FGAD como en el DACG destacan sus procesos de transferencia de cargo, y se promueve activamente el intercambio de conocimientos entre su personal mediante diversas iniciativas, como el estímulo al intercambio de buenas prácticas, procesos de transferencia de cargo e inducciones. Además, se destaca la existencia de reuniones periódicas para comunicar y transferir información relevante a las personas correspondientes.

Sin embargo, donde se observan las diferencias es en los desafíos que enfrentan ambas áreas en la transferencia efectiva de conocimientos y la comunicación interna, aunque en diferentes niveles. Estos desafíos incluyen una pequeña dificultad para acceder a información necesaria en momentos críticos por parte de la Facultad, mientras que en el Departamento se evidencia una demora de los docentes en proporcionar información esencial debido a restricciones de tiempo, así como algunas deficiencias en la comprensión durante las inducciones de trabajadores.

3.5. Trabajo en equipo

En un análisis inicial, se revela una tendencia común hacia una percepción de madurez "Gestionado" tanto en el Departamento como en la Facultad. Esto demuestra una comprensión compartida sobre la importancia de utilizar la información de manera efectiva en este contexto. En la FGAD, se destaca el compromiso de ambas áreas con el trabajo colaborativo, mostrando una habilidad para abordar desafíos de manera conjunta y una disposición para solicitar orientación o apoyo cuando sea necesario. Asimismo, se establecen equipos internos para asignar tareas específicas y alcanzar objetivos.

Sin embargo, se identifican dificultades en la comprensión de la estructura entre la Facultad y el Departamento, lo que puede resultar en una falta de colaboración en proyectos conjuntos. Asimismo, se reconoce la necesidad de mejorar la conectividad y la agilidad en el intercambio de información entre la FGAD y el DACG para mejorar la sistematización y compartición de información, así como para lograr una mejor conexión en el uso compartido de información entre ambas entidades.

3.6. Compromiso con el conocimiento

Tanto en la FGAD y el DACG la madurez se encuentra en un nivel "Gestionado", lo que significa que existen estructuras establecidas que sostienen la gestión del conocimiento y que demuestran el compromiso de su gestión.

Se encontró un destacado compromiso en la transformación digital que hubo en la FGAD, ya que se aplican herramientas tecnológicas que agilizan la documentación y

trámites académicos. También se abordó el alto nivel de compromiso por parte de las autoridades del DACG en la actualización de bases de datos.

Asimismo, como se evidenció, que tanto la FGAD y la DACG tienen un claro compromiso con la capacitación de los docentes, puesto que buscan mentores externos especializados en los temas de gestión, por el lado del DACG. Sin embargo, en ambas instancias, se encontró la necesidad de mejorar la capacitación a los mismos administrativos, puesto que no es suficiente el acceso a una plataforma virtual, sino que se requieren conocimientos que puedan llevarse a la práctica para la mejora de procesos internos.

3.7. Apropiación del conocimiento

Se observó que tanto la FGAD como el DACG muestran una tendencia hacia una percepción de madurez "Gestionado", lo que sugiere que ambas instituciones tienen prácticas establecidas para facilitar la adquisición, aplicación y difusión del conocimiento dentro de la organización. Asimismo, se destacó un sistema de toma de decisiones que implica la recopilación de requerimientos y propuestas en ambas áreas. También una otorgación de autonomía a los coordinadores y docentes para proponer actividades y métodos de trabajo tanto en la Facultad como en el Departamento. Así como la existencia de alianzas o redes externas para promover la colaboración y el desarrollo profesional en áreas específicas.

Sin embargo, se evidenció una participación limitada de docentes sin responsabilidades administrativas tanto en la FGAD como en el DACG en la generación de propuestas para la mejora organizativa, proponiendo una posible falta de implicación, motivación o conocimiento por parte de ciertos miembros del personal para contribuir activamente a la innovación y al cambio dentro de la institución.

En síntesis, tanto la Facultad como el Departamento muestran una sólida base en la gestión del conocimiento, con similitudes en áreas como el trabajo en equipo, la adquisición y el compromiso con la capacitación del personal. Ambas entidades promueven activamente el intercambio de información y conocimientos. Sin embargo, hay discrepancias en la disseminación e interpretación, así como en la transferencia de conocimiento, junto con desafíos en la organización efectiva de la información y la comprensión de la estructura entre ambas entidades, lo que puede afectar la colaboración en proyectos conjuntos. Basándonos en estos hallazgos, procederemos a abordar la última sección de este estudio para elaborar las conclusiones pertinentes y derivar recomendaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este segmento, se ofrecen las conclusiones obtenidas a partir de la información recabada sobre las variables clave de la investigación y los resultados formulados. Además, se ofrecen recomendaciones prácticas que surgen de estas conclusiones, con el objetivo de orientar futuras investigaciones y acciones en el campo estudiado.

1. Conclusiones

En relación con el primer objetivo específico planteado en el marco de la investigación, se han expuesto teorías que abordan la Gestión del Conocimiento en el ámbito universitario relacionado con el Capital Intelectual. Se concluye que el modelo de GC de Bernal (2020) se diseñó en función a las necesidades que la Universidad de Antioquía contaba, por lo que se enfocó en la mejora de sus procesos para su conexión con el entorno. En el caso del modelo de GC de Ibarra, Vela y Ríos (2020) se concluye que existen habilitadores que influyen en la GC de modo que tengan como resultado el capital intelectual. Por último, se concluye que el modelo de GC de Cuadrado-Barreto (2018) es el ideal para su aplicación en esta investigación, debido a que desarrolla los distintos procesos de la GC. Su carácter descriptivo ofrece una herramienta adecuada para recopilar información detallada sobre los procesos organizacionales inherentes a la gestión del conocimiento. En adición, se concluyó que el modelo de Madurez es un buen complemento, puesto que ayuda a identificar el grado de madurez en el que se encuentran los procesos de GC. Esto es importante, ya que no existe un sistema de GC formal en la FGAD y el DACG.

Como parte del segundo objetivo, se concluye que la GC en las IES ha evolucionado hacia la creación de comunidades de práctica y la implementación de diversos modelos para facilitar la transferencia de conocimiento. Cabe resaltar, que el desarrollo de las tecnologías ha marcado un notable impacto en la gestión del conocimiento e información.

Asimismo, se concluye una diferencia marcada entre DACG y la FGAD, puesto que el primero tiene como foco el desarrollo de las ciencias de la gestión desde los docentes y el segundo tiene como fin el desarrollo académico y profesional de los estudiantes, docentes y graduados. Se identificó que tanto la FGAD y el DACG se encuentran en dos contextos cercanos. El primero se desarrolla en el proceso de acreditación internacional, lo que significa llevar a cabo la constante evaluación y gestión de la información interna. El segundo contexto tiene que ver con la limitación de almacenamiento en Google Drive para

toda la universidad, lo cual también impacta en la Gestión de Información de la FGAD y el DACG.

En cuanto al tercer objetivo, se dividirán las conclusiones de acuerdo a los tres ejes del proceso particular de gestión de conocimiento de Cuadrado-Barreto (Figura 7). En términos de la Creación de Conocimiento, se reconoce la colaboración interna y el respaldo de la Dirección de Tecnologías de la Información en la recopilación de datos, aunque se enfrentan desafíos para obtener información de docentes con limitaciones de tiempo.

Respecto a la Transferencia de Conocimiento, tanto la FGAD como el DACG muestran cierta madurez en la difusión de información, aunque la FGAD está ligeramente por detrás debido al tamaño del equipo. Ambas utilizan herramientas como Google Drive, pero enfrentan obstáculos en la organización y gestión de permisos de acceso.

En relación con la Aplicación y Uso del Conocimiento, se observa un compromiso con el trabajo en equipo y la comprensión de la importancia del uso efectivo de la información. Aunque hay desafíos en la comprensión de la estructura organizativa, y la mejora de la agilidad en el intercambio de información, así como en la capacitación del personal administrativo y la participación de docentes en la mejora organizativa.

2. Recomendaciones

Los hallazgos de la investigación sugieren diversas recomendaciones destinadas a mejorar los procesos de gestión del conocimiento. En primer lugar, se recomienda que, en cuanto al proceso de Creación, la FGAD implemente medidas adicionales para facilitar el acceso a la información, de manera que el personal administrativo pueda localizar rápidamente lo que necesita, utilizando códigos QR y capacitaciones. Se podría establecer un código QR específico para cada área de la FGAD, como la Secretaría o la Dirección Académica, que permita a los usuarios acceder a la información compartida por estos grupos de trabajo. Sin embargo, es fundamental establecer límites de acceso para proteger la información confidencial. Además, sería beneficioso llevar a cabo capacitaciones sobre el tipo de información que gestiona cada área y dónde encontrarla. Complementar estas capacitaciones con evaluaciones ayudará a medir el nivel de comprensión de los participantes.

Se recomienda que, en el proceso de almacenamiento y transferencia, la FGAD optimice el uso de la base de datos generada durante el proceso de acreditación para facilitar una difusión más amplia de la información relevante a los documentos para el personal administrativo. En este sentido, se sugiere evaluar la posibilidad de sustituir la

herramienta de Google Drive por Microsoft SharePoint, la cual ofrece funcionalidades para publicar anuncios y eventos, organizar carpetas por áreas de trabajo y gestionar la membresía de cada área. Es importante considerar que el uso de esta herramienta requiere una licencia, la cual implica un costo asociado.

Una recomendación final para la FGAD, para el proceso de Aplicación y uso, es promover el desarrollo organizacional aprovechando la experiencia del personal administrativo. Para ello, se sugiere implementar una "Pared de Ideas", ya sea en formato digital o físico, donde los administrativos puedan presentar sugerencias sobre mejoras organizacionales. Al concluir el año, se podría realizar una evaluación para garantizar que al menos una de las propuestas sea implementada.

Por otro lado, se recomienda al DACG, en cuanto al proceso de Creación, que se involucre a los docentes en la mejora de la calidad de su servicio a través de la información que proveen. Para ello, se propone continuar brindando apoyo administrativo a los docentes para resolver sus dudas de manera ágil, así como seguir enviando los formularios para su revisión. Además, sería beneficioso considerar la creación de un documento que centralice todos los enlaces de actualización, facilitando así su acceso.

En relación con el proceso de Almacenamiento y Transferencia, se recomienda que se fortalezca el vínculo entre los administrativos y el Departamento a través de la comprensión de todos los procesos del Departamento. Para lograrlo, es fundamental incluir en las capacitaciones aquellos procesos que generen más dudas o que carezcan de claridad, con el fin de prevenir problemas en el futuro.

Y, en cuanto al último proceso de Aplicación y uso, se recomienda que el DACG integre sistemáticamente los sistemas informáticos entre Facultad y Departamento. Esta integración permitiría obtener resultados más rápidamente, aprovechando que la Facultad cuenta con herramientas de análisis de datos más avanzadas. De este modo, el Departamento podría beneficiarse de estas capacidades para mejorar sus propios sistemas y optimizar la calidad de su trabajo.

Es importante destacar que una recomendación final para ambas entidades es la institucionalización de la gestión del conocimiento. Esto permitiría comprender mejor el flujo del conocimiento dentro de la organización y facilitar la implementación de estrategias efectivas para su aprovechamiento. Además, sería beneficioso disponer de información detallada sobre el capital intelectual de la organización, incluyendo derechos de autor generados, artículos publicados, programas de internacionalización, manuales de

procedimientos, entre otros aspectos relevantes. Esta medida contribuiría a evaluar el desempeño de los procesos relacionados con una Gestión del Conocimiento.

Por último, para futuras investigaciones sería interesante realizar la formulación de un sistema de Gestión de Conocimiento utilizando esta investigación como base. Asimismo, sería interesante hacer una comparación de sistemas de Gestión del Conocimiento entre Facultades o Universidades. Esto podría ayudar a identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas de cada caso. Finalmente, otra oportunidad de investigación se encuentra en el uso de tecnologías especializadas en la gestión del conocimiento.



