

Pontificia Universidad Católica del Perú
BIBLIOTECA CENTRAL
DONATIVO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO

Maestría en Educación



**El capital actividad y sus implicancias en una unidad de
formación**

**Estudio de Caso de una Universidad Privada de Lima
Metropolitana**

Tesis presentada por:

SARA ISABEL CÓRDOVA TUPPIA

**Para optar el grado de magíster con mención en gestión de
la educación**

Asesora: Dra. Carmen Rosa Coloma Manrique

Jurado: Mag. Diana Mercedes Revilla Figueroa

Mag. Carol Rivero Panaqué

Lima, 2013

Resumen Ejecutivo

La universidad en la Sociedad del Conocimiento se ve en la necesidad de efectuar cambios internos que respondan a nuevos procesos de gestión, en este sentido, en la gestión del capital intelectual se debe considerar: el **capital humano, el capital estructural y el capital relacional**. Este último es el conjunto de conocimientos generados a partir de las relaciones con los agentes del entorno y se divide en capital negocio o actividad y capital social.

Esta investigación aborda al capital actividad, que es el valor generado fruto de las relaciones que la organización mantiene con los principales agentes vinculados a su actividad.

Se plantea dos preguntas: ¿Cuáles son los elementos intangibles, en una unidad de una universidad, relacionados con el capital actividad? ¿Cuál es el valor del capital actividad dentro de la unidad? que darán respuesta al objetivo general que es *describir la manera cómo se gestiona el capital actividad en una unidad de formación de una universidad privada de Lima Metropolitana* por ello la atención se centró en un grupo puntual dentro de una universidad.

La investigación es cualitativa y descriptiva; el método usado es el **estudio de caso**. La información se obtuvo a través de dos técnicas: el análisis de documentación y la entrevista semi-estructurada. La fuente de información analizada estuvo formada por tres documentos y cinco entrevistas.

Luego de analizar la información se identificó los activos intangibles que conforman el capital actividad, en la relación con los usuarios destaca la existencia de dos grupos (docentes de la propia universidad y docentes de la red); se encontró particularidades como el doble rol de aliado y proveedor de la dirección de informática académica. Por otro lado se encontró como procesos internos que favorecen la gestión del capital actividad la apuesta por la formación de alianzas, la conformación de un comité consultivo que brinda apoyo a las decisiones académicas de la unidad. Finalmente, entre las recomendaciones se plantea identificar los capitales humano y estructural de la unidad.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Dra. Carmen Rosa Coloma por asesorar este trabajo y por la confianza depositada en mí, a la Mg. Diana Revilla por su paciencia y su apoyo. Al director y personal de la unidad donde se realizó la investigación, quienes me brindaron las facilidades y colaboración necesarias para acceder a la información.

Agradezco a mis amigos José y Aldo quienes con sus buenas vibras fueron un gran apoyo, a Darío por la ayuda brindada en todo sentido, desde el inicio hasta el final de la investigación.

Finalmente y, de manera muy especial, quiero agradecer a mis padres, quienes confiaron siempre en mí, gracias por la preocupación, por la fuerza, por el amor incondicional que siempre me han brindado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción.....	1
Parte I: Marco Conceptual.....	1
1. La educación en la Sociedad del Conocimiento.....	2
2. La creación del conocimiento.....	5
3. Capital intelectual.....	10
4. Modelos de gestión de conocimiento.....	13
4.1 Modelos básicos.....	14
4.2 Modelos relacionados	15
5. Modelo Intellectus adaptado las universidades.....	18
5.1 La estructura.....	19
5.2 La lógica interna.....	19
5.3 Los bloques que conforman el modelo.....	20
5.3.1 Capital Humano.....	20
5.3.2 Capital Estructural.....	21
5.3.3 Capital Relacional.....	22
6. Capital Actividad.....	24
6.1 Relación con los usuarios.....	25
6.2 Relación con los aliados.....	26
6.3 Relación con los proveedores.....	27
6.4 Relación con las autoridades de gobierno de la universidad.....	28
6.5 Relación con instituciones cuya labor es similar.....	28
6.6 Relación con instituciones promotoras de la calidad.....	29
7. Evaluación del Capital Actividad	30
8. La gestión del conocimiento en las Universidades.....	33
8.1 Las universidades como organizaciones que aprenden.....	35

8.2 Cultura organizacional en las organizaciones que aprenden.....	37
Parte II: Diseño Metodológico y Resultados	41
I. Diseño metodológico.....	41
1.1 Enfoque metodológico y tipo de investigación.....	42
1.2 Objetivos.....	43
1.3 Identificación de las categorías.....	44
1.4 Presentación del Caso.....	46
1.4.1 Criterios de selección de personas a entrevistar.....	48
1.4.2 Criterios de selección de los documentos analizados.....	49
1.5 Técnicas e Instrumentos.....	50
1.6 Validación de Instrumentos.....	53
1.7 Procesamiento de la Información.....	55
II. Análisis de las entrevistas y el análisis de documentos.....	57
2.1 Activos Intangibles del Capital Actividad.....	58
2.1.1 Relación con los usuarios.....	58
2.1.2 Relación con los aliados.....	66
2.1.3 Relación con proveedores.....	73
2.1.4 Relación con autoridades ...	77
2.1.5 Relación con las instituciones cuya labor es similar a la de la unidad.....	80
2.2 Aspectos de los procesos internos que favorecen la gestión del capital actividad.....	82
2.2.1 Políticas relacionales con el entorno.....	82
2.2.2 Criterios de apreciación y evaluación de las relaciones establecidas.....	87
2.2.3 Canales de comunicación establecidos.....	89
2.2.4 Cultura interna orientada a la mejora de las relaciones.....	91
CONCLUSIONES	94

RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXOS.....	101

INTRODUCCIÓN

En la sociedad del conocimiento, desde el campo empresarial se viene investigando la gestión del capital intelectual, este tipo de gestión tiene en cuenta la gestión de sus tres componentes: el capital humano, el capital estructural y el capital actividad. Tradicionalmente, no se consideraba que la riqueza cognitiva en combinación con el capital físico, que tiene una organización, pudiera generar ventajas competitivas, pero ahora las investigaciones ya realizadas han demostrado lo importante que es la adecuada gestión de ese capital cognitivo.

Esto último y el hecho de considerar a las universidades como instituciones de conocimiento por excelencia motivó a indagar sobre la gestión de uno de los componentes de este capital en las universidades: el capital relacional. En la búsqueda de literatura se encontraron investigaciones desarrolladas en el tema de la gestión del conocimiento, pero que se caracterizan por centrar su interés en el logro de mayor rentabilidad, la mayoría de ellas en el campo de la gestión empresarial. Las experiencias revisadas muestran que gracias a modelos de gestión del conocimiento, han incrementado la calidad del producto o servicio que brindan, pero fue poca la información encontrada en el ámbito educativo en general. A pesar de ello, se consideró continuar con esta investigación, ahora con la motivación adicional de contribuir con este trabajo empírico al campo de la gestión del conocimiento en el ámbito educativo.

¿Por qué centrar como foco de atención el capital relacional?, pues la literatura menciona que el conocimiento también surge a raíz de las relaciones intra e inter organizacionales y este se convierte en un elemento clave de desarrollo institucional, por ello, su identificación y gestión son imprescindibles si se busca posicionar una institución y mejorar la calidad del servicio que ofrece la misma.

Dentro del marco teórico construido para este trabajo se da particular atención a uno de los componentes que constituyen al capital relacional, que en el mundo empresarial se conoce como “capital negocio”, pero que en el contexto educativo bien puede denominarse “capital actividad”. La atención se concentrará en la aplicación del modelo Intellectus para identificación de los elementos que lo constituyen, la forma cómo la universidad hace uso de ellos y, finalmente, cómo la gestiona.

Por lo expuesto, este trabajo corresponde a la línea de investigación gestión del conocimiento en las instituciones educativas y se centra en dos ejes temáticos: el capital intelectual como activo intangible y la gestión del conocimiento propiamente dicha.

Al tratarse de una investigación que debía ser elaborada en un periodo determinado, se decidió indagar sobre lo que ocurre no en una universidad en su totalidad, sino en una parte de ella, una unidad de formación. Al tener demarcada la unidad a estudiar se plantearon dos preguntas: ¿cuáles son los elementos intangibles, en una unidad de una universidad, relacionados con el capital actividad? y ¿Cuál es el valor del capital actividad dentro de la unidad? Al dar respuesta a cada una de estas interrogantes, se busca entender las acciones que favorecen el establecimiento de vínculos de la unidad con su entorno y de qué manera estas le ayudan a responder las demandas que le son planteadas.

El capítulo del diseño metodológico presenta las categorías identificadas, las mismas que habrían de ser consideradas para la elaboración de una matriz de consistencia, cuya lógica fue seguida en el análisis de la información. El enfoque de la investigación es el cualitativo, de nivel descriptivo y el método usado es el estudio de casos; para la obtención de la información se seleccionaron dos técnicas: la entrevista semiestructurada y el análisis de documentos.

Finalmente, en el documento se presenta el análisis de la información obtenida. En primer lugar, se mencionan los activos intangibles del capital actividad encontrados en la unidad, en segundo lugar, se menciona lo hallado en los procesos internos que favorecen la gestión del capital actividad; finalmente, son presentadas las conclusiones y las recomendaciones, entre las primeras destacan la identificación de aspectos relevantes en su relación con su usuario principal, la identificación de un par de alianzas, la identificación de cinco criterios de selección de los proveedores, la identificación de la cercanía con las autoridades de la universidad y la identificación del conocimiento limitado de instituciones cuya labor es similar.

Por otro lado entre las recomendaciones planteadas, se encuentra la necesidad de identificar con certeza que piensen los usuarios finales del servicio a fin de triangular la información, también se plantea identificar los otros capitales (humano y estructural) a fin de entender todo de manera sistémica la gestión del capital de la unidad estudiada.

Se espera que la lectura de este trabajo invite a los interesados o investigadores en el tema a contribuir en el incremento del número de trabajos empíricos en esta línea de investigación, de manera que se amplíe el campo de conocimiento de este tema en el ámbito educativo.

PARTE I: MARCO CONCEPTUAL

El paso de la sociedad centrada en la producción de bienes a aquella en donde el capital clave es el conocimiento, o lo que algunos autores consideran como nueva economía, implica que las organizaciones de toda clase asuman un nuevo rol. Es decir, que no solo se deben concentrar en gestionar aquello que es contable o tangible; sino, por el contrario, deben enfrentar el nuevo reto que significa la gestión de los intangibles.

Las organizaciones dedicadas a la producción del conocimiento son las universidades y debido a la gran cantidad de intangibles de conocimiento producidos por ellas, se hace necesario que dentro de la sociedad del conocimiento se aseguren de efectuar cambios en sus propios sistemas de gestión. Sin embargo, ¿cuáles son esos cambios? La respuesta a esta pregunta se puede plantear desde el contexto social gobernado por la globalización y el conocimiento, en donde la información fluye de un lugar a otro, en contados segundos, gracias a las nuevas tecnologías de información y comunicación. Para encontrar esa respuesta, se debe analizar la dinámica bajo la que actúan las universidades. La literatura señala, como parte importante de esta dinámica, la gestión del capital intelectual. Para entender esta dinámica primero se debe conocer cuáles son las exigencias de educación en este nuevo contexto.

1. LA EDUCACIÓN EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

En la sociedad actual, el conocimiento crece aceleradamente y se hace obsoleto con facilidad, esta situación hace que muchas veces el conocimiento sea inabordable. Sobre este aspecto, Gregersen y Johnson (Peters y Olssen, 2008) mencionan que hay una gran producción de conocimientos y el grado de aprendizaje y olvido son intensos. Surge así, la necesidad en las instituciones de manejar adecuadamente sus activos intangibles, de tal forma que sea posible la institucionalización de los procesos de aprendizaje y los procesos de retroalimentación para la acumulación y uso del conocimiento. En las instituciones y, en particular, en las universidades dicha gestión debe estar dirigida a mejorar sus procesos internos y externos, así como a mejorar su imagen, captar más y mejores colaboradores y, finalmente, dar a conocer a la sociedad, los recursos intangibles con los que cuenta y que pone a disposición de la misma, es decir, generar una cultura del conocimiento. Es la cultura del conocimiento, el propio ser de la universidad, es su valor intrínseco y con el cual deben contribuir mediante sus principales actividades: la docencia y la investigación.

La sociedad del conocimiento según Rojas (2006), requiere del ser humano habilidades y conocimientos especializados, la fuerte competitividad exige a las personas el desarrollo de nuevos saberes y nuevas facultades intelectuales, así como el desarrollo de procesos de autogestión de los propios saberes; como premisa de ello son las instituciones donde estas se forman las llamadas a tener pautas de gestión del conocimiento. Como se muestra en la figura 1, de manera simplificada, la gestión implica que la apropiación, la creación y la difusión del conocimiento deban seguir pautas de planificación, organización, coordinación y control.



Figura 1: Proceso de la gestión del conocimiento
 Fuente: Elaboración propia

Es decir, se llega a gestionar el conocimiento cuando la información deja de ser un conjunto de datos ajenos, que de acuerdo a la necesidad, son contextualizados, con lo que se logra la apropiación de ellos. Sobre esto último, se puede desarrollar nuevo conocimiento con lo que se pasa a la etapa de creación del conocimiento y que luego se difunde en la organización y/o fuera de ella, si así se desea. En el paso de una etapa a otra se tiene en cuenta aspectos como la planificación, la organización, la coordinación y el control y son estos aspectos los que inciden en la calidad del conocimiento que se genere.

En este flujo o proceso de gestión, el rol del aprendizaje y la formación continua son aspectos centrales, como consecuencia de ello la institución en su totalidad debe manejar un estilo organizativo que facilite la comunicación inter-organizativa y le permita generar una respuesta adecuada a determinada realidad; frente a ello, Caballero (2001) plantea que dichos aspectos se fundamentan en la comunicación interna y externa de la empresa, la cultura organizativa, sus conocimientos conscientes o inconscientes y su capital intelectual (figura 2).

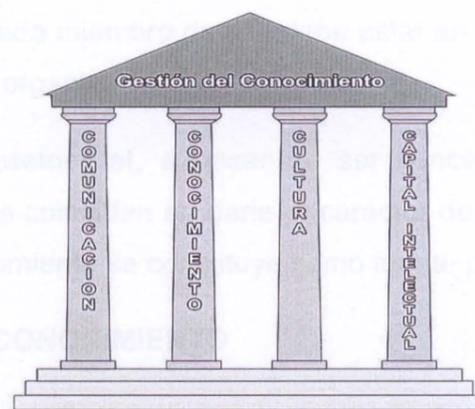


Figura 2: Las 4C que son pilares de la gestión del conocimiento
 Fuente: Elaboración propia

Se entiende por **comunicación** al uso de todos los mecanismos de transmisión de mensaje entre emisores y receptores. En este contexto, a nivel micro, se entiende por emisores o receptores a todos los involucrados dentro de la organización, a nivel macro, se considera el flujo de información entre la organización y su entorno, siendo estos últimos los emisores o receptores según corresponda. En tal sentido, la buena comunicación personal y organizativa es clave para la performance de la organización. Como la comunicación en estos distintos niveles varía en grado de dificultad es importante tener normas y reglas claras de comunicación.

El **conocimiento** implica la conexión entre la información, la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión (Caballero, 2001). Dentro de una organización el conocimiento se encontrará en los procesos, las rutinas y en todo aquello que es compartido, estará constituido por los saberes implícitos y explícitos sean o no quienes los poseen conscientes de ello. Posteriormente, se profundizará más sobre este tema.

La **cultura**, dice Gairín, "hace referencia a los significados, concepciones y prácticas compartidas, que implícita o explícitamente, denotan normas que guían los significados y modos de hacer de las organizaciones." (2000, p. 51). El clima

organizacional, como parte de la cultura, muchas veces determina el éxito o el fracaso institucional; se debe promover la transversalidad en donde no existan barreras funcionales, el clima laboral debe permitir el progreso paulatino de la organización, es decir, cada miembro de ella debe estar en la capacidad de construir de manera conjunta una organización que aprende.

En cuanto al **capital intelectual**, a pesar de ser conceptualizado de diferentes formas, todos los autores coinciden en darle el carácter de intangible, el mismo que en la sociedad del conocimiento se constituye como fuente potencial de riqueza.

2. LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO

La visión clásica del aprendizaje como proceso de adquisición de elementos de conocimiento se centra en la construcción y transferencia individual del mismo, es así que para esta visión el aprendizaje es cuestión de la mente individual.

Una visión distinta plantea que el aprendizaje surge a partir de procesos de participación, dándose mayor énfasis al proceso en sí que al resultado obtenido, por tanto el conocimiento está situado no en personas individuales, sino en personas que actúan dentro de un determinado contexto y el aprendizaje surge a partir de las relaciones e interacciones sociales. Según Krogh, Ichijo y Nonaka (Panera y Luengo, 2007) el conocimiento se crea dinámicamente en interacciones sociales y su proceso depende de quién participe en él y cómo lo haga, por ello, el éxito de su creación tiene mucho más que ver con las relaciones humanas y la formación de comunidades que con las bases de datos con las que cuentan las organizaciones.

Dentro de las visiones planteadas o se da más énfasis a la mente o al carácter contextual de la cognición humana. Para superar esta dicotomía se plantea el aprendizaje como **creación del conocimiento**. Tres modelos son los que permiten entender la dinámica de la creación del conocimiento en la sociedad del conocimiento (OGE, 2009):

- El modelo de la creación del conocimiento de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi.
- El modelo de aprendizaje expansivo de Yrjö Engeström

- El modelo de la construcción del conocimiento de Carl Bereiter

Según el primer modelo, el conocimiento no siempre es tangible, sino que muchas veces viene de la experiencia directa, es decir, la creación del conocimiento no es una cuestión de solo aprender de otros o del exterior, sino que se trata de la propia construcción de manera contextualizada, por ello se debe dar especial atención a las prácticas organizacionales (Nonaka y Takeuchi, 1995)

Los autores de este modelo plantean que el paso del conocimiento tácito al conocimiento explícito se da por procesos dialécticos, en donde posiciones, que en muchos casos son contradichas, pueden dar lugar a nuevas formas de entender la realidad (Pérez, 2005).

Son cuatro las principales formas de conversión del conocimiento: de tácito a tácito mediante la socialización (que es el compartir de experiencias); de tácito a explícito mediante la exteriorización (que es el diálogo y la reflexión compartida); de explícito a explícito mediante la combinación (es donde se hace una síntesis de distintas fuentes); y de explícito a tácito mediante la interiorización (que se constituye en la rutinización de determinadas prácticas). Ver figura 3.



Figura 3: Procesos de conversión del conocimiento
Fuente: Tomado de Kaplan y Norton (1996)

En el segundo modelo, Engeström (2001) trabaja la tercera generación de la teoría inicialmente plateada por Vygotsky, en donde se desarrollan herramientas

conceptuales como diálogo de entendimiento, perspectivas múltiples, redes de interacción; lo que implica la contextualización de la cognición, es así que su modelo plantea un ciclo de siete pasos (OGE,2009, p. 3) donde, inicialmente, las personas cuestionan algunas de las prácticas aceptadas, luego analizan las causas y relaciones de la actividad asociada a esa práctica, esto da paso a la modelación de nuevas soluciones, se plantea y examina el modelo, seguidamente se pone en práctica en nuevo modelo, lo que lleva a una reflexión sobre el resultado y, si este es el adecuado, se consolida la nueva práctica.

En el tercer modelo, Bereiter define el conocimiento en el mundo como “artefactos conceptuales”; es decir, la construcción del conocimiento es el “trabajo colectivo para progresar y elaborar nuevos artefactos conceptuales” (OGE, 2009, p. 4). Este tipo de trabajo permite a las personas crear conocimiento mientras avanzan con el compromiso de resolver problemas a través de la colaboración.

Lo que estos tres modelos tienen en común es su incidencia en el conocimiento tácito y en el conocimiento que se genera a partir de los procesos o actividades que desarrollan las personas, es decir, la creación del conocimiento de carácter social. Por otro lado, se evidencia un ciclo en donde por momentos el conocimiento contextualizado debe ser interiorizado y luego expuesto para su evaluación y mejora.

De lo planteado por los autores antes mencionados y de los estudios que hacen Segarra (2004) y Bueno (1999, 2008) se establecen cinco dimensiones del conocimiento:

- Dimensión tácita/explicita del conocimiento: el conocimiento tácito es difícil de ser transmitido porque parte de la experiencia personal acumulada y de las interacciones con otros, tiene que ver con las actitudes, habilidades y cultura personal. Por otro lado, el conocimiento explícito es formal y sistemático, es el saber que puede transmitirse y compartirse dentro de la organización. Este tipo de conocimiento es transmitido en forma de manuales y documentos que justifican el accionar de las personas.

- Dimensión de la complejidad: el grado de complejidad está en función de la cantidad de elementos que componen el sistema o en la interacción de los mismos dentro del sistema.
- Dimensión de conocimiento individual/organizacional: el conocimiento individual es el conocimiento personal que deriva de la propia experiencia, el mismo que está influenciado por los conocimientos o saberes previos, los preconcepciones, la propia forma de enfrentar determinadas situaciones, etc. En cuanto al conocimiento organizacional, este es más complejo porque deriva de las interrelaciones de carácter formal e informal. De manera simplificada, esto significa que en cada organización hay dos rutas de aprendizaje o generación de conocimiento, del individuo a la organización y de la organización al individuo.
- Dimensión de conocimiento captado/creado: el conocimiento captado es el saber que procede del exterior, en forma de datos e información de manera que resulta explícito, pero solo se vuelve realmente conocimiento cuando adquiere significado para quien lo está recibiendo. Por otro lado, el conocimiento creado es el saber generado dentro de la organización que puede ser explícito o tácito, dentro de este grupo se encuentran las metodologías y formas de trabajo, los procesos y las rutinas y el saber-hacer tácito.
- Dimensión de grado de dependencia del conocimiento: esta dimensión hace referencia a si el conocimiento es desarrollado o poseído por personas de distintas áreas que trabajan en grupos creándose así una dependencia entre ellas.

En base a las coincidencias que tienen los estudios anteriores y a las dimensiones presentadas líneas arriba, el proceso de creación del conocimiento es un ciclo en donde del conocimiento tácito se puede pasar a un conocimiento explícito mediante la transmisión y registro de experiencias, este proceso puede ser o no complejo

según la cantidad de elementos que lo conforme; luego, el conocimiento explícito es categorizado y, posteriormente, distribuido dentro de la organización y fuera de ella a quienes necesitan tener este *know how*, para luego ser puesto en práctica por quien o quienes llegan a dominarlo llegando a convertirse en conocimiento tácito. Nuevamente, bajo nuevos parámetros o mejora de procesos se recrea nuevo conocimiento y el proceso vuelve a darse. A veces, la apropiación del conocimiento puede crear un alto grado de dependencia de un único grupo de personas, si solo estas son quienes lo dominan.

La finalidad última del proceso de creación del conocimiento es generar competencias que permitan a quienes las poseen y a las organizaciones en general dar respuesta a las diferentes situaciones que se le presenten. En la figura 4, se observa cómo la información se vuelve conocimiento solo cuando es trabajada contextualmente mediante el proceso de aprendizaje. En esta figura, las etapas más importantes son la segunda y la tercera en donde las personas y la organización *aprenden a aprender* para, finalmente, llegar a la generación de capacidades o competencias es decir el *saber hacer*.

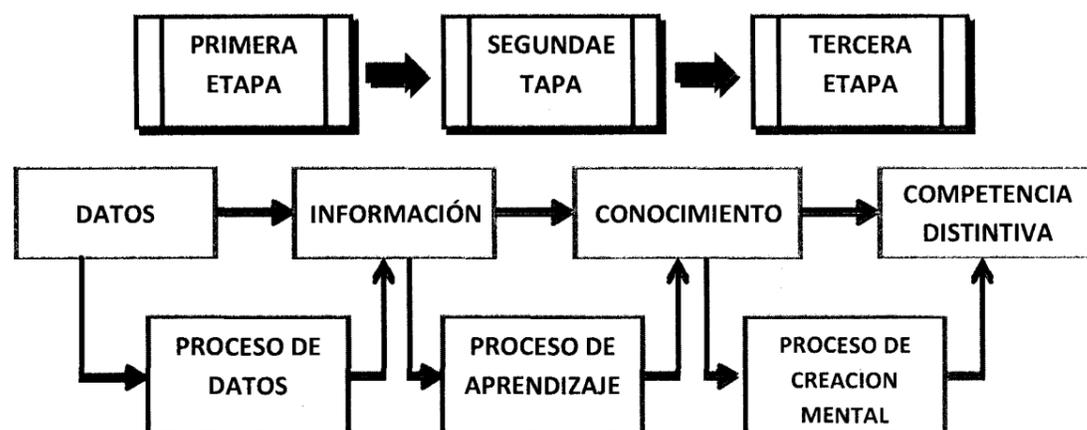


Figura 4: El proceso de creación del conocimiento
Fuente: Tomado de: Bueno (1999, p.8)

CAPITAL INTELECTUAL

Clásicamente el concepto de capital estuvo asociado a factores de producción y comprendía todos los bienes materiales; en la época donde la base del desarrollo era la agricultura el capital principal lo constituyó la tierra. Posteriormente, la base del desarrollo económico pasó a ser la industria, como consecuencia de ello, el capital principal pasó a ser el recurso físico o mano de obra. Estos recursos mencionados son de carácter tangible, como se aprecia en la figura 5.

