



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

## **ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

### **“PLAN DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE MATRÍCULA A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE CAJAMARCA - 2016”**

Trabajo de investigación para optar el grado académico de:

Maestro en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Autores:

José Alberto Álvarez Barrantes

Joel Calua Torres

Jeaneth Patricia Sánchez Arroyo

Asesor:

Mg. Jaime William Zárate Aguilar

Trujillo - Perú

**2018**

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Mg. Jaime William Zárate Aguilar, Docente de la Escuela de Postgrado y Estudios Continuos de la Universidad Privada del Norte, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación de los estudiantes:

- Joel Calua Torres.
- Jeaneth Patricia Sánchez Arroyo.
- José Alberto Álvarez Barrantes.

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: “PLAN DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE MATRÍCULA A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE CAJAMARCA - 2016” para aspirar al grado académico de Maestro en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual AUTORIZA a los interesados para su presentación.

---

Mg. Jaime William Zárate Aguilar  
Asesor

## ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El comité del trabajos de investigación, conformado por: Wesly Rudy Balbin Ramos, Luis Fernando Alegría Ferreyros, y Luis Miguel Cotrina Malca; ha procedido a realizar la evaluación del trabajo de investigación de los estudiante: Joel Calua Torres, Jeaneth Patricia Sánchez Arroyo y José Alberto Álvarez Barrantes para aspirar al grado académico de Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas con el trabajo de investigación: PLAN DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE MATRÍCULA A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE CAJAMARCA - 2016

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido los miembros del jurado acuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Calificativo:

Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Desaprobación

Firman en señal de conformidad

---

Mg. Wesly Rudy Balbin Ramos  
Miembro del Comité

---

Mg. Luis Fernando Alegría Ferreyros  
Miembro del Comité

---

Mg. Luis Miguel Cotrina Malca  
Miembro del Comité

## **DEDICATORIA**

A nuestros estudiantes que son el motivo y motor de un espíritu de constante cambio y mejora.

### **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos el apoyo incondicional recibido por parte de la Universidad Privada con sede en Cajamarca que nos ha permitido realizar el presente trabajo, especialmente a los directores y coordinadores involucrados en el trabajo de comprender mejor los procesos de matrícula de la universidad.

Ahora aceptamos el hecho de que el aprendizaje es un proceso que dura toda la vida para mantenerse al corriente del cambio. Y la tarea más urgente es enseñar a la gente cómo aprender.

Peter Druker

<b>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>5</b>
<b>DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>60</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Análisis del proceso de matrícula en una Universidad Privada deCajamarca 2016.....	34
Tabla 2: Facultades y carreras de una Universidad Privada de Cajamarca.....	36
Tabla 3: Actividades realizadas para la gestión del conocimiento en los procesos de matrícula.....	39
Tabla 4: Resultados de la evaluación de conocimiento explícito sobre el proceso de matrícula en 20162.....	40
Tabla 5: Resultados de la encuesta de percepción sobre la gestión del conocimiento sobre los procesos de matrícula (Pretest).....	41
Tabla 6: Escala de medida.....	41
Tabla 7: Comparación del conocimiento tácito sobre procesos generales de la matrícula .....	43
Tabla 8: Exteriorización del conocimiento sobre el proceso de matrícula relacionado a la actividad de directores de carrera .....	44
Tabla 9: Combinación del conocimiento sobre el proceso de matrícula relacionado a la actividad de directores de carrera .....	45
Tabla 10: Resultados de la evaluación de conocimiento explícito sobre el proceso de matrícula en 2016-2.....	48
Tabla 11: Resultados de la encuesta de percepción sobre la gestión del conocimiento sobre los procesos de matrícula (Post-test).....	49
Tabla 12: Escala de medida.....	49



## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Procesos de conversión del conocimiento, según Nonaka y Takeuchi...28	
Figura 2: Diagrama de flujo de procesos de matrícula relacionado con los directores de carrera ..... 46	46
Figura 3: Copia de pantalla de espacio virtual creado para compartir información sobre procesos de matrícula entre directores de la universidad..... 47	47

## RESUMEN

El presente trabajo, parte del problema sobre una inadecuada gestión del conocimiento respecto a los procesos de matrícula relacionados con la actividad de los directores de carrera de una Universidad Privada con sede en la ciudad de Cajamarca - Perú. Situación que se evidencia con el recojo de información a través de un análisis FODA y los resultados de test de conocimientos aplicada a los directores de carrera y la encuesta de opinión sobre la gestión del conocimiento. Esta inadecuada gestión del conocimiento sobre procesos de índole académico en el proceso de matrícula trae como consecuencia un servicio inadecuado a casi siete mil estudiantes cada ciclo. Se parte de un marco teórico en el que se describe la unidad de análisis; es decir, puntualmente se aborda el concepto de Gestión del conocimiento. La estrategia es ir describiendo cada uno de los términos involucrados a la luz de autores que han hecho investigación en temas parecidos. Así, se aborda el término conocimiento haciendo una distinción entre información y conocimiento y estableciendo la implicancia del conocimiento tácito y explícito para el presente trabajo. Finalmente, se hace necesario también abordar conceptos que aparecen en el título: proceso de matrícula, director de carrera y una Universidad Privada de Cajamarca. Esto con la finalidad de aclarar cuál es la concepción de estos intervinientes puntuales. Después de identificar los procesos sujetos de mejora, se establece una línea de investigación: Plan de mejora que optimice el proceso de matrícula correspondiente al ciclo 2016-2 en aquellas responsabilidades propias de los directores de carrera, a través de la gestión del conocimiento en una Universidad Privada de Cajamarca. Esta línea de investigación se plantea alcanzar a través de actividades propias de la gestión del conocimiento que se asume a partir de un trabajo ya realizado por Castañeda (2006) en su "Propuesta de un esquema procesal que guíe a la gestión del conocimiento en las instituciones cubanas de información" que se resume de la siguiente manera: identificación, conversión, codificación, almacenamiento y evaluación del conocimiento de los directores de carrera de la universidad relacionado al proceso de matrícula. Se explica la metodología asumida: es una investigación aplicada y cuyo diseño se aproxima al preexperimental por el hecho de que se mide antes y después de la intervención en la gestión del conocimiento del proceso de matrícula. Se indica la unidad de análisis y las variables a estudiar

(líneas de investigación): gestión de la creación, la compartición y aplicación del conocimiento sobre procesos de matrícula en la universidad. Asimismo, se detalla las actividades y los entregables de cada cual. Como consecuencia de lo anterior se detalla las actividades de campo o trabajo de campo. El trabajo de campo no solo demuestra a través del diagnóstico respectivo que la gestión del conocimiento es muy deficiente (resultados del test de conocimientos, resultados de opinión sobre gestión y FODA), sino, establece la necesidad de la intervención a través del modelo SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación e Internalización) como un instrumento de gestionar el conocimiento de manera más sistematizada; es decir, crearlo, y recrearlo. Esto, dado que el conocimiento sobre proceso de matrícula en la universidad no se hace conscientemente por parte de las autoridades dueñas de dicho proceso. El proceso termina con una evaluación del conocimiento y la percepción de los involucrados en el presente estudio (directores de carrera). Los resultados en la primera experiencia son alentadores, dado que se aumenta no solo el conocimiento sobre procesos de matrícula sino la percepción positiva respecto a la gestión del conocimiento que permite realizar un trabajo más ordenado y consciente de procesos que antes se entendía solo a partir de intuiciones. Finalmente, se presentan los resultados de las actividades anteriormente establecidas y se plantea una propuesta de mejora.

Palabras clave: Proceso de matrícula; Gestión del conocimiento; Conocimiento explícito; Conocimiento implícito.

# DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

## 1. INTRODUCCIÓN

En toda organización existen elementos que contribuyen en mayor o en menor medida al éxito de sus procesos. Si la organización brinda productos o servicios, será el talento humano quien determine su calidad. Ahora bien, si nos enfocamos en las organizaciones que brindan servicios, definitivamente, uno de los elementos más importantes es el recurso humano o mejor llamado en los últimos tiempos el talento humano. Más aún si esta organización que brinda servicios es una que se dedica a la educación superior: la universidad.

La universidad es una organización especial si abordamos el tema del conocimiento, dado que en ella no solo se crea conocimiento, sino se lo imparte, se intercambia y se agrega valor al conocimiento. En este caso nos estamos refiriendo al conocimiento científico. Sin embargo, al interior de una organización universitaria también el conocimiento no necesariamente científico es objeto de tratarlo o, en todo caso, es digno de considerarlo. Nos estamos refiriendo al conocimiento que se utiliza para realizar actividades administrativas por parte de quienes gestionan conocimiento científico (Decanos, directores o coordinadores de carrera, por ejemplo,) pero que, dadas las circunstancias, hacen una labor administrativa. Tal es el caso de los directores de carrera que hacen una labor administrativa relacionada con la matrícula en una universidad.

Normalmente, un director de carrera en una universidad ingresa a laborar por su perfil académico. Es decir, un abogado, ingeniero o docente realiza en la universidad actividades relacionadas a su perfil profesional. Actividad que obviamente viene refrendada por la universidad que lo formó. Sin embargo, existen actividades que el director de carrera no necesariamente conoce, dado que no ha sido capacitado para su ejecución. Por ejemplo, el acto administrativo de llevar a cabo un proceso de matrícula. Ese es el caso de los directores de carrera de la universidad.

En la universidad existen 15 directores de carrera y 2 directores de departamento (Estudios generales). Todos ellos se involucran en el proceso de matrícula que la universidad realiza. Claro está que dicho proceso incluye también a otras unidades de la universidad: Secretaría académica, Bienestar universitario, Oficina de admisión, Oficina de becas, Oficina de Mentoría, etc. Dentro del proceso de matrícula en el que se relacionan las unidades anteriores, se encuentran los directores de carrera. Estos últimos han aprendido a realizar el proceso de matrícula, en lo que les corresponde, sin ninguna inducción por parte de la universidad. Es decir, la calidad de su servicio se debe principalmente a la iniciativa de cada uno de ellos para poder informarse e involucrarse en el proceso de matrícula. Por lo tanto, tenemos un proceso de matrícula en cada uno de los directores con un nivel de diferenciación muy marcado.

Este panorama ha tenido consecuencias muy negativas en los últimos años: reclamos de estudiantes, reclamos de padres de familia, denuncias ante INDECOPI (organismo gubernamental que controla el servicio al cliente en el Perú), inconformidad de parte de las autoridades de la universidad, etc.

Frente a este panorama, surge la inquietud de mejorar la situación de conocimiento y aprendizaje de los directores de carrera de una Universidad Privada con sede en Cajamarca. Este proceso mejoraría a través de la denominada Gestión del conocimiento. Dado que, entendemos, es la herramienta más propicia para poder no solo ordenar, sino promover actividades conscientes de parte de las autoridades para poder obtener mejores resultados antes, durante y después de un proceso de matrícula.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Sobre el término “conocimiento”

Uno de los problemas al tratar con el conocimiento como objeto de estudio es la forma en la que debiéramos asumir la concepción del mismo. Esto, dado que si no definimos correctamente a qué nos estamos refiriendo, podríamos perdernos. Esta es la razón por la que, en este trabajo, empezamos con un acercamiento a la definición de conocimiento que asumiremos.

En primer lugar, haremos un acercamiento al conocimiento en términos generales, para ello nos remitimos a Luque (1993) quien nos dice lo siguiente:

*¿Qué entendemos por conocimiento? Intentemos responder a esta pregunta desde un punto de vista general. Para ello, no nos limitaremos al caso del conocimiento humano, sino que haremos una definición amplia del conocimiento. Admitamos por el momento que el mundo está constituido por un conjunto de entes. El conocimiento es una propiedad que se predica de cada uno de estos entes. En efecto, cada uno de ellos se relaciona con los demás entes, con lo que denominaremos exterior, en un doble sentido: conocimiento y acción. Mediante el conocimiento tomamos noticia del exterior, captamos información de los demás entes. Mediante la acción modificamos el exterior, influimos en los demás entes.*

*En este sentido, conocer no solo no es una facultad reservada al hombre, sino ni siquiera a los seres vivos. En cierto sentido, una piedra recibe información del exterior y puede actuar.*

*En efecto, si por ejemplo, golpeamos una piedra con un palo, los átomos periféricos de la piedra experimentan (“sienten”), la repulsión producida por la proximidad de los átomos periféricos del palo, y actúa con una repulsión igual sobre el palo, acción que normalmente supondrá la ruptura del palo. Obviamente este conocimiento y esta acción están limitadas y regidas por las leyes de la naturaleza, pero ¿acaso el conocimiento humano no participa también de estas limitaciones?*

Zambrano (2015), citando a otros autores, nos acerca a referentes teóricos cuya posición es más específica, es decir, nos ubica en nuestra realidad: las organizaciones:

*Maturana y Varela (1984) definen el conocimiento como las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto, que estarán condicionadas por el entorno y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades del conocedor, las cuales establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor. Con frecuencia en las organizaciones no solo se arraiga en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.*

Como se observa, Maturana y Valera hacen hincapié en el hecho de que el conocimiento es un producto cultural, pero que se potencializa por las capacidades de cada individuo. Esto deviene, obviamente en la actividad propia del individuo y por ende, la actividad eficiente o ineficiente del sujeto dependerá del nivel de conocimiento que éste tenga.



### 2.1.1. Información y conocimiento

El conocimiento, entonces, es determinante en cuanto a la acción del sujeto. Más aún, si esta importancia se ubica en la denominada “Sociedad del conocimiento” en términos de Drucker, P. (1969) que lo menciona en su conocida obra “La era de la discontinuidad”. No obstante, existen dos términos que muchas veces nos llevan a confusión, y que en el contexto de este trabajo es importante se distinga de la manera más sencilla y puntual.

Montuschi (2001), luego de una disertación sobre el conocimiento en las organizaciones y dentro de la concepción de “Sociedad del conocimiento, hace el siguiente comentario:

*En cuanto a la información parece necesario establecer sin ambigüedades su diferencia con el conocimiento dado que, con frecuencia, a ambos términos se les asigna el mismo significado. Desde la imprescindible definición dada por Fritz Machlup que veía la información como a “un flujo de mensajes o significados que pueden añadir, reestructurar o cambiar el conocimiento”, se ha diferenciado la información de los datos y del conocimiento de varios modos posibles. Así se ha dicho que los datos se transforman en información cuando son interpretados por quien los recibe y que la información es descriptiva mientras el conocimiento es predictivo. También se ha dicho que la información son los datos que tienen “valor” y que el valor informativo depende del contexto. Por lo tanto, mientras no se ubican los datos en el contexto apropiado no se convierten en información y si el contexto desaparece también lo hace la información. Otro criterio señala que la información son datos a los cuales se les ha asignado significado por medio de una conexión relacional.*

### 2.1.2. Conocimiento tácito y conocimiento explícito

Existen muchas clases de conocimiento. En todo caso, esta clasificación depende mucho del autor y del criterio con el que se aborde. En nuestro caso, Montushi (2001), citando a Polanyi, clasifica al conocimiento, en el marco de la gestión del conocimiento, de la siguiente manera:

*Polanyi, por otra parte, desarrolló un enfoque particular sobre el problema del conocimiento que resulta pertinente para el análisis que luego se realizará acerca de la Sociedad del Conocimiento y, en particular, para el llamado management del conocimiento. Su concepción del conocimiento se basa en tres tesis: a) un conjunto articulado de reglas o algoritmos no alcanza para explicar el descubrimiento verdadero; b) el conocimiento es público y dado que es construido por seres humanos es personal en gran medida y contiene emociones; c) existe un conocimiento que subyace al conocimiento explícito y que es más fundamental que el mismo: es el conocimiento tácito. Polanyi sostiene que todo el conocimiento es tácito o está enraizado en conocimiento tácito.*