REFERENCIAS

- Abireza, M. I., & Faris, R. M. (2022, February). Intellectual Capital, Knowledge Management, ICT and Employee Performance: A Literature Review. In *International Conference on Economics, Management and Accounting (ICEMAC 2021)* (pp. 427-435). Atlantis Press.
- Abualoush, S., Bataineh, K. y Alrowwad, AA (2018). El papel del proceso de gestión del conocimiento y el capital intelectual como variables intermediarias entre la infraestructura de gestión del conocimiento y el desempeño de la organización. *Revista interdisciplinaria de información, conocimiento y gestión*, 13, 279-309. Recuperado de: <https://www.informingscience.org/Publications/4088>
- Acevedo, et. al. (2019). Alternativas para modelos de gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(3), 410-420. Recuperado de: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000300410&script=sci_arttext&lng=en
- Adhikari, D. R., & Shrestha, P. (2023). Knowledge management initiatives for achieving sustainable development goal 4.7: higher education institutions' stakeholder perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1109-1139.
- Akil, S. R., Soermayani, I., Hilmiana, H., & Joeliaty, J. (2021). Determinant factors of intellectual capital for improving public sector innovation: an empirical study from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 8, 421-429.
- Alfaro-Ramos, A. E., & Ferreras-Méndez, J. L. (2022). Knowledge management and intellectual capital in the business model innovation of Costa Rican manufacturing firms. *Tec Empresarial*, 16(2), 18-33.
- Apoyo Consultoría (2021). *Estudio de contribución económica de la educación privada en el Perú*. Recuperado de: <https://www.confiep.org.pe/wp-content/uploads/2021/09/Informe-final-APOYO-Consultor%C3%ADa-FIPES.pdf>

- Arévalo, L. V. G. (2020). Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia. *SIGNOS- Investigación en sistemas de gestión*, 12(1), 181-197.
- Banco Central de Reserva del Perú (2023). *Síntesis: Reporte de Inflación*. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2023-sintesis.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2024). *Resumen Informativo Semanal*. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-01-04.pdf>
- Benítez Erice, D., Giraldo Valdés Pardo, V., Questier, F., & Pérez Luján, D. (2016). La producción del conocimiento experiencial de los estudiantes en la educación superior. *Praxis & Saber*, 7(14), 17-39. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2216-01592016000200002
- Bernal, L. M. G. (2020). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el área de formación del Programa Integración de Tecnologías a la Docencia de la Universidad de Antioquia. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 43(1), eC1-1. <https://www.redalyc.org/journal/1790/179064465009/179064465009.pdf>
- Brewer, P. D., & Brewer, K. L. (2010). Knowledge management, human resource management, and higher education: A theoretical model. *Journal of Education for Business*, 85(6), 330-335.
- Bonifaz M., (2021). *¿Universidades de investigación para el Perú? En deuda con la generación de conocimiento de frontera*. https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2021/Ciencia/files/02sesionordinaria/bonifazygago_2021_universidadesdperu.pdf
- Bouraghda, HT y Dris, NB (2015). El impacto del intercambio de conocimientos en el desempeño de los recursos humanos. Gestión: estudio de caso de la unidad de producción de TV y NR de la empresa CONDOR en Argelia. *The Jordan Journal of Business Administration*, 11(4), 841-868.
- Castro, S. Y. P., Guzmán, G. M., & Aguilar, J. T. M. (2019). Orientación de la gestión del conocimiento y rendimiento en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista de ciencias sociales*, 25(1), 21-34.

- CEPAL (2023) Bibliografía de Gestión del Conocimiento. Bibliografías - Biblioteca de la CEPAL.
<https://bibliografias.cepal.org/c.php?g=738015&p=5275984>
- Chen, M., & Tsai, M. (2020). Increase Intellectual Capital Through Knowledge Management. *International Journal of Organizational Innovation*, 13(1).
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
<http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%20ra%20ed.pdf>
- Chiavenato. (2019). Teoría de sistemas. En Chiavenato (Ed.), *Introducción a la teoría general de la administración* (pp. 231- 251). Mc Graw Hill.
https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3678/1/dokumen.pub_introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-decima-edicion-9781456269821-1456269828-9781456271824-1456271822%20%283%29.pdf
- Codd, E. F. (1970). A relational model of data for large shared data banks. *Communications of the ACM*, 13(6), 377-387.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (2019). *Principales indicadores bibliométricos de la actividad científica peruana, 2012-2017*. Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC).
- Cope, R. F., Cope III, R. F., & Folse, R. O. (2004). Knowledge management issues for higher education. *Proceedings of The academy Information and Management Sciences*, 8(1), 9-12.
- Correa-Díaz, A. et al. (2019). La gestión del conocimiento: Una alternativa para la solución de problemas educacionales. *Revista Electrónica Educare*, 23(2), 1-27.
https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582019000200001#B12
- Cohen, N., & Seid, G. (2019). Producción y análisis de datos cualitativos. *Metodología de la investigación, ¿para qué? La producción de los datos y los diseños*, 203-227.
<https://www.jstor.org/stable/pdf/j.ctvxcrxz.10.pdf>
- Cuadrado-Barreto, G. (2017). Modelo para la evaluación de la gestión del conocimiento de la universidad (MEGCU): el caso de las universidades cofinanciadas de la República del Ecuador.
<https://www.researchgate.net/profile/Gabriela-Cuadrado-Barreto/publication/3228625>

[69 Modelo para la evaluación de la gestión del conocimiento de la universidad El caso de la Universidad Cofinanciada del Ecuador/links/5a734832aca2720bc0dbb6fc/Modelo-para-la-evaluacion-de-la-gestion-del-conocimiento-de-la-universidad-El-caso-de-la-Universidad-Cofinanciada-del-Ecuador.pdf](https://www.repositorio.cepa.edu/bitstream/handle/10362/43720/Modelo-para-la-evaluacion-de-la-gestion-del-conocimiento-de-la-universidad-El-caso-de-la-Universidad-Cofinanciada-del-Ecuador/links/5a734832aca2720bc0dbb6fc/Modelo-para-la-evaluacion-de-la-gestion-del-conocimiento-de-la-universidad-El-caso-de-la-Universidad-Cofinanciada-del-Ecuador.pdf)

Cuadrado-Barreto, G. (2020). Gestión del conocimiento en la universidad: cuestionario para la evaluación institucional. *Revista iberoamericana de educación superior*, 11(30), 201-218.

D'Alessio, Fernando (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge environment*. Oxford University Press on Demand.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Dei, D. G. J., & van der Walt, T. B. (2020). Knowledge management practices in universities: The role of communities of practice. *Social sciences & humanities open*, 2(1), 100025.

De Freitas, V., & Oltra, G. Y. (2015). Una propuesta de arquitectura para los Sistemas Informáticos de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior. *Revista ESPACIOS| Vol. 36 (Nº 10) Año 2015*.

<https://www.revistaespacios.com/a15v36n10/153610E2.html>

De Freitas, V. (2018). Modelo de madurez en sistema de gestión del conocimiento, desde un enfoque holístico. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 13(39), 5-31. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7167687.pdf>

Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (2022). *Memoria DACG 2022*. https://docs.google.com/document/d/1kT8ci8hPhnuv3gHzfry1PQ_FQj74Isph/edit#heading=h.hezwwzqxnboxov

Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (2022). *Memoria 2022*. <https://drive.google.com/file/d/1SwKZdvQbD6J6JJS7no1Ulxn6lsb3Jty1/view>

Diez Jiménez, D. A., & Zúñiga Palta, A. M. (2011). Implementación de un modelo de gestión del conocimiento para empresas de servicios. Recuperado de: https://www.lareferencia.info/vufind/Record/CO_543f9593a022c9819e4b486524cb571f

Dirección de Tecnologías de Información (01 de septiembre de 2025). *Funciones de la*

Dirección Informática. https://dti.pucp.edu.pe/acerca_de.htm

Escorcía Guzmán, J., & Barros Arrieta, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*. Recuperado de: <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/6896>

Etzioni, A. (1964). Un análisis comparativo de organizaciones complejas–Organizaciones Modernas.

Facultad de Gestión y Alta Dirección (s.f.-a). *Ética en la Investigación*. En Estándares de Trabajos de Titulación FGAD 2023. Recuperado en junio de 2023 de: <https://sites.google.com/pucp.pe/estandares-fgad/la-%C3%A9tica-en-la-investigaci%C3%B3n?authuser=0>

Facultad de Gestión y Alta Dirección (s.f.-b). Malla 2022. Recuperado en julio de 2023: <https://Facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/pregrado-en-gestion/plan-de-estudios/malla-2022/>

Facultad de Gestión y Alta Dirección (s.f.). Sistema de Gestión de Calidad. <https://Facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/pregrado-en-gestion/sistema-de-gestion-de-calidad/>

Facultad de Gestión y Alta Dirección (s.f.). Organizaciones aliadas. Recuperado de: <https://Facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/Facultad/organizaciones-vinculadas/>

Gerónimo, C. A. M., Menéndez, F. M. M., Minaya, J. C. L., & Ríos, R. H. T. (2022). Implicaciones epistémicas en la gestión del conocimiento, la sociedad digital y la universidad en el siglo XXI. *Revista de filosofía*, 39(2), 19-27.

Gestión PUCP (s.f.). Plan Estratégico 2021-2023. Recuperado de: <https://Facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/wp-content/uploads/2023/05/PEI2021-2023-GESTION-PUCP.pdf>

Gisbert, M. y Esteve, F. (2016). Digital Leaners: la competencia digital de los estudiantes universitarios. *La cuestión universitaria*, (7), 48-59. Recuperado de: <http://polired.upm.es/index.php/lacuestionuniversitaria/article/view/3359/3423>

- Gómez, D. R. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, 37, 25-39.
<https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130826003.pdf>
- Hernández, J. L. S., & Sánchez, M. A. J. (2011). Ensayo sobre la integración de las dimensiones privada, pública y social en el análisis institucional de la gestión del conocimiento. *Administración y Organizaciones*, 14(26), 101-117.
<https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/161>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). Metodología de la investigación. 6ta Edición Sampieri. *Soriano, RR (1991). Guía para realizar investigaciones sociales. Plaza y Valdés.*
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* Mcgraw-hill.
- Ibarra Cisneros, M. A., Vela Reyna, J. B., & Ríos Nequis, E. I. (2020). Capital intelectual, gestión del conocimiento y desempeño en universidades. *Investigación administrativa*, 49(126). Recuperado de:
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782020000200006
- Instituto de Docencia Universitaria (s.f.). *Sobre el IDU (Instituto de Docencia Universitaria).*
<https://idu.pucp.edu.pe/sobre-el-idu/presentacion>
- Congreso de la República de Perú. (2023, 13 de enero) Ley 31520. Por la cual se promulga el reglamento que regula la función de la supervisión de la Sunedu. Diario oficial El Peruano.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4050377/Norma.pdf?v=1673990676>
- Congreso de la República de Perú. (2014, 8 de julio). Ley N°30220. Por la cual se norma la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades. Diario oficial El Peruano.
http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria_04_02_2022.pdf
- Congreso de la República de Perú. (2021, 19 de junio) Ley N°31224 de 2021. Por la cual organiza y da funciones al Ministerio de educación. Diario oficial El Peruano.
<https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/detallenorma/H1285526>

Congreso de la República de Perú. (2023, 4 de junio) Ley N° 31520 de 2023. Por la cual se restablece la autonomía y la institucionalidad de las universidades peruanas. Diario oficial El Peruano.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-restablece-la-autonomia-y-la-institucionalidad-de-la-ley-n-31520-2088561-1/>

Congreso de la República de Perú. (2023, 29 de julio) Ley N° 28044 de 2023. Por la cual se establecen lineamientos generales sobre el Sistema de Educación en el Perú. Diario oficial El Peruano. <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/detallenorma/H848903>

Congreso de la República de Perú. (2022, 27 de julio) Ley 31520 de 2023. Por la cual se restablece la autonomía y la institucionalidad de la universidades peruanas. Diario oficial El Peruano.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-restablece-la-autonomia-y-la-institucionalidad-de-la-ley-n-31520-2088561-1/>

Luna, R. M. C., Reyes, M. E., & Reyes, C. V. (2022). Capital Intelectual en la Gestión del Conocimiento de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. *Didáctica y Educación*, 13(6), 257-270.

Lynch, N. (2023). Perú en crisis: la difícil búsqueda de su destino. *CIBOD: CIDOB notes internacionales* 287. Recuperado de: https://www.cidob.org/publicaciones/serie_de_publicacion/notes_internacionales_cidob/287/peru_en_crisis_la_dificil_busqueda_de_su_destino

Martinez - Hague, P. (2005). La gestión del conocimiento en las empresas peruanas. *Análisis Laboral*. XXIX (337), pp.9-11.

Meissner, J. O., & Wolf, P. (2008). Third generation knowledge management in action: relational practices in Swiss companies. In *Knowledge Management In Action: IFIP 20th World Computer Congress, Conference on Knowledge Management in Action, September 7-10, 2008*, (pp. 125-137). Springer US

Mendoza, J., & Llaxacondor, A. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, (1), 150-171.

Millán, J. J. G., Díaz, M. T. R., & Millán, O. U. G. (2019). Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (58), 116-138.