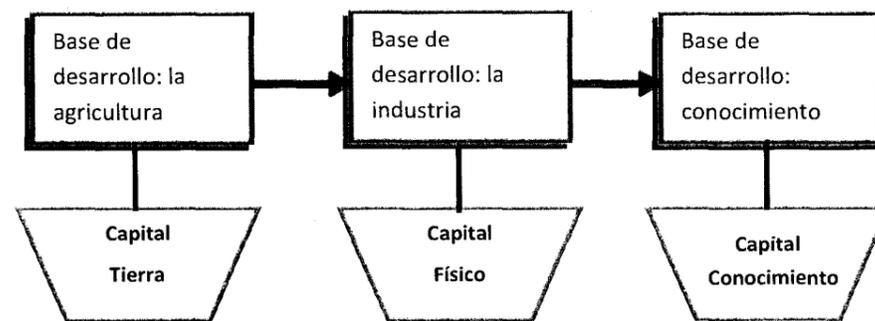


Figura 5: Evolución del concepto de capital

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, en la sociedad post-industrial, donde el principal recurso ya no tiene que ver con la tangibilidad de los mismos, sino de manera contraria, los principales recursos pasan a ser de carácter intangible, en esta categoría existen dos tipos de intangibles, los que no se pueden contabilizar y los que sí se pueden reflejar como inmateriales en los balances de las organizaciones, ejemplo de los primeros son derivados de reestructuraciones y capacitaciones que muchas veces no se contabilizan. Por otro lado, con respecto a los segundos destacan las franquicias, las patentes, etc.

Los intangibles del capital intelectual no son susceptibles de ser contabilizados, pero generan valor mediante su conectividad, es así que este tipo de recursos relacionados genera conocimiento y, por ello, son parte del capital estratégico que permite generar capacidades de adaptabilidad, sostenibilidad y competitividad a las organizaciones.

En octubre del año 1994 un artículo publicado por Tom Stewart (Bueno, 2003, Edvinsson y Malone, 2003) en la revista *Fortune* llevaba por título *El activo más valioso de su empresa: el capital intelectual*, esta fue una primera aproximación al término, el mismo que ya en el siglo XXI se consolida por su énfasis en la capitalización de lo intangible. De esta manera, se tiene una nueva forma de ver el valor organizacional que implica no solo dirigir la mirada a valores financieros, sino también y, principalmente, a los factores humano, estructural, tecnológico, etc.

Es en el informe del modelo Skandia (Edvinsson y Malone, 2003), donde se le asignó al capital intelectual la verdadera capacidad de crear valor sostenible en función de la consecución de los objetivos de la organización, ya que a partir del examen de los indicadores de los activos intangibles se pone de manifiesto su influencia en el desempeño de la organización.

Otro de los conceptos pioneros fue el elaborado por Brooking (Alama, 2006, p.3 y Carrión, 2008) según este, el término *capital intelectual* "hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa". Por otro lado, Johnson (Gallego y Ongallo, 2003), plantea que el capital intelectual busca activos poco tangibles como la capacidad de una empresa para aprender y adaptarse, lo que se traduce en la capacidad de estos activos para generar valor en el presente y en el futuro. Es así que el carácter inmaterial del principal activo que tienen las organizaciones hoy en día, surge como respuesta a dos situaciones: la primera es la creciente necesidad de explicar el porqué en las diferencias valorativas de las organizaciones, es decir, entender porque unas organizaciones son más valoradas que otras en el mercado y en segundo lugar, frente a la publicación de informes o estudios del tema de los intangibles, tema altamente estudiado en el campo empresarial.

Por otro lado, es importante destacar que en el trabajo realizado por Nonaka y Takeuchi (Segarra, 2005) se plantean cuatro tipos de activos de conocimiento de naturaleza tácita y explícita (los que constituyen el capital intelectual): así tenemos activos basados en la experiencia, que son de carácter tácito construidos en base a la experiencia compartida de los miembros de la organización y con entes del

exterior; activos de carácter conceptual, que son de carácter explícito, incluye los conceptos desarrollados por miembros de la organización y entes con los que se relacionan; activos de conocimiento sistémico, que son de carácter explícito y se encuentran en manuales y procedimientos escritos; por último, se tiene activos basados en rutinas que forma parte del conocimiento tácito que surge a partir de prácticas comunes en la organización.

El más reciente de los trabajos elaborados en esta materia es el desarrollado por Bueno (2008) en donde hace un estudio de la evolución del concepto de capital intelectual desde diferentes enfoques, entre los más recientes están: el enfoque financiero-administrativo (1992-1998), el enfoque estratégico-corporativo (1997-2001) y el enfoque social-evolutivo (2000-2008), cada uno de estos enfoques incluye una serie de modelos a partir de los cuales el autor llega a un cuadro comparativo (Tabla 1).

Semejanzas encontradas en los modelos	Diferencias encontradas en los modelos
<ul style="list-style-type: none"> • Finalidad doble: interna o de gestión y externa o de información a terceros • Emergencia y desarrollo a mediados y finales de la década de los noventa 	<ul style="list-style-type: none"> • Nomenclatura: ausencia de un lenguaje común • Enfoque estático/dinámico • Enfoque presente/futuro, como las propuestas del modelo de Skandia y de Intellect

Tabla 1: Capital intelectual
Fuente: Adaptado de Bueno (2008, p. 50)

Si bien es cierto, aún no existe uniformidad en lo que todos los eruditos de la materia entienden por capital intelectual, algo es seguro, todos apuntan a plantear su carácter inmaterial o intangible, su asociación a lo personal y organizacional y su capacidad de dar explicación a las muchas diferencias entre organizaciones del mismo sector o tipo.

Para efectos de la presente investigación, se manejará el concepto presentado por Bueno que es una síntesis de las propuestas elaboradas por otros autores:

Acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos de naturaleza intangible o recursos y capacidades basados en el conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales para la organización en el mercado. (2008, p.53).

En esta propuesta se observan dos dimensiones de capital intelectual: una estática y otra dinámica. Al hacer referencia a la noción estática se enfoca el valor del intangible en un determinado momento, por otro lado, en la noción dinámica el enfoque son las acciones basadas en conocimientos que permiten desarrollar nuevos recursos y aumentar el valor de los ya existentes. Gracias a su noción dinámica el capital intelectual es el único capital capaz de sostener a la organización en un contexto cambiante ya que penetra verdaderamente en el rendimiento organizacional y muestra su verdadero valor.

Si bien es cierto, el tipo de intangibles que lo constituyen no pueden ser valorados mediante unidades de medida uniformes y su contabilidad exacta es difícil de determinar, es gracias a la doble dimensión dinámica/estática que se hace posible la medición del capital intelectual con la finalidad última de determinar cuáles generan valor para la organización y cómo pueden ser gestionados.

3. MODELOS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

En el documento de trabajo de elaboración del modelo Intellectus (IADE, 2003) se puede encontrar una síntesis de los modelos de gestión del conocimiento que se han desarrollado a lo largo de la evolución de este nuevo enfoque, resulta relevante mencionar algunos de ellos ya que han servido de marco teórico para la construcción de modelos posteriores. Estos se encuentran dentro de dos categorías: los modelos

básicos y los modelos relacionados (estos últimos no fueron desarrollados directamente para gestionar el capital intelectual).

4.1 Modelos básicos

Aquellos modelos que han sido formulados directamente con el objetivo de valorar y gestionar el capital intelectual, entre ellos se tienen:

- a. **Navegador de Skandia**, modelo desarrollado por Leif Edvinsson (IADE, 2003). Este modelo agrupa factores de éxito bajo cinco áreas: financiera, clientes, proceso, renovación y desarrollo y, finalmente, humana (Edvinsson, 2003). Es el primer modelo de carácter holístico y tiene como aspectos principales del capital intelectual, los capitales humano y estructural.
- b. **Technology Broker**, es el modelo desarrollado por Annie Brooking (IADE, 2003), en el se diferencian cuatro activos (los activos de mercado, los activos humanos, los activos de propiedad intelectual y los activos de infraestructura) como parte del capital intelectual. Se da énfasis a la propiedad intelectual.
- c. **Modelo de la Universidad Western Ontario**, desarrollado por Bontis (IADE, 2003) este modelo muestra una estructuración por bloques interrelacionados entre el capital humano, el capital clientes y el capital estructural, en donde el primero tiene clara influencia sobre los dos últimos.
- d. **Modelo del Canadian Imperial Bank**, en este modelo Saint Onge (IADE, 2003) establece una vinculación entre el capital intelectual y el aprendizaje organizativo y esto genera mayor rendimiento organizativo.

- e. **Monitor de activos intangibles**, en este modelo Sveiby (IADE, 2003) plantea la existencia de un balance invisible formado por la estructura interna, la estructura externa y las competencias personales.
- f. **Modelo Nova**, modelo desarrollado bajo auspicio del Club de Gestión del Conocimiento e Innovación de la Comunidad de Valencia. Este modelo establece como componentes del capital intelectual: el capital humano, el capital organizativo, el capital social y el capital de innovación y aprendizaje.

4.2 Modelos relacionados

Los modelos citados en este apartado son modelos de gestión empresarial o de dirección estratégica que han tenido como objetivo principal la valoración del capital intelectual, entre los más importantes encontrados en el documento elaborado por IADE (2003) están:

- a. **Balanced Scorecard**, modelo desarrollado por Norton y Kaplan (IADE, 2003), el *balanced scorecard* está constituido por un conjunto equilibrado de indicadores generados a partir de cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Gracias a estos indicadores se puede establecer una relación causa-efecto, lo que permite a la empresa lograr la adaptación al contexto cambiante (Kaplan y Norton, 1996).
- b. **Modelo Dow Chemical** (IADE, 2003), surge a partir de la búsqueda de una metodología para clasificar, valorar y gestionar la cartera de patentes de la empresa. Bajo seis fases: identificación de la cartera de intangibles, clasificación, valoración, estrategia de negocios, análisis de clientes e inversión en intangibles.

- c. **Modelo de Stewart** (IADE, 2003). En este modelo, el autor pone a disposición de las organizaciones una guía de indicadores; además, identifica los componentes del capital intelectual como: capital humano, capital estructural y capital cliente.
- d. **Directrices MERITUM: Measuring intangibles to understand and improve innovation management** (IADE, 2003). Este modelo de gestión de los intangibles propone un proceso en donde se pasa por tres fases: identificación, medición y seguimiento.
- e. **Modelo de dirección estratégica por competencias: el capital intangible**, elaborado por Bueno (IADE, 2003). En este modelo, se toma al capital intelectual “como un conjunto de competencias básicas distintivas que permiten crear y sostener la ventaja competitiva” (p.21). Estas competencias son de carácter personal, organizativo, tecnológico y relacional.
- f. **Modelo de creación, medición y gestión de los intangibles: el diamante del conocimiento**. Constituye una evolución del modelo anterior propuesto por Bueno (IADE, 2003) y concibe al capital intelectual como un conjunto de competencias básicas como: actitudes, valores, conocimientos tácitos y explícitos y capacidades de carácter personal, organizativo, tecnológico y relacional.
- g. **Modelo Intellect**, modelo que pertenece al Euroforum Escorial (IADE, 2003). Este relaciona el capital intelectual con la estrategia empresarial, de ello se deriva su estructura en bloques, elementos e indicadores. Son tres los tipos de capital que conforman el capital intelectual: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. En este modelo, además, se incorpora el tiempo, el espacio, el proceso y el tipo de conocimiento llámese

conocimiento explícito o tácito, de tal manera que se base en la dimensión dinámica del capital intelectual.

De estos modelos se han tomado elementos como los distintos capitales que conforman el capital intelectual, las categorías y variables a considerar en cada capital, la relación que tiene el capital intelectual y el aprendizaje organizativo desde una perspectiva dinámica.

Todos estos modelos fueron analizados y trabajados por el EUROFORUM y el producto de ello fue la elaboración del modelo Intellectus, el mismo que servirá de base para describir el capital actividad de una organización en la presente investigación.

Después de conocer la base sobre la que se construyó el modelo con el que se trabajará a lo largo de este estudio, modelo Intellectus, es importante resaltar que las universidades por su actividad, vinculada a la formación de profesionales y a la investigación en los diversos campos, están más cerca a organizaciones conocidas como organizaciones sin fines de lucro, estas últimas pertenecen al tercer sector y que por su naturaleza y objetivo de prestación de servicios de naturaleza intangible es difícil de medir, como consecuencia de ello su capital intelectual, su medición y su gestión se hacen particularmente relevantes.

Ya que la principal función de este tipo de organizaciones va más allá de la generación de riqueza, se presenta cierta dificultad en la claridad de sus entradas y salidas lo que deriva en un escaso desarrollo de sistemas de gestión. Este problema también ha sido observado en universidades debido a la particularidad de su actividad.

4. MODELO INTELLECTUS ADAPTADO A LAS UNIVERSIDADES

A partir del trabajo realizado por los grupos de trabajo derivados del EUROFORUM, se desarrollaron una serie de documentos dedicados a la identificación y medición de los capitales (capital humano, capital estructural y capital relacional) que constituyen el capital intelectual, los mismos que han servido de referencia para el desarrollo del Modelo Intellectus (IADE, 2003). Este modelo tiene una perspectiva empresarial, por ello toda la terminología usada es de esa característica. La adaptación de este modelo a las organizaciones educativas, en particular a las universidades parte de características generales del capital intelectual para luego definir variables propias del sector; sin embargo, esta adaptación debe superar aquellas barreras de ausencia de medida de beneficios, así como las fuentes de financiación.

Para un adecuado entendimiento de la lógica que opera en el modelo desarrollado por el Foro del Conocimiento Intellectus (IADE, 2003) se identifican, dentro de él, cuatro niveles, los que se aprecian en la figura 6:

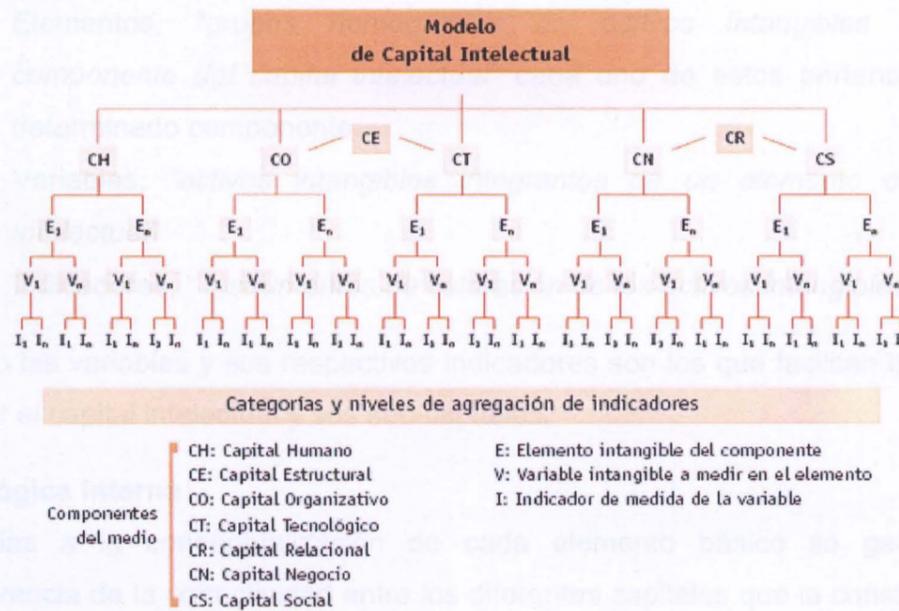


Figura 6: Modelo Intellectus

Fuente: Tomado de la Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología. La Universidad del Futuro II <http://www.madrimasd.org/revista/revista42/tribuna/tribuna2.asp>

En el nivel más operativo se ubican los indicadores, es decir, en el nivel bajo. Luego, estos son agrupados bajo una variable, a su vez un conjunto de variables pertenece a un elemento y un conjunto de elementos forma parte de un componente. En la figura 6 se pueden observar los componentes que son cinco, pero cuatro de ellos se agrupan dentro de dos categorías más generales: el capital estructural agrupa a los capitales organizativo y tecnológico, mientras que el capital relacional agrupa a los capitales negocio o actividad y social.

Es importante identificar los aspectos por los cuales este trabajo tiene su sustento teórico en este modelo (IADE, 2003):

5.1 La estructura

Presenta una estructura que es de tipo arborescente lo que permite una visión clara de la relación entre sus partes y está constituida por:

- Componentes, *“agrupación de activos intangibles en función de su naturaleza”*, es decir, agrupa los capitales en función de sus características.
- Elementos, *“grupos homogéneos de activos intangibles de cada componente del capital intelectual”* cada uno de estos pertenecen a un determinado componente.
- Variables, *“activos intangibles integrantes de un elemento del capital intelectual”*
- Indicadores, *“instrumentos de valoración de los activos intangibles”*

Tanto las variables y sus respectivos indicadores son los que facilitan la labor de medir el capital intelectual y sus sub capitales.

5.2 La lógica interna

Gracias a la conceptualización de cada elemento básico se garantiza la coherencia de la conectividad entre los diferentes capitales que la constituyen, es decir, cada bloque o componente agrupa distintos elementos, los que a su vez se agrupan en un conjunto de variables, las mismas que gracias a los indicadores adquieren la característica de operatividad.

Por ello, este modelo presenta la versatilidad de ser adaptado a las necesidades de las distintas organizaciones y, en el caso de la presente investigación, su adaptación a las necesidades de una organización interna a una universidad permitirá fijar con suma claridad la frontera del fenómeno que se pretende estudiar.

5.3 Los bloques

Los bloques que la constituyen son: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. A continuación, se presenta una breve explicación de lo que cada uno de estos capitales significa para esta investigación:

5.3.1 Capital humano

Este implica el conocimiento explícito/tácito o personal/grupal que poseen las personas quienes laboran en la organización, este es el conocimiento que está alineado con la misión de la organización. Aquí encontramos lo que las personas saben y lo que son capaces de aprender.

Se pueden considerar elementos como:

- Valores y actitudes que derivan de los *modelos mentales* de cada una de las personas, y de las circunstancias por las cuales dichas personas han pasado; entre ellos se puede encontrar los paradigmas, las creencias que tienen que ver con el *modus operandi* de hacer las cosas.

Dentro de este grupo, se encuentran **la flexibilidad** cuando se observa mayor capacidad de adaptación con una actitud positiva hacia los cambios del entorno; **la creatividad**, una de las principales características de las universidades, que implica el desarrollo de la inventiva y la generación de nuevas ideas, lo que en muchos casos permite mayor capacidad de reorganización, puesto que en este tipo

de entidades se promueve la mayor libertad y participación en la toma de decisiones.

- **Aptitudes:** incluye los conocimientos de los que disponen las personas de la organización para cumplir eficazmente con las tareas que le son asignadas, aquí prima el desarrollo personal, la educación, la especialización y la experiencia y el conocimiento del destinatario.

En las organizaciones universitarias se maneja información sobre grado académico de las personas, como parte del desarrollo personal y profesional, de allí su importancia. En cuanto a la formación especializada, cabe resaltar que la cualificación de las personas es uno de los principales intangibles con que cuenta la organización puesto que parte de su población está constituida por trabajadores del conocimiento. El conocimiento del destinatario es la principal herramienta de eficacia y calidad en los resultados en los servicios que se brindan.

- **Capacidades:** son el conocimiento relacionado con la forma de hacer las tareas, incluye destrezas y habilidades desarrolladas a partir de la experiencia lograda en puestos dentro y fuera de la organización. En este campo, destacan la capacidad de aprendizaje, esto es la respuesta a la dinámica organizacional; el trabajo en equipo, que implica la capacidad de motivar y organizar a las personas a desempeñar actividades en equipo y el liderazgo, que tiene que ver con la capacidad de liderar, motivar y guiar a las personas en el ejercicio de sus funciones.

5.3.2 Capital estructural

Este implica los conocimientos y activos intangibles que surgen a partir de los procesos y procedimientos propios de la organización y que quedan ahí cuando las personas salen de la misma. Este capital está

integrado por el capital organizativo y el capital tecnológico (IADE, 2003).

El primero implica el conocimiento explícito e implícito, formal e informal que permite desarrollar de manera eficaz y eficiente las actividades, en las organizaciones del tercer sector y más en las universidades, la organización tiende a ser muy compleja y dentro de la heterogeneidad que la caracteriza se puede considerar como elementos comunes a todas la cultura, esta es el marco en el cual se dan las principales actividades que cumple la organización, en el caso de las universidades se habla de la docencia y la investigación; en cuanto a la estructura que es la parte formal de los procesos de la organización encontramos variables como la autonomía organizativa y el dinamismo organizativo.

El segundo implica los intangibles vinculados a las funciones del sistema técnico de operaciones de la organización, tiene que ver con la obtención de productos con atributos específicos o necesarios para la organización y su labor docente o formativa. Se puede mencionar, por ejemplo, el esfuerzo I+D+i (Investigación+ desarrollo+ innovación) IADE (2003), estos tres elementos en conjunto implican la capacidad de ofrecer nuevas e innovadoras formas de formación; la dotación tecnológica implica al conjunto de conocimientos, desarrollos y aplicaciones que se hacen de la tecnología, la propiedad intelectual constituida por los conocimientos desarrollados y protegidos legalmente explotados por la organización, además de los resultados de la innovación que incluyen a los conocimientos que han logrado mejoras en términos de tiempos, rendimiento y calidad del servicio que se ofrece.

5.3.3 Capital relacional

Entre los trabajos sobre capital relacional, se tiene por ejemplo la investigación de Panera y Luengo (2007) que se fundamenta en lo planteado por Krogh, Ichijo y Nonaka: “el conocimiento se crea

dinámicamente en interacciones sociales y su proceso depende de quién participe en él y cómo lo haga” (Panera y Luengo, 2007, p.2). Por otro lado, O’Dell y Grayson (Larrea, 2006) dan relevancia a la interacción de la organización con los diferentes agentes vinculados a su actividad. Además, Myint, Vyakarnam y New (2005) sostienen que las relaciones y redes establecidas que aportan valor a la organización se basan en la interacción y en la historia de confianza.

Así, bajo estas premisas se plantea que el capital relacional es el conjunto de conocimientos derivados de las relaciones que se mantienen con todos los agentes externos. Este capital está constituido por el capital actividad y por el capital social. El capital social, deriva de las relaciones con el entorno y se manifiesta en términos de integración, compromiso, conexión y responsabilidad social con la sociedad, entre estos se pueden encontrar la percepción social, la red de relaciones sociales y la responsabilidad social.

El tema del **capital actividad** es el eje central de esta investigación, por ello, se expondrá en detalle en el siguiente acápite.

Para dar término de manera general a la visión global del Modelo Intellectus, a continuación, se presenta la figura 7, en donde se muestra cómo se articulan cada uno de los bloques del modelo y bajo qué principios lo hacen.

En la figura 7 se puede observar la integración de la perspectiva interna y externa en un modelo sistémico que permite el análisis de cada capital de manera que se puede identificar el valor presente y sobre ello hacer una proyección futura, es así que en este mapa estratégico se muestra el dinamismo del modelo y su fácil adaptabilidad a las necesidades de la organización.

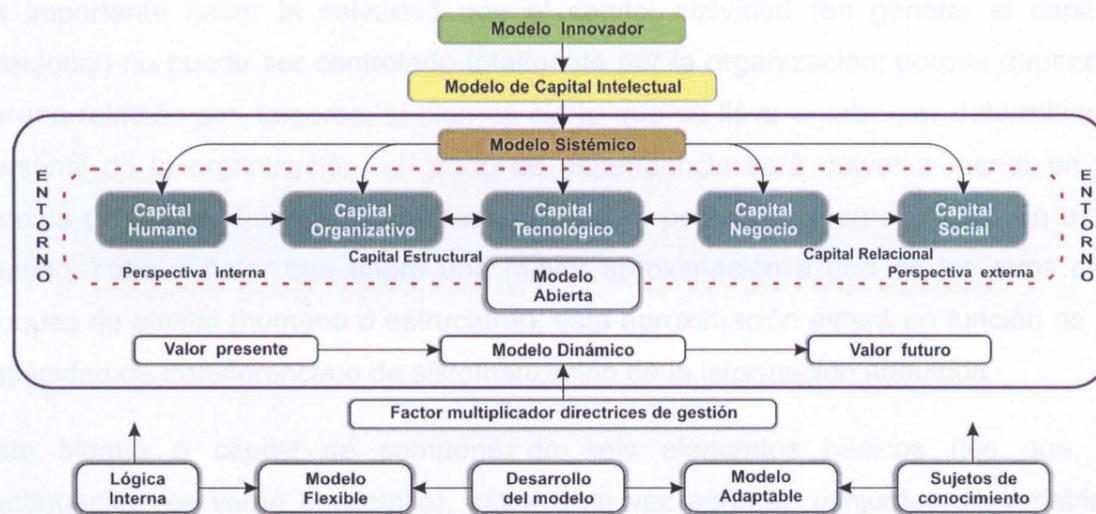


Figura 7: Caracteres básicos del Modelo Intellectus

Tomado de: Alama (2010, p.68)

5. CAPITAL ACTIVIDAD

Según el Modelo Intellectus (IADE, 2003), este capital, en el caso de las empresas, se conoce como capital negocio. Desde el enfoque de organizaciones sin fines de lucro y organizaciones educativas es que surge la idea de capital actividad. Este tipo de capital se refiere al valor que representa para la organización, las relaciones con los principales agentes vinculados a su actividad. En el caso de las universidades o de organizaciones pertenecientes a ella se debe diferenciar entre dos niveles de relación: la relación interuniversidades (públicas y privadas) y con otras instituciones vinculadas a su actividad como la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU), entre otros y la relación intrauniversidad, es decir, aquella relación que se da entre las diferentes unidades que conforman la comunidad universitaria, es decir, la relación entre sus facultades, departamentos, institutos, oficinas administrativas, direcciones, etc. Desde la perspectiva que se trabaja esta investigación, se considera ambos niveles de relación.