*Las nuevas experiencias son siempre asimiladas por medio de conceptos que el individuo ya posee y que, de algún modo, recibió o heredó de otros usuarios del lenguaje. Estos conceptos son tácitos. En consecuencia, todo nuestro conocimiento se basa en una dimensión tácita.*

*El conocimiento tácito es entonces aquel conocimiento que la persona tiene incorporado sin tenerlo permanentemente accesible a la conciencia, pero del cual el individuo hace uso cuando las circunstancias lo requieren y que es utilizado como instrumento para manipular el fenómeno que se está analizando. Este tipo de conocimiento ha recibido distintas denominaciones. Así se ha dicho que se trata de un “conocimiento individual implícito”, o que se trata de “conocimiento incorporado”, o que es el “conocer cómo”.*

*En general, el conocimiento tácito es subjetivo y está basado en la experiencia. Dado que en muchas circunstancias dicho conocimiento es específico para determinado contexto, resulta difícil y tal vez imposible expresarlo en palabras, oraciones, números o fórmulas. También incluye creencias, imágenes, intuición y modelos mentales, así como habilidades técnicas y artesanales. Dadas estas características el conocimiento tácito es altamente personal y difícilmente transferible o comunicable. Su transmisión, de ser posible, requiere de actividades conjuntas y compartidas. Como contraposición al concepto de conocimiento tácito aparece el de conocimiento explícito. Este último es el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado en palabras, oraciones, números o fórmulas, en general independientes de contexto alguno. También se lo suele identificar como conocimiento codificado ya que puede ser expresado fácilmente de modo formal y transmitido a otros de modo igualmente sencillo. Cualquier tipo de conocimiento puede ser convertido mediante procesos de transferencia.*

## 2.2. Sobre el término “gestión”

Después de acercarnos al concepto de “conocimiento” nos enfocamos en el término “gestión” que conforma el otro elemento de la frase “Gestión del conocimiento” que es una terminología que utilizamos en el presente trabajo. Como es de fácil comprensión esta frase se escucha en el ámbito de las empresas, organizaciones y últimamente en educación.

Risso (2012) lo define y lo distingue de otro término que a veces se usa como sinónimo, pero que definitivamente es distinto:

*(...) el término gestión parecería encontrarse equiparado al de administración, sin embargo y tal como se concibe actualmente la gestión dentro de la perspectiva de las prácticas organizativas, ésta comporta un conjunto de actividades de decisión que tienen lugar dentro de una organización y es aplicada como un conjunto de procedimientos de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los cuales han sido obtenidos los recursos; por tanto, gestionar consiste en seleccionar ciertas acciones partiendo de diversas informaciones, y compone o dibuja un conjunto de actividades entrelazadas que incluyen, al menos, a la administración de los recursos, el número de actos programados y una línea de trabajo abordada, a corto, medio y largo plazo; todas ellas circunscriben y comprenden al concepto administración. Para los teóricos de la administración, ésta se contrapone a gestión, puesto que la administración hace referencia a la capacidad de representar a la empresa ante terceros, en cambio gestión alude al ámbito interno de la empresa.*

*Por tanto, gestionar es hacer que las decisiones se ejecuten, tramitar asuntos con vistas a la obtención de unos resultados, involucra el conjunto de proposiciones teóricas que explican el uso de unas reglas, procedimientos y modos operativos para llevar a cabo con eficacia las actividades económicas que permiten lograr los objetivos de una organización.*

*Con relación a la dirección, la gestión, es mucho más restringida, puesto que la dirección abarca un proceso más general por el cual se conduce a una organización hacia sus objetivos, mediante la aplicación de los factores disponibles, y desarrollando las funciones de: planificación, organización, gestión y control; principios directivos que sirven para toda clase de instituciones.*

## **2.3. Gestión del conocimiento**

### **2.3.1. Hacia una definición**

Hemos diferenciado entre información y conocimiento, hemos distinguido también entre administración y gestión. Esto ha sido importante, dado que tenemos el firme propósito de comprender la definición que estamos abordando, especialmente porque nos es necesario saber a qué nos referimos cuando hablamos de “gestión del conocimiento”. La bibliografía al respecto es abundante y, a veces, confusa. A continuación, lo establecido por Artiles (2013) y que a su vez cita a Bueno (1999):

*Producto del propio desarrollo de la Sociedad del Conocimiento, las organizaciones han desplegado un mecanismo para gestionar el conocimiento: la Gestión del Conocimiento (GC), término que comienza a desarrollarse como enfoque gerencial a inicios de la década del '90.*

*La Gestión del Conocimiento ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que los humanos poseen y aportan a la organización. Uno de los valores principales de la Gestión del Conocimiento es su completa coherencia con cualesquiera otras técnicas, como la gestión de calidad, la reingeniería, el benchmarking, la planeación estratégica y otras, que se basan también en conocimiento. Todas estas son parte de la estrategia de la empresa moderna e integrada. Según Bueno (1999), **la Gestión del Conocimiento es “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con las actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”**. Este nuevo enfoque gerencial brinda la posibilidad de convertir el conocimiento tácito en explícito, mediante diferentes estrategias que permitan su identificación, permitiendo que las habilidades, competencias y experiencias de los individuos de una organización puedan ser puestas a disposición de todos los trabajadores, para de esta forma lograr el éxito de la institución y un adecuado proceso de toma de decisiones (el resaltado es nuestro).*

Especialmente, el último autor circunscribe a la gestión del conocimiento como una responsabilidad de quienes dirigen una organización para generar estrategias pertinentes que procuren conducir el conocimiento de la experiencia hacia la objetividad de los códigos y consecuente producción de información que ha de convertirse en conocimiento de uso inmediato. Es decir, nos recalca que gestión del conocimiento, se focaliza, principalmente, en una conversión continua entre el conocimiento tácito al conocimiento explícito y viceversa. Así, lo hace notar también Yáñez (2013):

*En primer lugar, el concepto más sencillo de gestión es hacer que las cosas sucedan. Por otro lado, el concepto de la palabra conocimiento se refiere a las creencias y compromisos, más allá de la mera información. Si consideramos que el conocimiento, en primera instancia, es creado en las mentes de las personas individualmente a partir de sus experiencias y competencias, y en una segunda instancia se comparte a partir del trabajo colaborativo entre las personas; la gestión será la encargada de identificar formas para fomentar y estimular el desarrollo de nuevos conocimientos, como también debe ser capaz de ofrecer formas efectivas de representar, organizar, reutilizar y renovar los conocimientos individuales y/o grupales.*

*Swan nos dice que el reto de la gestión del conocimiento es transformar el conocimiento tácito en un conocimiento explícito. El mismo autor nos describe el conocimiento tácito como “un conocimiento que no puede articularse con facilidad y que, por lo tanto, solo existe en las manos y en las mentes de las personas, para manifestarse después mediante acciones”, y el conocimiento explícito como “el conocimiento capturado y codificado en manuales, normas y procedimientos y resulta sencillo de transmitir”. Por lo tanto, podríamos afirmar que el conocimiento tácito es el inherente a las personas, producto de su experiencia, sabiduría y creatividad, en cambio el conocimiento explícito es el que se representa por un lenguaje formal y sistemático.*

### **2.3.2. Procesos de la gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento tiene un conjunto de procesos que varían dependiendo del contexto en el que se pretenda establecer. Así, para (Fuentes, 2010), en la gestión del conocimiento existen dos procesos esenciales y cada uno de estos se subdivide en otros, los cuales son: La generación de conocimiento y la transmisión de este conocimiento. La transmisión puede ocurrir en tanto en tiempo como en espacio o de muchas otras formas, como por ejemplo, cuando queremos colocar de forma evidente nuestro conocimiento en bases de datos, para que alguien después de algún tiempo pueda usarlo o cuando utilizamos diferentes instrumentos de comunicación para transmitir este conocimiento.



