

PRIMERA
EDICIÓN



Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior
(RED-DEES)

LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

[EXPERIENCIAS Y ALTERNATIVAS PARA SU DESARROLLO]
Colectivo de autores

Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero
Dra. C. Judith Galarza López
Msc. Javier López Fernández
Compiladores

ISBN: 978-9942-17-023-1



9 789942 1170231



La Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES) fue creada en el mes de septiembre del 2009 en La Habana (Cuba), bajo la coordinación del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana. Es una red académica constituida actualmente por 52 Instituciones de Educación Superior de diez países, cuyo trabajo en el ámbito de la investigación y el posgrado se orienta al desarrollo de variadas temáticas relacionadas con ese perfil.

Misión

“Contribuir a la promoción, estimulación y fomento de la investigación, del postgrado y otras actividades académicas sobre temas y experiencias de interés común en el área de la dirección estratégica universitaria, mediante un mecanismo de diálogo, intercambio y cooperación multilateral entre sus miembros, con el fin de elevar la calidad y pertinencia de la gestión institucional, y responder favorablemente a las necesidades de la sociedad”.



El Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología es una Institución de Educación Superior surgida en 1999, en la que se desarrollan las siguientes carreras: Técnico Superior en Enfermería, Técnico Superior en Gerontología, Técnico Superior en Podología, Tecnología en Contabilidad y Auditoría, Tecnología en Administración de Empresas y Tecnología en Análisis y Sistemas. Mantiene activa colaboración académica con instituciones de países como: Cuba, Colombia, México, Uruguay, Perú. Se propone además, ampliar el horizonte en el intercambio académico, en aras de formar profesionales de éxitos al servicio de la sociedad. En su seno se han realizado congresos internacionales en las áreas de Pedagogía, Unidad Académica de Salud y Servicios Sociales. Para desarrollar la formación de profesionales, el Instituto cuenta con un claustro integrado por más de un centenar de docentes, en su mayoría, con categoría de Titular Auxiliar y de Máster en Ciencias.

TRABAJOS INTEGRADORES FINALES DE ESTUDIANTES COMO ESLABONES DEL PROCESO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE EXPLICITACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÁCITOS

Laura Elizabeth Leyes - Profesora Titular, Universidad Nacional del Nordeste, Argentina, lauraleyes@med.unne.edu.ar

María Marcela Barrios - Profesora Adjunta, Universidad Nacional del Nordeste, Argentina, marcebarrios13@hotmail.com

Gerardo Omar Larroza - Profesor Titular, Universidad Nacional del Nordeste, Argentina, glarroz@yahoo.com

Resumen

El análisis de las actividades académicas de los estudiantes dio cuentas de las dificultades al momento de realizar el Trabajo Integrador Final (TIF), cuya aprobación es requisito para obtener el título de Licenciados en Kinesiología y Fisiatría. Sus propósitos están enfocados a implementar un conjunto de actividades estratégicas articuladas entre sí, que faciliten la presentación del mismo en el marco de un proceso de gestión del conocimiento. Se consensuó un reglamento base y se estimuló el compromiso y la participación activa de docentes. Se crearon grupos de estudio especializados y espacios institucionales de difusión de los conocimientos generados. Como resultados, los estudiantes evidenciaron mejoras en la calidad de sus producciones. Se formaron grupos de investigación. Se fomentaron las actividades de trabajo en equipos interdisciplinarios y se enfatizó el análisis crítico reflexivo de las experiencias de los estudiantes con pacientes. La rémora de presentación de los Trabajos Finales se redujo notablemente, siendo así, las estrategias vinculadas con gestión del conocimiento permitieron la generación de espacios de análisis crítico que contribuyeron a la formación de estudiantes y facilitaron los procesos de socialización y utilización de los mismos.

Palabras clave: gestión del conocimiento, trabajo final, kinesiología.