Es importante hacer la salvedad que el capital actividad (en general el capital relacional) no puede ser controlado totalmente por la organización; porque depende de una relación con terceros, si bien es cierto que se lleva a cabo por determinado personal de la organización, el grado de dependencia será mayor o menor en la medida de las habilidades y cualidades de estas personas (Alama, 2010). En este sentido, cabe señalar que habrá una mayor aproximación a uno de los otros dos bloques de capital (humano o estructural), esta aproximación estará en función de la capacidad de transferencia o de sistematización de la información adquirida.

Este bloque o capital se compone de seis elementos básicos (los que, a continuación, se verán en detalle), estos a su vez agrupan conjuntos de variables que son en principio las que permiten caracterizar cada elemento y que hacen posible la medición del capital que presenta la unidad en estudio:

6.1 Relación con usuarios

Este elemento está integrado por todas las relaciones con los diferentes usuarios o destinatarios de sus servicios y estos usuarios pueden estar segmentados o clasificados de alguna manera. En estos grupos se consideran además de los usuarios presentes, también los potenciales ya sea por temas de formación, capacitación e investigación que son sus principales actividades.

Las variables que el modelo considera para este elemento son:

- **Base de usuarios relevantes:** esta agrupa al conjunto de personas que de alguna manera reciben algún servicio o beneficio como producto de la actividad de la organización.
- **Satisfacción de usuarios:** incluye la percepción que los usuarios tienen de los servicios que reciben de la organización, los factores que destacan son la eficacia sobre los servicios, la cobertura de necesidades de los usuarios y el nivel de respuesta que da la organización a determinadas demandas.

- **Lealtad de usuarios:** se entiende como el grado de continuidad y de fidelidad en la relación de los usuarios con la universidad o la organización y, esto por lo general, se plasma en la solicitud de nuevos servicios que los usuarios hacen a la organización, en la búsqueda de servicios más personalizados y estructurados entre otros.
- **Procesos de relación con los usuarios:** esta variable hace referencia al conjunto de operaciones organizativas que vinculan a la organización con usuarios actuales y usuarios potenciales o futuros. Dentro de esta variable se puede encontrar todo lo que la organización hace de manera que su oferta puede llegar a más personas.
- **Redes de comunicación con usuarios:** esta variable implica la capacidad y, principalmente, la calidad en los canales de comunicación usados para la interacción con los usuarios actuales y los potenciales o futuros. Al mencionar el tema de calidad se hace referencia a canales de comunicación que realmente resultan efectivos en la comunicación.

6.2 Relaciones con los aliados u otras universidades

Constituido por todos los acuerdos y alianzas que se desarrollan de manera intrainstitucional, es decir dentro de una misma universidad o interinstitucional lo que implica la relación con otras universidades. Entre estas cuentan aquellas que presentan cierto grado de continuidad y estructuración. Según la adaptación hecha del modelo Intellectus a organizaciones educativas se encuentran las siguientes variables:

- **Conocimiento de otras organizaciones y universidades:** esta variable implica la cantidad y la calidad de información que tiene la organización de otras entidades, además hace referencia a la utilidad que le da a fin de trabajar de manera estratégica con ellas.

- **Base de aliados:** esta variable incluye el número de alianzas que mantiene la organización con otras organizaciones de la misma universidad o con otras universidades (relaciones que pueden tener carácter de institucional o no necesariamente) y la calidad de esta puede ser un factor importante en la mejora de los servicios prestados.
- **Solidez o estabilidad de las alianzas:** esta variable tiene que ver con el grado de formalización y el aspecto temporal de las alianzas formadas. Se consideran alianzas estables aquellas que mantienen una continuidad en el tiempo y con mayor grado de formalización.
- **Beneficios de las alianzas:** implica la generación de ventajas a lo largo de la línea temporal. En el caso de universidades, es frecuente que se dé lugar a procesos de aprendizaje interorganizativo, en este sentido, pueden crearse modelos de cooperación en torno a la principal función de ellas.

6.3 Relación con proveedores

Está constituido por las relaciones con las organizaciones que les otorgan los insumos, las facilidades y los servicios necesarios para desempeñar su actividad. El modelo Intellectus (IADE, 2003) le asigna a este elemento las siguientes variables:

- **Formalización de las relaciones:** aquí se incluye la existencia de procesos estandarizados que facilitan la relación.
- **Soporte tecnológico:** incluye el conjunto de procedimientos técnicos que dan soporte a la relación, la capacidad del proveedor de brindar servicios innovadores.

- **Personalización del servicio:** es el grado de adecuación de los servicios que los proveedores ofrecen para cubrir las necesidades de la organización.
- **Capacidad de respuesta:** incluye la capacidad de innovación, adaptación y flexibilidad de los proveedores a las necesidades de la organización. Además de ello, incluye la capacidad de respuesta puntual cuando se presentan problemas de índole técnico y que la organización por sus propios medios no es capaz de resolver.

6.4 Relación con las autoridades de gobierno de la universidad

Son las relaciones mantenidas con la plana jerárquica más alta de la universidad, la misma que cumple un rol inversor en la organización y cuya potestad avala las actividades que realiza la organización. Las variables aquí incluidas son:

- Relaciones con las autoridades de gobierno de la universidad
- La naturaleza y el alcance de este tipo de relación, y los efectos que conllevan para ambas partes el tipo de información que comparten.

6.5 Relaciones con instituciones cuya labor es similar

Son las relaciones con instituciones que ofrecen el mismo o similar tipo de servicio a nivel local, nacional y mundial. Las variables aquí incluidas son:

- **Conocimiento de competidores:** implica el grado de información y la calidad de la misma que la organización tiene de los competidores presentes o futuros. Además de ello, implica el grado de madurez institucional respecto a la posición de la organización frente a su competencia, la capacidad de identificar aquellos aspectos de la competencia que pueden ser interesantes incorporar o adecuar.

- **Procesos de relación con competidores:** incluyen los acuerdos de manera formal o informal que se den entre organizaciones que ofrecen el mismo tipo de servicio. Estos acuerdos están centrados en las principales actividades de ambas organizaciones, en el grado de intensidad y de relevancia que toma este tipo de relación para la propia organización.

6.6 Relaciones con instituciones promotoras de la calidad

Son las relaciones que mantiene la organización con entidades promotoras de la mejora de la calidad, sean estas internas o externas a la propia universidad, con el fin de incrementar la calidad de sus servicios y de los procesos internos propios de la organización, las variables a considerar en este ítem son:

- **Relaciones con instituciones de la calidad:** tipo e intensidad de la relación y características de la misma.
- **Certificaciones y sistemas de calidad:** existencia de modelos y certificaciones de calidad en la organización.

La principal tarea que se desprende de este inventario de capital actividad es determinar en qué áreas las relaciones con los agentes del entorno son sólidas y que áreas deben ser trabajadas con mayor interés puesto que esto permitirá ofrecer servicios de mayor calidad.

6. EVALUACIÓN DEL CAPITAL ACTIVIDAD

En el acápite anterior, se identificó el conjunto de variables que corresponde a cada uno de los seis elementos que constituyen el capital actividad, pero no es suficiente identificarlos, la verdadera gestión de este capital implica conocerlos y saber qué hacer con ellos, esto nos lleva al tema del qué hacer con la información que se tiene de este capital y de qué manera esta información puede generar una ventaja competitiva para la organización:

- En cuanto a las **relaciones con los usuarios**, desde la perspectiva empresarial, el enfoque hacia el cliente implica una evaluación del cliente en el presente y como este y su consumo o necesidad evolucionará a lo largo del tiempo (Alama, 2010). Para el caso del servicio que se brinda desde una organización dedicada a la actividad a la que hace referencia esta investigación, el valor más importante es la cobertura de necesidades y satisfacción del usuario.

El conocimiento del usuario implica tener en cuenta la segmentación, el tipo, su perfil entre otros datos relevante. Por otro lado, mantener una base de datos con la información actualizada del usuario es también importante. Esto caracteriza a la organización que piensa en el cliente (Kandampully citado en Alama, 2010) y que está dispuesta a ajustar los servicios que ofrece en función a la necesidad social y personal que debe cubrir. Tan importante como esto es tener una idea clara de cómo el cliente percibe a la organización y de los servicios que de ella recibe.

En la relación con el cliente, entra a tallar la confianza como el principal valor y es el grado de confianza el aspecto que más influye en la durabilidad de la relación, sin bien es cierto, cuesta mucho construir una relación, una mala decisión por parte de la organización puede afectar la relación de manera permanente.

En resumidas cuentas, la relación con los clientes es valiosa, pero y como Alama (2010) dice: difícilmente imitable, sustituible y transferible.

- En cuanto a la **relación con los aliados**, la formación de alianzas de cooperación que permiten a la organización la incorporación de nuevos conocimientos son las que generan resultados efectivos y positivos; desde la parte interna de la organización, esta debe tener la capacidad de evaluar capacidades y habilidades desarrolladas externamente a fin de mejorar sus propios procesos, además de contar con la colaboración oportuna de sus aliados en aquellos temas que no puedan manejar internamente.

La conclusión a la que llega Alama (2010) respecto a las alianzas es interesante en el sentido de que cada alianza es menos imitable a medida que exista mayor capacidad de aprendizaje. La alianza será poco sustituible, si esta le genere alguna competencia específica que podría perder en tanto la alianza deje de funcionar.

Pueden ser de carácter formal o informal, en caso de informalidad podría existir algún problema en cuanto a los derechos de propiedad intelectual. Con respecto al tema de la duración, depende del grado de confianza que se haya desarrollado entre ambas organizaciones o las organizaciones que conforman la alianza. También, otra variable que puede determinar si una alianza es duradera o no, corresponde al nivel jerárquico que desarrolló dicha alianza, siendo las alianzas duraderas aquellas desarrolladas por niveles jerárquicos altos.

- De la **relación con proveedores**, depende mucho el desarrollo de la misión de la organización, de ello se deduce que representa un capital de suprema importancia. En este aspecto, también, se debe tener en cuenta el grado de confianza generado; por ello, este activo es estratégico en la

medida en que las organizaciones no siempre acceden a los mismos proveedores por lo que se puede sacar mayor ventaja de cierta relación. La duración de este tipo de relación depende de la frecuencia con que se requiera algún tipo de servicio ofrecido por parte del proveedor a la organización.

- De la **relación con las autoridades**, se puede afirmar que este tipo de relación también se basa en la confianza y requiere que no existan conflictos entre lo que la organización hace o desea hacer y lo que las autoridades o quienes apoyan su accionar plantean como marco general. Se plantea lo valioso de esta relación porque ayuda a evitar la discrepancia de objetivos, es una relación inimitable e insustituible (Alama, 2010) que debe ser totalmente transparente para ambas partes. Al hablar de transparencia importa la frecuencia con que se informa a las autoridades del accionar de la organización. Para evitar que generen malentendidos se plantea como opción no solo informar, sino fomentar la participación de ellos ya que es una forma de involucrarlos.
- En cuanto a la **relación con los competidores**, que más que competidores son organizaciones que brindan el mismo o parecido servicio, es necesario tener claro conocimiento de su forma de trabajo, porque de las experiencias que ellos tengan se puede aprender. También se puede generar acuerdos o alianzas estratégicas que permitan el crecimiento mutuo.

7. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS UNIVERSIDADES

En el siglo XXI, en el contexto de la sociedad del conocimiento, los desarrollos tecnológico y científico constituyen un soporte para la gestión del conocimiento, es así que el papel de las universidades caracterizado por la creación, la organización y la difusión del conocimiento se hace relevante; ya que estos procesos tienen como fin último la creación de competencias esenciales y la consecuente potenciación del capital humano. Por ello, desde una mirada crítica, aspectos de dichos procesos de carácter organizativo y pedagógico deben ser reestructurados. Estos cambios deben responder a nuevos procesos de configuración y pueden ser vistos desde diferentes enfoques, (Marcheri et al obtenido de Romero ,2005) como, a continuación, se muestran:

- El origen: para que el cambio sea sostenible tanto los de arriba como los de abajo deben estar comprometidos con los planteamientos y con la dinámica que se va a producir.
- La entrada: se deben focalizar aquellos aspectos que son clave y motor para la organización, esto puede incluir cambios en los procesos de aprendizaje.
- La forma: los cambios pueden ser planteados de manera formal o espontánea, la idea es que una vez planteado el cambio, todos los integrantes de la organización deseen formar parte de ello.
- La perspectiva: este aspecto se relaciona con el tipo de cambio que puede ser tecnológico o cultural. En el último caso, se habla de la manera en que la organización maneja su cultura organizacional.

Entonces, si bien es cierto son diversos los factores externos que están condicionando al sector universitario, en la actualidad, estos deben convergir en la búsqueda de centrar la atención en la actividad docente y de investigación; es decir, orientar la mirada hacia los usuarios de los servicios universitarios que incluyen a un grupo social bastante amplio (estudiantes, docentes, empresas y sociedad).

La infraestructura del conocimiento en las universidades se considera un elemento fundamental para promover la innovación basada entre otros en el intercambio de redes, esto permite generar una “cultura del conocimiento” donde las personas consideran que.....la enseñanza, la formación y la formación continua son aspectos necesarios de la vida económica (Gregersen y Johnson en Peters y Olssen, 2008, 63)

La principal tarea de la universidad en la nueva sociedad es formar personas que estén dispuestas a ser gestoras de su propio aprendizaje, que vivan una cultura de conocimiento y que, de esta manera, respondan a los retos económicos que se presentan y se presentarán en el futuro; para ello cuentan con un bagaje de capital intelectual que les permite generar conocimientos y capacidades necesarios para vivir en un medio de incertidumbre, pero para que esto sea posible el conocimiento debe ser revitalizado y esto se logra mediante la gestión del conocimiento (Grundstein, 2002), lo que permite el desarrollo a partir de la propia diversidad, creando nuevas formas de pensar y actuar.

El rol que la universidad debe cumplir es el de dar soporte a procesos de aprendizaje, para Agudelo (2006, p.53) el proceso de aprendizaje humano y organizacional “se potencia de forma colectiva a través de la formación de redes, constituyendo la informatización un soporte técnico para el fenómeno de la globalización”.

Por otro lado, desde el punto de vista de Gallego y Ongallo (2003), la función de las organizaciones educativas como gestoras debe ser más facilitadora que normativa. Así, gracias a la gestión del conocimiento como proceso que fluye en base a la comunicación y mediante el intercambio de información que transfiere

un mensaje en una relación recíproca, los implicados serán capaces de saber qué saben. En este mismo sentido, el planteamiento de Agudelo (2006, p.58) exhorta a la formación de “modelos de dirección matriciales o en redes que permitan la dinámica y el constante aprendizaje”. Es decir, como el conocimiento surge a partir de información estructurada, se hace relevante el concepto de *red*, en donde la información generada de forma cooperativa es utilizada por toda la organización. Ya que las redes se han convertido en la manera organizativa más común, en el contexto educativo tienen características particulares, por ejemplo, muchas veces los beneficios son de forma indirecta por lo que la evidencia será observada en las capacidades que los usuarios de dicho servicio educativo desarrollen (sean alumnos, docentes o personal administrativo).

La gestión del conocimiento en las organizaciones de educación debe darse a partir de la premisa en la cual todos los miembros de dicha comunidad (alumnos, docentes, personal administrativo) son considerados, ello implica cubrir las necesidades de todos y, como consecuencia, generar tareas coordinadas entre todos los implicados. Esto se logra cuando la universidad tiene la capacidad de aprender.

8.1 Las universidades como organizaciones que aprenden

La tendencia de construir una educación con calidad ha llevado a las instituciones educativas a enfocarse en el fortalecimiento de sus capacidades de gestión y del desarrollo de sus profesionales, esto implica generar el liderazgo de docentes que están en constante aprendizaje. Como marco de referencia en este aspecto tomamos el modelo de la “organización que aprende” (Senge, 2000 y Gairín, 2000).

La organización que aprende es aquella que responde al medio en que se encuentra de manera activa, es decir, conoce las necesidades a partir de preguntas, las analiza y genera respuestas a partir de su conocimiento y de su relación cultural con otras organizaciones y con el mismo entorno. Es una

organización dispuesta a autogenerar cambios internos que le ayuden a responder eficientemente las necesidades externas.

Existen tres estadios identificados por Gairín (2000) como niveles de desarrollo (ver figura 8).

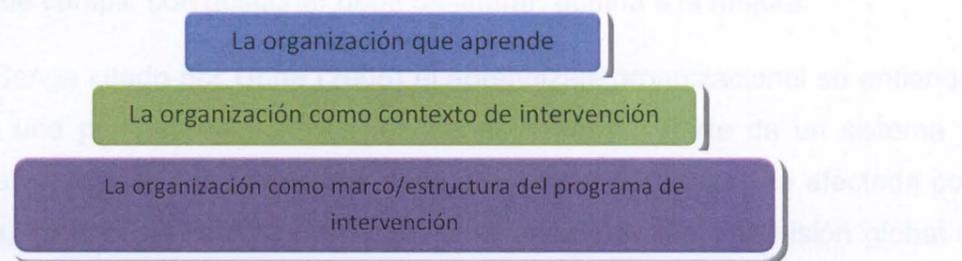


Figura 8: Estadios de las organizaciones

Fuente: Adaptado de Gairín (2000, p. 34)

En el primer nivel, la organización es el marco donde se desarrolla el programa, por ello se le asigna un papel secundario, sus procesos actúan como un soporte del programa para alcanzar estándares establecidos

En el segundo nivel, la organización actúa mediante planteamientos institucionales como el proyecto institucional, proyecto educativo y otros. Entonces, implica que estos planteamientos deben ser la base en la actividad educativa, es decir, se deben concretar en el quehacer cotidiano. Este marco incluye la modificación de actitudes personales, impulso de trabajo colectivo y el compromiso por todos en el desarrollo de programas paralelos y complementarios al principal que hayan desarrollado.

En el tercer nivel se encuentra la organización que aprende, donde la constante es el aprendizaje continuo individual y colectivo, lo que implica iniciativas de transformación e incorporación de nuevas ideas, por esta naturaleza sus estructuras son flexibles e incluso pueden incluir currículos abiertos.

La organización que aprende está dispuesta a la innovación y, además, de un plan formal de innovación, acepta aportes informales y aquellos generados por la experiencia. El aprendizaje institucional es a partir de nuevos

planteamientos y acciones que surgen de la comprensión y la adaptación de nuevas concepciones. Se puede decir que parte de un aprendizaje individual y termina necesariamente en un aprendizaje colectivo, este aprendizaje colectivo (de la organización) debe ser promovido por la dirección, entonces más que cumplir con gestionar debe de liderar, guiarla a la mejora.

Para Senge citado por Uribe (2005) el aprendizaje organizacional se entiende desde una perspectiva holística, en donde el formar parte de un sistema y trabajar dentro de este, hace que cada una de las partes se vea afectada por la otra, entonces el efecto mayor será observado desde una visión global o conjunta.

En este tipo de organización, las fortalezas son el compromiso colectivo, el trabajo cooperativo, la autoevaluación a las que se les suma la capacidad de desarrollar nuevas habilidades, nuevas estrategias de aprendizaje y horizontalidad en la toma de decisiones. Todo este cambio se verá reflejado en mejores sistemas de planificación y evaluación.

Si bien es cierto, se ha mencionado a la organización en general, todo lo anterior se aplica con mayor fuerza a las universidades, que son las organizaciones que presentan una mayor capacidad de renovación y adaptación.

8.2. Cultura organizacional en las organizaciones que aprenden

Es evidente que en una organización coexistan varias culturas o subculturas como resultado de las características de cada individuo, pero el abordaje de las diferentes tareas y funciones debe de hacerse desde una perspectiva grupal por lo que la clave del aprendizaje colaborativo es aminorar los problemas funcionales que surjan a consecuencia de estas subculturas.

Es interesante el análisis que Gairín (2000) hace de los diferentes aspectos organizativos que constituyen una organización. En la siguiente tabla, se incluyen algunos de estos aspectos:

Aspecto organizativo	La organización como marco	La organización como contexto	La organización que aprende
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planteamientos institucionales ❖ Objetivo / Misión 	<p>Impuestos</p> <p>Predomina lo individual</p>	<p>Consensuados</p> <p>Predomina lo colectivo</p>	<p>Negociados permanentemente</p> <p>Se impone el sentido social</p>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estructura de R. Humanos (profesorado) 	<p>Balkanización</p>	<p>Colaboración</p>	<p>Autorregulación colectiva</p>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estructura de R. Funcionales (Normas) 	<p>Instrumento de poder</p>	<p>Defensa de decisiones colectivas</p>	<p>Instrumentos de negociación</p>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sistema relacional ❖ Profesor ❖ Directivo ❖ Comunicación ❖ Reuniones 	<p>Transmisor</p> <p>Controlador</p> <p>Vertical, unidireccional</p> <p>Sin compromisos</p>	<p>Mediador</p> <p>Coordinador</p> <p>Vertical y horizontal</p> <p>Participantes activos e interesados</p>	<p>Guía, facilitador</p> <p>Transformador</p> <p>Integrada, asertiva</p> <p>Compromiso con los acuerdos</p>

Tabla 2: Aspectos organizativos

Fuente: Adaptado de: Gairín (2000, p. 38)

En las organizaciones que aprenden, la cultura colaborativa implica una responsabilidad colectiva, un interés en las relaciones grupales, una capacidad de llegar a acuerdos que generen oportunidades de aprendizaje para directivos, docentes y alumnos. Según Cook y Yanow (Gairín, 2000) este tipo de cultura permite centrar la atención en los siguientes aspectos del aprendizaje organizacional:

- Aprecio por lo conocido y apertura a un nuevo aprendizaje, implica aceptación de transformación si es necesario.

- Cultura como propiedad colectiva que abre camino a un aprendizaje colectivo.
- Aprendizaje organizativo que emplea procesos metafóricos y que permite realizar inferencias.
- Acciones que implican significados y que tiene dimensiones afectivas que repercuten sobre la cultura y el aprendizaje.

En suma, en la organización como contexto, la cultura de la coordinación y la cultura de la colaboración caracterizan a la cultura profesional, en las organizaciones que aprenden, además de tener en cuenta esta visión, se incluyen variables externas las que tienen connotación social. Para Gairín (Uribe: 2005) el docente en este contexto se verá sometido a influencias internas y externas por ello se le debe proporcionar recursos para que sea un transformador crítico que genere diagnósticos a partir de la observación de la realidad, esto le permitirá además conocer métodos de enseñanza, debatir sobre estos y sus implicancias sociales.

Con la construcción de este marco teórico se busca entender y describir lo hallado la parte empírica de esta investigación y para ello se plantea con soporte a la gestión del conocimiento el desarrollo y existencia de la organización que aprende.

De manera general, se han establecido las etapas que se tienen en cuenta para la gestión (apropiación, creación y difusión), además, se plantean como pilares de la misma la comunicación, el conocimiento, la cultura y el capital intelectual; también, se profundiza en la creación del conocimiento.

Cabe mencionar que la gestión del conocimiento es un tema amplio y poco desarrollado en el ámbito educativo, particularmente, en la universidad; la existencia de bibliografía especializada es limitada. Por esta razón, el presente marco se construyó sobre la base de los modelos de gestión del conocimiento desarrollados en el campo empresarial, principalmente el modelo Intellectus, porque este se desarrolló teniendo en cuenta los modelos de gestión de generaciones anteriores, lo que permite tener un enfoque más completo de los capitales involucrados,

principalmente, el componente “capital negocio o actividad”. Es así que la terminología usada en sus diferentes componentes: elementos y sus variables e indicadores es adaptada al contexto de gestión a nivel de universidades, de manera concreta, es adaptada para identificar los activos intangibles del capital actividad de una unidad de formación docente.

Por otro lado, desde la perspectiva de la organización que aprende se identifican aspectos que caracterizan a este tipo de entidad, donde prima la autogeneración de cambios que permiten la adaptabilidad a un entorno cambiante. En el caso de la universidad, puntualmente, de la unidad de formación investigada, la capacidad de renovación o adaptación debe quedar completamente incorporada en las personas que la conforman, en sus procesos de administración, de gestión, de difusión y, principalmente, en sus actividades que son la formación y la investigación.

Este marco teórico permite la aproximación a una realidad educativa poco estudiada desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. En la siguiente parte de esta investigación, se presenta el trabajo empírico, cuyo objetivo busca responder a dos preguntas, para ello se tienen en cuenta las categorías del capital actividad y sus elementos constitutivos identificados en el marco conceptual, así como las características que favorecen la gestión de dicho capital.