Aunque estos dos procesos que pueden realizarse de manera independiente están correlacionados, ya que, para la creación de conocimiento usamos el conocimiento que es transmitido de otras personas o lugares existiendo así un proceso de transmisión que fomenta que el conocimiento en el interior de las organizaciones mejore y sea útil.

En todo caso, en cualquier organización en donde se pretenda creativamente establecer caminos, pasos o acciones que conduzcan al perfeccionamiento del conocimiento de los integrantes de dicha organización, se debería considerar lo propuesto por Probst, Raub y Romhardt que vienen citados por Hernández & Martí (2008). Así, los procesos medulares para la gestión del conocimiento en una organización se pueden resumir de la siguiente manera:

a) ***La identificación selectiva del conocimiento:*** es un proceso con un alto nivel de transparencia en el que los recursos humanos pueden orientarse en la organización y alcanzar un mayor acceso al entorno del conocimiento interno y externo, además favorece la eficacia de los procesos de aprendizaje organizacional. Este proceso es selectivo, porque la organización identifica sólo los conocimientos que son útiles. La identificación de conocimiento tributa a la definición de los procesos de cambio que se realizan en la base del conocimiento de la organización.

b) **La adquisición del conocimiento:** es el proceso mediante el cual las organizaciones determinan la forma más factible en que se debe adquirir el activo. Este proceso está muy vinculado al proceso de identificación del conocimiento, debido a que facilita información sobre el activo intangible que no se encuentra en la organización o que existe pero que es necesario desarrollar.

c) **El desarrollo del conocimiento:** es un proceso que se concentra tanto en el perfeccionamiento del conocimiento organizacional como de los recursos humanos para el desarrollo de nuevas habilidades, mejores ideas y procesos más eficaces. Este proceso incluye todas las actividades administrativas. Se orienta al desarrollo de los conocimientos necesarios que la organización no posee o, al menos, no en los niveles deseados, y crear aquellos que no existen todavía dentro o fuera de ella.

d) **El compartir y distribuir el conocimiento:** es un proceso clave para que toda la organización pueda utilizar el conocimiento que se encuentra dentro o fuera de ella. Es un proceso dirigido a la distribución y transferencia del activo entre individuos, equipos o grupos específico de recursos humanos.

e) **El proceso de retención del conocimiento:** se aplican políticas dirigidas a la conservación del conocimiento en la organización, este proceso se realiza por medio de debates en grupo y el desarrollo del lenguaje colectivo, con el fin de retener el activo de vital importancia para la organización. Sus objetivos son almacenar y actualizar paulatinamente todo el conocimiento que se desea retener por su importancia y relevancia.

f) ***El proceso de utilización del conocimiento:*** garantiza la utilización del activo útil, luego de su adquisición y desarrollo. Es la fase de ejecución, donde el conocimiento se transforma en resultados concretos, además se identifican y eliminan las barreras que frenan su flujo.

### **2.3.3. El desarrollo del conocimiento**

Hemos visto que la gestión del conocimiento implica un conjunto de acciones o procesos que devienen en otras acciones o procedimientos que procuran mejorar el conocimiento dentro de una organización. Sin embargo, una de aquellas acciones o procesos es el “desarrollo del conocimiento” o “conversión del conocimiento”. Este es un proceso que pretendemos desarrollar en el plan de mejora que luego explicaremos, pero que se circunscribe a uno de los tantos modelos que la bibliografía científica nos plantea.

Es importante destacar que la selección de nuestro modelo de conversión del conocimiento tomó en cuenta la operatividad de los elementos que se consideran para tratar de convertir el conocimiento tácito en explícito y viceversa. Es decir, quedaron fuera otros modelos que no aportaban a la intencionalidad de nuestro trabajo.

El modelo escogido para nuestra conveniencia fue el modelo de Nonaka y Takeuchi. Este modelo que propone la conversión del conocimiento existente en una organización se debe entender de la manera como lo expone Pons & Quintero (2014) en la siguiente cita:

*El modelo Nonaka Takeuchi establece como base el conocimiento tácito (subjetivo) aunque aborda el explícito (objetivo). Propone cuatro formas de conversión del conocimiento, una en la que a partir de la interacción de grupos de personas (socialización) el conocimiento se traslada de tácito a tácito. Luego la exteriorización, donde el conocimiento se transforma de tácito a explícito. Mediante la combinación o distribución del conocimiento se genera de explícito a explícito. Tras la interiorización o la asociación del aprendizaje mediante la práctica y la recepción de experiencias, se transforma el conocimiento de explícito a tácito nuevamente (Nonaka y Takeuchi 1999).*

*Nonaka y Takeuchi (1995) modelizaron el proceso de generación, acumulación e integración de conocimiento de las empresas como un proceso causa-efecto circular, acumulativo y de interacción continua. Las interacciones entre esas clases de conocimiento conducen a representar dicho modelo a través de una arquitectura en espiral, conocida como “espiral del conocimiento” según muestra la Figura 1.*



Figura 1: Procesos de conversión del conocimiento, según Nonaka y Takeuchi

*El principal aporte que ofrece el modelo de Nonaka y Takeuchi, lo da la definición de los cuatro modos de transformación del conocimiento para la organización. Su mayor aplicación se encuentra en cómo las organizaciones pueden crear y promover el conocimiento siendo su mayor limitación el hecho de no describir las actividades que intervienen en la transformación de dicho conocimiento. De este modelo se obtienen como procesos claves para una correcta GC que se desee implementar, la interiorización, combinación, exteriorización y socialización del conocimiento. Es un modelo genérico que no detalla en las actividades que conforman cada proceso, ni referencia las entradas, salidas, técnicas y herramientas que se deben usar para soportarlo. Sin embargo, de él se utilizarán los procesos (socialización, exteriorización, interiorización y combinación del conocimiento).*

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. General**

Proponer un plan de mejora que optimice el proceso de matrícula en aquellas responsabilidades propias de los directores de carrera, a través de la gestión del conocimiento en una Universidad Privada de Cajamarca.

#### **3.2. Específicos**

- 4.2.1. Evaluar el proceso e identificar el estado del conocimiento (vacíos, fuentes, vías de intercambio y reglas para el intercambio) sobre procesos de matrícula en una Universidad Privada de Cajamarca.
- 4.2.2. Levantar las principales debilidades del proceso de matrícula, como gestión del conocimiento en de los directores de carrera de una Universidad Privada de Cajamarca, a través del modelo SECI de Nonaka y Takeuchi.
- 4.2.3. Clasificar las debilidades y priorizarlas para integrarlas en un plan de mejora que conlleve una gestión del conocimiento más eficiente.
- 4.2.4. Traducir las mejoras en un plan estratégico que pueda ser aplicado en los procesos de matrícula de una Universidad Privada de Cajamarca.
- 4.2.5. Monitorear la utilización del conocimiento sobre procesos de matrícula de los directores de carrera de una Universidad Privada de Cajamarca, en el contexto real del ciclo 2016-2.

## **4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. Tipo de investigación**

#### **4.1.1. Según la clase de conocimiento pretendido**

El presente trabajo corresponde a la investigación aplicada, dado que se está haciendo uso de proposiciones o afirmaciones de la teoría científica relacionada con la gestión de organizaciones para poder solucionar un problema práctico: Deficiente proceso de matrícula en una Universidad Privada de Cajamarca.

#### **4.1.2. Según el tipo de diseño**

Por el tipo de diseño, el presente trabajo se caracteriza por ser una investigación pre experimental, dado que se ha concebido un pre test con dos instrumentos: un cuestionario que evalúa el nivel de conocimiento explícito sobre procesos de matrícula y un cuestionario que evalúa el nivel de percepción de la gestión del conocimiento que se supone habría establecido la organización. Obviamente en el post test se han utilizado instrumentos antes mencionados. Ambos instrumentos son de elaboración propia y asumiendo una escala Likert. Además, el nivel de control de la variable intervenida es mínima.