- Moreno-López, G., Giraldo, L., Gómez-Bayona, L., Valencia-Arias, A., & Vanegas, J. C. P. (2022). Modelos de gestión de conocimiento en universidades: una revisión sistemática de literatura. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E50), 537-550.
- Morgan Rozas, M. (2016). Un modelo de gestión del conocimiento académico: estudio de casos en universidades peruanas.
- Nonaka, I. (1998). The Knowledge Creating Company, Harvard Business Review on Knowledge Management. USA: Harvard Business School Publishing.
- Nonaka, I., o Nonaka, I., Ikujiro, N., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation (Vol. 105). OUP USA
- Nonaka, I., Toyama, R. y Konno, N. (2000). SECI, ba y liderazgo: un modelo unificado de creación dinámica de conocimiento. *Planificación a largo plazo*, 33, 5-34
- Ocaña, Y., Valenzuela (2019). Inteligencia artificial y sus implicaciones en la educación superior. *Propósitos y representaciones*, 7(2), 536-568. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2307-79992019000200021&script=sci_arttext
- Obeid, SM y Rabay'a, S. (2016). El impacto de las dimensiones de la gestión del conocimiento en la organización de aprendizaje desde la perspectiva del cuerpo docente de la Universidad Árabe Americana (AAU) de Palestina. *Jordan Journal of Business Administration*, 12(4), 813-840.
- Pantoja Aguilar, M. P., & Garza Treviño, J. R. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *Revista EAN*, (87), 139-154. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602019000200139&script=sci_arttext
- Paucar Calle, P. L., & Sánchez Ibarra, A. D. (2022). *Gestión del Conocimiento en el sector público peruano: Un análisis desde la experiencia de siete entidades del Poder Ejecutivo* [Tesis de licenciatura en Gestión]. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/23810/PAUCAR_CALLE_SANCHEZ_IBARRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Pérez-Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *Profesional de la información*, 25(4), 526-534. Recuperado de:

<https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2016.jul.02/31586>

Pérez Rodríguez, Y., & Coutín Domínguez, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed*, 13(6), 0-0. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352005000600004&script=sci_arttext&lng=pt

Pérez, G., Jiménez, G., & Romo, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior: Caso de estudio en una universidad del Departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 13(1), 48-61. <https://doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>

Pierre, A. M. (2018). Propuesta de un modelo de gestión de conocimiento colaborativo en la Universidad de Panamá: Caso de estudio Facultad de Informática, Electrónica y Comunicación. *Centros: Revista científica universitaria*, 7(1), 1-22

Play Group (2022). 60% De centros educativos en Perú se encuentran en proceso de digitalización. Recuperado de: <https://playgrouplatam.com/blog/categoria/marketing-digital/60-de-centros-educativos-en-peru-se-encuentran-en-proceso-de-digitalizacion>

Polanyi, M. (1966). The tacit dimension. Peter Smith, 4.

Ponce y Pasco (2018). Guía de investigación en Gestión. Vicerrectorado de Investigación. Dirección de Gestión de la Investigación. Recuperado de: <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%c3%ada%20de%20Investigaci%c3%b3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pontificia Universidad Católica del Perú (s.f.). Aligera tu nube PUCP. Recuperado de: <https://aligeratunube.pucp.edu.pe/#/>

Pontificia Universidad Católica del Perú (s.f.). Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <https://s3.amazonaws.com/files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2015/11/24123550/2019003EstatutoDeLaPontificiaUniversidadCatolicaDelPeru.pdf>

Pontificia Universidad Católica del Perú (s.f.). Plan Estratégico Institucional 2018 - 2022.

<https://s3.amazonaws.com/files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2015/11/27165726/PEI-2018-2022.pdf>

Pontificia Universidad Católica del Perú (s.f.). Propuesta estratégica. PUCP. Recuperado

de: <https://Facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/Facultad/propuesta-estrategica/>

Pontificia Universidad Católica del Perú (s.f.). Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de:

<https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/10/14160435/Reglamento-2.pdf>

Pontificia Universidad Católica del Perú (2014). Política institucional de Gestión Ambiental PUCP. Recuperado

de: <https://textos.pucp.edu.pe/texto/Politica-institucional-de-Gestion-Ambiental-PUCP>

Pontificia Universidad Católica del Perú (2014). Reglamento del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. Recuperado de:

<https://s3.amazonaws.com/files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2016/09/22111133/2014002ReglamentoDelDepartamentoAcademicoDeCienciasDeLaGestion.pdf>

Pontificia Universidad Católica del Perú (2016). Reglamento de la Facultad de Gestión y

Alta Dirección. Recuperado de:

<https://s3.amazonaws.com/files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2016/09/22105208/2014001ReglamentoDeLaFacultadDeGestionYAltaDireccion.pdf>

Pontificia Universidad Católica del Perú (2020). Estatuto de la Pontificia Universidad Católica

del Perú. Recuperado de:

<https://s3.amazonaws.com/files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2015/11/24123550/2019003EstatutoDeLaPontificiaUniversidadCatolicaDelPeru.pdf>

Pontificia Universidad Católica del Perú (2022). Transformación digital PUCP: un cambio más allá de las tecnologías. Recuperado de:

<https://administrativo.pucp.edu.pe/noticias/transformacion-digital-pucp-un-cambio-mas-alla-de-las-tecnologias/>

Quispe Nina, M. (2020). *Creación del centro de gestión del conocimiento para el personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés* (Doctoral dissertation).

<https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/23684>

- Rahimli, A. (2012). Knowledge management and competitive advantage. In Information and Knowledge Management (Vol. 2, No. 7, pp. 37-43).
- Ramírez, M. (2011). Capital intelectual y gestión del conocimiento en la Universidad Mayor de San Marcos 2008 - 2010. *Investigaciones sociales*, 15(27), 501-523.
- Ramirez, Y., & Gordillo, S. (2014). Recognition and measurement of intellectual capital in Spanish universities. *Journal of intellectual capital*, 15(1), 173-188.
- Ranjbarfard, M., Aghdasi, M., López-Sáez, P., y López, JEN (2014). Las barreras de generación, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento que impiden el aprendizaje en las empresas de gas y petróleo. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 494-522.
- Red Ambiental Interuniversitaria (2021) *Reporte de Sostenibilidad Ambiental en universidades peruanas 2021*. Recuperado de: <https://redambientalinteruniversitaria.wordpress.com/reportes-de-sostenibilidad-ambiental-en-universidades-peruanas-2021/#:~:text=El%20Reporte%20de%20Sostenibilidad%20Ambiental.de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20de%20las>
- Rendón Rojas, M. Á. (2005). Relación entre los conceptos: información, conocimiento y valor. Semejanzas y diferencias. *Ciência da Informação*, 34, 52-61.
- Rincón, R. A. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes psicológicos*, 17(1), 53-70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7044227>
- Rivera, G., & Rivera, I. (2016). Design, measurement and analysis of a Knowledge Management model in the context of a Mexican University. *Innovar*, 26(59), 21-34.
- Romeiro, A. E., & Reis, I. W. (2022). Universidad, gestión del conocimiento y pandemia. Recuperado de: <https://journals.eagora.org/revHUMAN/article/view/4154/2532>
- Rodríguez, C, Lorenzo, O., & Herrera, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 15(2), 133-154. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of information science*, 33(2), 163-180.

- Saint-Onge, H., & Armstrong, C. (2004). *The Conductive Organization: Building Beyond Sustainability* Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Sallis, E.; Jones, G. (2002). *Knowledge Management in Education: enhancing learning and education*. London: Kogan Page Limited.
- Sánchez Medina, A. J., Melián González, A., & García Falcón, J. M. (2007). El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*.
- Slack (2019). Knowledge management: the secret sauce of productivity. Recuperado de: <https://slack.com/intl/es-pe/blog/productivity/knowledge-management-secret-sauce-of-productivity>
- Sevilla, Salgado & Osuna (2015). Envejecimiento activo. Las TIC en la vida del adulto mayor. *RIDE, Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(11), 574-587. Recuperado de: <http://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/138>
- Suárez, M. A. (2020). Modelos e indicadores para medir el capital intelectual en IES. *Gestión Estratégica, Crecimiento Económico y Productividad*, 198. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15534/4/GestionEstrategicaCrecimientoEconomicoProductividad.pdf#page=198>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Univeritaria (2016). *Constancia de notificación n° 038-2016-SUNEDU*. <https://files.pucp.education/puntoedu/wp-content/uploads/2016/07/20160705051202536.pdf>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Univeritaria (2021). *III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3018068/III%20Informe%20Bienal.pdf?v=1649883911>
- Sveiby, K. E. (1989). The invisible balance sheet.
- Váscones et. al. (2020). La gestión de la información y del conocimiento en empresas industriales. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.

- Vargas, S., & Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación bibliotecológica*, 33(79), 149- 176. <http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>
- Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., & Ramírez Flores, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 53-78.
- Villegas, Villar, Quispe & Yarihuaman (2022). Una mirada a la educación Universitaria en el Perú: política, calidad y docencia. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 2(5), 489-505. Recuperado de: <https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/1111/149>
- Volegzhanina, et. al. (2017). Knowledge management as an approach to learning and instructing sector university students in post-soviet professional education. *Journal of Social Studies Education Research*, 8(2), 39-61. <http://jsser.org/index.php/jsser/article/view/188>
- Yin, R. K. (2009). Case study research: design and methods.
- Zabala Mendoza, D. E., & Quintero Ramírez, S. (2017). Modelos de gestión para la transferencia de los conocimientos en instituciones de Educación Superior. *Revista Ciencias Estratégicas*. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8039/Art%c3%adculo%2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

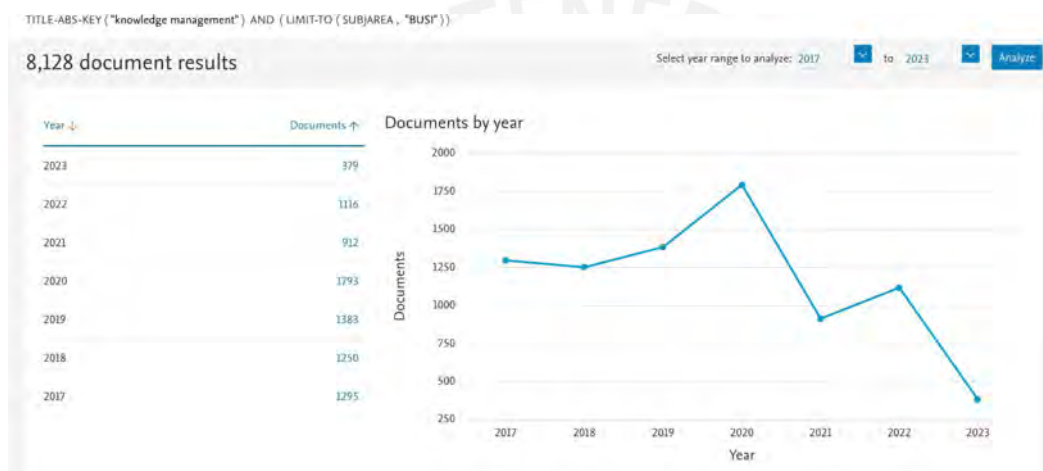
ANEXOS

Anexo A: Informe Bibliométrico

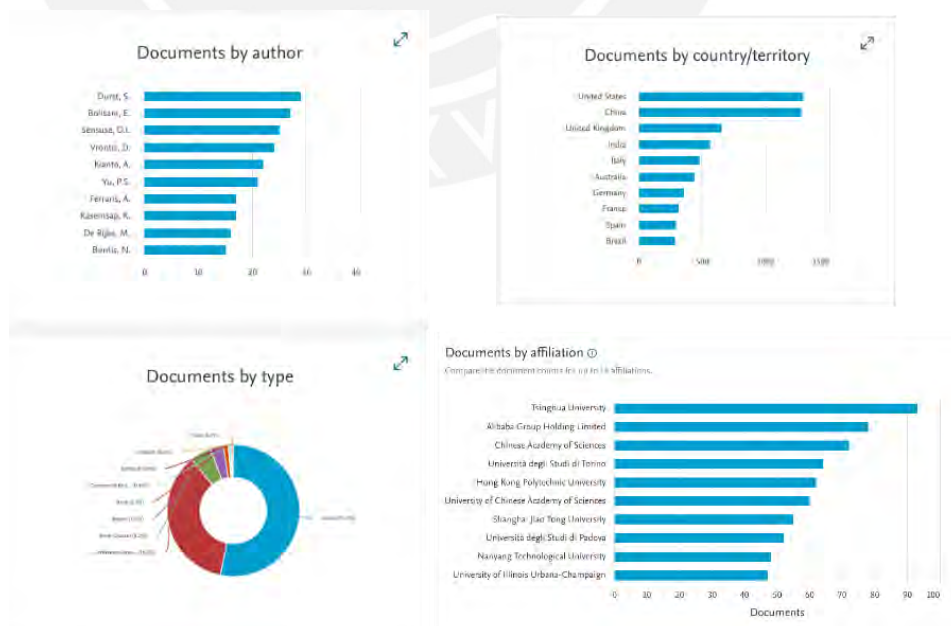
a. Knowledge Management

El análisis bibliométrico partió del concepto de Gestión del conocimiento en general, pero limitando a los últimos cinco años y que las fuentes estén relacionadas con Negocios y Gestión. De ello, resultaron 8,128 documentos. Se destaca que la mayor producción fue en 2020, sobretodo en Estados Unidos y China, y que la mayoría son artículos.