PARTE II. DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

I. DISEÑO METODOLÓGICO

En esta segunda parte, se da a conocer el proceso desarrollado en el trabajo empírico. A continuación, se describe brevemente el contenido de cada uno de los apartados que comprenden la parte del diseño metodológico y, posteriormente, se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de la información.

La descripción del diseño metodológico se divide en siete apartados que se presentan a continuación:

En el primer apartado se presenta la selección del enfoque metodológico, el cualitativo, y el tipo de investigación que es el descriptivo; además, se menciona el método empleado.

En el segundo apartado, se presentan los objetivos de la investigación, tanto el objetivo general como los dos objetivos específicos, cada uno de ellos se encuentra asociado con una categoría.

En el tercer apartado, se plantean las categorías y subcategorías, las que han sido diseñadas en función a los objetivos del estudio, a la base de los modelos de gestión de conocimiento (principalmente, el modelo Intellectus) y a la teoría de organizaciones que aprenden.

En el cuarto apartado, se presenta el caso, en él se hace una breve presentación del contexto donde se sitúa la unidad cuyo capital actividad va a ser estudiado. Además, se mencionan los criterios de selección de las personas a entrevistar y los documentos a analizar.

En el quinto apartado, se presentan las técnicas utilizadas: la entrevista semiestructurada y el análisis documental, así como los instrumentos diseñados para esta investigación. En el sexto apartado se presenta la forma en que fue validado cada uno de los instrumentos diseñados. Las guías de las entrevistas semiestructuradas fueron validadas por un experto y por pruebas piloto, mientras que

la guía de análisis documental fue validada por el mismo experto. Finalmente, en el séptimo apartado se describe cómo fue procesada la información.

1.1 ENFOQUE METODOLÓGICO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque desde el que se trabajó esta investigación es el cualitativo, puesto que esto permitió el trabajo flexible y la facilidad de ir adaptando cambios en el estudio, en función al avance en la búsqueda de información, a las particularidades de la unidad de análisis, así como a la selección de técnicas, tal como Vieytes (2004, p. 623) menciona: "...la confección del diseño no finaliza en un momento determinado para luego pasar a la instancia siguiente, sino que, inseparable de su lógica siempre recursiva exige una revisión constante con el transcurso de todo el trabajo." Gracias a esta interactividad, es que el estudio se fue ajustando conforme a la posibilidad de acceso a información y a la necesidad de delimitación del estudio.

Esta investigación se centró en un proceso de descubrimiento descriptivo; pues se quiso estudiar una realidad dinámica de la cual se tenía un conocimiento previo, también gracias a que fue posible definir la población y la muestra adecuada al objeto de estudio (Vieytes, 2004); si bien es cierto, inicialmente, no se plantearon hipótesis, estas estuvieron presentes de manera implícita al partir de un marco teórico en donde se establecieron aspectos que son importantes para la gestión del capital actividad (Hernández et al., 2006 y Blaxter et al., 2008).

1.1.1 MÉTODO EMPLEADO

El Estudio de Caso fue el método que permitió sondear en profundidad y analizar los fenómenos múltiples que subyacen a la unidad de estudio (Blaxter et al., 2008), cómo se manifiestan los fenómenos implicados en las relaciones de una unidad con los diferentes agentes de su entorno y la gestión de los mismos; por ello el estudio busco indagar sobre "las características de los grupos y procesos" Danhke (Hernández et al., 2006) al centrar la atención en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real.

El diseño de la investigación en donde se usa el estudio de caso, facilita la tarea de abordar el problema, puesto que permite identificar aspectos que no están a simple vista o aspectos que no parecían ser relevantes en el estudio.

1.2 OBJETIVOS

En la literatura se plantea como ventaja competitiva la gestión de todos los capitales que constituyen el conocimiento de una organización (Kaplan y Norton, 1996, 2009; Intellectus, 2003). A partir de ello, surge la curiosidad por entender el grado de importancia del capital relacional en la *performance* de la organización. De esta manera, se hace necesario identificar el valor que el capital relacional, particularmente, el valor del capital actividad tiene dentro de la organización de educación superior como resultado de la importancia del conjunto de relaciones que establece con otros agentes (Bueno et al., 2004).

En tal sentido, se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los elementos intangibles en una unidad de una universidad, relacionados con el capital actividad?
- ¿Cuál es el valor del capital actividad dentro de la unidad?

El tema central de esta investigación es la gestión del capital actividad de la unidad de una universidad privada de Lima Metropolitana encargada de la formación pedagógica de su personal docente. A pesar de que la literatura reporta más información sobre la gestión del capital relacional, este al englobar tanto al capital actividad como al capital social, constituye el referente para analizar el problema planteado en este trabajo.

Así se plantea como objetivo general:

Describir la manera cómo se gestiona el capital actividad en una unidad de formación de una universidad privada de Lima Metropolitana.

Este objetivo a su vez requiere de la respuesta a los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los activos intangibles que conforman el capital actividad de la unidad de estudio desde la perspectiva de los actores.
- Identificar los aspectos de los procesos internos que favorecen la gestión del capital actividad.

Para dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos y al objetivo general, se construyó una matriz de coherencia que permitió establecer a partir de las categorías, las subcategorías bajo las cuales se construyeron los instrumentos para la posterior obtención de la información.

1.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS CATEGORÍAS

Cada uno de los objetivos específicos que se mencionó anteriormente se articula con una de las siguientes categorías:

- Activos intangibles que conforman el capital actividad.
- Aspectos de los procesos internos que favorecen la gestión del capital actividad.

A partir de la bibliografía usada en esta investigación, se determinó que las dos categorías debían ser divididas en subcategorías, estas últimas permitieron enfocar con mayor claridad al objeto de estudio.

Para la construcción de las subcategorías de la primera categoría se tomó como referencia los modelos de gestión de conocimiento mencionados en el marco teórico, principalmente, se trabajó sobre la base de la adaptación de la terminología del modelo Intellectus hecha en el subcapítulo referido al capital actividad, gracias a ello se logró la contextualización. En la construcción de las subcategorías de la segunda categoría, se consideró, de la literatura, el proceso de gestión del conocimiento, los pilares que lo sostienen y la organización que aprende.

En la tabla 3 se presenta la relación entre los objetivos, las categorías y las subcategorías.

Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías
<p>1. Identificar los activos intangibles que conforman el capital actividad de la unidad de estudio desde la perspectiva de los actores</p>	<p>1. Activos intangibles del capital actividad</p>	<p>1.1. Relación con usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de usuarios • Satisfacción de usuarios • Lealtad de usuarios • Procesos de relación con los usuarios <p>1.2. Relación con aliados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenios o alianzas con otras instituciones • Solidez de los convenios o alianzas • Beneficios logrados con las alianzas <p>1.3. Relación con proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal de apoyo de unidades • Soporte tecnológico • Personalización del servicio • Capacidad de respuesta <p>1.4. Relación con autoridades de gobierno de la universidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con autoridades • Información que se les brinda <p>1.5. Relación con competidores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de entidades que dan el mismo servicio • Acuerdos de colaboración <p>1.6. Relación con instituciones promotoras de la calidad - Procesos de relación</p>

Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías
2. Identificar los aspectos de los procesos internos que favorecen la gestión del capital actividad.	2. Aspectos de los procesos internos que favorecen la gestión del capital actividad	2.1 Políticas relacionales con el entorno 2.2 Criterios de apreciación y evaluación de las relaciones establecidas 2.3 Canales de comunicación establecidos y efectivos 2.4 Cultura interna orientada a la mejora de las relaciones

Tabla 3. Matriz de coherencia

Fuente: Elaboración propia

Dentro del diseño que se sigue en esta investigación, estas subcategorías buscan encontrar una relación lógica entre los criterios que se plantean en el marco teórico, sus proposiciones y la evidencia encontrada en el fenómeno estudiado. Esta vinculación se hace explícita mediante la matriz de coherencia y a partir de la cual se facilita la creación de las matrices para la guía de entrevistas y análisis documental.

La evidencia empírica debe ser contrastada con lo propuesto en el marco teórico de la investigación, es decir, se debería poder identificar, definir y medir el capital actividad a partir de los conocimientos generados de las relaciones que mantiene esta con los agentes del entorno, además, al contrastar lo hallado con la teoría de organizaciones que aprenden se quiere determinar si la identificación del capital actividad de la organización, su gestión y su puesta en conocimiento generan para la misma una ventaja competitiva.

1.4 PRESENTACIÓN DEL CASO

La universidad a la que corresponde la unidad investigada es una institución privada ubicada en la ciudad de Lima Metropolitana y que cuenta con más de 90 años de actividad. Inicialmente, se crearon dos facultades, actualmente cuenta con catorce de ellas y catorce departamentos, además, posee otras unidades entre institutos, direcciones, etc.

Su plan estratégico institucional al año 2010 se centra en los objetivos, procesos y estrategias dirigidos a mejorar su desempeño como casa de estudios tanto en las áreas de formación, investigación y responsabilidad social en donde está incluida toda la comunidad universitaria.

De todo este abanico de departamentos, facultades, direcciones e institutos se seleccionó para este estudio a la unidad encargada de los procesos de mejora y capacitación de su personal docente. Esta es una unidad orgánicamente dependiente de la dirección académica de los profesores de la universidad. Creada hace un año, se constituye como una unidad de apoyo para la articulación de principios formativos y las buenas prácticas docentes.

Actualmente, cuenta con diez trabajadores (los que antes de laborar en esta unidad trabajaron en otras unidades de la universidad) entre personal administrativo nombrado o contratado y docentes con rango de gestores. El personal se caracteriza por ser en su mayoría de sexo femenino, pero de edades muy variadas. La gran mayoría son egresados de la misma universidad entre los que se encuentran doctores, magísteres y los que aún no tienen estos grados están cursando estudios de posgrado. El personal responde a un abanico muy variado de campos de conocimiento como: ingeniería, personas del área de las ciencias y las humanidades y personas formadas en el campo de la educación.

Esta unidad declara como parte de su misión, desarrollar la docencia universitaria de calidad, considerando la diversidad disciplinar, diferentes estilos de enseñanza y las necesidades de los docentes en los diferentes roles en los que actúan dentro de la universidad. Por otro lado, parte de su visión es constituirse como un centro de referencia en los temas vinculados a la docencia universitaria a nivel local y nacional.

La unidad presenta en su organigrama tres áreas: formación, investigación y gestión. Estas tres áreas presentan objetivos estratégicos, los que se enmarcan dentro de los objetivos planteados por el plan estratégico institucional de la universidad y los objetivos estratégicos propuestos en él.

El objeto de estudio de esta investigación se centra en el análisis de los fenómenos implicados en las relaciones de la unidad en mención con los diferentes agentes de su entorno y la gestión de los mismos, como Danhke (en Hernández et al., 2006) sostiene: "... es un estudio que busca especificar las características de grupos y procesos", es por ello que la intención es sondear en profundidad y analizar los fenómenos múltiples que subyacen a la unidad (Blaxter et al., 2008).

Para la selección del personal a entrevistar y los documentos a analizar se consideraron los siguientes criterios de selección:

1.4.1 Criterios de selección de las personas a entrevistar

Inicialmente, se pensó en considerar como uno los criterios de selección, los años de trabajo en la organización, pero al tratarse de una unidad creada recientemente y con personal que proviene de otras unidades de la propia universidad se consideró lógico dejar como criterio principal para la selección de las personas, el cargo que ocupan dentro de la unidad, ya que todas las personas seleccionadas son responsables del área al que pertenecen.

Las entrevistas fueron programadas con anticipación vial *e-mail* solicitando a las personas seleccionadas su apoyo en este trabajo, todas ellas respondieron afirmativamente. La coordinación de la fecha exacta se realizó con cada una de las personas. Con los cinco participantes dispuestos a colaborar se desarrolló las entrevistas en las fechas y horas programadas.

A continuación, se muestra la codificación de los docentes entrevistados:

Nº ENTREVISTA	CÓDIGO	SEXO	CARGO	AÑOS DE TRABAJO EN LA UNIDAD
1	CA1	F	Coordinador académico del área de formación	10 meses
2	CA2	F	Coordinador académico del área de formación	10 meses

3	CD	F	Coordinador de difusión	10 meses
4	CI	F	Coordinador de investigación	10 meses
5	CG	M	Coordinador de gestión	4 meses

Tabla 4. Personal entrevistado

Fuente: Elaboración propia

1.4.2 Criterios de selección de los documentos analizados

Al tratarse de una unidad recientemente formada, la producción de documentos se da en menor proporción a la que se da en otras unidades. Se identificó que la información relevante para el análisis del capital actividad se encontraría en aquellos documentos que han permitido a la unidad establecer su plan estratégico. Estos documentos son:

- El PDU¹ porque en él se encuentran los objetivos y metas de la unidad.
- El documento interno de actividades y avance de metas 2012- 2014² porque en este se muestra el avance en metas que hasta la fecha ha logrado la unidad.

Por otro lado, la información de los principales usuarios de los servicios que brinda la unidad se registra en la base de datos³ de la unidad, por ello este archivo fue considerado como el tercer documento a analizar.

Se debe tener en cuenta que, en primer lugar, se solicitó a las personas encargadas de la actualización de estos documentos la información, en este sentido se debe destacar que al tratarse de tres documentos que van siendo actualizados conforme la unidad avanza en su labor; la documentación que se brindó al investigador fue aquella actualizada hasta el 21 de octubre del año 2012, en el caso de la base de

¹ PDU: Plan de desarrollo de la unidad, es así como se denomina a este tipo de documento dentro de la universidad.

² Documento en formato Excel diseñado por la unidad para controlar el avance de las actividades que apuntan al cumplimiento de una meta.

³ Base de datos: base de datos de la unidad (BDU), documento diseñado en Access, en el se almacena toda la información respecto a cursos, participantes, etc.

datos, y de los otros dos documentos, fue hasta el 12 de octubre del año 2012. Los tres documentos revisados fueron recibidos en formato digital.

1.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se seleccionó dos técnicas de recolección de datos, debido a que se desea conocer tanto los datos que han sido registrados por personas y lo que ellas manifiestan; por ello, se combinó dos técnicas: una directa (las entrevistas) y la otra indirecta (el análisis documental).

Para el diseño de los instrumentos de las técnicas seleccionadas se elaboraron dos matrices a partir de la matriz de coherencia (tabla 3), en un caso permitió dar sentido a la estructura y contenido de la guía de preguntas (anexo 1) y en el otro a la guía de análisis documental (anexo 2). No todas las subcategorías fueron consideradas para la construcción de ambos instrumentos porque se determinó que algunas de ellas podían ser respondidas desde las entrevistas o desde el análisis documental.

a) La entrevista:

Entre los varios tipos de entrevistas que existe, la que más se ajustó a la presente investigación fue la entrevista semiestructurada porque si bien es cierto se dispuso de una guía de preguntas, el entrevistador tuvo la libertad de repreguntar e introducir preguntas adicionales de tal manera que se ahondó más en los temas y se logró acceder a mayor información. (Hernández et al., 2010).

Mediante este tipo de entrevista se buscó acceder a la realidad social vista desde la perspectiva del entrevistado, buscando entender sus percepciones, interpretaciones y posiciones frente a determinadas situaciones.

Dentro del conjunto de preguntas que se plantearon se incluyó preguntas descriptivas (con las que se pidió información básica), preguntas estructurales (con las que se buscó identificar cómo estructura el entrevistado su conocimiento), preguntas de contraste (en base a comparaciones se buscó conocer la opinión del entrevistado) (VIEYTES, 2004).

El diseño de la guía de entrevista se realizó en una matriz (anexo 1) elaborada a partir de la matriz de coherencia de la investigación. El objetivo de la guía de entrevista fue Identificar los aspectos del capital actividad que son considerados en la unidad de formación docente y los procesos que fomentan la gestión del mismo.

Si bien es cierto las preguntas fueron el resultado de una matriz de construcción lógica, cuando se elaboró cada guion de entrevista se consideró el cargo que ocupa el entrevistado (anexos 3, 4, 5, 6) por lo que no todas las preguntas formuladas fueron redactadas en los cuatro guiones, además, las preguntas se orientaron a las funciones que el entrevistado cumple dentro de la unidad.

Se tomó nota de cuestiones relevantes y se grabó cada entrevista, todo esto permitió una posterior clasificación que facilitó el análisis y la interpretación de los resultados. Para la aplicación de este instrumento se consideró que al tratarse de una reunión en la que el entrevistador y el entrevistado intercambiaron información, se debía enfatizar en el carácter cualitativo, esto se logró cuando la entrevista fue guiada por el entrevistador teniéndose en cuenta que el principal objetivo era el fin cognoscitivo y todo esto se desarrolló en base al esquema flexible de las preguntas.

Las entrevistas grabadas posteriormente fueron transcritas, las notas que se tomaron durante la grabación de las mismas sirvieron para definir una visión holística de los aspectos involucrados al momento de la entrevista (lugar, momento, etc.).

b) Análisis documental

Para Hernández (2010) y Ledo (2010) los documentos son una fuente valiosa de información porque permiten al investigador conocer los antecedentes, las situaciones y las experiencias que son formas para contextualizar la

investigación. Su aproximación empírica favorece la obtención de resultados completos y profundos, en donde el contenido que es analizado permite entender las diferentes dimensiones del fenómeno estudiado.

El uso de esta técnica toma en cuenta las dimensiones siguientes: la sintáctica, que se refiere a la sintaxis del lenguaje; la referencial o semántica, que transmite la información y está formada por el contenido del escrito y la conativa, que hace referencia a cómo debe interpretarse el mensaje y cuál es la relación entre los comunicantes, al ser claro que las últimas dos dimensiones son las que determinan el significado del mensaje (Vieytes, 2004), fueron estas las dimensiones relevantes para el estudio.

El diseño de la guía de análisis de documentos también se construyó sobre una matriz (anexo 2) elaborada a partir de la matriz de coherencia (tabla 3). En el diseño se identificó explícitamente la información que se obtendría a partir de cada documento revisado. El objetivo de la guía de análisis documental era identificar en la documentación revisada aquellos aspectos (indicadores) que confirman la consideración del capital actividad en las acciones de ejecución de la unidad. Los indicadores básicamente son valores, pero son los descriptores de los indicadores los que determinan la importancia de estos en la gestión del capital actividad.

El resultado de la matriz del diseño de este instrumento fue la guía de análisis documental (anexo 7) documento que consta de cuatro partes: identificación del documento, formato para análisis, observaciones y/o comentarios y el libro de códigos.

De la bibliografía revisada se concluyó que las etapas del proceso de aplicación de la técnica debían comprender:

- La selección de la unidad de análisis, es decir aquellos segmentos del contenido que interesa investigar. Para ello, se trabajó con el libro de códigos, se consideró la pertinencia, la exhaustividad y la exclusión en el trabajo puesto

que una unidad de análisis podía ser ubicada en más de una subcategoría simultáneamente.

- La identificación por códigos permitió el paso de la unidad registrada para un análisis posterior. El análisis se realizó en función a los objetivos planteados en la investigación, así, en el análisis cualitativo (asociación entre palabras clave), se buscó decodificar el discurso de los mensajes contenidos en los documentos analizados (identificación de ausencias, presencias, intensiones, etc.).

Por otro lado, también se tuvo en cuenta el protocolo de tres pasos al que Gaitán y Piñuel (1998) hacen referencia. Primeramente, se tuvo en cuenta la segmentación del corpus estableciendo criterios (codificación *in vivo*) para su interpretación, seguidamente, se estableció los criterios (codificación axial) para el registro de la información extraída y finalmente los criterios para el tratamiento de la información.

1.6 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

1.6.1. Validación de la guía de entrevista semiestructurada

La validez de contenido es la garantía de que las preguntas formuladas en el instrumento buscan dar respuesta a los planteamientos establecidos por los objetivos de la investigación, este fue el paso siguiente a la elaboración del instrumento.

En el caso de los guiones de entrevista se buscó validar el contenido por expertos. Se consiguió la validación con un experto a quien se le solicitó llenar un formato (anexo 8); además, se usó la forma alterna de validación de instrumento al aplicar dicho instrumento en tres pruebas piloto.

De la validación hecha por el experto en el tema se identificó que las preguntas debían ser contextualizadas en función al cargo que ocupa la persona dentro de la organización, de esta manera, se lograría formular preguntas claras.

De la validación hecha por las pruebas piloto se comenta lo siguiente:

- Primeramente, se aplicó el instrumento en las entrevistas a dos personas que laboraron en la unidad encargada de la formación docente hasta el año 2011. Uno de los entrevistados trabajó como coordinador de tecnologías y, el otro, como coordinador académico. La duración de la primera entrevista fue de cincuenta minutos y de la segunda fue de treinta minutos.
- Posteriormente, se aplicó el instrumento en el contexto actual a una persona que trabaja en la unidad estudiada, pero que no formaba parte de la muestra. En este caso, la entrevista duró veinte y ocho minutos.

Durante la aplicación de los instrumentos se les pidió a los entrevistados que escucharan la pregunta y respondieran conforme a lo que ellos entendían; en los casos de los dos ex coordinadores no hubo mayor problema, las respuestas obtenidas se ajustaron a lo que cada pregunta planteada apuntaba. En el caso de la entrevista a la actual coordinadora, se identificó que las preguntas relacionadas con la solidez de los convenios con los aliados no quedaba clara, por lo que estas preguntas fueron modificadas a las que ahora figuran en el anexo 1.

1.6.2. Validación de la guía de análisis documental

La validez de contenido es la garantía de que los datos que se obtengan como resultado de la aplicación de esta técnica responden a los objetivos de la investigación. Una vez elaborado el instrumento, este pasó por un proceso de validación por un experto en el tema, para ello se le envió un formato de validación (anexo 8) que debía ser llenado y devuelto en un plazo estipulado.

El resultado de esta validación fue favorable, en tal sentido, no se observó el instrumento en sí, pero sí se realizaron dos observaciones en la matriz usada para el diseño del instrumento (anexo 2), ellas fueron respecto a las palabras usadas en dos de los indicadores del tipo de usuario. Finalmente, esas palabras fueron reemplazadas por las sugeridas por el experto.

1.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En el caso de las entrevistas, durante el proceso de las transcripciones se tuvo especial cuidado al momento de la redacción de lo manifestado por cada entrevistado y la forma en que lo hizo; para esto fue de mucha utilidad la ayuda memoria que se redactó como comentario en cada respuesta cuando era necesario. Una vez que se tuvieron las entrevistas en blanco y negro, estas fueron organizadas en un primer formato, el siguiente paso fue identificar aquellas unidades de análisis que de alguna manera podían usarse como primeros códigos (los códigos emergentes) este trabajo *in-vivo* facilitó posteriormente la clasificación de los códigos de acuerdo a patrones de similitud (si se trataba de respuestas o partes de ellas que querían expresar la misma idea), regularidad (si había frecuencia) y a la correspondencia (si una respuesta o parte de ella mostraba relación con alguna otra).

Una vez identificados estos patrones, esta base de datos fue llevada a una hoja de cálculo de Excel donde se construyó una tabla comparativa de cinco columnas. En cada una de ellas se colocó los extractos de lo dicho por uno de los entrevistados, según los patrones identificados, adicionalmente, a esta tabla se le agregó dos columnas, al lado izquierdo, en una de ellas se redactó las categorías y en la otra las sub categorías. Esto se realizó con mucho cuidado puesto que se consideró los códigos emergentes y su relación con las subcategorías, así se buscó la saturación de las mismas; las que a su vez luego corresponden a una categoría redactada; de no existir relación directa entre código emergente y subcategoría, se las dejó en la tabla pues podrían ser útiles para complementar el análisis.

Para el análisis de los documentos, el procedimiento fue parecido al anterior; en un primer momento, se leyó dos de los documentos (el PDU de la unidad y el documento interno de actividades y avance de metas) y se identificó aquellos aspectos que tienen relación directa con las subcategorías y aquellos que muestran una relación menos directa, pero son importantes de considerar. A todos ellos se les

asignó un código emergente (una palabra o frase), toda esta información fue trasladada a una hoja de cálculo Excel en donde se la organizó dentro de una tabla análisis similar a la de la guía de análisis documental (anexo 7) y que gracias al libro de códigos fue fácil de codificar. Nuevamente, mediante la saturación de subcategorías se articuló mejor la información de cada uno de los documentos, luego de tener estas tablas se procedió a contrastar la información de un documento con la del otro, para ello se trabajó también en una hoja Excel (anexo 10), esta etapa fue guía por los códigos emergentes y los códigos por subcategorías.

En el caso de la base de datos de los usuarios de la unidad, la información que ella contenía permitió al investigador elaborar cuadros resumen que respondieran a parte de la subcategoría relación con usuarios.

En cuanto a la presentación de los resultados, en el caso de las entrevistas se ha hecho uso de las mismas palabras de los entrevistados para no alterar el sentido de lo que manifestó este en aquel momento, con la información extraída de la base de datos de la unidad se elaboraron cuadros que permiten visualizar mejor la información encontrada.

En el acápite siguiente se presente dicho informe.

II. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS Y EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

Luego de reunir la data a partir de las técnicas utilizadas, se procedió con el análisis de la información para esto se realizó la contrastación de las opiniones vertidas en las entrevistas con la información encontrada en los documentos revisados, de modo tal que se pudo identificar áreas en las que existía coincidencia así como aquellas en donde existía discrepancia.