Abstract

Of academic activities of the students gave accounts of the difficulties when making the Final Integrative Work TIF whose approval is required for the Bachelor degree in Kinesiology and Physical Medicine. Purpose, to implement a set of strategic activities hinged together, to facilitate the presentation of the work, as part of a

process of knowledge management. Development, a Basic Regulation was agreed and the commitment and active participation of teachers were encouraged. Specialized study groups and institutional spaces of dissemination of knowledge generated were created. Results: Students showed improvements in the quality of its productions. Study groups were formed and research. Activities interdisciplinary teamwork is encouraged and reflective critical analysis of the experiences of students with patients is emphasized. The remora presentation of the final works was markedly reduced Conclusions: strategies related to knowledge management allowed the creation of opportunities for critical analysis that contributed to the training of students and facilitated the socialization process and use thereof.

Key words: knowledge management, final work, physical therapist.

Introducción

El contexto actual en el que se identifica la problemática que da origen a esta experiencia de innovación en la gestión universitaria es el de una institución educativa en la que se imparte la carrera de Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría de la Facultad de Medicina, inmersa en un proceso de revisión del plan de estudio vigente, a su vez, en el proceso de elaboración participativa del plan estratégico institucional. Pertenece a una universidad regional, la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), Argentina, que incluye a dos provincias: Corrientes y Chaco y posee sede en la primera provincia mencionada.

Previo el relato de esta experiencia, acordamos que el conocimiento será entendido como la información que tiene valor para una organización y que permite generar acciones orientadas a satisfacer demandas y apoyar nuevas oportunidades, que se origina y se aplica en la mente de los conocedores, nutriéndose además de sus propios valores. Este conocimiento tiene como particularidad el hecho de quedar arraigado no solo en documentos o bases de datos, sino también en rutinas, procesos y prácticas institucionales.

En su dimensión básica, el conocimiento es como “una verdad justificada”, acepción aplicable a cualquier contexto derivada de las disquisiciones filosóficas a través de la historia, cuya connotación se precisa en sus raíces epistemológicas y en el método para adquirir y concebir dicha verdad justificada (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Dado el creciente peso del capital intelectual en las empresas del mundo actual, su gestión adquiere particular relevancia y en virtud de su asociación con el proceso de creación y gestión del conocimiento, suelen emplearse indistintamente las

expresiones gestión del capital intelectual o del conocimiento. En razón de ello, se puede afirmar que la gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas conducentes a incrementar el capital intelectual en una organización (López, 2005).

Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento humano se clasifica de dos formas: conocimiento explícito y conocimiento tácito. El conocimiento explícito es reconocido como única forma de pensar en la gran mayoría de las organizaciones occidentales, es el que se expresa a través del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas y/o gramaticales y se transmite fácilmente de una persona a otra, de forma presencial o virtual. El conocimiento tácito depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve; se adquiere a través de la experiencia personal y es muy difícil de expresar usando un lenguaje normal. La intuición, las ideas y el *"know how"* hacen parte de este tipo de conocimiento.

A partir de los dos tipos de conocimientos -el tácito y el explícito-, las compañías japonesas innovan por medio de la búsqueda del conocimiento que tienen las personas ajenas a la empresa, proveedores, clientes, distribuidores, entidades gubernamentales y personal de la competencia, con el fin de establecer una conexión entre el exterior y el interior; de esta manera, se toma el conocimiento que proviene del exterior, se disemina por toda la organización, se vuelve parte de la base de conocimiento de la compañía ajustándolo a su identidad e imagen y luego, es usado por los encargados de desarrollar nueva tecnología y de diseñar nuevos productos y/o servicios, los cuales al estar listos, se devuelven al exterior. Esta actividad es la que motiva una constante innovación y la que a su vez genera ventajas competitivas (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Sin lugar a duda, el modo en que las organizaciones gestionan y utilizan el conocimiento es lo que les permitirá generar espacios de aprendizaje organizacional, factor indispensable para la innovación, que a su vez adecuará permanentemente la respuesta al entorno, al cual se deben. Por lo tanto, el proceso de gestión del conocimiento será el modo en que las organizaciones generan, se apropián, comunican y comparten los conocimientos para desarrollar sus procesos y obtener mejores resultados (Frías Navarro, 2012).

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento (Rodríguez Gómez, 2006).

La definición de conocimiento tácito se relaciona directamente con la pregunta sobre cómo transformarlo en explícito (y con el interrogante respecto a si es posible hacer tal transformación). Se identifica conocimiento tácito con *“knowing how”* y bajo esa premisa, afirmase que el conocimiento tácito no es apropiable directamente, porque no puede ser transferido directamente y que puede ser apropiado solo mediante su aplicación en la actividad productiva. Se identificaron en esta experiencia los cuatro momentos del ciclo de la gestión: planificación, organización, ejecución y control.