Fuentes sobre gestión del conocimiento desde 2017-2023



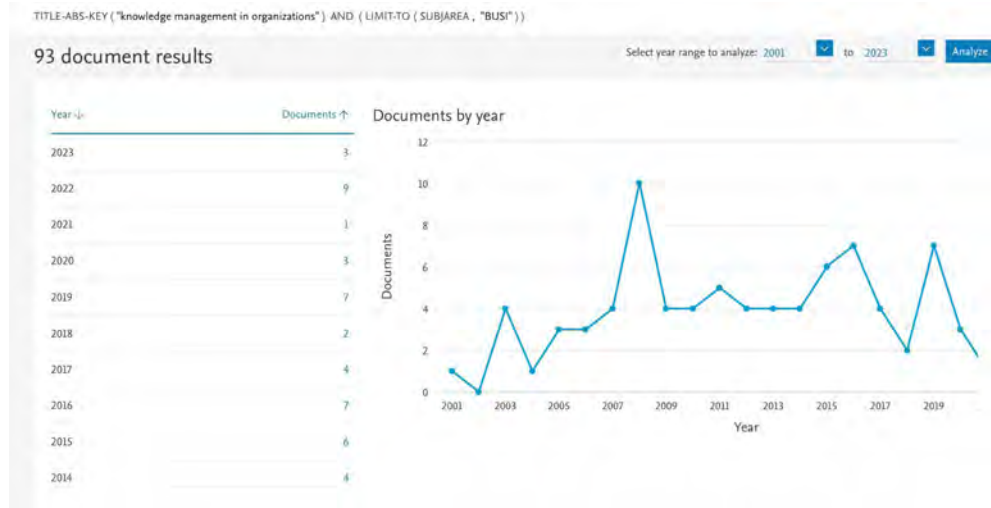
Fuentes por autor, país, tipo y afiliación



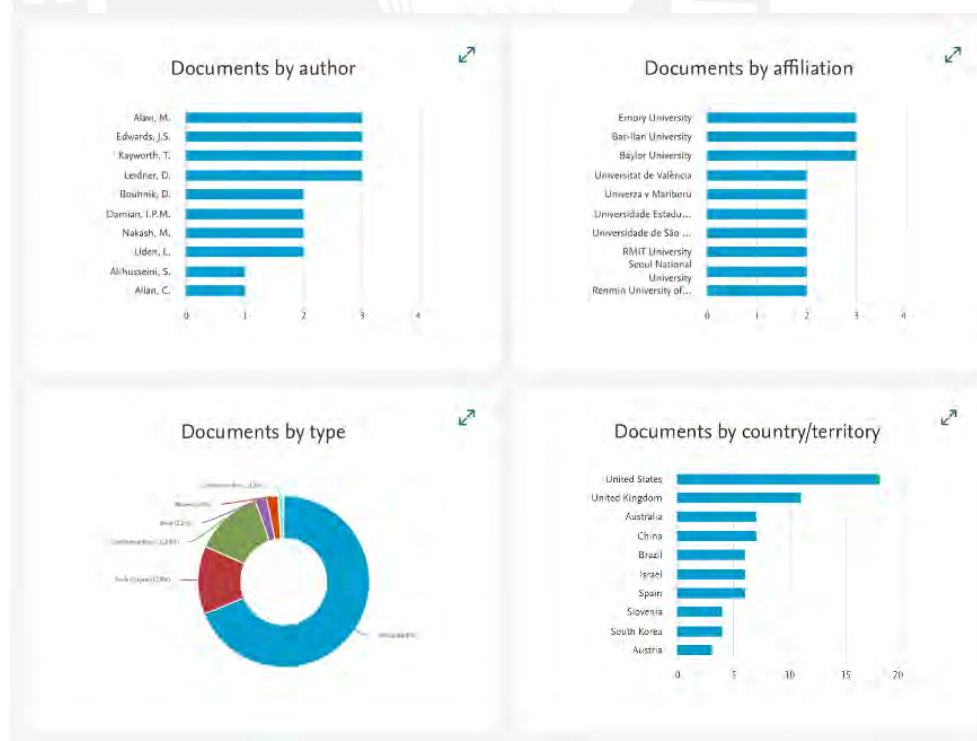
b. Management in organizations

Se continuó con el análisis del concepto de Gestión del conocimiento en las organizaciones, pero limitando las fuentes relacionadas con Negocios y Gestión. Es así que resultaron 93 documentos. Se destaca que la mayor producción fue en 2008, que hay mayor información del tema en Estados Unidos y Reino Unido, y que la mayoría son artículos.

Fuentes sobre gestión de conocimiento en organizaciones desde 2001-2023



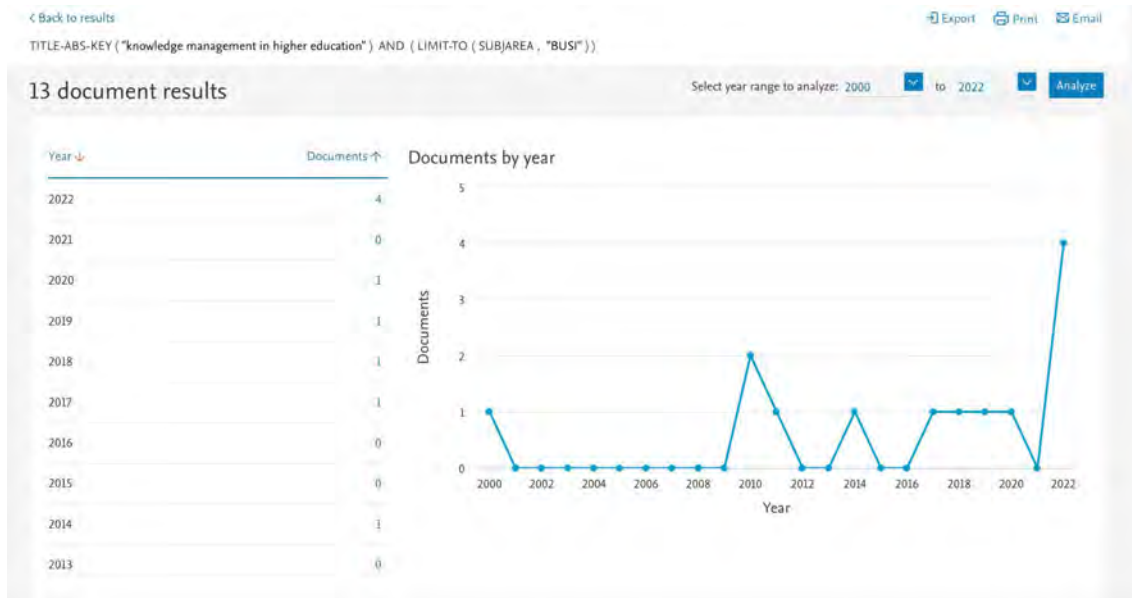
Fuentes por autor, país, tipo y afiliación



c. Knowledge Management in higher education

Por último, se realizó el análisis del concepto de Gestión del conocimiento en la educación superior, pero limitando las fuentes relacionadas con Negocios y Gestión. Es así que resultaron 13 documentos. Se destaca que la mayor producción fue en 2022, que hay mayor información del tema en China y Reino Unido, y que la mayoría son artículos.

Fuentes sobre gestión de conocimiento en universidades desde 2001-2023



Fuentes por autor, país, tipo y afiliación



Anexo B: Guía de entrevista a expertos

PRESENTACIÓN

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y actualmente nos encontramos elaborando una investigación para nuestra tesis de titulación acerca de Análisis de los procesos de Gestión del Conocimiento de la Facultad y el Departamento de Gestión PUCP en el año 2023. Para ello, en primer lugar, buscamos tener información teórica sobre la evolución de la gestión del conocimiento en universidades. Luego, describir cómo se evalúa la implementación de una gestión del conocimiento en universidades. Por último, escuchar su opinión sobre la factibilidad del modelo seleccionado para la Unidad Académica de Ciencias de la Gestión.

Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo. También, como se constató en Protocolo de Consentimiento Informado, cabe mencionar que esta entrevista será grabada, y le pedimos que se sientan libres de expresar sus opiniones; ya que, toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

Objetivo Principal: Evaluar la factibilidad del modelo seleccionado y ahondar en el tema sobre todo en el rubro de educación superior universitaria.

¿Qué trabajos, proyectos o investigaciones ha realizado anteriormente en torno a la gestión del conocimiento?

Evolución y Tendencia de la Gestión del Conocimiento en Universidades

1. ¿Podría proporcionar una visión general de cómo ha evolucionado la gestión del conocimiento en el entorno universitario en los últimos 3 años?
2. ¿Cuáles fueron los principales factores que impulsaron esta evolución? ¿Cuáles significaron una barrera? ¿Por qué?
3. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las tendencias actuales en la gestión del conocimiento en universidades?
4. ¿Cómo cree que la gestión del conocimiento en universidades podría desarrollarse en el futuro? ¿Por qué?

Evaluación de la Implementación de la Gestión del Conocimiento en Universidades

5. ¿Cuáles son los pasos clave para implementar eficazmente un sistema de gestión del conocimiento en una universidad?
6. ¿Cómo determinar la necesidad de implementar un sistema de gestión del conocimiento en una universidad?
7. ¿Cómo se mide el impacto de estas iniciativas en la calidad de la educación?

Caso de universidades peruanas

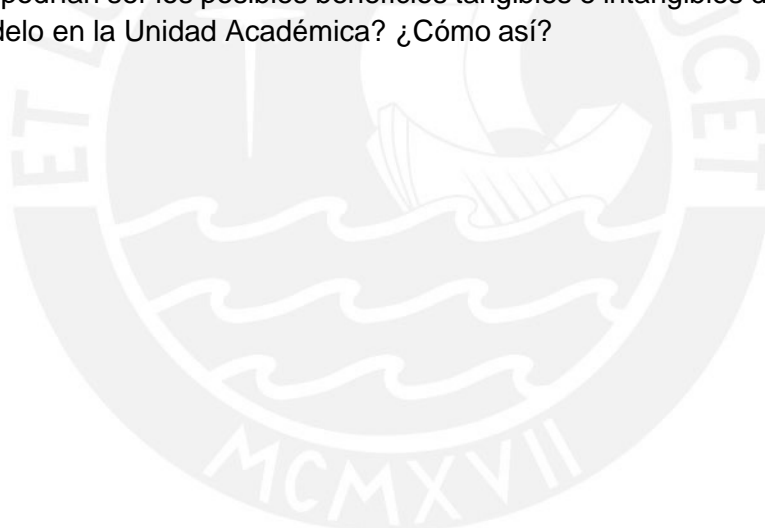
8. ¿Conoce la aplicación de la gestión del conocimiento en otras universidades peruanas? ¿Cómo es? ¿Cómo fue su implementación?

9. ¿Qué retos existen para la implementación de gestión del conocimiento en las universidades peruanas?
10. ¿Existen organizaciones públicas o privadas especialistas en la gestión del conocimiento de universidades en Perú? ¿Cuáles son? ¿Cómo trabajan la GC en universidades?

Factibilidad del Modelo para la Unidad Académica de Ciencias de la Gestión o Administración

(Explicación del Modelo de Cuadrado y Barreto)

11. Explicado el modelo, en su opinión ¿Considera que el modelo seleccionado es factible y adecuado para evaluar a la Unidad Académica de Ciencias de la Gestión? ¿Por qué?
12. ¿Qué ajustes o recomendaciones haría para adaptar mejor el modelo a las necesidades o características de la Unidad?
13. ¿Qué pasos previos se necesitan (mapa de procesos o flujogramas de procesos) para conocer cómo se podría implementar una gestión del conocimiento?
14. ¿Qué procesos internos de una Facultad son claves para evaluar las necesidades y oportunidades para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento?
15. ¿Cuáles podrían ser los posibles beneficios tangibles e intangibles de implementar este modelo en la Unidad Académica? ¿Cómo así?



Anexo C: Cuestionario a trabajadores de la Unidad de Gestión

Cuestionario de evaluación de la gestión del conocimiento universitario

Estimado/a encuestado/a,

Le agradecemos por dedicar su tiempo a participar en esta encuesta. Su colaboración es esencial para el éxito de nuestra investigación: "Análisis de los procesos de Gestión del Conocimiento de la Facultad y el Departamento de Gestión PUCP".