Cabe destacar que entre las actividades que realiza la unidad se encuentran en el área de formación: talleres presenciales, cursos virtuales y cursos semipresenciales así como el acompañamiento personalizado a docentes; en el área de investigación se realizan investigaciones a solicitud de otras unidades y por iniciativa propia, todas ellas orientadas al tema de docencia universitaria.

Para dar respuesta al objetivo general, se debe responder a cada uno de los objetivos específicos, por ello el trabajo desarrollado se apoyó sobre la matriz de coherencia (tabla 3).

En lo que sigue del capítulo se mencionan, en primer lugar, los activos intangibles del capital actividad identificados en la parte empírica de la investigación, se identificó particularidades en la relación con los usuarios (la unidad tiene en líneas generales dos grupos de usuarios, los docentes de la propia universidad y los docentes de otras universidades), también se identificó que uno de sus proveedores es su principal aliado; en cuanto a la relación con las autoridades este grupo se puede dividir en dos subgrupos: autoridades de la universidad y autoridades de unidades. Luego se hace un recuento de los aspectos hallados como favorables para la gestión del capital actividad, esto a partir de los procesos internos que mencionaron los entrevistados.

2.1 Activos intangibles del capital actividad

El capital actividad de la unidad indagada está compuesto por las particularidades en la relación con los usuarios (docentes de la propia universidad y docentes de otras universidades), en la relación con los aliados (otras unidades de la propia universidad y otras universidades), en la relación con los proveedores (personas y unidades provenientes de dentro y fuera de la propia universidad), en la relación con las personas que la unidad considera como autoridades y en la relación con instituciones que brindan el mismo o similar servicio, no se identificó que la unidad mantenga vínculos con alguna institución promotora de la calidad.

A continuación, se presenta el detalle de cada una de los subcategorías que corresponden a los activos intangibles del capital actividad:

2.1.1 Relación con los usuarios

Al hacer la pregunta sobre el tipo de usuario, los informantes manifestaron que los principales usuarios de los servicios que ellos brindan son los profesores de la propia universidad, dentro de ellos lograron hacer una distinción entre los que trabajan a tiempo completo y los TPA⁴, los jefes de práctica y los asistentes y las autoridades que son docentes a tiempo completo. Se constata que hay un conocimiento del tipo de usuario y se expresa el compromiso de dar atención a todos ellos tal como menciona uno de los entrevistados: “básicamente la idea es atenderlos a todos”.

En la información obtenida a partir de la base de datos de la unidad, se encontró que, efectivamente, se registra la categorización de cada usuario que es la misma que se señaló en las entrevistas, a partir de la información de la base de datos, se elaboró la siguiente figura donde se identifican a los principales usuarios de los servicios brindados por la unidad:

⁴ TPA: docente con dedicación parcial o dedicación por horas

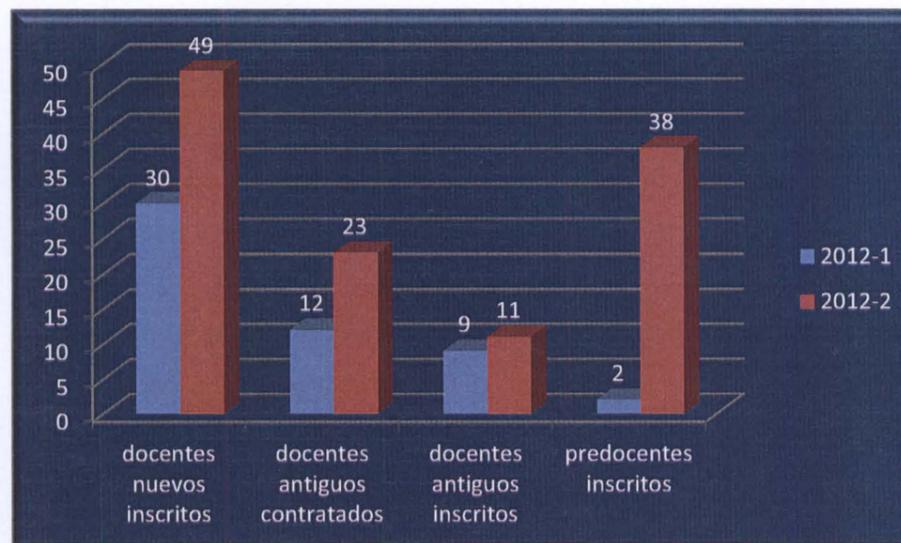


Figura 9: Tipo de usuario

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 9 se ha considerado conveniente, para efectos del análisis, hacer la distinción entre docentes nuevos (personas que han ingresado a dictar cursos en esta universidad en uno de los periodos 2012-1 o 2012-2); docentes antiguos contratados (docentes que dictan hace más de un año); docentes antiguos, en este grupo, se encuentran los docentes ordinarios, principales, asociados y auxiliares que son nombrados y pre-docentes (personas que cumplen la labor de jefes de práctica, asistentes de docencia). En la figura, se evidencia un incremento en el número de docentes de todas las categorías al pasar del semestre 2012-1 al semestre 2012-2.

El aumento significativo en el número de predocentes y de docentes nuevos se debe a que al pasar de un periodo a otro se produce una mayor segmentación en cuanto al público al que va dirigido la oferta, es decir, por información obtenida de los entrevistados, se ofertó talleres dirigidos exclusivamente a predocentes, docentes o docentes nuevos.

Por otro lado, si bien es cierto este conjunto de docentes son su principal público objetivo, se mencionó la existencia de una red de universidades de

la que la universidad en cuestión es miembro activo, por ello el conjunto de docentes de estas “universidades de la red” también podría incluirse dentro del conjunto de usuarios de los servicios: “los usuarios principales son los profesores de la propia universidad y dentro de esta unidad hay una sección que trabaja con la red peruana de universidades ¿no?” (CF2). Este otro tipo de “usuario” que no corresponde al grupo principal, es aquel docente que llega a recibir servicios de la unidad, pero del no existe mayor información sobre su estatus en la universidad a la cual pertenece, esto se refleja en la información obtenida de la base de datos, tan solo se sabe que son docentes que laboran en universidades nacionales.

También, se mencionó que acuden a la oficina de la unidad docentes de manera más personal o individual, es decir, no necesariamente en respuesta a la oferta que ellos brindan, sino porque necesitan un apoyo más personalizado “han venido también personas que particularmente han tenido dificultad en su curso y que necesitaban un apoyo personal” (CF1). Por la respuesta obtenida parecería que solo acuden a solicitar servicios personales docentes que presentan algún tipo de dificultad con el curso que dictan.

Para responder al indicador de relación entre usuarios que finalizan el servicio y los que lo iniciaron, la información que se obtuvo de la base de datos hace referencia a la permanencia en un curso o taller, es decir, los usuarios que finalizan el servicio son aquellos que se han inscrito en un determinado curso y han terminado el mismo, en este sentido, se encontró que la unidad registra los estados finales de participación (tabla 5).

Estado final	Significado del estado
Obtuvo constancia	Docente que cumplió con todos los requisitos del curso.
Participación parcial:	Docente que no cumplió con todos los requisitos.
No participó	Docente que se inscribió y no asistió, sin comunicar su retiro.
Retirado	Docente que se inscribió y comunicó oportunamente su retiro.

Tabla 5: Estados de participación de usuarios

Fuente: Elaboración propia

Ya identificado el significado de cada uno de estos estados se pudo elaborar la figura 10, la que hace referencia al aspecto de la permanencia en los cursos ofrecidos:

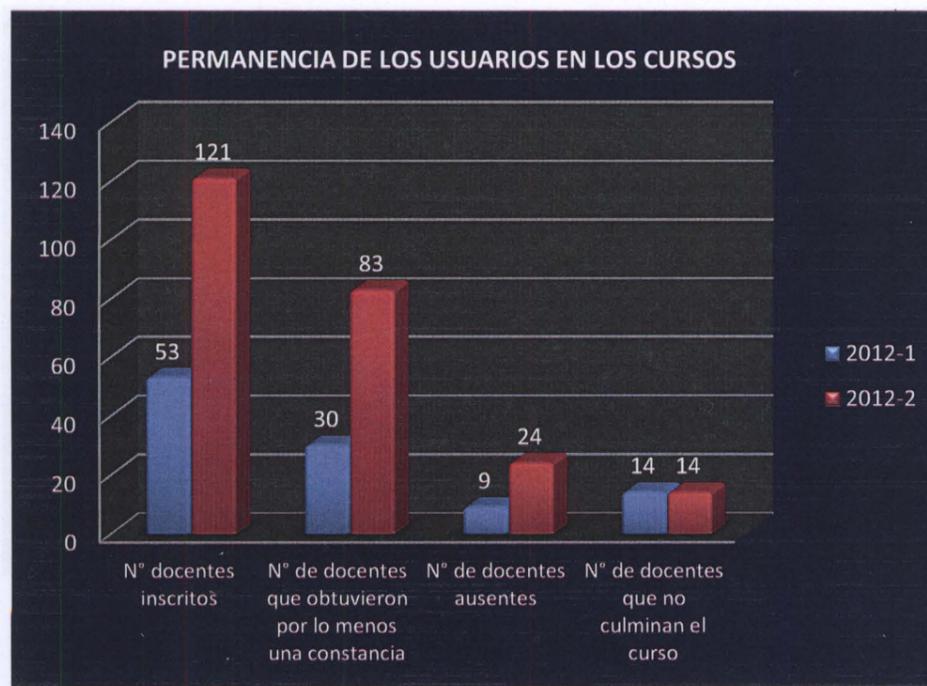


Figura 10: Permanencia de los usuarios en los cursos

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 10, el número de profesores inscritos, los que obtuvieron constancia, los ausentes o que no participaron aumentó al pasar de un semestre a otro y los que no culminaron se mantuvo igual. Entonces la relación entre inscritos y aquellos que finalizan un curso se puede expresar en términos de porcentaje, tal como se muestra en la siguiente tabla (tabla 6).

Periodo	Porcentaje
2012-1	56.60%
2012-2	68.59%

Tabla 6: Porcentaje de usuarios que finalizan el servicio.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la misma figura también se observa una leve tendencia no terminar los cursos o a retirarse de ellos.

Otro indicador relevante que se relaciona con el anterior es el número de usuarios por categoría que finaliza el servicio, en la figura 11 se puede identificar dos aspectos:

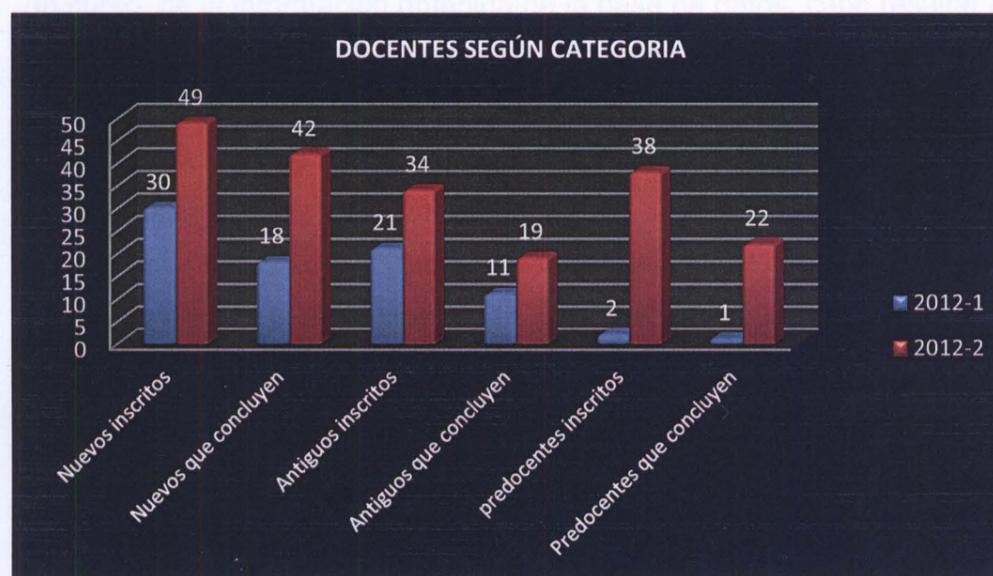


Figura 11: Docentes según categoría

Fuente: Elaboración propia

El primero es que los docentes nuevos se inscribieron en los cursos en mayor proporción que los docentes antiguos (en este último grupo están incluidos docentes antiguos contratados y docentes nombrados) y el segundo es que quienes tienen a abandonar con más frecuencia los cursos en los que se inscriben son los docentes antiguos y los predocentes.

Este análisis está relacionado con la lealtad del usuario, visto en el acápite 6.1 del marco teórico, el mismo que se entiende como el grado de continuidad en la solicitud de nuevos servicios, en este sentido hay dos aspectos a tomar en cuenta: no siempre el docente aprovecha completamente el servicio que recibe, es decir abandona el curso, y esto

es independiente del hecho de poder inscribirse nuevamente en un curso y dejarlo otra vez.

Al analizar el tema de lealtad entendida como el número de usuarios que hace uso de más de un servicio, donde el docente se inscribe en más de un curso, de la información obtenida de la base de datos, cabe resaltar que el número de constancias entregadas también aumentó, puesto que un docente puede llevar más de un curso en un mismo periodo, por lo que recibiría más de una constancia por periodo si culminará todos los cursos en los que se registro, en el semestre 2012-1 se entregaron 34 constancias y en el semestre 2012-2 fueron 160 constancias. Lo que significa que existieron docentes que llevaron más de un curso y lo terminaron.

Se analizó con mayor detalle la lealtad de los docentes nuevos y se concluyó que en el periodo 2012-1 solo un docente nuevo llevó más de un curso y terminó los dos cursos en los que se inscribió, en el periodo 2012-2 el grado de lealtad aumentó, pero no significativamente, esto gracias a una propuesta de cursos más estructurada, tal como menciona uno de los entrevistados: “ahora tenemos una propuesta más armada dirigida a los que se inician en la docencia universitaria, esta propuesta busca dar herramientas al docente y que de esa manera pueda iniciar su carrera aquí” (CF1). Se entiende que a partir la información usa para generar conocimiento, se ha podido desarrollar capacidades de atención a necesidades puntuales de los nuevos docentes.

La propuesta de paquete de cursos se basa en el perfil de la carrera profesoral de la universidad – tema que la unidad menciona en su PDU-, es así que este paquete de dos talleres presenciales y dos cursos de modalidad virtual fue ofrecido por la unidad a los docentes nuevos y se encontró que solo quince docentes nuevos de los cuarenta y nueve inscritos terminaron todo el programa, y en el caso de la propuesta de los

cursos que se trabajó con la facultad de estudios generales de letras, de catorce predocentes inscritos, ocho terminaron los dos cursos.

Por todo ello, se puede mencionar que existe casos de ausencia en un curso, si bien es cierto se puede ensayar una serie de factores que motivan esto, como la falta de tiempo por parte del participante, la modalidad del curso, los horarios, etc. “siempre el tema de los horarios viene a ser un asunto difícil para cuando se trata de un taller presencial ¿no?” (CF1), lo cierto es que una propuesta más estructurada permitió que un mayor número de docentes llevará más de un curso en un mismo semestre (2012-2), lo que no ocurrió en el semestre inmediato anterior.

En cuanto al trabajo que se ha ido desarrollando con otras universidades en el marco de la red de universidades, se habla de la labor no solo de este año, sino que tal como uno de los informantes menciona, hay una historia que viene desde una experiencia anterior a la existencia de la actual unidad encargada de la labor de formación docente:

Bueno esto ha venido comenzando a partir del 2008 y se ha ido incrementando a medida que pasa el tiempo. Por el momento, en este año se han trabajado con tres universidades en realidad con dos universidades en una de ellas con dos sectores diferentes ¿no? Dos facultades diferentes. CF2

Se entiende que la proporción en la atención por universidades ha ido en aumento, pero no se menciona si existe un incremento en el número de docentes por universidad, lo que si se menciona es que el grado de deserción por parte de profesores que no son de la propia universidad es mucho menor. Uno de los entrevistados plantea que ello puede ser la consecuencia de una mayor motivación de los docentes de dichas universidades.

En cuanto a la satisfacción de los usuarios, de la información recogida mediante las entrevistas, se habla de la aplicación de encuestas las

mismas que muestran, en general, la apreciación positiva de los servicios que los usuarios reciben: [...] hay una cosa, nos están pidiendo siempre más talleres, con esto entendemos que vamos bien [...] (CF2).

Pero son los mismos informantes quienes manifiestan no saber a “ciencia cierta” que tan satisfechos están los usuarios:

No lo sabemos a ciencia cierta aún en general, los instrumentos que hemos aplicado en algunos de los talleres en general muestran una satisfacción por el servicio, en el caso del programa de acogida una de las cosas que hemos percibido es la sorpresa grata de algunos profesores por la atención que la universidad les está dando al ser nuevos. CF1

Se menciona también el tema de la gran expectativa de los usuarios en cuanto a lo que la unidad puede ofrecerles como ayuda para mejorar su labor docente: “la mayoría de usuarios finales, es decir, los profesores están esperando ver ¿no? que cosas podemos ofrecerles, cómo podemos ayudarlos” (CD).

Cabe señalar en este sentido, que la oferta de talleres y cursos que la unidad brinda responde a un marco de carrera docente que la universidad ha creado, es decir, la unidad busca cubrir la necesidad de los docentes por llevar algún curso que los ayude en su labor docente. Gracias a ello la unidad conoce las necesidades presentes de sus usuarios.

Tal como se plantea en el marco teórico para la adecuada gestión del capital actividad debe existir un manejo de la información del usuario, la unidad evidencia un grado de conocimiento de su “público principal”, pero en cuanto a los otros docentes “los de la red” el conocimiento es más limitado. No se sabe a ciencia cierta si los usuarios están realmente satisfechos con los servicios que reciben, por lo encontrado en la

información analizada, la unidad sabe de forma implícita que la relación con sus usuarios es muy particular y de característica poco imitable.

2.1.2 Relación con los aliados

De la información obtenida a partir de las entrevistas, las relaciones con otras unidades pueden ser agrupados según su grado de necesidad o relevancia para la labor y/o la misión de la unidad, particularmente, se mencionan los temas de las relaciones del día a día, por cuestiones de imagen y política de difusión, por elaboración de proyectos conjuntos y por vinculación estratégica o por los objetivos que la unidad debe cumplir.

Entre las relaciones con otras unidades que son consecuencia de la necesidad o la labor de día a día se mencionan a: la dirección de informática, la oficina encargada del proyecto ERP⁵, la oficina de presupuesto, la oficina de operaciones, la dirección académica de economía, una área que se mencionó como relevante por todos los entrevistados es la oficina de planeación de la universidad, la misma que hace las veces de ente controlador del PDU: “es una instancia que nos ha ayudado a nosotros a organizarnos y a plantear un plan al 2014 que ya forma parte en la plataforma oficial digamos de la universidad o en la intranet y es un compromiso que hemos asumido”.(CF1). Se hace hincapié en el hecho de que un plan desarrollado bajo la vista de esta oficina es un compromiso asumido.

En el tema de imagen y difusión se menciona a la oficina de comunicación institucional. Ella ha sido la que ha marcado las pautas en cuanto al tema de políticas de difusión, es decir, de cómo la unidad debe darse a conocer.

[..] también tenemos fuertes vínculos con la dirección de comunicación institucional que es aquella que ha coordinado con nosotros también algunas políticas de difusión de las actividades

⁵ ERP: Por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning.

de la unidad y de la imagen de la unidad, así como el posicionamiento en su primer año.CD

En cuanto a la idea de trabajar proyectos conjuntos, se menciona a la dirección de informática académica, con la cual se ha iniciado un nuevo proyecto conjunto. Además, de este proyecto, en una de las entrevistas se mencionó que ya se ha trabajado en la experiencia anterior a la existencia de la unidad.

Y este, hemos dado talleres de formación docente digamos haciendo uso de la plataforma educativa de manera pedagógica, eso fue hasta el año pasado, ahora, se están reformulando todos estos talleres y bueno es en ese momento [...] nos dio también en el uso de video, audio y buscadores interesantes en la web ¿no?
CF2

En este sentido, el uso pedagógico de la herramienta desarrollada por esta unidad va en beneficio de los docentes de la comunidad, por ello se entiende que se ha dado un aprendizaje mutuo de ambas partes en pro de brindar la ayuda necesaria al docente, también, se pueden mencionar que se evidencia la formación de un modelo de cooperación en torno a las principales funciones de cada unidad, tema vinculado a la parte cultural de la unidad. Por otro lado, se menciona al establecimiento de vínculos con los departamentos:

Digamos que hemos establecido vínculos con los departamentos, hemos iniciado una relación directa con los departamentos para que el servicio que damos no sea únicamente a los profesores aislados. CF1

En este sentido, en el PDU de la unidad se menciona la identificación de espacios regulares de reunión en los departamentos, mas no se menciona si el personal de la unidad ya ha participado o participa en dichos espacios. Se entiende que de hacerlo reforzaría los vínculos más estrechos con

estos departamentos. Se quiere introducir la cultura de la colaboración directa con los departamentos.

Por otro lado, en el mismo documento se plantea la formación de una red de colaboradores que provengan de las unidades. En el documento interno de actividades se indica que el porcentaje de avance en este aspecto es de 33%, puesto que falta elaborar el calendario de trabajo.

En el PDU de la unidad también se menciona como meta, la formación de un Comité Consultivo, el mismo que está “constituido y en funcionamiento”, formado con la finalidad de que sus miembros integrantes apoyen las actividades de la unidad y se habla de un respaldo político a las decisiones académicas. En el documento interno de actividades y avance de metas respecto a este tema se menciona que el comité consultivo ya está en funcionamiento y se ha reunido en una ocasión. Pero no se menciona si se puede considerar a este comité como una alianza con las unidades o los departamentos de los cuales provienen los miembros del comité.

En el marco teórico, se indica que son relevantes las alianzas o convenios cuya existencia tiene cierto grado de continuidad. En este sentido, podrían ser consideradas alianzas, aquellas que la unidad ha establecido para mejorar los servicios que ofrece, por ejemplo, las relaciones con la dirección de informática académica, la relación con el comité consultivo y las relaciones con ciertos departamentos.

En cuanto a la solidez de las alianzas y el grado de compromiso que adquieren ambas partes en la relación, se encontró lo siguiente: en el PDU se menciona, como parte del programa de acogida que se ha diseñado para los nuevos docentes, reuniones de coordinación con unidades como dirección de comunicación institucional, dirección de planeación, dirección informática académica, dirección académica del profesorado y en el

documento interno de actividades y avance de metas se verifica que dichas reuniones de coordinación se han llevado a cabo en el número inicialmente planteado. Esto indica que el grado de compromiso para llevar un tema puntual adelante es significativo.

En cuanto a la estrategia que la unidad ha utilizado para crear vínculos con los departamentos se mencionan reuniones con las autoridades de los mismos.

[..] Hacia el interior han sido visitas personales a los jefes de departamento y/o a los decanos dependiendo de la especialidad, presentándoles un documento que ha integrado la misión, la visión y los objetivos de la unidad. CF1

Si bien es cierto el hecho de tener una reunión con cada departamento no necesariamente significa establecer vínculos sólidos, pero la cercanía sí permite un conocimiento de las necesidades de los diferentes departamentos. La alianza debería permitir a la organización incorporar nuevos conocimientos que generen resultados positivos a fin de evaluar sus propios procesos además de contar de manera oportuna con los aliados en aquellos temas que la unidad no puede manejar.

En el PDU se menciona la formación de un centro de recursos cuya creación debe ser coordinada con la dirección de informática académica, pero en el documento interno de actividades y avance de metas no se evidencia avance alguno.

Hasta este punto y en función al análisis anterior, las relaciones que se pueden considerar como alianzas son la relación con la dirección de informática académica y la relación con la dirección de planeamiento.

Otro tema interesante es la red, en las entrevistas se menciona que los trabajos con algunas universidades no surgen de vínculos iniciados por la misma unidad: "son convenios que la universidad establece desde otra oficina que es la de relaciones internacionales, de relaciones con el entorno

me parece” (CF1), es decir, al tratarse de relaciones establecidas a nivel de universidades, se entiende que son relaciones sólidas y ello se puede aprovechar para establecer relaciones a nivel micro con departamentos académicos o unidades similares a la unidad en cuestión. Los otros vínculos que la unidad ha formado con otras universidades que no pertenecen a la red, son consecuencia de las relaciones que el personal de la unidad mantiene con personas o docentes que trabajan en ambas universidades y son al final las que generan el vínculo mayor: “por otro lado, en los otros vínculos como es con otra universidad estatal de Lima existen personas que de alguna manera se han vinculado con nosotros a través de talleres ya sea porque son profesores a ambos lados y ellos han recomendado nuestro trabajo” (CF2). Se pudo constatar que los vínculos contruidos a través de las personas, pueden llevar a relaciones de mayor grado, pero esto solo se sostendrá en función al grado de confianza que exista.

En cuanto al tema de investigación que es otra área que tiene la unidad, en el PDU se menciona como resultado para este año el trabajo coordinado con dos unidades, en el documento interno de actividades y avance de metas se menciona que está en un 70% lo avanzado y de lo referido por uno de los entrevistados se corrobora que efectivamente hay investigaciones en proceso: “ya, por ejemplo se está realizando una investigación con la unidad de.., con la facultad de... que es un pedido de la facultad [..]” (CI); investigación que surge como pedido de la facultad. Un tema adicional que se menciona en el PDU como resultado es el conocimiento de un “número de grupos de investigación en la universidad que trabajan las líneas de investigación de la unidad”. La meta no es clara pero en el documento de avance de metas se menciona que la identificación de los grupos ya está hecha.