En lo que a los modelos de gestión se refiere, la reciente asunción del nuevo decano de la Facultad ha precipitado los procesos de revisión y análisis institucional, razón por la cual los equipos de gestión se han visto en la necesidad de responder, rápidamente, a la dinámica de trabajo instalada, aún cuando la misma se avizora como la continuidad, diversificada, de un modelo de gestión cimentado ya desde hace cuatro años desde la Secretaría Académica.

El análisis de las actividades académicas de los estudiantes dio cuentas de las dificultades al momento de realizar el Trabajo Integrador Final (TIF), cuya aprobación es el último requisito para obtener el título de Licenciados en Kinesiología y Fisiología. Los estudiantes aprobaban todas las asignaturas del plan y desarrollaban exitosamente sus prácticas integradoras finales, pero al momento de la presentación del TIF, se registraron rémoras de entre 3 y 14 meses. Este dato estadístico fue asociado a un *stock* de conocimiento institucional disponible, pero desaprovechado, razón por la cual desde la gestión se identificó la necesidad de optimizar su flujo y socialización.

El proyecto implementado es un modelo de innovación estratégica, cuyo objetivo principal es producir una apertura a la colaboración y el conocimiento elaborados en el ámbito de la formación. Como autoridades de la carrera, nos planteamos la necesidad de diseñar un conjunto de actividades estratégicas articuladas entre sí, que facilitaran la presentación de los trabajos finales de los estudiantes en tiempos considerados aceptables, además de posicionar a la comunidad educativa de la carrera como institución emprendedora y generadora de conocimientos dentro de una cultura de transformación y mejora continua.

Este relato de experiencias docentes lleva implícito un modelo de gestión, que se pretende explicitar, de manera clara y concreta, con el objeto de facilitar la comprensión de potenciales lectores.

1. Caracterización de la experiencia

Las razones que originan esta experiencia son, entre otras, la que busca respuesta a la siguiente interrogante: ¿Qué ajustes institucionales vinculados con un modelo eficiente de gestión del conocimiento pueden realizarse para facilitar la realización de los Trabajos Integradores Finales de los estudiantes de quinto año de la carrera de Licenciatura en kinesiología y Fisiatría de la UNNE?

Cabe acotar que la definición de TIF se corresponde con lo que otras unidades académicas denominarían tesis o tesina. Una primera aproximación a la problemática fue la que permitió modificar su denominación, entendiendo que la usada actualmente sería representativa de lo que realmente se espera del futuro graduado.

Como paso previo a la toma de decisiones, se realizó una evaluación interna tras la cual se identificaron los problemas que a continuación se señalan y se propusieron las estrategias o actividades correspondientes:

- a) rémora promedio de 6 a 17 meses para la presentación de los TIF, con la consiguiente demora en los procesos de tramitación de título y colocación laboral efectiva. Luego de la implementación de las medidas de mejora, el tiempo de demora se redujo en un 69% aproximadamente, con la consiguiente tramitación inmediata del título. Por lo general, los estudiantes al momento de cursar las Prácticas Profesionales Intensivas, ya tienen sus trabajos en avance, con lo cual el tiempo promedio de presentación de los trabajos se ha visto sensiblemente reducido;
- b) vigencia de un sistema reglamentario obsoleto y acotado, que no contemplaba numerosas situaciones presentadas a diario. Se consensuó un reglamento para la presentación de los TIF, que determinó las modalidades de trabajos posibles, los plazos y las condiciones de entrega, la escala de evaluación y los procedimientos administrativos para la presentación, y la evaluación y devolución de las producciones;
- c) escaso interés de los docentes para responder a las demandas de tutela del estudiante. No le encontraban valor a la inversión de tiempo que requiere dirigir un trabajo; al tiempo en que se avanzaba con la redacción de la reglamentación se convocó a los profesores de las asignaturas a participar en la revisión del mismo, se indagó acerca de las razones que motivan el desinterés en la temática y se definieron algunas metas a corto, mediano y largo plazo;