Por favor, responda de manera objetiva y honesta a las preguntas planteadas. Esta encuesta debería tomar aproximadamente 20 minutos en completarse. Sus respuestas nos ayudarán a realizar el propósito de la investigación. Asimismo, recalcar que sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y solo será para usos académicos.

Si tiene alguna pregunta o necesita más información relacionada con esta encuesta o nuestra investigación, no dude en ponerse en contacto con nosotras a los correos: liz.vargash@pucp.edu.pe o melanie.ruiz@pucp.edu.pe.

¿Está dispuesto a participar voluntariamente?

- Sí
- No

1. Datos personales

Esta sección está destinada para conocer sus datos personales básicos para la investigación. Queremos asegurarle que sus datos personales se mantendrán estrictamente confidenciales.

1.1. Género

- Femenino
- Masculino
- Otro
- Prefiero no decirlo

1.2. Edad ____

1.3. Área al cual usted pertenece

- Facultad de Gestión y Alta Dirección
- Departamento Académico de Ciencias de la Gestión

1.4. Puesto laboral _____

1.5. Años de trabajo en la organización _____

2. Procesos de gestión del conocimiento en la Unidad Académica de Gestión

Antes de iniciar con la encuesta, es importante que conozca la definición del modelo de madurez de un sistema de gestión del conocimiento (SGC), pues es en base a esto que usted evaluará, desde su percepción, la etapa en la que se encuentra la Unidad de Gestión. "Se puede decir que un modelo de madurez en SGC, describe la evolución de las iniciativas en Gestión del Conocimiento de la organización a lo largo del tiempo, es decir, le permite identificar en qué peldaño se encuentra, para poder hacer las mejoras requeridas y avanzar al siguiente escalón" (Freitas, 2018).

A continuación, se presentarán enunciados que usted evaluará en una escala del 1 al 5. Estos valores representan lo siguiente:

1 - Inicial: La actividad demuestra poca o ninguna intención de gestión del conocimiento.

2 - Consciente: La actividad demuestra que la organización es consciente y tiene la intención de gestionar su conocimiento. Posiblemente no sepa cómo.

3 - Definido: La actividad demuestra que la organización ha puesto en marcha una infraestructura básica para apoyar la gestión del conocimiento.

4 - Gestionado: La actividad demuestra que las iniciativas de gestión del conocimiento están bien establecidas en la organización.

5 - Optimizado: La actividad demuestra que la gestión del conocimiento está plenamente integrada a la organización y sometida a procesos de mejoramiento continuo.

La Unidad de Gestión está conformada por el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión y la Facultad de Gestión y Alta Dirección.

El cuestionario tendrá 7 secciones cortas de 5 a 7 enunciados.

Si usted está respondiendo desde un celular, se recomienda colocar la pantalla de manera horizontal de modo que pueda visualizar mejor los enunciados y los 5 espacios para marcar.

PREGUNTA	1 Inicial	2 Consciente	3 Definido	4 Gestionado	5 Optimizado
La Unidad de Gestión recolecta					

información de los docentes.					
La Unidad de Gestión obtiene información de los estudiantes.					
Los archivos y las bases de datos proporcionan información necesaria a los integrantes de la organización.					
Los docentes de la Unidad de Gestión rompen las concepciones tradicionales.					
Los directivos de la organización realizan reuniones periódicas para informar los avances.					
La Unidad de Gestión posee políticas de compensación para el intercambio de conocimientos.					
Los informes escritos son distribuidos en la Unidad de Gestión.					
La información formal es compartida.					
La información informal es compartida.					
Los sistemas informáticos permiten compartir la información.					
La información necesaria puede obtenerse a partir de los archivos y las bases de datos.					
Los directivos concuerdan en que la información beneficia a la Unidad de Gestión.					
La Unidad de Gestión descarta la información obsoleta.					
La Unidad de Gestión posee un orden para el desempeño de funciones.					
Los docentes monopolizan el conocimiento como fuente de poder.					
La rotación de docentes implica una pérdida de conocimiento.					
Las propuestas de los integrantes de la Unidad de Gestión se recogen con procedimientos.					
Las bases de datos almacenan experiencias y conocimientos.					
La Unidad de Gestión posee mecanismos formales para compartir las					

mejores prácticas.					
La Unidad de Gestión conserva procedimientos para la distribución de las propuestas.					
El acceso a bases de datos se produce a través de la red de ordenadores.					
La Unidad de Gestión aprende o adquiere conocimiento nuevo e importante.					
Los miembros de la Unidad de Gestión aprenden conocimientos o habilidades críticas.					
La Unidad de Gestión mejora por los nuevos conocimientos adquiridos.					
La Unidad de Gestión es una organización de aprendizaje.					
Los directivos de la Unidad de Gestión promueven el trabajo en equipo.					
Los grupos de trabajo usan la información en la Unidad de Gestión.					
La Unidad de Gestión resuelve los problemas a través del trabajo en equipo.					
En la Unidad de Gestión, los equipos de trabajo proponen soluciones innovadoras.					
La Unidad de Gestión adopta las recomendaciones de los grupos que la integran.					
Los docentes de la Unidad de Gestión redefinen la estrategia de la organización.					
Existe autocontrol de los docentes, y son responsables de su trabajo.					
Los docentes de la Unidad de Gestión muestran autonomía en la toma de decisiones.					
Las sugerencias de los docentes se incorporan a la Unidad de Gestión.					
La Unidad de Gestión establece alianzas y redes externas.					
La Unidad de Gestión realiza acuerdos					

de cooperación para la promoción del conocimiento.					
Las sugerencias de los estudiantes se incorporan a la Unidad de Gestión.					
La Unidad de Gestión conserva mecanismos para promover la creación de conocimiento.					
La Unidad de Gestión capacita y orienta a los docentes					
Las bases de datos con información de los organismos relacionados se actualizan continuamente.					
Los procesos organizacionales de la Unidad de Gestión se documentan.					

3. Disponibilidad para realizar una entrevista

Sería de gran utilidad para nosotras una comprensión más detallada de su perspectiva en torno a algunas prácticas de la Unidad de Gestión, por lo tanto, nos gustaría realizar una entrevista en profundidad. Es importante destacar que esta entrevista tendrá exclusivamente propósitos académicos y garantizamos la confidencialidad de la información proporcionada.

¿Estaría dispuesto a participar de una una entrevista para conocer mejor su perspectiva sobre la Unidad de Gestión?

- Sí
- No

4. Recopilación de datos para entrevista a profundidad

Gracias por dedicar su tiempo en querer participar en una entrevista que contribuirá al desarrollo de nuestro trabajo de investigación. Sería de gran ayuda si pudiera proporcionarnos sus datos en los siguientes campos, de manera que podamos mantenernos en contacto.

Nombres y apellidos

Número de contacto

5. Agradecimiento

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento por tu participación y contribución a esta importante investigación. Su opinión y perspectiva son esenciales para el éxito de este trabajo. Ya sea que haya decidido participar o no, agradecemos su tiempo y disponibilidad para conocer sobre nuestra investigación.

¡Gracias por ser parte de este proceso y por tu apoyo!



Anexo D: Entrevista a administrativos de la Unidad de Gestión

PRESENTACIÓN

Buenos días/tardes/noches,

Me complace dar inicio a esta entrevista que forma parte del proyecto de investigación para el desarrollo de la tesis de Licenciatura. Agradecemos sinceramente su participación en este proceso, ya que su experiencia y conocimiento desempeñan un papel fundamental en el éxito de esta investigación.

El objetivo de esta entrevista es obtener una comprensión más detallada de **cómo se maneja la gestión del conocimiento en la Facultad y Departamento de Gestión**. Su perspectiva como profesional administrativo es invaluable para entender mejor estos procesos y su impacto en nuestra universidad.

Queremos enfatizar que sus respuestas son confidenciales y se utilizarán exclusivamente con fines de investigación. No hay respuestas incorrectas ni juicios en esta entrevista; su honestidad y experiencia son lo que más valoramos.

Por favor, siéntase libre de compartir sus ideas, experiencias y sugerencias de manera abierta.

Agradecemos su tiempo y contribución a este proyecto. Comencemos.

1. Introducción

- ¿Qué puesto laboral ocupa dentro de la Unidad de Gestión? ¿Cuáles son sus funciones?
- ¿Qué información usted maneja para realizar sus labores en la Facultad?
- ¿Qué entiende usted por Gestión del Conocimiento? (Luego le presentamos nuestra explicación de Gestión del Conocimiento)

Gestión del conocimiento: Conjunto de procesos sistémicos de identificación, captura, tratamiento, desarrollo, generación y transferencia de información y experiencias que se orientan al desarrollo organizacional, como ventaja competitiva"

2. INFORMACIÓN (Adquisición de la información / Diseminación e interpretación de la información)

a. Documentación:

- ¿Qué nos podría decir acerca de cómo se documentan los procesos organizacionales? ¿Hay manuales o guías de procedimientos?
 - ¿Podría proporcionar ejemplos de procesos documentados y su importancia?
 - ¿Qué procesos no se documentan pero usted considera que son importantes documentar?
 - ¿Con qué frecuencia se documentan los procesos? ¿Quién es responsable de la documentación?
 - ¿Qué opina sobre ello? ¿Qué oportunidades de mejora existen?
- ¿Qué nos podría decir acerca de la eficiencia de la documentación?
 - ¿Cuáles son los criterios para la documentación? ¿Cómo se sabe que la documentación ha sido la adecuada?

- ¿Qué problemas han ocurrido relacionados a la eficiencia en la documentación?
- ¿Qué mejoras se han implementado en el proceso de documentación?
- ¿Qué opina sobre ello? ¿Qué oportunidades de mejora existen?
- ¿Cuáles son las herramientas y/o sistemas informáticos utilizados para compartir información y facilitar su interpretación?
 - ¿Qué tan efectivo es el uso de estas plataformas dentro de la organización? ¿Por qué?
 - ¿Cuál es la complejidad del manejo de estas herramientas?
 - ¿Cómo se asegura la seguridad de la privacidad de estas herramientas?
 - ¿Qué opina sobre ello?
 - ¿Qué oportunidades de mejora existen?
- ¿Qué nos podría comentar sobre el tipo de archivos y bases de datos utilizados en la organización? (Ejemplos de archivos o base de datos)
 - ¿Los profesores pueden acceder a la base de datos? o ¿Cómo acceden a contenido académico?
 - ¿Qué base de datos maneja la Facultad?
 - ¿Para quienes son accesibles? ¿Para quienes no? ¿Por qué?
 - ¿Cómo se utiliza esta información en su trabajo?
 - ¿Es fácil acceder a la información necesaria a través de los archivos y bases de datos disponibles en la institución?
 - ¿Se han implementado medidas para facilitar el acceso?
 - ¿Se han enfrentado problemas de accesibilidad en el pasado?
 - ¿Qué opina sobre ello?
- ¿Qué experiencias y conocimientos útiles utiliza a diario que considera necesario recolectar en una base de datos?
 - ¿Existen alguna base de datos que recolectan esta información? Si no, ¿Sería necesario crear una?
 - ¿Qué tan frecuente se suele utilizar esta base de datos?
 - ¿Cómo se accede a esta información?
 - ¿Cómo se promueve la compartición de experiencias y conocimientos entre los miembros de la organización?
 - ¿Qué opina sobre ello?
- ¿Cada cuánto tiempo se actualizan las bases de datos de la organización?
 - ¿Cómo se determina la prioridad de actualización?
 - ¿Se establecen plazos o calendarios para la actualización?
 - ¿Qué opina sobre ello?
- Pensando en la recolección de información acerca de los docentes y estudiantes:
 - ¿Podría describir los procesos y métodos utilizados por la institución?
 - ¿En qué momento inicia este proceso?
 - ¿Hay algún tipo de actualización? ¿De qué depende?
 - ¿Qué buenas prácticas se aplican?
 - ¿Qué oportunidades de mejora existen? ¿Cómo se podrían implementar?