Entonces se puede pensar que en el área de investigación hasta el momento solo se ha trabajado a solicitud y que queda pendiente el tema

del trabajo conjunto con grupos de investigación de la universidad. Sin embargo el departamento que solicitó la investigación también ha hecho pedidos en el área de formación, por lo que hay un vínculo más estrecho con este departamento.

Si de solidez se trata, la formalización que ha regido en las alianzas formadas no es muy clara (salvo con la unidad de informática académica y la oficina de planeación y un departamento académico) pues se han tratado más de relaciones coyunturales pero se podría explotar esta dinámica para tener relaciones más duraderas. Por otro lado, si bien se menciona que las relaciones con los departamentos van por otra línea, que con ellos se busca tener lazos más claros y la estrategia utilizada para ello son las reuniones que el jefe de la unidad mantiene con cada uno de estos departamentos, aun no se observa algo concreto.

En cuanto a los beneficios logrados desde el marco teórico se plantea que las alianzas deberían permitir a la unidad ventajas a largo plazo que le permitan la incorporación de conocimientos para generar resultados positivos. Los entrevistados sí tienen claridad en la ventaja que conlleva la vinculación con otras unidades o departamentos.

El objetivo por el que se ha visitado a los jefes de departamentos de la universidad es que se desea no solo atender de manera “aislada” a profesores que vienen a la unidad por voluntad propia, si no que de manera coordinada pueda la unidad acercarse al usuario final a través de sus departamentos: “de haberse instalado la práctica de la planificación consideramos que supone un mayor impacto trabajar con departamentos que con los profesores de manera particular” (CF1). En este sentido, se puede observar en el incremento de inscripción de los docentes nuevos en el plan de acogida, pero este acercamiento no garantiza que quienes se inscriben en las propuestas hechas por la unidad vayan a terminirlas

satisfactoriamente (tal como se evidencia en el análisis de la información de la base de datos).

Por otro lado, uno de los entrevistados menciona que la labor con universidades de la red con las que se ha trabajado se ha hecho a lo largo del tiempo más unilateral y al parecer no existe un retorno de esas universidades de la red hacia la unidad en cuestión, entonces no existe algún tipo de beneficio en el trabajo con ellos:

[..] El mismo vínculo con la red en términos de docencia podría consolidarse más, pues se está haciendo más unilateral la universidad va a las universidades y les cuenta qué hacer o cómo hacer o les da algunas sugerencias, pero hay poco retorno desde las universidades hacia la nuestra CF1.

Además, se debe destacar que la unidad en su labor con la red, ha hecho las veces de nexo entre las otras universidades e instancias de la propia universidad. Si bien esta no es su labor, es algo que en la práctica se ha dado:

.....eh en algún momento podemos entablar un nexo de las universidades de fuera con otras dependencias de la universidad, porque en vista de que mantenemos un contacto continuo o largo con profesores de otras universidades muchas veces nos solicitan este digamos algún tipo de vínculo. CF2.

Pero también se menciona el desarrollo de liderazgo que la universidad, es decir la unidad, ha desarrollado en estos temas de docencia universitaria frente a las universidades de la red con las que se ha trabajado.

En el área de investigación, se menciona como beneficio de la investigación conjunta realizada hasta el momento el hecho de que los resultados de esta puedan servir en líneas generales a otras facultades. Además de ello, se manifiesta el deseo de que las investigaciones realizadas sirvan como insumo al área de formación de la propia unidad.

A manera de resumen, de lo encontrado en la relación con los aliados y bajo el modelo de gestión del conocimiento con el que se trabaja esta investigación, se encuentra que hay el intento de estructurar relaciones con mayor grado de continuidad (en unos casos se corrobora un gran avance pero en otros no) y quienes determinan esto son principalmente las personas que están avocadas a la formación de estas relaciones, es decir, se está en la etapa de obtención de información necesaria para establecer relaciones a largo plazo. También se evidencia la existencia de vínculos (el caso de la red) que no son explotados al máximo y por ello se tiene la percepción de que la relación es unilateral.

2.1.3 Relación con los proveedores:

En lo referente a la relación con los proveedores, el marco teórico plantea que este grupo está conformado por las organizaciones que otorgan insumos, facilidades y servicios necesarios para el cumplimiento del servicio que la unidad brinda. En este sentido, en el planteamiento de la subcategoría “relación con proveedores” se mencionan cuatro indicadores, los que se organizaron dentro dos bloques: lo referente al personal de apoyo que proviene de otras unidades y lo referente al soporte tecnológico para el cumplimiento de su servicio.

En el primer caso, referido al personal de apoyo externo o personas que no pertenecen a la unidad, según la información obtenida en las entrevistas, se consideran como criterios de selección para el área de formación: la especialidad de la persona, ya que los talleres o cursos son dirigidos a una comunidad de docentes de áreas académicas diversas, se buscan especialistas en temas particulares, ellos pueden diseñar el taller, preparar material o dictar el taller: “el instituto ofrece talleres y cursos que están organizados en base a algunas áreas de formación, en la medida que queremos acercar más estos cursos generales a la lógica de la disciplina o las necesidades de una comunidad particular de profesores” (CF1). En

segundo lugar está la experiencia que la persona a contratar tiene en el tema:

Básicamente el criterio es el mérito digamos o que sean personas que ya tengan cierta experiencia sino mucha en el área de conocimiento o en el área de especialización en la cuál nosotros estamos necesitando apoyo.CD

Un tercer criterio de selección tiene que ver con la formación formal, es decir el grado académico que posee la persona: “que sea licenciado o magíster o doctor, qué sé yo” (CF1). No se evidencia preferencia por algún grado en particular. El interés en la educación es un cuarto criterio, la persona a ser contratada debe mostrar interés en el proceso de enseñanza-aprendizaje a nivel universitario y un quinto criterio mencionado fue el factor disponibilidad, se mencionó que a veces se tiene a la persona, pero esta no está disponible en la fecha que la necesitan. “[..] Tenemos en algunos temas poca disponibilidad de personas entonces eso también influye en los criterios de selección” (CF2).

Otro factor no directamente relacionado las personas en sí, sino más bien a un tema interno de la unidad es el factor económico. Se mencionó en las entrevistas que el hecho de ser una unidad subvencionada, no permite competir con los precios del mercado, es decir, no se puede pagar a un especialista el monto que le pueden ofrecer fuera de la universidad: “Y bueno evidentemente también los honorarios ¿no? A veces tenemos personas muy bacanes (sonrisa) y que no son accesibles” (CF1).

Como principal criterio de selección para el área de investigación, se señaló la experiencia, las personas deben tener amplio desarrollo en el área de investigación, principalmente, si son investigadores de la propia universidad “[..] bueno ellas tienen experiencia en cuanto a investigación” (CI).

La revista electrónica de la unidad como medio de difusión de las experiencias docentes implica la necesidad de contar con personal de apoyo, para la revisión de los artículos se necesita de pares, en este sentido, los pares incluyen al personal de la propia unidad y a docentes de la universidad “[...] que sean del área por ejemplo si es un artículo de química que sean profesores de química [...]” (CI); para la revisión de estilo también el personal de apoyo está constituido por docentes especialistas de la universidad.

Por otro lado, en el PDU de la unidad se indica como resultado el disponer de una lista de consultores externos, pero en el documento interno de actividades y avance de metas este ítem figura en un avance de 34% (se señala que la búsqueda se hace conforme se programen los cursos), es decir, no se dispone la lista completa, tampoco se indica la existencia de un documento que dé cuenta de los criterios bajo los que son seleccionadas estas personas.

En el segundo caso, sobre el soporte tecnológico, se señala dos tipos de soporte: el soporte que se recibe para la labor administrativa de la unidad: “Nos apoya la oficina de soporte del sistema administrativo”, en este sentido, el soporte es principalmente en el tema del proyecto ERP⁶, este es un sistema complejo usado por todas las unidades de la universidad para sus procesos administrativos, el soporte recibido se debe a que este proyecto ha sido implementado los primeros meses del presente año. La unidad también ha recibido soporte para las actividades de difusión y en coordinación con la dirección de comunicación institucional se encuentra en el proceso de diseño de una página web, en este sentido, recibirá capacitación en el tema del mantenimiento y la administración de dicho espacio, en el documento interno de actividades se indica que el porcentaje de avance es del 30% en este aspecto.

⁶ ERP por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning

Por otro lado, para la labor de formación que es una de las principales actividades de la unidad, el personal hace uso de la plataforma educativa virtual de la universidad (moodle de versión 1.9), tal como lo mencionaron los entrevistados “Sí, entonces a ver, para la configuración de los cursos y para la comunicación académica de estos cursos, de estos talleres, de estos espacios de aprendizaje usamos el entorno virtual de la universidad” (CF1). En este sentido, se manifiesta que se recibió capacitación con anterioridad a la existencia de la unidad y que parte del personal ha aprendido a trabajar en este entorno:

La capacitación se recibió, en realidad fue hace dos años o dos años y medio más o menos en donde en realidad nos capacitamos a través de un proyecto conjunto que tuvimos con la dirección informática académica. CF2

Para la labor de investigación, se cuenta con el apoyo de la dirección de informática, el apoyo de una persona en particular, quien es la encargada de la elaboración de cuestionarios virtuales, del envío de los mismos y del procesamiento cuantitativo de la data.

De la información mencionada anteriormente, se puede determinar la existencia de un servicio personalizado, principalmente, en el área de difusión y en el área de investigación; en el área formación la parte de personalización de servicio se centra en la contratación de la persona adecuada para cubrir cierta necesidad, en el documento revisado no se encontró el número de personas contratadas actualmente, en el soporte tecnológico no se menciona la personalización pero si se menciona la capacitación de algunas personas de la unidad.

En cuanto a la capacidad de respuesta de los proveedores, se menciona que en manejo de incidentes respecto al uso de la tecnología, se trata de resolver el asunto internamente, si el personal interno no puede hacerlo, se reporta a la unidad correspondiente lo sucedido: “si es difícil resolverlo desde aquí, acudimos a la instancia oficial” (CF1), además, no se tiene un

registro explícito de los incidentes, pero se reconoce que sería bueno tenerlo:

[..] No hay un registro expreso de los incidentes y si en realidad sería bueno ¿no? Ahora, pero creo que el registro más que nosotros, que no digo que no sea bueno llevarlo, lo deben tener ellos". CG

En el caso de la página web, no se reportan incidentes, debido a que no está en funcionamiento, ello como consecuencia del retraso en el lanzamiento de la página web.

Finalmente, se pudo identificar en la unidad estudiada que la unidad proveedora del soporte tecnológico encargada del soporte de la plataforma educativa es también uno de sus principales aliados, esto quiere decir que la unidad puede generar mayor ventaja a partir de esta relación, ya que al tenerla como proveedora y como aliada no es común. En el caso del personal de apoyo de otras unidades, si bien las respuestas muestran la existencia de un conjunto de criterios de selección, no existe documento alguno que dé cuenta de ellos, de tal manera, que todos los miembros de la organización tengan conocimiento de estos mismos criterios de selección de personas.

2.1.4 Relación con las autoridades de gobierno de la universidad

De la información obtenida en las entrevistas todos coinciden en mencionar a dos instancias importantes: el vicerrectorado académico y la dirección académica del profesorado, instancias con las cuales se mantiene estrechas relaciones: "tenemos una relación bastante buena con ambos" (CD), "eh bueno con el vicerrector parece que si hay una comunicación bastante fluida" (CG).

Por otro lado, frente a la pregunta qué información brinda la unidad a estas instancias, se mencionó que ha ido brindando información a estas instancias de las actividades que han desarrollado a lo largo del año.

[..] sí hicimos una presentación a ambas instancias digamos hacia mediados de mayo por ahí una vez que elaboramos el plan, después de elaborar el plan digamos hubo un reporte, digamos el documento puede ser el plan mismo y tendremos un reporte a fin de año sobre lo avanzado ¿no? CF1

En cuanto a la elaboración de reportes, se indicó que no se tiene un formato o documento oficial, pero se plantea entregar el informe a finales del semestre, tanto a las autoridades mencionadas anteriormente como a las jefes de departamento y decanos: “Tenemos programado luego de una primera reunión de presentación a inicios de ciclo, elaborar carpetas con reportes para cada uno de los jefes de unidad, jefes de departamento y decanos” (CD). La frecuencia con la que se plantea entregar información a las autoridades es al final de cada semestre, es decir, dos veces al año o por solicitud de un pedido en particular.

Uno de los informantes planteó que el sentido del reporte es informar y esto va más allá de una obligación con la que tienen que cumplir la unidad:

Hay una cuestión de reportar no por el hecho de que la unidad tenga que hacerlo como parte de su trabajo, sino más bien este[...] el reporte pasa por la idea de que el decano o jefe de departamento o el vicerrector este enterado de las cosas que hace la unidad, más por una cuestión que deba ser necesariamente este como parte del trabajo ¿no? CG

En el PDU de la unidad, se menciona como resultado para el periodo 2012-2 lo siguiente: “reportes claros y sistematizados para las unidades”, pero en el documento interno de actividades y avance de metas no se menciona el avance de este tema; pero en ambos documentos si se trata el tema de un “comité consultivo”, que le brinde respaldo político a sus decisiones académicas, que se reúne regularmente con la unidad, en el documento

interno de actividades y avance de metas se menciona que ya se cuenta con los miembros y que el documento sobre las funciones de este comité está elaborado en un 80%. También, se afirma que se desarrolló una primera reunión de las dos que se tienen programadas para el presente año, sin embargo, el acta de reuniones de esta aun no ha sido revisado por quienes son parte del comité. Este grupo es importante para la unidad porque está constituido por “personas clave” en sus unidades, queda pendiente el tema de compartir con ellos el acta de reuniones.

En cuanto a la labor con la red de universidades, se manifiesta que el año 2012 no han enviado ningún reporte a la oficina encargada de la red, aunque se tiene el material para elaborarlo y que es importante hacerlo: “tenemos todo el material para hacerlo, pero a partir de ahora sí vamos a tener que enviarle un reporte anual” (CF2). Queda pendiente el tema de dar a conocer, mediante un informe, lo que la unidad ha desarrollado con la red.

En la adaptación del modelo Intellectus que se ha hecho en el marco teórico se hace referencia a la relación con la plana jerárquica más alta, la misma que gestiona y cumple el rol inversor, este papel lo tienen las autoridades de la universidad sobre la unidad. En este caso, al tratarse de una unidad subvencionada cuya función es dar soporte al personal docente de la universidad, del análisis de la información obtenida se podría afirmar que hay una relación cercana aunque no sea muy clara para todos los miembros de la unidad. Además se evidencia la intención de generar información que será entregada a las autoridades de la universidad en momentos programados por la propia unidad. Esto se refuerza con las metas de la unidad que ha plasmado en su PDU, las mismas que responden a los lineamientos del PEI⁷ de la universidad.

⁷ PEI: Proyecto Educativo Institucional

2.1.5 Relación con instituciones cuya labor es similar a la de la unidad

En cuanto al conocimiento de entidades que brindan el mismo servicio ,en el tema de formación, se identificó que cada uno de los entrevistados tienen un conocimiento particular del tema, cada uno de ellos mencionó conocer unidades que pertenecen a otras universidades principalmente universidades particulares, se mencionó a la Universidad Peruana de Ciencias, la Universidad del Pacífico, la Universidad César Vallejo, la experiencia de IPAE, otra unidad que se mencionó fue Innovación Educativa de la Universidad Nacional Agraria; a nivel nacional hay poca claridad en el conocimiento de unidades similares “[...] Eh y fuera del Perú digamos, porque a nivel de otras universidades fuera de Lima no tengo mucha claridad sobre una unidad como esta” (CF1) y sí se conoce alguna experiencia, se menciona que el tema no está muy desarrollado “[...] dentro de las universidades del estado sí bien no están muy desarrolladas pero existen lo que es calidad educativa que también se preocupa por la formación de sus docentes ¿no?” (CF2). Además se mencionó la existencia de unidades parecidas a esta en países como: Chile, Colombia, Estados Unidos y España.

En el área de investigación no se tiene conocimiento de grupos de investigación fuera del país. Dentro de la misma universidad se identificó grupos de investigación cuyo foco principal de estudio son los alumnos pero con quienes han cruzado información, pues como uno de los entrevistados manifiesta “la enseñanza-aprendizaje es el tema común” (CI). Además manifiesto que se proyecta elaborar una investigación en conjunto con esta unidad.

En el área de formación, los entrevistados manifestaron que la unidad aún no tiene acuerdos de colaboración con estas u otras instituciones; sin embargo en el caso de la universidad estatal de Lima sí se mencionó que se viene trabajando con la unidad de innovación educativa los temas de talleres de formación para docentes y con una facultad el diseño curricular

por competencias. En el PDU de la unidad, al menos, para el corto tiempo no se encuentra información sobre la posibilidad del trabajo conjunto con entidades de este tipo.

Frente a la pregunta: ¿qué los diferencia de ellos? Entre las respuestas de los entrevistados se tiene:

Lo que nos caracteriza a nosotros como unidad, en principio la diversidad es algo que puedo identificar en comparación con otras universidades, la diversidad de formación de los miembros, [...], lo que genera una ventaja diferencial importante ya que nosotros nos estamos especializando en docencia universitaria ¿no? Eh entonces el tener a profesionales con experiencia en el dictado a nivel universitario ¿no? en la universidad es bastante importante. ¿no? CD

La labor de calidad educativa tiene a veces una presión más grande por reportar resultados y por lo tanto por controlar el proceso de lo que nosotros queremos hacer, nosotros estamos intentando proponer el trabajo desde la reflexión constante de que es ser un buen docente, cómo puedo mejorar más que desde la fiscalización. CF1

La diferencia entre ellos y nosotros, hasta por lo menos en el 2011 no había obligatoriedad o sea nosotros proponíamos los talleres a la universidad (talleres para nuestros profesores)pero no había el tema de ser obligatorio, que tiene como ventajas y desventajas, como ventajas es que el profesor asiste porque quiere mejorar, entonces tiene mucho interés está muy motivado y también eso hace que alguno abandone, se inscriba y ¡no pase nada pues! como no es obligatorio y no hay un pago entonces abandono y ahí queda. CF2

A partir de estas respuestas, se plantea como ventaja el hecho de la diversidad de formación de quienes laboran en la unidad, se entiende a partir de esto, que la diversidad en mirada disciplinar, puede favorecer el entendimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje en las diferentes facultades de la universidad. Otra diferencia es que la unidad propone la reflexión docente como medio de mejora, más que la fiscalización de

docentes, esto se enlaza con el tema de la no obligatoriedad que al parecer a veces puede ser una desventaja sí el docente no se compromete realmente a culminar el curso en que se registra.

2.2 Aspectos de los procesos internos que favorecen la gestión del capital actividad

Dentro de esta categoría, a los entrevistados se les preguntó sobre cuatro aspectos relevantes para la gestión del capital actividad y para la gestión del conocimiento en general, dos de ellos corresponden directamente a dos de las cuatro C que conforman los pilares de la gestión: la comunicación y la cultura. Los otros dos, de manera implícita, corresponden al conocimiento que tiene cada uno de los entrevistados de cómo se manejan las relaciones con el entorno. Además, el conjunto de subcategorías apunta a identificar si la unidad estudiada tiene las características de la organización que aprende.

2.2.1 Políticas relacionales con el entorno

En lo referente a esta subcategoría, se identificó que hay aspectos en las actividades que la unidad desarrolla, como parte del avance en sus metas trazadas, que están totalmente vinculados con su actuar frente al entorno, aunque los miembros de la organización no lo denominen o identifiquen como políticas relacionales.

Por un lado en el PDU de la unidad, se encontró que la unidad ha desarrollado una oferta estructurada denominada: “programa de habilidades docentes” que responde a la carrera profesoral que dicha universidad ha implementado. Este programa está conformado por un conjunto de cursos para los docentes y predocentes y tiene por finalidad ayudarlos a mejorar sus habilidades como docente; también se indica en este documento que se tiene un conjunto de servicios personalizados diseñados de acuerdo a la oferta de la unidad. En este mismo sentido, en

el documento interno de actividades y avance de metas de la unidad se indica como porcentaje de avance en la implementación de cursos un 53%, esto significa que no todos los cursos han sido implementados y por otro lado, en el mismo documento respecto al servicio personalizado se menciona un avance de 67%. Así, por un lado, se considera que la creación de una propuesta más estructurada y que cubre las “necesidades” del usuario resulta más atractiva y por el otro que no toda la oferta de cursos ha sido implementada, por lo que no hay prueba de que efectivamente lo sea.

En relación a la red de universidades, en el PDU se plantea la elaboración de “una propuesta de formación en la mejora de la docencia universitaria” que responda a la línea de acción de formación de la unidad, se verifica que el porcentaje de avance es de 39% y en este mismo sentido se plantea la elaboración de los lineamientos de la educación virtual que debe responder a los lineamientos de virtualidad que establece la unidad para todos sus cursos de esta modalidad, no se registra porcentaje de avance en este sentido.

En el área de investigación se plantea que los trabajos de la unidad deben estar alineados con las políticas que el vicerrectorado de investigación establece, el documento interno que agrupa todas las directrices de este tema está en construcción, su avance es de un 32% según el documento interno de avance de metas y actividades. Se debería esperar que este documento contenga indicadores que puedan ser medibles, esto no se menciona en el documento.

En cuanto al tema de las publicaciones de la revista electrónica que posee la unidad se han definido las secciones de la misma, los lineamientos para las publicaciones; pero el contenido de la misma depende del tema que tratará cada número. Según los documentos revisados, actualmente los artículos del Vol. 3 N° 1 están en la última revisión de estilo.

En el PDU, se plantea como objetivos del área de difusión la implementación de una estrategia, en el documento interno de avance de metas no hay información del porcentaje de avance en este sentido, pero se menciona el deseo de tener un documento con normas y criterios que dé cuenta de los procesos de difusión de la unidad.

La información anterior se complementa con lo obtenido a partir de las entrevistas. En ellas, como parte de relación con el entorno, se distinguen entre la política de relación con los usuarios y con las autoridades.

Para el primer caso existen dos vías a través de las cuales se puede llegar al usuario final del servicio, la primera es mediante los jefes de departamento con quienes se ha establecido relaciones y con quienes se plantea generar políticas:

[..] Y la otra vía de comunicación con ellos es a través de sus autoridades, es decir, a través de sus departamentos o facultades, en coordinación con ellos se van a establecer algunas políticas [...] pero también en función del perfil del profesor o del plan de trabajo del departamento. CD

La segunda vía es la directa, aquella que busca dar a conocer la oferta de manera directa, para ello las convocatorias se hace mediante el envío de correos:

[..] La forma directa, a través de convocatorias y a través de los cursos abiertos que ofrecemos y bueno a través de la web, cuando la tengamos (sonrisa) donde ellos van a poder incluso elevar o llevar sus consultas directamente. CD

Nuevamente, se menciona el tema de la página web, y que el hecho de no tenerla terminada se ve como limitante en la difusión de lo que la unidad ofrece y hace. Es decir una de sus principales políticas de relación con el entorno se vincula directamente la página web.

Por otro lado, se menciona el tema de la no obligatoriedad como una valla que debe ser superada, en el sentido de que la universidad no tiene una política de exigencia a sus docentes para que pasen por los cursos o talleres que ofrece la unidad, puesto que se apuesta por la concientización docente de buscar una constante mejora en su labor docente y así lograr que ellos por voluntad propia busquen en la oferta de la unidad aquello que podrían estar necesitando: “no hay una obligatoriedad como política de la universidad todavía para que los profesores sigan estos cursos, creo que hay una confianza más grande en el resultado más que en el medio” (CF1). Pero para uno de los informantes el tema de la no obligatoriedad hace que se tome muy poco en serio la labor que la unidad desempeña dentro de la universidad: “[...] cuando la universidad tome un poco más en serio esto, esta es mi opinión, yo creo que la unidad va a tener una presencia importante en el tema de la carrera profesoral ¿no?” (CG). Esta percepción es confirmada con la siguiente cita:

Bueno hay unidades o que tienen una conciencia más clara de las necesidades de sus profesores o que vienen pensando esto hace mucho tiempo y ya están en un nivel en él que ya pensaron mucho y ahora necesitan ejecutar entonces sí nos están llamando, sí estamos haciendo algunos vínculos quieren trabajar en muchos sentidos. CF1

A partir de lo mencionado, se podría plantear que la unidad está en la línea de fomentar la reflexión sobre la práctica docente como parte de su cultura, pero esto al final podría no traer los resultados esperados para los cuales la unidad fue creada.

En cuanto al tema de la vinculación de la unidad con otras unidades o facultades de las diversas universidades de la red y otras fuera de ella, no se ha tomado la iniciativa de ofrecer todo lo que la unidad puede brindar como servicio adaptado a necesidades particulares, lo que se ha trabajado con ellos es producto de pedidos puntuales que han hecho estas unidades. No hay oferta estructurada pensada en las necesidades de los docentes de

estas universidades que podrían ser las mismas o distintas a las de los docentes de la propia universidad:

De la RPU estamos tratando de poder hacer o sea hemos venido trabajando a solicitud de ellos y no proponiendo planes, entonces lo que pensamos para el 2013 es poder proponer planes digamos planes de cursos por áreas de formación de tal manera de poder gobernar más nosotros el calendario. CF2

En el caso de este trabajo, no hay una política clara de relación, la vinculación puede ser de manera directa con la unidad foránea (de la otra universidad) o mediante la unidad encargada de la red en la universidad. Se reconoce que no hay un vínculo fuerte con esta instancia dentro de la propia universidad.