## **4.2. Líneas de investigación**

### **4.2.1. Unidad de análisis**

La unidad de análisis de la presente investigación es la gestión del conocimiento de los directores de la universidad sobre el proceso de matrícula 2016-2. Las variables para estudiar se explicitan en las líneas de investigación que a continuación se describen.

### **4.2.2. Variables**

- a) Gestión de la creación de conocimiento sobre procesos de matrícula 2016-2 en una Universidad Privada de Cajamarca.
- b) Gestión de la compartición de conocimiento sobre procesos de matrícula 2016-2 entre directores de carrera de una Universidad Privada de Cajamarca
- c) Gestión de la aplicación de conocimiento sobre procesos de matrícula 2016-2 en direcciones de carrera de una Universidad Privada de Cajamarca.



### **4.3. Metodología**

Para optimizar el proceso de matrícula, a través de la gestión del conocimiento, correspondiente al ciclo 2016-2 en aquellas responsabilidades propias de los directores de carrera de la universidad, hemos asumido el trabajo de Castañeda (2006) en su “Propuesta de un esquema procesal que guíe a la gestión del conocimiento en las instituciones cubanas de información” que describe cinco fases (05) que en este trabajo asumiremos con las adecuaciones del caso. Sin embargo, es parte de nuestra metodología, empezar analizando cuál es la situación del proceso en sí, a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la percepción de quienes en conjunto se ven involucrados en todo el proceso. Es decir, a través del FODA que a continuación resumimos.

#### **5.3.1. Análisis FODA**

Con la finalidad de conocer cuál era la situación del proceso actual de matrícula de manera general en nuestra universidad, se realizó un trabajo de identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se advertían hasta el momento por parte de los involucrados en el proceso. Para esto se realizó un taller en el que se resumió a través de la matriz correspondiente los resultados que líneas abajo se pueden observar.

**Tabla 1**

Análisis del proceso de matrícula en una Universidad Privada de Cajamarca 2016

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p>O1 Avances tecnológicos accesibles, nuevo software Banner.</p> <p>O2 Nuevos ingresantes nativos digitales</p> <p>O3 Formar parte de la red Laureate</p> <p>O4 Universidad en Proceso de Licenciamiento</p>	<p>A1 Universidades Privadas con un sistema de matrícula más ágil.</p> <p>A2 Quejas de Estudiantes y Padres Familia en el proceso de matrícula</p> <p>A3 Mala percepción de la Universidad en la Colectividad</p> <p>A4 Entidad Estatal que arbitra procesos de matrícula</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b><u>ESTRATEGIA FO</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b>
<p>F1 Personal comprometido con los objetivos institucionales</p> <p>F2 Conocimiento tácito en el proceso de matrícula</p> <p>F3 Recursos materiales disponibles</p> <p>F4 Coordinación directa D.A /D.C.</p> <p>F5 Alto porcentaje de estudiantes fidelizados</p>	<p>1. Aprovechar los avances tecnológicos para capacitar al personal que interviene en el proceso de matrícula, ampliando sus conocimientos en el adecuado uso del nuevo software.</p> <p>2. Aprovechar el compromiso del personal y la coordinación directa para el conocimiento, entendimiento y aplicación de la información explícita existente, alcanzando mayor eficiencia y eficacia.</p> <p>3. Utilizar nuevos conocimientos, como el software especializado para brindar un mejor servicio a los estudiantes, obteniendo que la matricula sea más satisfactoria.</p>	<p>1. Lograr que todos los actores se encuentren adecuadamente capacitados para el proceso de matrícula.</p> <p>2. Implementar un plan que garantice un estándar de calidad mediante la capacitación del personal y la adaptación a las nuevas tecnologías.</p> <p>3. Diseñar y poner en marcha acciones que informen a la comunidad universitaria sobre el proceso de matrícula.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DA</u></b>
<p>D1 Ineficiente toma de decisiones y solución de problemas en matrícula</p> <p>D2 Deficiente Plataforma tecnológica que responda al crecimiento de la universidad</p> <p>D3 Falta de conocimiento explícito en el proceso de matrícula por parte de los involucrados en este proceso</p> <p>D4 Escaso personal en la asesoría de matrícula, demora en la atención de los estudiantes</p> <p>D5 Incorporación de personal no calificado en el proceso de matrícula.</p>	<p>1. Diseñar acciones y programas que faciliten a todos los involucrados una orientación y formación completa en el proceso de matrícula</p> <p>2. Desarrollar una propuesta formativa con metodología específica en el uso del nuevo software y el proceso de matrícula al personal que se incorpora en este proceso.</p> <p>3. Incentivar a los actores del proceso a compartir buenas prácticas en los problemas presentados logrando mayor eficiencia en la toma de decisiones.</p> <p>4. Aprovechar el proceso de Licenciamiento de la universidad, esto ayudará a conocer y utilizar adecuadamente los procesos, repercutiendo en la mejor toma de decisiones y solución de problemas.</p>	<p>1. Implementar un programa de capacitación dirigido a la atención del cliente en el proceso de matrícula, evitando las quejas de padres de familia y estudiantes.</p> <p>2. Brindar motivación e incentivos a los involucrados en el proceso de matrícula, para lograr su fidelización.</p> <p>3. Poner en marcha los medios adecuados para difundir el proceso de matrícula, transmitiendo una imagen sólida y positiva, mediante el desarrollo de un plan de comunicación.</p> <p>3. Implementar mecanismos para mejorar la toma de decisiones como diagnosticar los problemas y adoptar las mejores soluciones.</p>

Fuente: Elaboración propia

### **5.3.2. Fases de la gestión del conocimiento**

a) **Identificación del estado del conocimiento y la percepción de su gestión**

Técnicas para recoger información: Pre test de conocimientos sobre el proceso de matrícula en la universidad y Cuestionario de percepción de la GC. Los instrumentos fueron revisados mediante la técnica de validación por experto.

b) **Conversión del conocimiento**

Técnica: SECI (Nonaka y Takeuchi)

c) **Codificación del conocimiento**

Técnica: Diagramas de flujo y/o esquemas u organizadores de información.

d) **Almacenamiento del conocimiento**

Técnica: Repositorio, base de datos.

e) **Evaluación del conocimiento y gestión del conocimiento**

Técnicas para recoger información: Pos test de conocimientos sobre el proceso de matrícula en la universidad y Cuestionario de percepción de la GC.

### **5.3.3. Población y muestra**

La población a considerar son 17 directores de carrera de una Universidad Privada con sede en la ciudad de Cajamarca - Perú.

Dado que el tamaño de la población es pequeña, este estudio no considerará muestra.

**Tabla 2**

Facultades y carreras de una Universidad Privada de Cajamarca

<b>FACULTAD</b>	<b>Nº</b>	<b>DIRECCIONES DE CARRERA</b>
Ingeniería	1	Ingeniería civil
	2	Ingeniería de minas
	3	Ingeniería geológica
	4	Ingeniería ambiental
	5	Ingeniería de sistemas computacionales
	6	Ingeniería empresarial
	7	Ingeniería industrial
Arquitectura	8	Arquitectura y urbanismo
		Arquitectura y diseño
Negocios	9	Administración
	10	Administración y negocios internacionales
	11	Administración y marketing
Salud	12	Contabilidad y finanzas
	13	Psicología
Derecho y ciencias políticas	14	Derecho
Comunicación	15	Comunicación corporativa
		Comunicación y periodismo
Estudios generales	16	Departamento de Humanidades
	17	Departamento de Ciencias

Fuente: Elaboración propia

## **5. TRABAJO DE CAMPO**

### **6.1. Contexto del proceso y precisión de términos**

#### **6.1.1. Procesos de matrícula**

Es un conjunto de procedimientos, actividades y políticas; las cuales permiten organizar la continuidad de la comunidad estudiantil, tanto de estudiantes antiguos, re ingresantes y nuevos, dentro del sistema de la Universidad.