- ¿Qué tipo de propuestas se realizan por parte de los trabajadores (administrativos)?
 - ¿Qué tan frecuente se suelen dar esas propuestas?
 - ¿Cómo se recopilan, almacenan y distribuyen esas propuestas de los miembros de la institución?
 - ¿Se utilizan procedimientos formales? ¿Qué tan efectivo han sido estos procedimientos?
 - ¿Qué opina de ello?
 - ¿Qué considera que es prioritario para mejorar en cuanto al manejo de la información actualmente? ¿Por qué?
- 3. CONOCIMIENTO (Almacenamiento de conocimiento, Transferencia de conocimiento, Compromiso con el conocimiento, Apropriación del conocimiento)**
- ¿Qué nos podría decir respecto al sistema de comunicación y políticas establecidas para informar a los directivos sobre los avances y logros en la institución?
 - ¿Cómo funciona este sistema? ¿Qué opina de ello?
 - ¿Existe algún problema en este sistema? ¿Cómo se podría mejorar?
 - ¿Realizan reuniones periódicas? ¿Cada cuánto tiempo se realizan?
 - ¿Se comparte toda la información en estas reuniones? ¿Qué información no se comparte? ¿Por qué?
 - ¿Qué información informal es importante y no se documenta?
 - ¿Cómo se comunica la información informal entre los miembros de la institución? ¿Cada cuánto tiempo?
 - ¿A qué se debe que se comuniquen de ese modo?
 - ¿Cómo impacta que no se comunique esta información en toda la organización?
 - ¿Qué opina sobre ello?
 - ¿Cómo se establecen alianzas externas para promover el conocimiento en la Unidad de Gestión? (alianzas externas con otras universidades u organizaciones que permitan expandir los conocimientos de los estudiantes y docentes)
 - ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas alianzas?
 - ¿Qué buenas prácticas se aplican? ¿Qué opina sobre ello?
 - ¿Qué oportunidades de mejora existen? ¿cómo así?
 - ¿De qué manera adquieren nuevo conocimiento o habilidades críticas los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión?
 - ¿Cada cuánto tiempo se adquiere nuevo conocimiento o habilidades?
 - ¿Cómo se promueve la creación de ese nuevo conocimiento en su área?
 - ¿Qué opina sobre ello?
 - ¿Qué buenas prácticas se aplican?
 - ¿Qué oportunidades de mejora existen? ¿cómo así?
 - ¿Qué conocimientos y habilidades críticas considera desarrollar usted para mejorar sus labores en la Unidad de Gestión?
 - ¿Cuál es el impacto de la rotación de docentes en la gestión de conocimiento académico?

- ¿Por qué impacta de ese modo?
- ¿Por qué razones los docentes suelen irse de la organización?
- ¿En algún momento se ha experimentado pérdida de conocimiento por estos eventos? ¿Cómo solucionaron ese problema?
- ¿Existen docentes identificados que si se van, habría un problema con la fuga de conocimiento? ¿Qué han planteado realizar formalmente en estos casos?
- ¿Qué otras oportunidades de mejora podría plantear?
- ¿De qué manera considera que los docentes puedan monopolizar el conocimiento como fuente de poder?
- ¿Cómo participan los docentes y los estudiantes en la toma de decisiones a nivel administrativo?
 - ¿Qué tan frecuente participan los docentes y los estudiantes?
 - ¿Qué buenas prácticas se aplican para tomar decisiones en la organización?
 - ¿Qué oportunidades de mejora existen? ¿cómo así?

4. TRABAJO EN EQUIPO

- ¿Existe trabajo en equipo dentro de su área? ¿Cómo es?
- ¿Qué opina del trabajo en equipo entre el Departamento y la Facultad como Unidad?
- ¿Cómo usan la información en los grupos de trabajo de la Unidad de Gestión?
 - ¿Qué opina sobre ello? ¿Qué buenas prácticas se aplican?
 - ¿Qué oportunidades de mejora existen? ¿cómo así?
- ¿Cómo los equipos solucionan los problemas de la Unidad de Gestión?
 - ¿Qué opina sobre ello? ¿Qué buenas prácticas se aplican?
 - ¿Qué oportunidades de mejora existen? ¿cómo así?
- ¿Cómo la Unidad de Gestión adopta las recomendaciones de los equipos de trabajo?
 - ¿Qué opina sobre ello? ¿Qué buenas prácticas se aplican?
 - ¿Qué oportunidades de mejora existen? ¿cómo así?

Agradecimiento

Anexo E: Entrevista a las autoridades de la Unidad de Gestión

PRESENTACIÓN

Buenos días/tardes/noches,

Me complace dar inicio a esta entrevista que forma parte del proyecto de investigación para el desarrollo de la tesis de Licenciatura. Agradecemos sinceramente su participación en este proceso, ya que su experiencia y conocimiento desempeñan un papel fundamental en el éxito de esta investigación.

El objetivo de esta entrevista es reconocer las oportunidades de mejora sobre la gestión del conocimiento en la Facultad y el Departamento de Gestión. Su perspectiva como autoridad de la Unidad de Gestión es invaluable para entender mejor estos procesos.

Queremos enfatizar que sus respuestas son confidenciales y se utilizarán exclusivamente con fines de investigación. No hay respuestas incorrectas ni juicios en esta entrevista; su honestidad y experiencia son lo que más valoramos.

Por favor, siéntase libre de compartir sus ideas, experiencias y sugerencias de manera abierta. Comencemos.

1. Introducción

- ¿Qué puesto laboral ocupa dentro de la Unidad de Gestión? ¿Cuáles son sus funciones?
- Para realizar sus funciones, en general, ¿a qué documentos frecuenta para hacer sus actividades?
- ¿Documenta todas las actividades que realiza?
 - La que no documenta, ¿Cuál es la razón?
- ¿Qué entiende usted por Gestión del Conocimiento? (Luego le presentamos nuestra explicación de Gestión del Conocimiento) *Conjunto de procesos sistémicos de identificación, captura, tratamiento, desarrollo, generación y transferencia de información y experiencias que se orientan al desarrollo organizacional, como ventaja competitiva"*

2. INFORMACIÓN (Adquisición de la información / Diseminación e interpretación de la información)

2.1. Adquisición de información:

- ¿Cómo afrontan la complejidad de gestionar bases de datos cuando se maneja un alto volumen de información? ¿Por qué?
 - ¿Cómo ha impactado la llegada de la Inteligencia Artificial en la Gestión de la Información en la Unidad de Gestión? ¿Cómo así?
- ¿Qué base de datos no son compartidas a los docentes que no son autoridades? ¿Por qué?
 - ¿Considera que debería habilitarse una base de datos para los docentes? ¿De qué manera?

2.2. Diseminación de información:

- ¿Cuál es el método (reuniones o informes periódicos) para recopilar buenas prácticas y propuestas de mejora entre los miembros de la organización? (tanto administrativos y docentes)

2.3. Interpretación de información:

- ¿Cómo se organiza la información histórica de los cambios establecidos en la Unidad de Gestión ya sea para docentes, alumnos y administrativos?
 - ¿Esta información está ordenada, es concisa y clara? ¿Qué problemas se presentan?
- Si los docentes quieren realizar ciertos procesos como la realización de eventos, asociaciones con organizaciones para los cursos. ¿cómo acceden a manuales o guías pertinentes en donde puedan saber a quiénes tienen que acudir, que paso deben realizar? (docentes) Facultad
- Si usted se va de vacaciones o no se presenta por inconvenientes que pueden ocurrir. ¿Las personas que trabajan con usted saben cómo responder ante esto?
 - ¿Considera que pasó lo mismo con otros administrativos?
- ¿Qué considera prioritario mejorar en cuanto a la gestión de la información.

3. CONOCIMIENTO (Almacenamiento de conocimiento, Transferencia de conocimiento, Compromiso con el conocimiento, Apropriación del conocimiento)

3.1. Transferencia de conocimiento:

- ¿Cómo se comparten las propuestas, innovaciones o iniciativas de los administrativos en la Facultad, realizadas en años anteriores? (compartir mejores prácticas)
 - ¿Y en cuanto a los docentes?
 - ¿Cómo la Facultad o Departamento incorporan o aplican esas sugerencias en la acción? (docentes y administrativos) (incorporar sugerencias- Apropriación del conocimiento)
 - ¿Qué problemas existen en cuanto al recojo de propuestas y su aplicación en la Unidad?
 - ¿Qué oportunidades de mejora podrían establecerse en torno al modo de compartir y aplicar estas propuestas?
- Usted ¿Cuáles considera que son los puestos claves dentro de la Unidad de Gestión (depende de si es del Departamento o la Facultad)? ¿De qué manera las personas que ocupan estos puestos aseguran la transferencia de sus conocimientos a sus sucesores? ¿Qué oportunidades de mejora podrían haber? (organización de aprendizaje)

3.2. Compromiso con el conocimiento

- ¿Hay alianzas para capacitar a los administrativos? ¿Qué tan efectivas están siendo las alianzas que la Unidad de Gestión ha realizado para mejorar la adquisición de conocimiento para los administrativos?
 - Podría hablarme sobre las capacitaciones que están programadas en temas de sostenibilidad. ¿Cómo se podría mejorar esto? (Alianzas y redes externas, acuerdos de cooperación)
- ¿De qué manera se lleva a cabo el intercambio de conocimiento entre el Departamento y la Facultad?
 - ¿Qué tipo de información relevante no se comparte entre la Facultad y el Departamento académico? ¿Por qué?

- ¿Qué información se considera crucial compartir entre estas dos instancias?

4. Trabajo en equipo (Aplicación y uso de conocimiento)

- ¿Cómo es el trabajo en equipo entre el Departamento Académico y la Facultad de Gestión para resolver problemas? (Directivos promueven interacción)
- ¿Conoce si es que se han formado equipos de docentes-administrativos de manera informal que trabajan continuamente?
 - Nos ha comentado que algunos coordinadores han realizado trabajos en equipo, quisiéramos saber por qué estos equipos no se han formalizado aún.
 - ¿Qué tan efectiva está siendo la comunicación entre de y Facultad
 - ¿Existen equipos en su área?¿Cómo hacen para compartir conocimiento y experiencias entre ustedes?



Anexo F: Matriz de Consistencia

Preguntas	Objetivos	Variable	Subvariables	Indicadores	Método de recolección	Fuentes
Pregunta principal	Objetivo principal					
¿Cuál es la situación de los procesos relacionados a una Gestión del Conocimiento en la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD), y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) de la PUCP en el año 2023?	Describir y analizar los procesos relacionados a una Gestión del Conocimiento en la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD), y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) de la PUCP en el año 2023.					
Preguntas secundarias	Objetivos específicos					
¿Cuáles son los modelos que permiten la evaluación de la Gestión del Conocimiento Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD), y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) de la PUCP?	Presentar las distintas teorías que desarrollan la Gestión del Conocimiento en las universidades	Modelos de Gestión del Conocimiento	Modelo Galvos Bernal Modelo Ibarra, Vela y Ríos Modelo Cuadrado-Barreto Modelo de Nivel de Madurez de Freitas		Metodología cualitativa - Análisis de fuentes académicas	Cedeño, Escalona y Verdel Ibarra, Vela y Ríos Cuadrado-Barreto De Freitas
¿Cómo se encuentra el ámbito contextual en que se desenvuelve la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD), y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) de la PUCP?	Describir las dinámicas del ámbito contextual en que se desenvuelve la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD), y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) con una perspectiva estratégica.	Gestión del conocimiento Contexto en torno a la gestión del conocimiento Contexto nacional Contexto organizacional	Internacional Nacional Unidad de Gestión y Alta Dirección	Tendencias que Afectan la Gestión del Conocimiento Evaluación de la Implementación de Gestión del Conocimiento Prácticas en la Gestión del conocimiento en las universidades Casos de éxito en la gestión del conocimiento en universidades Cambios en el sector universitario peruano Análisis PESTEL del sector Prácticas en la GC en universidades peruanas Constitución y Nivel de Gobierno PUCP Modelo de negocio PUCP Facultad de Gestión y Alta Dirección	Metodología cualitativa - Análisis de fuentes académicas	Especialista o expertos

				Departamento Académico de Ciencias de la Gestión		
				Análisis FODA		
				Grupos de interés		
				Casos: Aligera tu Nube y Proceso de Acreditación internacional.		
¿Cuál es la perspectiva del personal administrativo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión acerca de los procesos relacionados a una Gestión del Conocimiento en base del modelo de Cuadrado y Barreto junto con el modelo de Nivel de Madurez del año 2023?	Detallar la situación actual de los procesos relacionados a una Gestión del Conocimiento desde la perspectiva del personal administrativo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión acerca de los procesos relacionados a una Gestión del Conocimiento en base del modelo de Cuadrado y Barreto junto con el modelo de Nivel de Madurez del año 2023.	Creación de conocimiento	Adquisición de la información	La universidad recolecta información de los docentes.	Metodología Mixta - Cuestionario, Entrevistas a profundidad y análisis documental	7888 Expertos, trabajadores administrativos y autoridades de la FGAD y DACG
				La organización universitaria obtiene información de los estudiantes.		
				Los archivos y las bases de datos proporcionan información necesaria a los integrantes de la organización		
				Los docentes de la universidad rompen las concepciones tradicionales.		
				Los directivos de la organización realizan reuniones periódicas para informar los avances.		
				La universidad posee políticas de compensación para el intercambio de conocimientos.		
				Los informes escritos son distribuidos en la universidad.		
				La información formal es compartida.		
		La información informal es compartida.				
		Los sistemas informáticos permiten compartir la información.				
		La información necesaria puede obtenerse a partir de los archivos y las bases de datos.				
		Los directivos concuerdan en que la información beneficia a la universidad.				
		La universidad descarta la información obsoleta				
		La organización universitaria posee un orden para el desempeño de funciones				
		Los docentes monopolizan el conocimiento como fuente de poder				
		La rotación de docentes implica una pérdida de conocimiento.				
Las propuestas de los integrantes de la universidad se recogen con procedimientos.						
Las bases de datos almacenan experiencias y conocimientos						
La universidad posee mecanismos formales para compartir las mejores prácticas.						
		Transferencia / almacenamiento de conocimiento	Almacenamiento de conocimiento			