Con la oficina de la red, nosotros tenemos un vínculo de operación ¿no? Los canales de solicitud para talleres o cursos con la red son: o la unidad foránea pide a través de la oficina de la red y ella lo comunica a nosotros o nos piden a nosotros directamente y ya nosotros lo canalizamos a través de la oficina de la red pero si debería haber un vínculo más estrecho. CF2

Para las relaciones con las autoridades, la unidad ha adoptado como regla general el tener reuniones con regular frecuencia con las diferentes autoridades, principalmente con aquellas autoridades con las cuales existe un vínculo más directo:

Por ejemplo con dirección académica del profesorado ha sido casi una mensual a lo largo del año [...] bueno luego están las del equipo rectoral ¿no? Con ellos claro reuniones con el jefe directo porque es el vicerrector académico pero también hemos presentado el proyecto a la vicerrectora de investigación, en el vicerrectorado administrativo no hemos tenido una reunión pero tengo entendido que el director se ha reunido para presentar el proyecto. CF1

Sin embargo, al no existir un documento que contenga las directrices o políticas de relación con el entorno estas no quedan claras para uno de los entrevistados: "Bueno no sé, a mí me gustaría tener una idea clara de... estas son las políticas que debemos tener con respecto a lo que hacemos

con otras unidades! a mí no, eh no tengo algún documento sobre eso me parece” (CG).

Las políticas de relación con el entorno son clave y motor de la organización, por ello estas deben ser orientadoras de lo que la unidad desea dar a conocer y esto se logra si existe un fortalecimiento en las capacidades internas, el aprendizaje individual que luego pasa a ser colectivo (en las organizaciones que aprenden) es algo que la unidad debe considerar.

2.2.2 Criterios de apreciación y evaluación de las relaciones establecidas

Entre las actividades que se registran en el PDU de la unidad y en el documento de avance de metas de la unidad, existen algunas que se orientan a la valoración y evaluación de las relaciones establecidas.

El conjunto de servicios personalizados está en proceso de rediseño, el avance de esta labor está en un 67%, se trata del rediseño de los servicios que brindó la unidad que los antecedió. Un factor que ha influido en el avance en este sentido es la poca sistematización de esta información, factor que viene siendo superado gracias a la presencia del personal que ha pasado a laborar en la actual unidad. Como producto de dicho trabajo se plantea elaborar un documento guía de servicios, pero no se menciona si se implementará un estándar de informe que sea cuantificable en función a indicadores definidos.

También se menciona, en el PDU de la unidad, un documento que sistematiza los espacios de reflexión y diálogo de buenas prácticas docentes, en el documento interno de actividades y avance de metas no hay mayor información sobre este tema, queda la duda de cómo se entiende el término sistematización en este aspecto.

Otro criterio de valoración de las relaciones establecidas que se ha encontrado en los documentos revisados es respecto al comité consultivo que la unidad ha conformado entre parte del personal de la unidad y docentes de otras unidades, de esta manera se da importancia al “respaldo político” que este comité brinda o brindará en la toma de decisiones académicas.

El tema de las encuestas para medir el grado de satisfacción es un criterio con el cual la unidad apuesta como una forma de valorar la relación de la unidad con sus usuarios directos, los docentes, en el PDU de la unidad se plantea que la información arrojada por las encuestas será sistematizada y entregada a las autoridades de los departamentos como parte de los reportes que se generaran al finalizar el semestre.

Por otro lado, los entrevistados consideran como criterios de apreciación y evaluación de las relaciones establecidas, en primer lugar, la prioridad en comunicar los avances, pues la relación con la autoridad será clara en la medida que ellos conozcan el avance de las actividades de la unidad “[...] pero digamos ese es el vínculo que hay, que ha existido y que debería seguir existiendo es decir ir comunicando como vamos avanzando” (CF1). En segundo lugar, se menciona la falta de la creación de un documento normativo que establezca de manera clara el grado de “importancia “que la unidad tiene el tema de la formación docente.

Y yo creo que todavía no se está tomando mucho en cuenta ¿no? Eso lo siento en el sentido de insisto en este tema de que las autoridades deberían ya dar una directiva digamos de ¡mira la carrera profesoral va y va ya! ¿no? Y que si tú quieres como profesor crecer en la universidad y ser reconocido y bueno incluso el tema salarial, tiene que pasar porque alguna unidad como esta que tenga las riendas de eso, eso me parece. CG

Se entiende a partir de la cita que la unidad tendría mayor relevancia si existieran reglas pautadas por las autoridades respecto a sus docentes y su carrera dentro de la universidad.

En tercer lugar, en la relación con los usuarios se hace referencia a la consideración de los tiempos, la coincidencia de horarios y que este tema es difícil de manejar, pues no siempre se puede satisfacer la demanda de los usuarios en este aspecto.

En cuarto lugar, a partir de la experiencia de la labor con los usuarios (docentes principalmente de la universidad) se plantea la necesidad de contar con apoyo de personal externo que responda a las necesidades de este público muy particular.

[..] Estamos buscando gente que tenga experiencia como tutor [...] porque no se trata solamente de que conozcan el tema, el trato y el vínculo al profesor cuando el profesor está de alumno es un vínculo bien especial ¿no? Hay que tener mucho detalle en el trato ¿no? Y esa es la parte que más nos preocupa. CF2

Todos estos criterios constituyen el conocimiento individual ganado con la experiencia a raíz de la labor en determinado contexto el mismo que debe transmitirse a los demás miembros de la unidad con la finalidad de construir mejores relaciones con el entorno. Una forma de hacerlo es plasmar efectivamente en todos esos documentos que están en proceso de construcción el conocimiento individual, el conocimiento tácito ya ganado, de manera que la organización pueda responder al medio en que se encuentra de manera efectiva.

2.2.3 Canales de comunicación establecidos

El tema de canales de comunicación se divide en dos ítems:

2.2.3.1 Canales de comunicación interna

A nivel interno se hace referencia al uso del correo electrónico como principal canal de comunicación, pero también se menciona reuniones de

todo el equipo, las mismas que inicialmente tenían una frecuencia establecida pero que posteriormente se han dado con menos frecuencia:

[..] También se dan reuniones y el teléfono, La frecuencia de las reuniones no es fija. Inicialmente, eran todos los martes, pero se ha perdido, a veces lo retomamos, pero [...] la periodicidad está más o menos una vez al mes pero no está muy establecido que tan seguido se dan. CI

De ahí que se indique que no existe mucha comunicación interna: [...] en este momento, con el cambio de este año todavía no hay ese canal comunicativo, no todos conocemos lo de todos y creo que es una desventaja para poder consolidar un grupo ¿no? (CF2). Es importante resaltar que como uno de los pilares de la gestión del conocimiento, la comunicación debe ser continua y para ellos la existencia de normas claras de comunicación es básica.

2.2.3.2 Canales de comunicación externa

En la comunicación de la unidad y el exterior a ella también se menciona como primera opción, el uso del correo institucional para la comunicación con los usuarios, las reuniones pactadas con las autoridades de las diferentes unidades y se plantea la urgente necesidad de contar con la página web en funcionamiento para llegar a más público no solo de la propia universidad sino también a docentes de otras universidades.

Un problema que se encontró, en este sentido, fue la falta de uniformidad entre la información que manejan las unidades (departamentos y facultades) y la información de la que dispone la universidad en su base de datos:

Ahí, tenemos la dificultad a veces de que la base de datos que nos dan no tiene correos actualizados o no incluyen los correos personales de los profesores, entonces quienes no miran su correo de la universidad si tiene dificultades, no se enteran del mensaje que les damos de las consultas que les hacemos ¿no?
CF1

En términos generales, este es un problema porque al no disponer por el momento de otro medio de difusión parte del público objetivo de la unidad no se entera de lo que esta tiene como oferta para ellos.

En cuanto a los canales de comunicación, las respuestas son más que elocuentes, una de ellas dice: [...] nos reuníamos una vez por semana pero a veces no es posible (CI), la unidad busca mantener una fluidez en la comunicación interna (las reuniones), pero a veces no es posible, esta práctica no debe ser abandonada, los espacios internos de comunicación son necesarios en toda organización, tal como se plantea en el marco teórico, es uno de los pilares que conforman las 4C de la gestión del conocimiento. Se gestiona el conocimiento cuando este es compartido y esto genera una adecuada performance de la organización. Si de organizaciones que aprenden se trata, el espacio para compartir aportes individuales que generen aprendizaje colectivo no debe perderse.

También hay que entender que al pertenecer a una organización mayor, muchas veces hay asuntos que escapan a la propia unidad, pero no por ello se debe “convivir con lo que se tiene” sino, por el contrario, este tipo de problemas deben ser comunicados a quien tiene la competencia en ese asunto.

2.2.4 Cultura interna orientada a la mejora de las relaciones

En el PDU de la unidad y en el documento interno de avance de metas se menciona la elaboración de un documento que brinde normas y criterios para los procedimientos de difusión de las actividades de la unidad.

En los mismos documentos, se puede distinguir entre lo que se plantea para mantener o mejorar las relaciones con cada uno de los agentes del entorno a la unidad (usuarios finales, autoridades, etc.), en este sentido, se tiene en primer lugar las reuniones que la unidad plantea tener con cada una de las unidades (departamentos o facultades) atendidas, las que

deben darse en más de una oportunidad en el mismo semestre. En segundo lugar, la socialización de sus actividades mediante el correo electrónico, que hasta el momento es la única vía oficial de la que disponen para dar a conocer su oferta. En este mismo sentido, también, se plantea la socialización de sus actividades mediante la página web cuando disponga de ella y la redacción de notas mensuales en el periódico informativo de la universidad. En este aspecto, hasta el momento se menciona ya dos publicaciones efectuadas.

En tercer lugar, se tiene la publicación de dos artículos del comité consultor en la revista de la unidad y finalmente se encontró nuevamente el tema de la elaboración de los reportes claros para cada una de las unidades.

En el análisis de las entrevistas se identificó el seguimiento de los avances, lo que implica tener claro el cumplimiento o no de lo proyectado en este tipo de trabajo, por ejemplo se manifiesta que hay atraso en las metas debido a la falta de la página web en funcionamiento “hasta el momento estamos cumpliendo parcialmente debido a que una de nuestras principales estrategias de comunicación y difusión está vinculada con la página web” (CD). Otros motivos de los atrasos en el avance de metas en los diferentes aspectos que contempla el PDU de la unidad son la descoordinación en fechas para las reuniones, la falta de optimización de tiempos, desorden a causa del primer año y hasta el hecho de tener un plan ambicioso.

[..] Creo que el inconveniente ha sido que este año ha sido un poco desordenado ¿no? Un poco desordenado porque recién la unidad se ha estado formando y este y [...] creo que ha sido también algo ambicioso el hecho de hacer un plan de desarrollo con muy pocas personas y este [...] pero bueno hay que ser ambiciosos ¿no? CG

También se mencionó la prioridad por establecer vínculos con los departamentos o facultades u otras unidades “Nosotros apostamos por

formar este tipo de vínculos y alianzas, completamente, yo diría que sí” (CF1), a pesar de ser una tarea que “agota” como lo manifestó uno de los informantes, la estrategia que se tiene es acercarse primero a las unidades más cercanas a la unidad y a aquellas con las que se tiene algún tipo de vínculo, para luego continuar con las más alejadas:

[..] Se estableció cuál era el orden por ejemplo de visitas a las unidades, de manera que fuéramos comenzando con las unidades más cercanas o con las que teníamos mayores vínculos y de esa forma hemos ido eh copando el “mercado” entre comillas. CD

El objetivo que se tiene de formar estos vínculos es resolver de manera directa problemas que se presenten

[...] estamos apostando por reanudar los vínculos con las instancias correspondientes y por tener un canal abierto de comunicación para señalar aquello que no nos gusta y que puede mejorar mutuamente ¿no? CF1

Es por ello que también se plantea como prioridad de la unidad romper esquemas de aislamiento bajo los cuales varias unidades han venido trabajando.

Junto a todo lo mencionado anteriormente, se identificó la necesidad de redistribución del personal con el que cuenta la unidad, esto para mejorar los procesos en todas sus áreas.

Finalmente, dentro de esta categoría también se mencionó la idea de formar mini redes dedicadas a la calidad en la docencia en el marco de la red de universidades, si bien esto fue planteado por el informante como una idea, no debe ser descartada y más que ello debería ser promovida por la unidad.

CONCLUSIONES

A partir del análisis de la parte empírica de esta investigación, se puede concluir lo siguiente:

1. Los elementos intangibles relacionados con el capital actividad identificados en la unidad son: la identificación de tres aspectos relevantes en su relación con sus usuarios, la identificación de un par relaciones que pueden ser consideradas como alianzas, la identificación de cinco criterios de selección de proveedores y la vinculación necesaria con tres áreas, la identificación de la cercanía con las autoridades de la universidad y la identificación del poco conocimiento que hay de instituciones cuya labor es similar; a continuación se mencionan aspectos relevantes en cada una de las subcategorías identificadas:

1.1. La unidad conoce con detallado a su usuario principal (docentes de la propia universidad) pero hay mayor detalle de los docentes que pertenecen a la red, no se conoce las categorías, ni hay un registro exhaustivo de dicha información en la base de datos de la unidad. La satisfacción de los usuarios se mide a través de encuestas, esta información no se pudo revisar, pero los entrevistados manifiestan que por los comentarios recibidos la percepción del servicio que reciben es favorable.

1.2. En función a las características de las alianzas que se plantean en el marco teórico, la unidad mantiene alianzas con la oficina de planeamiento institucional y la dirección de informática académica, las demás no pueden ser consideradas como tales puesto que no hay claridad en la solidez de ellas.

1.3. En relación con los proveedores, en cuanto al personal de apoyo externo, los entrevistados mencionaron la existencia de criterios de selección pero estos no son recogidos en documento alguno, no hay evidencia de que en todos los casos estos mismos cinco criterios sean considerados para los contratos; por otro lado, en cuanto a soporte tecnológico sus principales proveedores son la

dirección informática académica para la plataforma educativa, la unidad que da soporte al proyecto del ERP de la universidad para procesos administrativos y la dirección de imagen institucional que está desarrollando la página web de la unidad.

- 1.4. En la relación con las autoridades, según la información obtenida principalmente en las entrevistas, hay un vínculo estrecho con la dirección académica del profesorado y con el vicerrectorado académico. No hay claridad en el grado de vinculación con los otros vicerrectorados y con la autoridad de la red de universidades el vínculo es operativo.
- 1.5. En la relación con instituciones cuya labor es similar, se identificó que tres de los entrevistados tienen información al respecto, pero esta de carácter limitado y queda a nivel personal sin llegar a ser compartido en la organización.

2. Respecto a la segunda categoría se identificó lo siguiente:

- 2.1 En cuanto a las políticas de relación con el entorno la unidad dispone de un plan de habilidades docentes que responde a la necesidad de desarrollar competencias docentes en los profesores de dicha universidad y un programa estructurado para el docente nuevo que se incorpora a la carrera docente. En el área de difusión la política es dar a conocer la oferta de formación docente y las investigaciones que se vayan desarrollando. Para el primero el canal principal está siendo desarrollado (la página web). Para el segundo ya se cuenta con una revista electrónica. Las relaciones con el entorno dependen de las políticas que la universidad tiene para con sus docentes y para sus relaciones con otras universidades, se identificó esto como el aspecto que tiene mayor impacto en el éxito de lo que la unidad se propone.

2.2 Se identificó la existencia de aspectos de comunicación que deben mejorar. Internamente, se ve la necesidad de consolidar un espacio y momento para las reuniones del personal. En cuanto a comunicación externa, se apuesta la página web como el medio clave de comunicación, además del otro medio del que ya dispone para su comunicación externa (correo institucional).

2.3 La unidad tiene como cultura el establecimiento de relaciones, para ello plantea reuniones periódicas con las diferentes unidades de la universidad, otras externas a ella y otras tantas con las autoridades de la universidad. Hay un fuerte interés por establecer vínculos con jefes de departamento y o decanos de facultad.

3. La construcción de conocimiento tácito colectivo en la unidad está en proceso y los documentos de normas para la relación con usuarios, la selección de personal de apoyo, los formatos de informe a autoridades entre otros que se piensa elaborar, permitirán que ese conocimiento colectivo se consolide de manera explícita.

4. Para la unidad es relevante su capital actividad y la información que maneja sobre este y la gestión del mismo, puesto que su PDU expresa claramente la intención de ofrecer servicios que respondan a las necesidades de sus usuarios, pero que además estén insertados dentro plan estratégico de la propia universidad y para ello buscan desarrollar vínculos productivos con autoridades de departamentos, autoridades de la dirección académica del profesorado y de la universidad, así como con otras direcciones como la dirección informática académica.

RECOMENDACIONES

1. La metodología utilizada en esta investigación fue adecuada. Contar con la información obtenida gracias a los dos instrumentos permitió al investigador tener mayor información y más claridad en determinados aspectos, pero se sugiere para futuras investigaciones conocer también la percepción de los usuarios finales del servicio, para ello se podrían desarrollar grupos focales con grupos de docentes que hecho uso de alguno de los servicios.
2. El modelo de gestión usado para esta investigación es de carácter sistémico y dinámico entonces se podría identificar los otros dos capitales de la unidad (el capital estructural y el capital humano), a fin de tener un panorama más completo. Si bien es cierto, la consideración de la teoría de las organizaciones que aprenden permitió identificar aspectos de los procesos internos que favorecen el aprendizaje en materia de capital relacional, este estudio se centro más en la perspectiva externa, en cambio la identificación de los otros dos capitales, principalmente el humano nos permitirá saber desde una perspectiva interna como los tres capitales se relacionan y si esto favorece o no a la organización.
3. Esta investigación puede ser desarrollada en facultades de universidades, cuyo público objetivo son los estudiantes. La información obtenida no solo enriquecerá la investigación en el campo de la gestión del conocimiento en las universidades, si no que permitirá a la facultad identificar sus fortalezas y debilidades de fin de proyectarse a futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, M. (2006). La Universidad como organización del conocimiento. *Ppopayán: ITINERANTES N° 4*, 51-63.
- Alama, E. (2010). *Capital intelectual y ventaja competitiva*. Lima: Universidad de Piura: Editorial San Marcos.
- Alama, E., Martín, G., y López, P. (2006). Capital Intelectual. Una Propuesta para Clasificarlo y Medirlo. *Revista Latinoamericana de Administración N°37*, 1-16.
- Blaxter, L., Hughes, C., y Tight, M. (2008). *Cómo se investiga*. Barcelona: Graó.
- Bueno, E. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de economía aplicada*, Vol 26, N°2.
- Bueno, E. (2003). *Gestión del Conocimiento en Universidades y Organismos Públicos de Investigación*. Madrid: Dirección General e Investigación. Consejería de Educación.
- Bueno, E. (1999). *La gestión del conocimiento: nuevos perfiles Profesionales. Observaciones no publicadas*.
- Caballero, A. (2001). Las 4Cs de la gestión del conocimiento: comunicación, cultura, conocimiento y capital intelectual. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, (219), 211-230.
- Caceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas. Revista de la Escuela de Psicología*, Vol.II, 73-82.
- Carrión, J. (2008). *Capital Intelectual*. Cibernético y Sociedad de la información. Recuperado de HYPERLINK "<http://uprociber.blogspot.com/2008/05/capital-intelectual.html>"
<http://uprociber.blogspot.com/2008/05/capital-intelectual.html>
- Edvinsson, L., y Malone, M. (2003). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Ediciones gestión 2000.
- Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work:toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of education and work*. Vol. 14, N°1.
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. En Liderazgo y Organizaciones que Aprenden. . *EDUCAR N°27*, 31-85.
- Gaitán, J., & Piñuel, J. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social: elaboración y registro de datos*. . Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Gallego, D. y Ongallo, C. (2003). *Conocimiento y gestión*. Madrid: Pearsons Prentice Hall.

- Grundstein, M. (2002). *From Capitalizing on Company Knowledge to Knowledge Management*. En MOREY, Daryl, Mark MAYBURY y Bhavani, THURASINGHAM. *Knowledge management: Classic and contemporary works*. London: Cambridge, Massachusetts.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- IADE. (2003). *Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. USA : Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2010). *El cuadro de mando integral : the balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koval, S. (2011). *Manual de elaboración de trabajos académicos*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Larrea, M. (2006). La gestión de conocimiento y la universidad del futuro. *Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Revista FACES Vol XVII N° 1*.
- Ledo, C. (2010). Herramientas de análisis de contenido de utilidad en los ámbitos del aprendizaje y la evaluación. *Dialnet, Universidad de la Rioja*. N° 61, 2-35.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión. Universidad del Norte*. N° 20, 165-193.
- Myint, Y., Vyakarnam, S., & New, M. (2005). The effect of social capital in new venture creation: the Cambridge high- technology cluster. *Strategic Change*, Vol. 14, 165-177.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese Companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford.
- OGE. (2009). Metáforas sobre el conocimiento. Dossier de herramientas: gestión del conocimiento y redes de aprendizaje. *Revista del Forum Europeo de Administración en la Educación*. N° 3.
- Panera, F., y Luengo, M. J. (2007). El cluster del conocimiento como facilitador de la transmisión de conocimiento e impulsor del capital relacional. *XIX Congreso Anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*. Vol 2 .
- Pérez, A. (2005). *Gestión del conocimiento en la universidad*. Recuperado de Comunicación Personal

http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/IV%20Encuentro%20-%20Oct-2004/eje1/19.htm

- Peters, M., y Olssen, M. (2008). Conocimiento útil: redefinición de la investigación y la enseñanza en la economía del conocimiento. *En Para una transformación de la universidad. Nuevas relaciones entre investigación, saber y docencia*. España: Ediciones Octaedro, S.L.
- Rodriguez, A., Araujo, A., y Urrutia, J. (2001). La gestión del conocimiento Científico Técnico en la Universidad: Un caso y un proyecto. *Cuadernos de Gestión* Vol 1 N°1.
- Rojas, J. M. (2006). *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Romero, C. (2005). *Funciones del asesoramiento escolar en los procesos de cambio educativo en la sociedad del conocimiento: Un estudio de caso en escuelas secundarias de la ciudad de Buenos Aires. Tesis de doctorado en Educación. Programa 229: La gestión de las organizaciones*.
- Salas, E. (2000). *Una introducción a la Investigación Científica*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Segarra, M., & Bou, J. C. (2004). Conceptos, tipos y dimensiones del conocimiento: Configuración del conocimiento estratégico. *Revista de Economía y Empresa*. N° 52. 3° Cuatrimestre.
- Senge, P., Cambrom-McCabe, N., & Tomothy Lucas, B. S. (2000). *Schools that learn: a fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. New York: Doubleday.
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *Revista PRELAC*, N° 1, año 1.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. Buenos Aires: De las Ciencias.
- Yin, R. (2003). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks. California: Sage.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks. California: Sage.