d) ausencia de certificación referida a la labor docente realizada por los directores de los TIF; al respecto, se decidió entregar a cada docente una certificación oficial de la labor renovación de cargos por el mecanismo de carrera docente. Inclusive, se contempló a la actividad de dirección de un TIF como una conducta esperada;

e) ausencia de un mecanismo de seguimiento que rinda cuentas de la necesaria interacción que debe existir entre el docente y el estudiante. Se advirtieron a directores que firman trabajos sin revisarlos de manera exhaustiva y estudiantes que no incorporaban las correcciones solicitadas por los mismos. La nueva reglamentación prevé un sistema de monitoreo en base a un sistema de planillas, que registran las actividades realizadas por el estudiante y el docente en cada encuentro. Además, al final de la misma, el director deberá dar su conformidad, mediante firma y sello para la presentación del trabajo, asumiéndose en el caso de presentar dicha firma, que avala la producción y que la misma contiene todas las correcciones o aportes;

f) escasa asistencia de los docentes a las convocatorias voluntarias para participar de los trabajos de corrección una vez al mes. Con el objeto de estimular la participación colaborativa de los docentes de las diferentes asignaturas en el proceso de corrección de los trabajos, se decidió otorgar a esta participación el carácter de antecedente válido para los mecanismos de renovación de cargos mediante carrera docente;

g) desconcierto de los estudiantes ante la evaluación o la devolución de los trabajos que no cumplían con el puntaje mínimo. El nuevo reglamento prevé un conjunto de específicas para cada modalidad en las cuales se advierte claramente cuáles son los criterios de evaluación que fueron tomados en cuenta. Uno de los formularios es entregado a los estudiantes con las observaciones realizadas a su trabajo, las cuales deben ser resueltas en los plazos estipulados a tal fin.

h) ausencia de un espacio colaborativo que contribuya a la elaboración precoz del TIF; en este caso, se conformó un grupo de estudio especializado que evolucionó hacia la formación de un equipo de investigación, que devino en un Ensayo Clínico Controlado que indaga acerca de los efectos de la electroestimulación selectiva en pacientes con hipotrofias post-traumáticas y post lesiones de nervios periféricos, y

i) escasa difusión de los conocimientos generados en este stock de conocimientos, como el problema más importante a resolver; al respecto, se tomó la decisión de impulsar procesos de socialización de todo el caudal de información generado en el contexto de desarrollo de los TIF. Para contribuir a este proceso se generaron los siguientes espacios institucionales: creación de la categoría “Relato de experiencias de estudiantes” dentro de un evento anual denominado “Expo Salud”, que promueve la interacción de estudiantes y docentes de todas las carreras de la Facultad; reunión una mensual de jóvenes investigadores: una vez al mes estudiantes y docentes se reúnen para exponer y debatir las temáticas de sus TIF, con la finalidad de estimular el pensamiento crítico y la práctica profesional reflexiva.

Además, en base a las sugerencias de los docentes responsables de la corrección de las producciones, las mejores son seleccionadas y enviadas a la Revista de la Facultad de Medicina de la UNNE para su publicación bajo el formato de informes breves. Finalmente, todo el acervo de conocimientos generado pasará a formar parte de la información del Observatorio de Salud de la Facultad, el cual estará disponible para la comunidad en la página oficial del mismo.

En síntesis, las acciones puestas en marcha fueron: identificación de un *stock* de conocimientos institucionales, insuficientemente aprovechado; decisión política de impulsar la difusión del conocimiento; reformulación de la reglamentación de los TIF; definición de modalidades alternativas de presentación de trabajos (Relatos de experiencias de estudiantes con pacientes, trabajos de investigación, protocolos de investigación);, reconocimiento del aporte de los docentes asesores con certificaciones válidas para los procesos de evaluación de sus respectivos cargos; generación de espacios institucionales de divulgación de conocimientos; reconocimientos y premios para estudiantes que comparten sus conocimientos; estímulo de las vocaciones científicas mediante actividades colectivas de investigación; apoyo para la redacción y envío de trabajos finales con las especificaciones solicitadas por el Comité Editor de la Revista de la Facultad.