			Transferencia de conocimiento	<p>La organización universitaria conserva procedimientos para la distribución de las propuestas</p> <p>El acceso a bases de datos se produce a través de la red de ordenadores.</p> <p>La organización aprende o adquiere conocimiento nuevo e importante.</p> <p>Los miembros de la universidad aprenden conocimientos o habilidades críticas.</p> <p>La universidad mejora los nuevos conocimientos adquiridos.</p> <p>La universidad es una organización de aprendizaje.</p>				
		Aplicación / uso de conocimiento	Trabajo en equipo	<p>Los directivos de la organización universitaria promueven el trabajo en equipo.</p> <p>Los grupos de trabajo usan la información en la universidad.</p> <p>La universidad resuelve los problemas a través del trabajo en equipo.</p> <p>En la universidad los equipos de trabajo proponen soluciones innovadoras.</p> <p>La universidad adopta las recomendaciones de los grupos que la integran.</p>				
				Compromiso con el conocimiento	<p>Los docentes redefinen la estrategia de la organización.</p> <p>Existe autocontrol de los docentes, y son responsables de su trabajo.</p> <p>Los docentes de la organización universitaria muestran autonomía en la toma de decisiones.</p> <p>Las sugerencias de los docentes se incorporan a la universidad</p> <p>La universidad establece alianzas y redes externas.</p> <p>La organización universitaria realiza acuerdos de cooperación para la promoción del conocimiento.</p> <p>Las sugerencias de los estudiantes se incorporan a la universidad.</p>			
					Apropiación del conocimiento	<p>La organización conserva mecanismos para promover la creación de conocimiento.</p> <p>La universidad capacita y orienta a los docentes</p> <p>Las bases de datos con información de los organismos relacionados se actualizan continuamente.</p>		

				Los procesos organizacionales de la universidad se documentan.		
--	--	--	--	--	--	--



Anexo G: Tabla Resumen de Adquisición de la información de los administrativos

	FGAD	DACG
Información regular	Se prioriza la adquisición de conocimiento para garantizar un servicio de calidad y promover el desarrollo de los estudiantes. Esto se refleja en la gestión de información académica, trámites y en el apoyo continuo a los docentes para mejorar su enseñanza. Se destaca la importancia de compartir los resultados de la evaluación docente con los coordinadores para mejorar la gestión. Aunque existen brechas en la adquisición de cierta información, los coordinadores las abordan internamente, lo que muestra la necesidad de registrar esa información, pues puede ser valiosa para otras áreas.	Se enfoca en adquirir y gestionar información clave para fortalecer las capacidades de los docentes y mejorar los procesos internos relacionados con su desarrollo. Esto incluye la creación de bases de datos que abarcan procesos como evaluaciones de desempeño, acreditaciones y nombramientos. Además, se adquiere información y cuenta con un registro de las publicaciones de los docentes. Es decir, existe una necesidad de trabajar bajo un enfoque integral para adquirir la información.
Información restringida	Existe información confidencial con restricciones en el acceso. El acceso a información varía según el cargo o función de cada miembro del departamento, lo que genera una solicitud frecuente de acceso a esta, a menudo sujeta a aprobación de los superiores.	
Formas de crear conocimiento	El Vicerrectorado de Investigación incentiva la generación de conocimiento científico a través de bonos.	Para fomentar la creación de conocimiento, se buscan activamente nuevas fuentes, ya sea a través de la investigación de los docentes o la incorporación de trabajadores con perspectivas diversas.
Recolección de datos	La generación constante de bases de datos, desde el ingreso hasta la graduación y más allá, registra la trayectoria completa de estudiantes y docentes, incluyendo notas, asistencia y otros datos relevantes. Esta práctica demuestra la existencia de sistemas eficientes de gestión de datos. Sin embargo, una oportunidad de mejora es que se recopile la información de docentes que tuvieron malas prácticas o una base de datos con procesos repetitivos.	El DACG tiene un registro completo de profesores y su carga académica, crucial para la acreditación y gestión. Sin embargo, la dificultad en recopilar información es notable debido a la falta de colaboración de algunos docentes, lo que dificulta la actualización de datos. Asimismo, se sugiere emplear practicantes para facilitar esta labor y garantizar un acceso rápido a la información.

Anexo H: Tabla Resumen de Disseminación e Interpretación de la información de los administrativos

	FGAD	DACG
Documentación	La documentación y distribución de los procesos internos y los manuales de uso son fundamentales para el funcionamiento. En el contexto, la solicitud de informes a los coordinadores y el intercambio regular de archivos durante las reuniones del comité demuestran un compromiso con la transparencia y la comunicación efectiva.	La secretaría del DACG elabora lineamientos que deben ser aprobados por el Consejo. Esto indica un proceso formal de toma de decisiones, pero también resalta la importancia de garantizar la coherencia y calidad de los lineamientos propuestos para su aprobación.
Estado de la organización de datos	-	La disponibilidad y el estado de los datos son puntos críticos, ya que falta el procesamiento y actualización. Por ejemplo, durante la acreditación internacional, fue necesario organizar y poner al día gran parte de la información. Además, cambios recientes, como la reducción del espacio de almacenamiento en Google Drive, están impulsando la necesidad de limpiar y ordenar mejor los datos. Por otro lado, mientras que algunos datos requieren una actualización constante, otros pueden actualizarse de manera flexible, principalmente cuando se vinculan con incentivos para los docentes que deseen recibir reconocimientos.
Procesamiento de la información	En la FGAD, se observa una constante necesidad de datos procesados, especialmente para comprender la situación actual en relación con los trámites académicos. La transformación de esta información en tablas, gráficos o números facilita su interpretación.	En la universidad, la gestión de la información se lleva a cabo principalmente por la Dirección de Tecnología de la Información (DTI) y las diferentes unidades de estudios. La DTI es responsable de los sistemas formales de información y se considera la dueña de los aplicativos donde se almacena la información universitaria. A su vez, cada unidad genera y utiliza su propia base de datos.
Claridad de funciones	Existe una falta de claridad entre los trabajadores respecto a las responsabilidades de los coordinadores.	Se destaca la falta de distinción entre el Departamento y la Facultad.

Anexo I: Tabla Resumen de Almacenamiento del conocimiento de los administrativos.

	FGAD	DACG
Herramientas tecnológicas usadas	Manejo de Google Drive como herramienta principal. En adición se encuentra la web de la Facultad y el Power BI.	Manejo de Google Drive como herramienta principal. En adición se encuentra la web del Departamento y la web de docentes.
Nivel de dificultad de herramientas tecnológicas	Navegación sencilla de Google Drive.	Navegación sencilla de Google Drive. Pero, algunos coordinadores de la DACG no tienen ciertos accesos.
Rotación de personal	No hay rotación de docentes a tiempo completo. Pero, sí hay baja rotación de docentes a tiempo parcial (TPA), aunque se mantiene contacto para futuras aperturas de cursos.	Baja rotación de docentes. Pero, existe la preocupación de no tener almacenado las buenas prácticas de los docentes TPA que se realizan en algunos semestres.
Sobre las y propuestas y retroalimentación	Escaso registro de propuestas. Ha habido pocas oportunidades para desarrollar propuestas y estas han sido de manera verbal.	Escaso registro de propuestas. De las pocas que se almacenan, son las de presupuestos. Las demás son conversadas con un coordinador.



Anexo J: Tabla Resumen de Transferencia del conocimiento de los administrativos

	FGAD	DACG
Cómo se comparte conocimientos	Al ingresar, se comparte el conocimiento mediante inducciones. También se promueve el compartir conocimiento entre docentes.	Existe constante transferencia de conocimientos entre docentes mediante charlas y talleres. También se intercambia conocimiento de manera escrita mediante un Google Site y un Boletín Institucional que resume eventos y avances ocurridos durante un mes determinado.
Distribución de logros y/o avances	Existen el comité académico y el comité de la Facultad. Estos comités realizan reuniones para compartir el desempeño general entre las personas que conforman los comités.	Existen el comité del Departamento y la Junta de profesores que realizan reuniones. También, el Jefe del Departamento va comentando cambios en la universidad a algún coordinador o analista para que este haga llegar la información a las personas correspondientes.
Qué información es compartida	Se comparten reglamentos internos, guías, políticas y modelos educativos que están a disposición de todos. Y, se recomienda compartir buenas prácticas entre Facultades y el estado de toda la FGAD con todos los administrativos.	Los docentes investigadores comparten sus estudios, resultados, descubrimientos y prácticas. Además, los docentes comparten sus dinámicas, materiales y presentaciones. Y las distintas coordinaciones que intercambian información relevante.
Buenas prácticas realizadas	Existen incentivos para motivar la compartición de buenas prácticas. También, la disposición a resolver dudas o interrogantes que puedan surgir en distintos procesos.	La ausencia de juicios al compartir ideas, ya sean buenas prácticas, experiencias o propuestas. Asimismo, la motivación que impulsa a transferir conocimiento. Esto con el fin de fomentar el desarrollo docente.
Dificultades en la transferencia de conocimientos	Se presenta dificultad para acceder a información específica y necesaria en momentos. Y, existe falta de familiaridad de algunos con ciertas herramientas como Power BI.	Demora de los docentes en brindar información necesaria para el DACG. Esto porque algunos tienen limitado su tiempo por sus ocupaciones.

Anexo K: Tabla Resumen de Trabajo en Equipo de los administrativos

	FGAD	DACG
Trabajo en equipo	Hay conformación de equipos por procesos, donde cada uno desempeña funciones en función al nivel de información que manejan. También hay una buena planificación de las actividades. Además, los coordinadores tienen una tendencia a trabajar en conjunto.	Al ser un grupo reducido, el trabajo en equipo fluye de manera dinámica. Y, existe flexibilidad y colaboración entre los integrantes.
Resolver problemas en equipo	Los problemas de trabajo son manejables. Pero, también se puede pedir recomendaciones o ayuda a sus jefes correspondientes.	Los problemas de trabajo en equipo son escasos. Y los que existieron fueron pequeños y se lograron resolver.
Uso de información en equipo	Aunque existe trabajo en equipo entre la FGAD y DACG, se considera que no todos los miembros de ambas instancias colaboran estrechamente entre sí.	Buena colaboración entre FGAD y DACG, pero aún existe baja conexión y que es un poco complicado llegar a unir la información que ambas tienen.
Oportunidades de mejora	-	Se propone la creación de una herramienta para compartir información de manera más ágil.

Anexo L: Tabla Resumen de Compromiso con el conocimiento de los administrativos

	FGAD	DACG
Capacitación y orientación a administrativos	Los administrativos reciben principalmente capacitación de sus compañeros de trabajo, lo que permite una enseñanza personalizada y la resolución inmediata de dudas. Esta práctica interna dentro de la unidad o facultad se considera ventajosa, ya que las sesiones de capacitación se adaptan a las necesidades individuales de cada empleado.	Los administrativos tienen acceso a una plataforma de capacitación con videos, pero esta opción no resulta muy atractiva debido a la longitud de los videos y la falta de interacción que ofrecen en comparación con las sesiones presenciales. La entrevistada menciona que la plataforma, llamada ESA, no brinda la misma experiencia que las capacitaciones en persona, y que ver largos videos resulta tedioso y poco práctico dada la limitación de tiempo.
Gestión del conocimiento del docente	La FGAD ofrece capacitaciones a los docentes, centrándose en la actualización de sus conocimientos. Se resalta el compromiso de la Facultad en ofrecer opciones de capacitación actualizadas, incluso más allá de las plataformas propias de la universidad, demostrando un enfoque de mejora continua e innovación en la enseñanza.	El DACG es el responsable principal del desarrollo docente, brindando capacitaciones en metodologías de investigación a los docentes. Además, se menciona la contribución del Instituto de Docencia Universitaria de la PUCP en el desarrollo docente, ofreciendo eventos y capacitaciones voluntarias para los docentes.
Documentación de la información	Se destaca la necesidad de documentar las iniciativas y proyectos de los docentes para preservar el conocimiento y facilitar la mejora continua. La falta de documentación puede resultar en la pérdida de información valiosa y la necesidad de reconstruir el conocimiento en el futuro.	En el DACG, se destaca la importancia de documentar y aprobar la información por el Consejo. Aunque hubo desafíos en el proceso de elaboración del documento, se está avanzando hacia su finalización y presentación. Esto demuestra un compromiso continuo con la tarea, reflejando la importancia asignada a la transparencia, comunicación y organización en la institución.
Compromiso en la actualización de la base de datos	-	El jefe del DACG demuestra un compromiso alto en actualizar las bases de datos. La constante actualización de la información por parte del líder inspira al equipo y resalta la importancia de mantener la integridad de los datos. Se destaca la necesidad de identificar y corregir datos desactualizados para garantizar la precisión de las bases de datos.