Este proceso incluye varios procedimientos: el registro de estudiantes, donde el objetivo es tener una base de datos completa y actualizada; las proyecciones, donde se define la visión de cupos para prever y asegurar la inscripción de estudiantes antiguos y saber la capacidad que se tiene para las solicitudes de estudiantes nuevos; las inscripciones, donde se asegura el registro de la información de las solicitudes presentadas; las promociones, en este punto el objetivo es llevar a los estudiantes matriculados al siguiente grado; la matrícula propiamente dicha, donde el objetivo es inscribir tanto a estudiantes nuevos como antiguos; la administración de sistema, donde es posible crear, modificar y eliminar registros (este ítem debe ser manejado únicamente por el administrador del sistema).

### **6.1.2. Directores de carrera**

Funcionarios educativos encargados de coordinar actividades académicas y administrativas. Las académicas responden principalmente a las propias de cada carrera. No obstante, las administrativas son las siguientes: garantizar el adecuado proceso de matrícula en lo que corresponde al área académica; supervisar la pertinencia de la matrícula para que se realice conforme a la normas de la institución así como la coordinación de la aplicación de los lineamientos para los proceso de admisión, inscripción y reinscripción a la Universidad con el fin de garantizar el cumplimiento del modelo educativo y las metas de estudiantes a matricular en cada ciclo académico.

### **6.1.3. Sobre la Universidad Privada de Cajamarca**

Es una institución privada peruana formada en el año 1993 la cual tiene como eje institucional el de formar líderes con responsabilidad social y como propósito constituir una comunidad educativa la cual tenga como base a la calidad y a los valores de compromiso, innovación, integridad, trabajo en equipo, orientación a resultados y trascendencia, logrando esto mediante procesos educativos innovadores para contribuir al desarrollo de la sociedad.

Cuenta con 7 sedes distribuidas en las ciudades de Lima, Trujillo y Cajamarca con 6 facultades y 36 carreras de pregrado en total. La sede de Cajamarca cuenta con 6 facultades y 17 carreras de pregrado con una comunidad educativa de 6493 estudiantes al año 2016.

## 6.2. Descripción del trabajo de campo

A continuación, las actividades generales y específicas que se llevaron a cabo para conocer las debilidades del proceso de matrícula relacionado con el quehacer de los directores de carrera de una Universidad Privada con sede en la ciudad de Cajamarca-Perú.

**Tabla 3**

Actividades realizadas para la gestión del conocimiento en los procesos de matrícula

Nº	ACTIVIDADES REALIZADAS	Entregables
1	<p><b>Identificación del estado del conocimiento y la percepción de su gestión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Taller para elaboración del FODA</li> <li>Aplicación del pre test que evalúa conocimientos explícitos del proceso de matrícula 2016-2.</li> <li>Aplicación de cuestionario que evalúa percepción sobre la gestión del conocimiento en el proceso de matrícula .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz FODA</li> <li>Resultados de evaluación de conocimientos (Pre test)</li> <li>Resultados de encuesta de percepción sobre GC (Pre test)</li> </ul>
2	<p><b>Conversión del conocimiento:</b> Aplicación de la técnica SECI propuesta por Nonaka y Takeuchi: tres talleres:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de socialización de conocimientos tácitos relacionados al proceso de matrícula.</li> <li>Taller de exteriorización de conocimientos tácitos para convertirlos en explícitos.</li> <li>Taller de combinación de conocimientos explícitos de los convocados y de los existentes.</li> </ul>	<p><b>Socialización:</b> a) Organizador: ¿Cómo lo hago yo?</p> <p><b>Exteriorización:</b> b) Organizador: ¿Cómo debería ser?</p> <p><b>Combinación:</b> c) Diagrama de flujo</p>
3	<p><b>Codificación del conocimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de un procedimiento que oriente el proceso de matrícula que pueda utilizarse siempre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimientos estandarizados para la matrícula: diagrama de flujo.</li> </ul>
4	<p><b>Almacenamiento del conocimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicación del conocimiento explícito sobre procesos de matrícula en un espacio virtual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imágenes del espacio virtual</li> </ul>
5	<p><b>Evaluación del conocimiento y la gestión del conocimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de postest para evaluar el nivel de conocimientos sobre procesos de matrícula en los directores, 2016-2</li> <li>Aplicación de cuestionario de salida para evaluar percepciones respecto a la gestión del conocimiento en el proceso de matrícula, 2016-2</li> <li>Aplicación de encuesta de satisfacción del estudiante respecto al proceso de matrícula 2016-2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados del conocimiento (postest).</li> <li>Resultados de la encuesta de percepción (pos test)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1. Identificación del estado del conocimiento y la percepción de su gestión

#### 6.1.1. Evaluación de conocimientos explícitos del proceso de matrícula de 2016-2 (pre test)

**Tabla 4**

Resultados de la evaluación de conocimiento  
Explícito sobre el proceso de matrícula 2016-2

N°	Evaluación	
	Nota vigesimal	% Rend.
1	10	50
2	8	40
3	8	40
4	5	25
5	9	45
6	7	35
7	6	30
8	9	45
9	7	35
10	6	30
11	9	45
12	5	25
13	9	45
14	8	40
15	7	35
16	10	50
17	6	30
<b>PROM</b>	<b>8</b>	<b>38 %</b>

Fuente: Encuesta anónima



**6.1.2. Percepción sobre la gestión del conocimiento en el proceso de matrícula en la universidad.**

**Tabla 5**

Resultados de la encuesta de percepción sobre la gestión del conocimiento sobre los procesos de matrícula (Pre test)

ÍTEM PARA EVALUAR	OPCIÓN DE RESPUESTA									
	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Gestión de la novedad del conocimiento	0	0	0	0	2	11.8	5	29.4	10	58.8
Gestión de la transformación del conocimiento	0	0	0	0	1	5.88	4	57.1	12	70.6
Gestión de la difusión y aplicación del conocimiento	0	0	0	0	3	17.6	6	35.3	8	47.1
<b>PROMEDIOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>10</b>	<b>59</b>

Fuente: Encuesta anónima.

**Tabla 6**

Escala de medida

ESCALA DE MEDIDA	VALOR
Siempre	Muy alto
Casi siempre	Alto
Ocasionalmente	Medio
Casi nunca	Bajo
Nunca	Muy bajo

Fuente: Elaboración propia

## **6.2. Aplicación del modelo SECI (Nonaka y Takeuchi)**

### **6.2.1. Socialización:**

Se utilizó la estrategia de llenar un organizador elaborado por los investigadores (Organizador: ¿Cómo lo hago yo? – Ver anexos). A partir de los 17 organizadores llenados por los directores, se hizo un análisis de las respuestas. Estas respuestas fueron clasificadas en tres categorías: No responde, Semejanzas y Diferencias. Los resultados son los siguientes:

**Tabla 7**

Comparación del conocimiento tácito sobre procesos generales de la matrícula

Nº	PROCEDIMIENTO	COMPARACIÓN ENTRE CONOCIMIENTO TÁCITO						TOTAL
		NO RESPONDE		SEMEJANZAS		DIFERENCIAS		
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	
1	Acceso a cronogramas y normas.	5	29.412	4	23.529	8	47.0588	17
2	Acceso a contraseñas y permisos.	4	23.529	5	29.412	8	47.0588	17
3	Modificaciones académicas del nuevo ciclo	2	11.765	7	41.176	8	47.0588	17
4	Modificaciones económicas del nuevo ciclo	3	17.647	9	52.941	5	29.4118	17
5	Programa de nivelación	5	29.412	7	41.176	5	29.4118	17
6	Matrícula de estudiantes nuevos	3	17.647	8	47.059	6	35.2941	17
7	Matrícula de estudiantes continuos		0		0		0	0
	7.1. Sin cursos desaprobados.	8	47.059	4	23.529	5	29.4118	17
	7.2. Con cursos desaprobados	7	41.176	6	35.294	4	23.5294	17
	7.3. Estudiantes con segunda matrícula	5	29.412	8	47.059	4	23.5294	17
	7.4. Estudiantes con tercera matrícula	4	23.529	10	58.824	3	17.6471	17
	7.5. Traslados internos	6	35.294	11	64.706	0	0	17
	7.6. Traslados externos	5	29.412	8	47.059	4	23.5294	17
	7.7. Estudiantes de mallas anteriores	4	23.529	10	58.824	3	17.6471	17
	7.8. Estudiantes de último ciclo	6	35.294	8	47.059	3	17.6471	17
8	Matrícula de estudiantes de Beca 18	7	41.176	10	58.824	0	0	17
9	Al culminar la semana antes del inicio de clases	4	23.529	10	58.824	3	17.6471	17
10	La primera semana de clases.	5	29.412	10	58.824	2	11.7647	17
11	Al culminar la matrícula.	4	23.529	9	52.941	4	23.5294	17
<b>PROMEDIOS</b>		4.8333	26.935	8	44.582	4.167	23.2198	

Fuente: Elaboración propia

### 6.2.2. Exteriorización

En esta fase de creación de conocimiento se estableció en un taller que los directores de carrera puedan establecer, primero grupalmente, y luego en plenaria cómo debería ser el proceso de matrícula en la que se considere su actuación. Para ello se brindó

el organizador, denominado ¿Cómo debería ser? (Ver anexos). El resultado final y, luego del debate, fue el siguiente resumen:

**Tabla 8**

Exteriorización del conocimiento sobre el proceso de matrícula relacionado a la actividad de directores de carrera en la universidad

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	
Redacte el objetivo que describa la responsabilidad del director de carrera	Asesorar al estudiante en cuanto al avance académico con la finalidad de que proceda con la matrícula en el área de Secretaría académica Proyectar número de aulas y cursos dependiendo del antecedente estadístico del ciclo anterior. Establecer los sobrepasos del caso que permita académicamente avanzar en el currículo que le corresponde. Proyección de horarios
<b>ALCANCE</b>	
Redacte cuál debería ser el límite de responsabilidad del director de carrera	Nivel de avance del estudiante en la malla de la carrera en particular.
<b>RESPONSABLES</b>	
Establezca quiénes deben ser los responsables y actores en el proceso de matrícula.	Dueño del proceso Director de carrera/Director de departamento Actores del proceso Estudiante Secretaría académica Admisión
<b>DOCUMENTOS A CONSIDERAR</b>	
Establezca qué documentos deben considerarse obligatoriamente como fuente de consulta para el proceso de matrícula.	Resoluciones rectorales Resoluciones directorales Reglamento del estudiante Reglamento de matrícula
<b>DEFINICIONES</b>	
Considera por lo menos 4 términos que deberían ser definidos de forma compartida.	Estudiante nuevo Estudiante continuo Matrícula extemporánea Egresado
<b>CONDICIONES BÁSICAS</b>	
Considerar que condiciones deben permitir seguir un procedimiento responsable.	Apertura del año académico Calendarización del ciclo Calendarización de procesos de matrícula Responsables de procedimientos Proyecciones
<b>PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>	
Resume en no más de 10 pasos lo que debería ser el proceso de matrícula generalizado en todos los directores de carrera.	Programación de horarios Asesoramiento de avance académico Sobrepasos en casos especiales Monitoreo del avance de matrícula Monitoreo de capacidad de aulas Traslado de estudiantes Evaluación del proceso Cierre de sistema académico

Fuente: Elaboración propia

### 6.2.3. Combinación

En esta fase, se organizó un proceso de la matrícula a partir de lo explicitado en documentación oficial y explícita en las normas administrativas y académicas establecidas por la universidad y aquel conocimiento explicitado por los directores, pero relacionado a su labor particular. El resultado fue un proceso consensuado que se presenta a continuación:

**Tabla 9**

Combinación del conocimiento sobre el proceso de matrícula relacionado a la actividad de directores de carrera en la universidad

Nro.	Actividad	Actor (es)
	Se tiene como condición inicial para el inicio de la Matrícula: (PRE)	
1.0	Que se haya realizado el análisis de las proyecciones de número de matriculados por curso en el semestre siguiente.	Director Carrera/Dpto
1.1	Que se haya realizado asignación de la carga horaria de manera pertinente.	Director Carrera/Dpto
1.2	Que se haya realizado los procesos de programación de horarios.	Director Carrera/Dpto
1.3	Que esta programación se haya ingresado en el sistema para la matrícula del estudiante.	Director Carrera/Dpto Aulas y Laboratorios
	Se tiene como condición durante el proceso de la Matrícula:	
1.4	Asesoramiento al estudiante (revisión de su avance académico, número de créditos a llevar, cursos sugeridos)	Director Carrera/Dpto Aulas y Laboratorios
1.5	Brindar al estudiante los sobrepasos requeridos (cupos en cursos, mayor cantidad de créditos, permisos de pre requisitos).	Director Carrera/Dpto. Aulas y Laboratorios
1.6	Monitoreo de número de estudiantes matriculados en cursos para apertura o cierre de clases.	Director Carrera/Dpto. Aulas y Laboratorios
	Se tiene como condición final del proceso de la Matrícula: (POST)	
1.7	Revisión de clases programadas (número de estudiantes por clase).	Director Carrera/Dpto. Aulas y Laboratorios
1.8	Traslado de estudiantes de clases que se cerraran a clases abiertas.	Director Carrera/Dpto. Aulas y Laboratorios
1.9	Cierre de clases que no se abrieron por el número reducido de estudiantes.	Director Carrera/Dpto. Aulas y Laboratorios

Fuente: Elaboración propia

### 6.3. Codificación del conocimiento

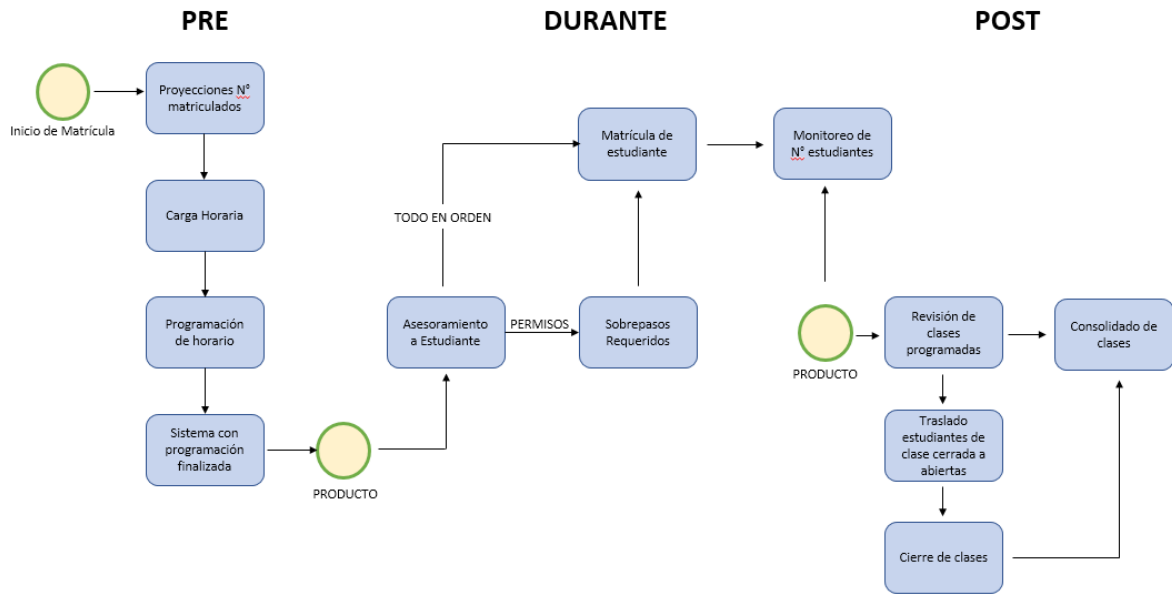


Figura 2: Diagrama de flujo de procesos de matrícula relacionado con los directores de carrera de la universidad.