ANEXOS

ANEXO 1-Diseño de Guiones de Entrevista

1. **Objetivo de la guía de entrevista semi-estructurada:** Identificar qué aspectos del capital actividad son considerados en la unidad de formación docente y qué procesos fomentan la gestión del mismo.
2. **Matriz del diseño**

Categorías	Subcategorías	Preguntas	Fuente de información				
			Coordinador de gestión	Coordinador académico 1	Coordinador de difusión	Coordinador académico 2	Coordinador de Investigación
1. El capital actividad	1.1. Relación con usuarios						
	· Tipo de usuario	¿Quiénes son los usuarios del servicio que se brinda en esta unidad?					
	· Satisfacción de usuarios	¿Cuál es la apreciación que ellos tienen del servicio que reciben?		X	X	X	
	· Lealtad de usuarios	¿Con qué frecuencia hacen uso del servicio?		X		X	
	1.2. Relación con aliados						
	· Convenios o alianzas con otras instituciones.	Dentro de la labor que realizan ¿existe algún tipo de trabajo conjunto o convenio con otras unidades de la universidad u otras instituciones?	X	X	X	X	X
	· Solidez de los convenios o alianzas.	¿Cuáles son los objetivos que los lleva a formarlas? ¿Qué estrategias usan para formar estos convenios?	X	X	X	X	
	· Beneficios logrados con las alianzas.	¿Qué ventajas conlleva formarlas? ¿Se ha cumplido con lo proyectado para este tipo de trabajo?, ¿en qué medida ha sido provechoso?	X	X	X	X	X
	1.3. Relación con proveedores						
	· Personal de apoyo de otras unidades (asesores, docentes)	En cuanto al personal que brinda el servicio en esta unidad ¿todos son personal de la unidad? / Si hay apoyo externo ¿manejan algún criterio de	X	X	X	X	

Categorías	Subcategorías	Preguntas	Fuente de información				
			Coordinador de gestión	Coordinador académico 1	Coordinador de difusión	Coordinador académico 2	Coordinador de Investigación
		selección?					
	Soporte tecnológico (plataforma educativa, diseño de material virtual)	En cuanto a las herramientas tecnológicas que utilizan para su labor: ¿reciben algún soporte? ¿por parte de quienes? ¿De qué manera? ¿Reciben algún tipo de capacitación? De darse algún incidente: ¿cómo lo manejan? ¿Se lleva registro de ello?	X	X		X	
	Soporte tecnológico de difusión(web, revista electrónica)	En cuanto a las herramientas tecnológicas que utilizan para su labor: ¿reciben algún soporte? ¿por parte de quienes? ¿De qué manera? ¿Reciben algún tipo de capacitación? De darse algún incidente: ¿cómo lo manejan? ¿Se lleva registro de ello?			X		X
1.4. Relación con autoridades de gobierno de la universidad							
	Tipo de relación	¿Cómo es la relación de la unidad con las autoridades de la universidad? (vice-rectores, decanos, jefes de departamento, directores)	X				
	Información que se le brinda a las autoridades	Ustedes reportan información a las autoridades de la universidad? ¿a qué autoridades? ¿Qué tipo de información reportan? ¿Con qué frecuencia se hace?	X	X	X	X	
1.5. Relación con instituciones cuya labor es similar							
	Conocimiento de entidades que dan el mismo servicio	¿Ustedes conocen a instituciones que cuya labor se asemeja a la que ustedes como unidad desempeñan? ¿Qué saben de ellos? ¿qué los	X	X		X	

Categorías	Subcategorías	Preguntas	Fuente de información				
			Coordinador de gestión	Coordinador académico 1	Coordinador de difusión	Coordinador académico 2	Coordinador de Investigación
		diferencia de ellos?					
	Acuerdos de colaboración	¿Han trabajado con ellos? ¿Tienen planes para hacerlo?	X	X		X	
2. Procesos internos en relación con el capital actividad.	2.1 Políticas de relación con el entorno	En función a los objetivos y finalidad de la unidad: ¿Cuál es la política de relación con los usuarios? ¿Tienen políticas de relación con autoridades, otras unidades u otras instituciones?	X	X	X	X	X
	2.2 Criterios de apreciación y evaluación de las relaciones establecidas.	¿Para usted es clara la forma como se deben establecer estas las relaciones con los agentes externos (autoridades, otras unidades o instituciones)? ¿Se puede mejorar? ¿Hay propuestas de ello?	X	X	X	X	X
	2.3 Canales de comunicación establecidos	Para la comunicación interna y externa de la unidad ¿qué canal(es) de comunicación le ha(n) resultado más efectivo?		X	X	X	X
	2.4 Cultura interna orientada a la mejora de las relaciones	¿Qué se hace internamente para promover la relación con las otras unidades o instituciones? ¿Se facilita la labor en este sentido? ¿hacen uso de las evidencias de las que disponen para mejorar las relaciones? Se hace seguimiento y se evalúa el progreso en este sentido?	X	X	X	X	X

ANEXO 2 – Diseño de la guía de Análisis de Documentos

1. **Objetivo de la guía de análisis documental:** Identificar en la documentación revisada aquellos aspectos (indicadores) que confirman la consideración del capital actividad en las acciones de ejecución de la unidad.

2. **Matriz**

Categorías	(CÓDIGO) Subcategorías	Indicador	Fuente de información			Descriptor de indicador
			Base de datos	Plan de desarrollo de la unidad	Documento interno de actividades y avance de metas 2012-2014	
A. El capital actividad	1. Relación con usuarios (RU)					
	RU.1 Tipo de usuario	% de usuarios que han pasado hecho uso del servicio	x			Se identifica la información relevante en relación con los usuarios, que uso se le da
		N° de usuarios por categoría	x			
		N° de usuarios que finaliza servicios por categoría	x			
		N° de usuarios que finaliza servicios/N° usuarios inician servicio	x			
		N° Usuarios Externos (Otras Univ.)/ Total Usuarios	x			
	RU.2 Satisfacción de usuarios	Tasa de mejora del índice de satisfacción del cliente	x			
		Variación de reclamos registrados respecto al semestre anterior	x			
		N° de procesos y sistemas de investigación de clientes (reuniones con departamentos)			x	
	RU.3 Lealtad de usuarios	N° usuarios por departamento	x			
		Promedio de servicios por usuario	x			
		N° usuarios con constancia	x			
		N° de usuarios frecuentes	x			
	2. Relación con aliados (RA)					
RA. 1 Convenios o alianzas con otras instituciones.	N° de alianzas o redes internas (con otros departamentos o unidades)		x	x	Se identifica	
	N° de alianzas o redes externas (entidades a nivel nacional)		x	x		

Categorías	(CÓDIGO) Subcategorías	Indicador	Fuente de información			Descriptor de indicador	
			Base de datos	Plan de desarrollo de la unidad	Documento interno de actividades y avance de metas 2012-2014		
		N° de grupos de trabajo en colaboración con los aliados (alianzas internas y externas a la universidad)			x	Se identifica la información relevante en relación con los usuarios, que uso se le da relevante en relación con los proveedores, autoridades y competidores y que	
	RA.2 Solidez de los convenios o alianzas.	N° de personas dedicados a alianzas/Total planilla		x	x		
		N° de programas de formación conjunta			x		
	RA.3 Beneficios logrados con las alianzas.	Incremento de participantes/ Inversión de la alianza			x		
		Variación del tiempo lanzamiento de un nuevo servicio derivado de la constitución de una alianza			x		
3. Relación con proveedores (RP)							
		N° de personal del otras unidades que apoyan a la organización			x		
	RP.1 Personal de apoyo de otras unidades (asesores, docentes)	N° de acuerdos y proyectos conjuntos con Departamentos proveedores			x		
		N° de personal de la organización trabajando en las unidades			x		
	RP.2 Soporte tecnológico (plataforma educativa, diseño de material virtual; revista electrónica)	N° de servicios adaptados específicamente a la organización			x		
		N° de propuestas innovadoras del proveedor			x		
		Tiempo medio de atención de pedidos			x		
		N° de incidencias en la relación con los proveedores			x		
4. Relación con autoridades de gobierno de la universidad (RG)							
	RG.1 Relaciones con autoridades	N° de reuniones con vicerrectorado y dirección de profesores		x	x		
		N° de reuniones con departamentos		x	x		
	RG.2 Información que se le brinda	N° de informes presentados		x	x		

Categorías	(CÓDIGO) Subcategorías	Indicador	Fuente de información			Descriptor de indicador
			Base de datos	Plan de desarrollo de la unidad	Documento interno de actividades y avance de metas 2012-2014	
	5. Relación con competidores – Entidades que brindan el mismo servicio- (RC)					
	RC.1 Conocimiento de entidades que dan el mismo servicio	N° de entidades que dan el mismo servicio			x	
		N° de personas dedicadas al análisis de competidores/Total planilla			x	
	RC.2 Acuerdos de colaboración	N° de acuerdos de colaboración con competidores			x	
B. Procesos internos en relación con el capital actividad.	B-1 Políticas de relación con el entorno	Líneamientos generales de relación con el entorno		x	x	Existencia de estos temas en los documentos analizados y si son temas relevantes
	B-2 Criterios de apreciación y evaluación de las relaciones establecidas.	Actividades específicas orientadas a la valoración de las relaciones con el entorno		x	x	
	B-4 Cultura interna orientada a la mejora de las relaciones	Se hace seguimiento y se evalúa el progreso en este sentido		x	x	

Anexo 3

Guion de Entrevista Semi-Estructurada – Coordinador de gestión y difusión

Datos de la Entrevista:

Fecha de Aplicación de la Entrevista:

Duración de la Entrevista:

Inicio: Término:.....Lugar:.....

A manera de situarnos:

La siguiente entrevista tiene como objetivo analizar cómo se gestiona las relaciones con el entorno, entre ellos consideramos a los usuarios finales del servicio que brindan, personal de apoyo, autoridades y otras unidades y otras instituciones.

Nota: Puede usted estar seguro de que la información que brinde durante esta entrevista tiene carácter confidencial

Datos de la persona Informante:

Nombre:

¿Desde cuándo trabaja en la unidad?

¿Solo trabaja en esta unidad o tiene alguna otra función dentro de la universidad?, ¿cuál?

Preguntas

- Desde la parte de gestión: ¿existe algún tipo de trabajo conjunto o convenio con otras unidades de la universidad u otras instituciones? ¿Cuáles son los objetivos que los lleva a formarlas? ¿Qué estrategias usan para formar estos convenios? ¿Se ha cumplido con lo proyectado para este tipo de trabajo?
- En cuanto al personal que brinda el servicio en esta unidad ¿todos son personal de la unidad o tienen apoyo externo? / Si hay apoyo externo ¿manejan algún criterio de selección?

- En cuanto a las herramientas tecnológicas que utilizan para la labor de gestión: ¿reciben algún soporte? ¿por parte de quienes? ¿De qué manera? ¿Reciben algún tipo de capacitación?
De darse algún incidente: ¿cómo lo manejan? ¿Se lleva registro de ello?
- ¿Cómo es la relación de la unidad con las autoridades de la universidad? (vice-rectores, decanos, jefes de departamento, directores) ¿Qué tipo de información reporta la unidad? ¿Con qué frecuencia se hace?
- En función a los objetivos y finalidad de la unidad: ¿Cuál es la política de relación con los usuarios? ¿Tienen políticas de relación con autoridades, otras unidades u otras instituciones?
- ¿Para usted es clara la forma como se deben establecer estas las relaciones con los agentes externos (autoridades, otras unidades o instituciones)? ¿Se puede mejorar? ¿Hay propuestas de ello?
- Para la comunicación interna y externa de la unidad ¿qué canal(es) de comunicación le ha(n) resultado más efectivo?
- ¿Qué se hace internamente para promover la relación con las otras unidades o instituciones? ¿Se facilita la labor en este sentido? ¿hacen uso de las evidencias de las que disponen para mejorar las relaciones? Se hace seguimiento y se evalúa el progreso en este sentido?

Pregunta de cierre: ¿Algo más que desee agregar?

Cierre de la entrevista:

La entrevista ha culminado. Agradezco mucho su colaboración.

Observaciones:

.....
.....

Anexo 4

Guion de Entrevista Semi-Estructurada – Coordinadores académicos

Datos de la Entrevista:

Fecha de Aplicación de la Entrevista:

Duración de la Entrevista:

Inicio: Término:.....Lugar:.....

A manera de situarnos:

La siguiente entrevista tiene como objetivo analizar cómo se gestiona las relaciones con el entorno, entre ellos consideramos a los usuarios finales del servicio que brindan, personal de apoyo, autoridades, otras unidades y otras instituciones.

Nota: Puede usted estar seguro de que la información que brinde durante esta entrevista tiene carácter confidencial

Datos de la persona Informante:

Nombre:

¿Desde cuándo trabaja en la unidad?

¿Solo trabaja en esta unidad o tiene alguna otra función dentro de la universidad?,
¿cuál?

Preguntas

- ¿Quiénes son los usuarios del servicio que se brinda en esta unidad? ¿Con qué frecuencia hacen uso del servicio? ¿Cuál es la apreciación que ellos tienen del servicio que reciben?
- Dentro de la labor que realizan ¿existe algún tipo de trabajo conjunto o convenio con otras unidades de la universidad u otras instituciones? ¿Cuáles son los objetivos que los lleva a formarlas? ¿Qué estrategias usan para formar estos convenios? ¿Qué ventajas conlleva formarlas? ¿Se ha cumplido con lo proyectado para este tipo de trabajo?, ¿en qué medida ha sido provechoso?

- En cuanto al personal que brinda el servicio en esta unidad ¿todos son personal de la unidad o tienen apoyo externo? / Si hay apoyo externo ¿manejan algún criterio de selección?
- En cuanto a las herramientas tecnológicas que utilizan para su labor: ¿reciben algún soporte? ¿por parte de quienes? ¿De qué manera? ¿Reciben algún tipo de capacitación?
De darse algún incidente: ¿cómo lo manejan? ¿Se lleva registro de ello?
- Ustedes reportan información a las autoridades de la universidad? ¿a qué autoridades? ¿Qué tipo de información reportan? ¿Con qué frecuencia se hace?
- ¿Ustedes conocen a instituciones que cuya labor se asemeja a la que ustedes como unidad desempeñan? ¿Qué saben de ellos? ¿qué los diferencia de ellos? ¿Han trabajado con ellos? ¿Tiene planes para hacerlo?
- En función a los objetivos y finalidad de la unidad: ¿Cuál es la política de relación con los usuarios? ¿Tienen políticas de relación con autoridades, otras unidades u otras instituciones? ¿Para usted es clara la forma como se deben establecer estas las relaciones con los agentes externos (autoridades, otras unidades o instituciones? ¿Se puede mejorar? ¿Hay propuestas de ello?
- Para la comunicación interna y externa de la unidad ¿qué canal(es) de comunicación le ha(n) resultado más efectivo?
- ¿Qué se hace internamente para promover la relación con las otras unidades o instituciones? ¿Se facilita la labor en este sentido? ¿hacen uso de las evidencias de las que disponen para mejorar las relaciones? Se hace seguimiento y se evalúa el progreso en este sentido?

Pregunta de cierre: ¿Algo más que desee agregar?

Cierre de la entrevista:

La entrevista ha culminado. Agradezco mucho su colaboración.

Observaciones:

.....
.....

Anexo 5

Guion de Entrevista Semi-Estructurada – Coordinador de gestión y difusión

Datos de la Entrevista:

Fecha de Aplicación de la Entrevista:

Duración de la Entrevista:

Inicio: Término:.....Lugar:.....

A manera de situarnos:

La siguiente entrevista tiene como objetivo analizar cómo se gestiona las relaciones con el entorno, entre ellos consideramos a los usuarios finales del servicio que brindan, personal de apoyo, autoridades y otras unidades y otras instituciones.

Nota: Puede usted estar seguro de que la información que brinde durante esta entrevista tiene carácter confidencial

Datos de la persona Informante:

Nombre:

¿Desde cuándo trabaja en la unidad?

¿Solo trabaja en esta unidad o tiene alguna otra función dentro de la universidad?,
¿cuál?

Preguntas

- Sabes ¿Cuál es la apreciación que tienen los usuarios del servicio que reciben?
- Desde la parte de difusión: ¿existe algún tipo de trabajo conjunto o convenio con otras unidades de la universidad u otras instituciones? ¿Cuáles son los objetivos que los lleva a formarlas? ¿Qué estrategias usan para formar estos convenios? ¿Qué ventajas conlleva formarlas? ¿Se ha cumplido con lo proyectado para este tipo de trabajo?
- En cuanto al personal que brinda el servicio en esta unidad ¿todos son personal de la unidad o tienen apoyo externo? / Si hay apoyo externo ¿manejan algún criterio de selección?

- En cuanto a las herramientas tecnológicas que utilizan para la labor de difusión: ¿reciben algún soporte? ¿por parte de quienes? ¿De qué manera? ¿Reciben algún tipo de capacitación?
De darse algún incidente: ¿cómo lo manejan? ¿Se lleva registro de ello?
- ¿Cómo es la relación de la unidad con las autoridades de la universidad? (vice-rectores, decanos, jefes de departamento, directores) ¿Qué tipo de información reporta la unidad? ¿Con qué frecuencia se hace?
- ¿Conocen ustedes a instituciones que cuya labor se asemeja a la de esta unidad? ¿qué los diferencia de ellos? ¿Han trabajado con ellos? ¿Tiene planes para hacerlo?
- En función a los objetivos y finalidad de la unidad: ¿Cuál es la política de relación con los usuarios? ¿Tienen políticas de relación con autoridades, otras unidades u otras instituciones?
- ¿Para usted es clara la forma como se deben establecer estas las relaciones con los agentes externos (autoridades, otras unidades o instituciones? ¿Se puede mejorar? ¿Hay propuestas de ello?
- Para la comunicación interna y externa de la unidad ¿qué canal(es) de comunicación le ha(n) resultado más efectivo?
- ¿Qué se hace internamente para promover la relación con las otras unidades o instituciones? ¿Se facilita la labor en este sentido? ¿hacen uso de las evidencias de las que disponen para mejorar las relaciones? Se hace seguimiento y se evalúa el progreso en este sentido?

Pregunta de cierre: ¿Algo más que desee agregar?

Cierre de la entrevista:

La entrevista ha culminado. Agradezco mucho su colaboración.

Observaciones:

.....
.....

Anexo 6

Guía de Entrevista Semi-Estructurada – Coordinador de Investigación

Datos de la Entrevista:

Fecha de Aplicación de la Entrevista:

Duración de la Entrevista:

Inicio: Término:.....Lugar:.....

A manera de situarnos:

La siguiente entrevista tiene como objetivo analizar cómo se gestiona las relaciones con el entorno desde su área, entre ellos consideramos a los usuarios finales del servicio que brindan, personal de apoyo, autoridades, otras unidades y otras instituciones.

Nota: Puede usted estar seguro de que la información que brinde durante esta entrevista tiene carácter confidencial

Datos de la persona Informante:

Nombre:

¿Desde cuándo trabaja en la unidad?

¿Solo trabaja en esta unidad o tiene alguna otra función dentro de la universidad?,
¿cuál?

Preguntas

- Dentro de la labor de investigación ¿existe algún tipo de trabajo conjunto o convenio con otras unidades de la universidad u otras instituciones? ¿Cuáles son los objetivos que los lleva a formarlas? ¿qué tipo beneficios han traído para esta área? ¿Se ha cumplido con lo proyectado para este tipo de trabajo?
- En cuanto a las herramientas tecnológicas que utiliza para el área de investigación: ¿reciben algún soporte? ¿por parte de quienes? ¿De qué manera? ¿Reciben algún tipo de capacitación? De darse algún incidente: ¿cómo lo manejan? ¿Se lleva registro de ello?

- ¿Conoce a unidades dentro de la universidad u otras instituciones cuya labor se asemeja a la de su área? ¿Qué sabe de ellos? ¿Ha trabajado algún tema con ellos? ¿Puede explicarme?
- En función a los objetivos y finalidad de la unidad ¿Cuál es su política de investigación y de difusión? ¿Cuál es su público objetivo?
- ¿Para su área es clara la forma como se deben establecer las relaciones con los agentes externos (autoridades, otras unidades o instituciones)? ¿Se puede mejorar? ¿Hay propuestas de ello?
- Para la comunicación interna y externa de la unidad ¿qué canal(es) de comunicación le ha(n) resultado más efectivo?
- ¿Qué se hace internamente para promover la relación con las otras unidades o instituciones? ¿Se facilita la labor en este sentido? ¿hacen uso de las evidencias de las que disponen para mejorar las relaciones?
Se hace seguimiento y se evalúa el progreso en este sentido?

Pregunta de cierre: ¿Algo más que desee agregar?

Cierre de la entrevista:

La entrevista ha culminado. Agradezco mucho su colaboración.

Observaciones:

.....
.....

Anexo 7

Guía para Análisis Documental

1. TIPO DE DOCUMENTO

Institución	
Denominación del documento	
Autor (es) o dependencia que emite el documento	
Tipo de edición (virtual, impresa, etc.)	
Lugar de registro	
Fecha de publicación	

2. ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL DOCUMENTO

Se utilizará una ficha para cada categoría y según tipo de fuente. El formato es el siguiente:

Código	Respuestas	Nro. línea o página

3. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

--

4. LIBRO DE CÓDIGOS:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
RU.1	Tipo de usuario
RU.2	Satisfacción de usuarios
RU.3	Lealtad de usuarios
RA. 1	Convenios o alianzas con otras instituciones.
RA.2	Solidez de los convenios o alianzas.
RA.3	Beneficios logrados con las alianzas.
RP.1	Personal de apoyo de otras unidades (asesores, docentes)
RP.2	Soporte tecnológico (plataforma educativa, diseño de material virtual; revista electrónica)
RG.1	Relaciones con autoridades
RG.2	Información que se le brinda
RC.1	Conocimiento de entidades que dan el mismo servicio
RC.2	Acuerdos de colaboración
B-1	Políticas de relación con el entorno
B-2	Criterios de apreciación y evaluación de las relaciones establecidas.
B-4	Seguimiento y evaluación del progreso o avance

Anexo 8**Carta y Formatos de Informe para Validación de Instrumento**

Sr.

Presente.-

De mi consideración

Es grato dirigirme a Usted, expresarle un cordial saludo y a la vez, solicitar su colaboración en calidad de experto en la revisión de los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados en la investigación titulada **El capital actividad y sus implicancias en una unidad de formación de una universidad local**.

Su valiosa ayuda consistirá en la evaluación de contenido de cada una de las preguntas con las categorías, subcategorías y la redacción de las mismas.

Adjunto a esta carta le envío los siguientes insumos:

- Matriz de coherencia de la investigación
- Diseño de los guiones de entrevista
- Diseño de la guía de análisis documental
- Guiones de entrevistas
- Guía de análisis de documentos

Una vez realizado el análisis de los insumos, le agradeceré llenar el informe de validación que se adjunta a esta carta.

Nuevamente quedo usted agradecida por su valiosa colaboración

Atentamente,

Lima 17 de setiembre de 2012

Tesisista

INFORME DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE ENTREVISTA

Fecha:

Nombre del experto

1. Pertinencia de los objetivos del instrumento con las categorías propuestas:

Pertinente	Medianamente pertinente	No hay pertinencia

Observaciones:

2. Pertinencia de las categorías con las subcategorías

Pertinente	Medianamente pertinente	No hay pertinencia

Observaciones:

3. Pertinencia de las preguntas con las subcategorías

Pertinente	Medianamente pertinente	No hay pertinencia

Subcategorías	Sugerencia en las preguntas

INFORME DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Fecha:

Nombre del experto

1. Pertinencia de los objetivos del instrumento con las categorías definidas a priori:

Pertinente	Medianamente pertinente	No hay pertinencia

Observaciones:

2. Pertinencia de las categorías con las subcategorías

Pertinente	Medianamente pertinente	No hay pertinencia

Observaciones:

3. Pertinencia de los indicadores con las subcategorías

Pertinente	Medianamente pertinente	No hay pertinencia

Subcategorías	Sugerencia en los indicadores

ANEXO 9 – Matriz de Análisis de Respuestas de entrevistas (Ejemplo de uso)

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CÓDIGO EMERGENTE	CF1	CF2	CD	CI	CG	MEMO
Relación con instituciones cuya labor es similar	Acuerdos de colaboración	Trabajo con otras universidades (facultades y otras unidades)		Fuera de la universidad estamos trabajando proyectos sobre diseño curricular por competencias con una universidad estatal, una facultad que es con la que estamos viendo el diseño curricular por competencias y con la unidad de innovación educativa que es una oficina similar a lo que sería una calidad educativa y que hemos brindado a lo largo de este año varios talleres.	Fuera de la universidad todavía no estamos trabajando con otras instituciones	No aun no, en investigación por lo menos no		cierto grado de negación (oposición en respuestas), alguien que expresa que hay trabajo conjunto fuera de la universidad y otros no
Relación con aliados	Solidez de los convenios o alianzas	Actualmente es Unilateral y no hay retorno hacia la	el mismo vínculo con la red en términos de docencia					Poco retorno de las universidades de la red hacia

		universidad	podría consolidarse más, pues se está haciendo más unilateral, vas a las universidades y les cuentan que hacer o como hacer o les da algunas sugerencias pero hay poco retorno desde las universidades hacia la PUCP					la universidad ¿significa que no hay algún tipo de beneficio en el trabajo con ellos?
Relación con aliados	Beneficios logrados	objetivos que los han llevado a formar este tipo de convenioso de haberse instalado la práctica de la planificación consideramos que supone un mayor impacto trabajar con departamentos que con los profesores de manera particular	El tema de la formación docente es un tema que preocupa ahora a varias universidades ¿no?	es que la unidad sea identificado como un espacio o un centro de referencia en cuanto a buenas prácticas docentes y a investigación, eh primero buenas prácticas y luego investigación.....¿no? En que seamos un punto de referencia sobre buenas prácticas	Bueno esta investigación va a plantear resultados que van a ayudar no solo a la facultad de derecho sino a otras facultades que también dicten en bloques de tres horaspero van a haber cuestiones o líneas generales que si se podrían generalizar a otras facultades ¿no?	De la unidad de cumplir su misión creo yo y eso hace que nos relacionemos con las unidades que son pertinentes para lograr la misión, el desarrollo de la misión.	convenios formados porque se quiere generar mayor impacto, por la misión de la unidad, tema común de preocupación

ANEXO 10 – Matriz de Análisis Documental (Ejemplo de uso)

PDU de la Unidad						Documento Interno de Avance de Metas					
CÓDIGO	Indicador que maneja la unidad	Meta – actividad marco	Resultado	N° de celda	Código emergente	Resultados	Porcentaje de avance	Factores que afectaron o facilitaron el avance	Observaciones de la Unidad	N° de celda	Código emergente
RU.1	3.% de docentes participantes dentro de cada unidad que hayan cumplido con las actividades del programa de habilidades	. Se implementa un programa de acogida a la docencia universitaria para profesores nuevos.	2012 - 1. Envío de invitaciones/ cartas (convocatoria: Periódico de la universidad/ mails/ banners, etc.) (1 al semestre: 2 al año).	3	Difusión del evento	2012 - 1. Envío de invitaciones/ cartas (convocatoria: Periódico de la universidad/ mails/ banners, etc.) (1 al semestre: 2 al año).	100%	Buena coordinación del equipo con las unidades involucradas.	Demora en tener la lista final de los profesores nuevos.		convocatoria