Anexo M: Tabla Resumen de Apropiación del conocimiento de los administrativos

	FGAD	DACG
Sistema de toma de decisiones	Para tomar decisiones, existen órganos decisorios compartidos con la DACG. Los cuales son el Consejo de Facultad, el Consejo del Departamento Académico. En estos consejos también hay docentes.	Para tomar decisiones, existen órganos decisorios compartidos con la FGAD. Los cuales son el Consejo de Facultad, el Consejo del Departamento Académico. En estos consejos también hay docentes.
Autonomía de los docentes	Los docentes no suelen participar demasiado en las actividades administrativas, a menos que ocupen la posición de coordinadores. Pero hay autonomía y responsabilidad de los docentes en buscar en cómo mejorar sus funciones.	Se sabe que los docentes coordinadores participan en reuniones con la FGAD en cuanto a las actividades administrativas. Pero, no se conoce detalle de cómo llevan a cabo sus tareas administrativas.
Alianzas y redes externas		Se busca mejorar la sostenibilidad dentro de la organización para ello se busca implementar programas de capacitación dirigidos a los docentes. Además, de un interés en establecer alianzas con ONGs para capacitaciones en ética y responsabilidad social tanto a docentes como a alumnos.

Anexo N: Tabla Resumen de Adquisición de la información de las autoridades

	FGAD	DACG
Información regular recolección de datos	<p>La Facultad ha implementado un sistema de gestión de datos para recopilar información sobre los estudiantes, incluyendo bases de datos de matriculados y nuevos ingresantes. Esto refleja un enfoque proactivo para recopilar y organizar datos, facilitando el seguimiento académico y la planificación institucional. Sin embargo, parte de los datos son gestionados por la DTI, lo que sugiere una colaboración entre áreas.</p>	<p>El departamento puede levantar sus propios datos, pero también puede solicitar apoyo de la DTI. Se sugiere que una vez que esta solicitud de información a la DTI se normalice, se presentará mayor agilidad en el trabajo del DACG.</p>
Formas de crear conocimiento	<p>Los practicantes gestionan la información recopilada de los alumnos al ingresar a la facultad y ayudan a crear los dashboards y reportes necesarios. Esto resalta la importancia de contar con personal capacitado y sistemas eficientes para aprovechar la información disponible, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la mejora continua de los procesos institucionales.</p>	<p>El DACG realiza actualizaciones semestrales en la base de datos docente, pero el proceso es rudimentario debido a limitaciones en el sistema que solo permite descargar listas con información básica. Esto requiere un trabajo manual extenso, lo que impide dedicarse a temas estratégicos. Se destaca la necesidad de contar con herramientas eficientes para optimizar la gestión de datos, permitiendo un enfoque más estratégico en la administración institucional.</p>

Anexo O: Tabla Resumen de Diseminación e Interpretación de la Información de las autoridades

	FGAD	DACG
Documentación	Antes de distribuir información, esta debe ser formalmente plasmada en documentos que requieren interpretación. Los equipos de trabajo dentro de la Facultad son responsables de documentar la información, a veces con participación directa de las autoridades. Esto destaca un proceso colaborativo en la gestión de información, donde diferentes partes contribuyen en la interpretación de los datos para la creación y mantenimiento de documentos clave.	-
Estado del orden de los datos	El uso de tableros de control (dashboards) ha experimentado un avance significativo, indicando un enfoque proactivo hacia la mejora de la visualización y comprensión de los datos. Estos dashboards proporcionan una representación visual y dinámica de la información, lo que facilita su interpretación y análisis por parte de diferentes áreas y usuarios. Este progreso sugiere una mayor eficiencia en el manejo de la información y una mejor toma de decisiones basada en datos dentro de la institución.	Se resalta la importancia de gestionar adecuadamente la información almacenada en el drive para hacerla pública. Se destaca la necesidad de claridad en la presentación de esta información para facilitar su comprensión y utilidad en el proceso de toma de decisiones.
Procesamiento de la información	-	Se resalta la necesidad de contar con personal adicional, como practicantes, para ayudar en la interpretación y procesamiento de la información, especialmente en un Departamento Académico con un equipo reducido.

Anexo P: Tabla Resumen de Almacenamiento del conocimiento de las autoridades

	FGAD	DACG
Herramientas tecnológicas usadas	Existen unidades compartidas dentro del Google Drive por cada equipo dentro de la FGAD.	Existen portafolios creados dentro de carpetas de Google Drive en el que se almacena toda la información esencial realizada en un periodo de gestión y organizadas según las coordinaciones de la DACG.
Nivel de dificultad de herramientas tecnológicas	Existían dificultades relacionadas más con la organización que con la complejidad de la herramienta. Se estaba pasando por un proceso de reorganización de la información en sus espacios personales, con el objetivo de mantener exclusivamente información institucional. Otra dificultad es la claridad completa del uso de las carpetas compartidas, así como en la determinación de quiénes deben tener acceso a dicha información.	Existen preocupaciones por la adecuada desagregación de las carpetas drive para el uso efectivo de las unidades compartidas por parte de cada equipo. También, que el manejo de estas herramientas se realizan con las capacidades propias de cada administrativo y que en ocasiones puede ser limitada.
Sobre las propuestas y retroalimentación	No se registran las retroalimentaciones dadas a los administrativos ni cómo se estaba llevando a cabo el desempeño de algunos proyectos, son únicamente de manera verbal.	Falta de un buzón de recomendaciones en el que los docentes puedan aportar propuestas. Las retroalimentaciones eran constantes, pero solo de forma verbal.

Anexo Q: Tabla Resumen de Transferencia del conocimiento de las autoridades

	FGAD	DACG
Cómo se comparte conocimientos	La transferencia de datos entre la universidad y la FGAD se realiza mediante la DTI, y se ha introducido un tablero para los Directores de Carrera. Las reuniones entre diferentes áreas constituyen el principal medio de comunicación. Además, se llevan a cabo reuniones entre la FGAD y el DACG, como las de los comités de provisión y académicos. Sin embargo, no existe un espacio compartido de información, únicamente para la planificación conjunta.	Las reuniones entre las distintas coordinaciones son el principal medio de comunicación. Y, en las reuniones entre el DACG y la FGAD se discuten temas de los cursos y cadenas curriculares. Aunque este intercambio de información no es tan sistemático y solo se desarrollan puntos en particular. También aún hace falta un sistema integrado entre el Drive del DACG y la FGAD.
Distribución de logros y/o avances	Se hace mediante reuniones entre administrativos, que principalmente son reuniones del Comité Académico, Comité de provisión docente y reuniones donde interactúan áreas internas de la FGAD y el DACG. Asimismo, existe una baja interacción con los documentos que hay en el Drive sobre las gestiones pasadas.	Se realizan resúmenes de todo un periodo de gestión para comunicar los avances y proyectos que se realizaron para presentarlo al siguiente Jefe del Departamento.
Qué información es compartida	Se explica que existe información privada que la FGAD maneja y que es sensible por lo que no puede ser compartida.	Se reconoce la importancia de compartir ciertos procesos mediante manuales o diagramas de flujo, ante el caso de ausencia de algún miembro del equipo por cualquier motivo.
Buenas prácticas realizadas	Se destaca el proceso de transferencia de cargo porque en este se busca la efectividad de transferencia de información a la nueva autoridad.	Se destaca el proceso de la inducción para que los trabajadores desempeñen sus funciones de manera efectiva.
Dificultades en la transferencia de conocimientos	Existen pocos casos de demora para localizar información compartida en los portafolios durante un cambio de gestión.	Existen algunas faltas de comprensión durante las inducciones de algunos trabajadores que pueden no tener claro dónde encontrar la información necesaria o a quién dirigirse para solicitarla.

Anexo R: Tabla Resumen de Trabajo en Equipo de las autoridades

	FGAD	DACG
Trabajo en equipo	Para cumplir con las funciones, se han creado varios equipos internos para delegar tareas o funciones específicas. Asimismo, para cumplir los objetivos la secretaría académica trabaja bajo la ruta estratégica de la Facultad.	Se explica que el trabajo en equipo puede variar según cada gestión, ya que hay temas se priorizan de diferente forma. Asimismo, existen cinco coordinadores que son liderados por docentes para realizar actividades específicas.
Resolver problemas en equipo	Si falta alguien, se designa a alguien para asumir la responsabilidad de esa persona y las tareas logran realizarse porque todos tienen el conocimiento debido. Además, se señaló que es poco común que alguien no pueda realizar una tarea de su equipo.	Al resolver problemas todos colaboran y se apoyan para atender algún percance de tiempo o urgencias que se puedan presentar.
Uso de información en equipo	Se hace uso de la información que posee la FGAD y el DACG para poder realizar procesos como la de provisión docente.	Se reúnen equipos de trabajo complementarios entre DACG y FGAD para realizar iniciativas, sugerencias o procesos en común.
Oportunidades de mejora	La estructura existente entre la Facultad y el Departamento es difícil de comprender. Es así que a veces resulta en la falta de colaboración en proyectos conjuntos.	Necesidad de compartir de forma sistematizada. También, sería beneficioso crear un sistema integrado entre FGAD y DACG.

Anexo S: Tabla Resumen de Compromiso con el conocimiento de las autoridades

	FGAD	DACG
Transformación digital	El texto destaca el compromiso con el conocimiento a través de su transformación digital, utilizando herramientas tecnológicas internas y externas para virtualizar trámites académicos.	
Capacitación y orientación a administrativos	Los administrativos muestran una disposición hacia el aprendizaje, buscando capacitarse, aunque no haya un plan formal establecido. Este enfoque flexible permite adaptar la capacitación a las exigencias del trabajo, aunque la disponibilidad de presupuesto puede limitar el acceso a estas oportunidades de desarrollo profesional.	Se destaca la necesidad de aumentar el compromiso con el conocimiento entre los administrativos del DACG mediante más capacitaciones y nivelaciones sobre los procesos internos. Se destaca la importancia de implementar un plan de capacitación formalizado, que no solo mejorarían los servicios ofrecidos a los docentes, sino que también optimizarán los procesos internos.
Gestión del conocimiento docente		El DACG busca enriquecer su ámbito académico trayendo conocimiento externo, especialmente en gestión, para capacitar a docentes y estudiantes; sin embargo, enfrenta dificultades para encontrar especialistas que satisfagan las altas expectativas de los profesores.
Compromiso en la articulación de información		La eficacia de esta articulación de información depende en gran medida de las relaciones entre los líderes. Se sugiere la implementación de sistemas integrados de monitoreo y reporte como una estrategia para mitigar los efectos adversos de posibles fluctuaciones en estas relaciones.

Anexo T: Tabla Resumen de Apropiación del conocimiento de las autoridades

	FGAD	DACG
Sistema de toma de decisiones	Existe una serie de reuniones de recopilación de requerimientos que se presentan a fin de año para poder incorporar propuestas al plan de desarrollo.	Un flujo rápido para la implementación de propuestas.
Autonomía de los docentes	Autonomía a los coordinadores para realizar sus propuestas, actividades y formas de trabajo que luego pueden ser revisadas y validadas por el comité.	Existe una escasa participación de los docentes sin cargos administrativos en brindar propuestas para la mejora organizacional. Pero, el DACG tiene apertura para recibir propuestas o iniciativas individuales.
Alianzas y redes externas	La FGAD tiene alianzas con el área de desarrollo docente del DACG.	Se han realizado alianzas con otras universidades, además de trabajar con el Instituto de Docencia Universitaria de la PUCP para el desarrollo docente. Se tiene alianzas con la Dirección de Estudios de la FACG.
Oportunidad de un espacio de innovación	Reluce la oportunidad de tener un espacio de innovación donde nuevas propuestas sean desarrolladas para la mejora organizacional.	-