Conclusiones

En términos generales, la Estrategia puede resumirse en una serie de pasos que se inician con la identificación de un *stock* de conocimientos provenientes de los TIF. El escollo más importante ha sido, sin lugar a duda, la tendencia natural de culminar cualquier proceso de generación de conocimientos con el innecesario

archivo de los mismos, cuando en realidad la consecuente utilización eficiente, necesariamente requiere de la difusión, socialización y apropiación activa por parte de los actores institucionales y la comunidad, en general.

Los estudiantes evidenciaron mejoras en la calidad de sus producciones en cuanto al número de casos seguidos y también a las puntuaciones alcanzadas. Las demoras en la presentación de los trabajos se redujeron notablemente, a tal punto que los estudiantes presentan su TIF inmediatamente a la finalización de las Prácticas Profesionales Intensivas (anterior a la última asignatura del plan de estudio), siendo este un tiempo promedio de 30 a 40 días.

Se formaron grupos de estudios y equipos de investigación, que sin lugar a duda, fue el resultado más destacado de este proceso de gestión, ya que permitió aflorar un genuino interés en la generación del conocimiento, que respalda el ejercicio de la profesión, una necesidad muy particular de la carrera de Licenciatura en Kinesiología y Fisiología. Este equipo está integrado por docentes instructores de las asignaturas, kinesiólogos del servicio universitario de Kinesiología de la Facultad y estudiantes. Con esta forma de organización del trabajo, se logró poner en marcha un "Ensayo Clínico Controlado" con aprobación del Comité de Bioética de la Facultad y el paso siguiente, será avanzar en el proceso de acreditación, a nivel del Rectorado, de la UNNE.

El equipo de docentes estimula la activa participación de los estudiantes en acciones de difusión de las actividades realizadas en congresos, jornadas y eventos científicos, y en este contexto, se logró la primera publicación del equipo en una revista de la Facultad. Este espacio de trabajo colaborativo otorgó sustrato al desarrollo de actividades de búsqueda bibliográfica, de análisis, de interpretación clínica y otras habilidades mentales, que los estudiantes han capitalizado muy bien para la elaboración del TIF; en este caso, este equipo de investigación funcionó como un gran proveedor de temas a presentar.

Se fomentaron las actividades de trabajo en equipos interdisciplinarios y se enfatizó el análisis crítico reflexivo de las experiencias de los estudiantes con pacientes.

Desde una visión de la gestión académica se asume que se han generado espacios de análisis crítico, que contribuyeron a la formación de estudiantes. Pensar y poner en marcha una serie de medidas facilitadoras del TIF permitió obtener múltiples beneficios tanto para el docente como para el estudiante. Un fuerte determinante de los resultados obtenidos es la claridad de la reglamentación, condición que se estima evita inconvenientes y hace más eficiente la gestión de los tiempos de

estudiantes y docentes reunidos con un objetivo en común.

Cada instancia de trabajo analizada, se enlazaba con un capítulo del plan de estudio, que fue revisado con diferentes ópticas. La necesidad de acompañar a los estudiantes se transformó entonces en un disparador de ideas, en un impulso para el cambio y la mejora constante. El objetivo inicial fue alcanzado, pero se considera aún más relevante que todo el proceso realizado, el camino recorrido.

En resumen, el TIF resultó ser un espacio de integración y de retroalimentación de otras asignaturas del plan de estudio.

Referencias bibliográficas

Frías Navarro, R. (2012). *Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento*. En: Nonaka y Takeuchi. Usando la ficción literaria. Universidad Nacional de Facultad de Ciencias Económicas. Maestría en Administración. Bogotá, Colombia. Extraído desde <http://www.bdigital.unal.edu.co/8958/1/940863.2012.pdf> el 4 de octubre de 2014.

López, M.S. et al. (2009). Los procesos en un modelo de gestión de patentes universitarias. *Revista ingeniería investigación* vol. 29 no. 2, agosto. Extraído desde <http://www.scielo.org.co/img/revistas/iei/v29n2/v29n2a21.pdf> el 3 de marzo de 2013.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press, Nueva York, USA.

Rodríguez, G. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. Educar 37, 25-39. Extraído desde <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf> el 23 de febrero de 2014.

Takeuchi, H. (1995). *The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company*. Extraído desde http://siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources/461197-1150473410355/JKE2_ch01.pdf el 4 de abril de 2013.