Fuente: Elaboración propia

## 6.4. Almacenamiento del conocimiento

Toda la información recogida y construida a partir de los talleres e investigación documental que hicieron los responsables del presente trabajo de mejora. Crearon un espacio virtual que sirviera como un inicio del repositorio que se pretende. A continuación, copiamos un pantallazo del espacio virtual.



Fig. 2: Copia de pantalla de espacio virtual creado para compartir información sobre procesos de matrícula entre directores de la universidad.

Fuente: Aula virtual de la universidad.

## 6.5. Evaluación del conocimiento y la gestión del conocimiento

Finalmente, el proceso de gestión del conocimiento pretendido en este trabajo de mejora, realizó la aplicación de instrumentos que revisaran la optimización del conocimiento sobre procesos de matrícula en directores de una Universidad Privada de Cajamarca. Se priorizó lo siguiente: evaluación de conocimientos en directores y la apreciación de estos en el proceso de gestión del conocimiento.

### 6.5.1. Evaluación de conocimientos explícitos del proceso de matrícula de 2016-2 (pos test)

**Tabla 10**

Resultados de la evaluación de conocimiento  
Explícito sobre el proceso de matrícula en 2016-2

N°	Evaluación	
	Nota vigesimal	% Rend.
1	12	60
2	12	60
3	10	50
4	14	70
5	8	40
6	16	80
7	14	70
8	13	65
9	16	80
10	10	50
11	11	55
12	17	85
13	14	70
14	8	40
15	16	80
16	13	65
17	11	55
<b>PROM</b>	<b>13</b>	<b>63 %</b>

Fuente: Encuesta anónima



**6.5.2. Percepción sobre la gestión del conocimiento en el proceso de matrícula en la universidad.**

**Tabla 11**

Resultados de la encuesta de percepción sobre la gestión del conocimiento sobre los procesos de matrícula (Pos test)

ÍTEM PARA EVALUAR	OPCIÓN DE RESPUESTA									
	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Gestión de la novedad del conocimiento	6	35.3	5	29.4	4	23.5	2	11.8	0	0
Gestión de la transformación del conocimiento	9	52.9	5	29.4	2	11.8	1	5.9	0	0
Gestión de la difusión y aplicación del conocimiento	7	41.2	9	52.9	1	5.9	0	0	0	0
<b>PROMEDIOS</b>	<b>7</b>	<b>43</b>	<b>6</b>	<b>37</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12**

Escala de medida

ESCALA DE MEDIDA	VALOR
Siempre	Muy alto
Casi siempre	Alto
Ocasionalmente	Medio
Casi nunca	Bajo
Nunca	Muy bajo

Fuente: Elaboración propia

## **7. PROBLEMA IDENTIFICADO**

Después de haber realizado el trabajo de investigación está demostrado que el conocimiento sobre procesos de matrícula de los directores de carrera de una Universidad Privada con sede en Cajamarca-Perú y su respectiva gestión es deficiente. Este a su vez se puede derivar en 3 niveles que son los siguientes:

- a) Nivel de conocimiento explícito respecto a los procesos de matrícula por parte de los directores de carrera de la universidad.
- b) Gestión del conocimiento sobre procesos de matrícula en la universidad en opinión de los directores de carrera.
- c) Insatisfacción de los estudiantes respecto a los procesos de matrícula en los que se involucran los directores de carrera de la universidad.

Estos problemas identificados se evidencian por los indicadores que a continuación se resumen:

### **7.1. Bajos indicadores en cuanto al estado del conocimiento y la gestión del mismo:**

- En la aplicación del cuestionario que evalúa el conocimiento explícito sobre procesos de matrícula, los 17 directores de carrera involucrados alcanzan en promedio, en una escala vigesimal, de 08; es decir, muestran un rendimiento del 38%.
- La percepción de los directores sobre la gestión del conocimiento relacionado a los procesos de matrícula fue evaluada a través de un cuestionario que analizó tres categorías: Gestión de la novedad del conocimiento, Gestión de la transformación del conocimiento y Gestión de la difusión del conocimiento y aplicación. Este indicador revela, en promedio, que los directores no sienten que alguien superior a

ellos gestione el conocimiento, puesto que sus respuestas en una escala de Likert confirman una pésima gestión. Las repuestas se concentraron en las categorías de ocasionalmente (3 de 17 directores), Casi nunca (5 de 17 directores) y Nunca (10 de 17 directores); las categorías de Siempre y Casi siempre obtuvieron cero de respuestas.

## 8. PROPUESTA DE MEJORA

### PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA 2017

ELABORADO POR:

Joel Calua Torres – Jeaneth Patricia Sánchez Arroyo y José Álvarez Barrantes	< Firma >
--	-----------

REVISADO POR:

Jimy Oblitas Cruz Director Académico de la universidad	< Firma >
---	-----------

APROBADO POR:

Miguel Gaitán Cotrina Gerente de sede de la universidad	< Firma >
--	-----------

Cajamarca, febrero, 2017

LÍNEA DE ACCIÓN Nº1 Creación del conocimiento	LÍNEA	GESTIÓN DE LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO SOBRE PROCESOS DE MATRÍCULA EN LA UNIVERSIDAD													
	OBJETIVO	Utilizar el modelo SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación e Internacionalización) como herramienta para crear conocimiento permanente sobre procesos de matrícula con miras a innovaciones permanentes, siguiendo el ciclo: conocimiento tácito – conocimiento explícito – conocimiento tácito													
ACTIVIDAD		RESP.	2017												RESULTADO (ENTREGABLE)
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1.1	2 talleres de socialización de conocimientos tácitos sobre procesos de matrícula dirigidos no solo a directores, sino a las demás oficinas que se relacionan con dicho proceso (antes del inicio de cada ciclo)	Director académico y JCT/JSA /JAB													Lista de asistencia Fotos Matriz resumen: ¿Cómo lo hago yo?
1.2	2 talleres de externalización del conocimiento tácito sobre procesos de matrícula dirigidos no solo a directores, sino a las demás oficinas que se relacionan con dicho proceso (antes del inicio de ciclo).	Director académico y JCT/JSA /JAB													Lista de asistencia Fotos Matriz resumen: ¿Cómo debería ser
1.3	1 taller de combinación del conocimiento tácito sobre procesos de matrícula dirigidos no solo a directores, sino a las demás oficinas que se relacionan con dicho proceso (antes del inicio de ciclo).	Director académico y JCT/JSA /JAB													Lista de asistencia Fotos Diagrama de flujo complementado o refrendado
1.4	Elaboración de un buzón que recoja quejas, recomendaciones u observaciones al proceso de matrícula realizado por cada director de carrera	Director académico y JCT/JSA /JAB													Informe de quejas y/o reclamos
1.5	Informe final.	JCT													Correo electrónico con informe
RECURSOS REQUERIDOS DE MANERA ESPECIAL PARA EL PLAN DE ACCIÓN															
MATERIALES			HUMANOS				EQUIPOS				S/.				
Papelotes, plumones, fotocopias			- Facilitador y secretaria				- Data, Pc				S/.1000.000				

LÍNEA DE ACCIÓN Nº2 Compartición del conocimiento		LÍNEA	GESTIÓN DE LA COMPARTICIÓN DE CONOCIMIENTOS SOBRE PROCESOS DE MATRÍCULA EN LA UNIVERSIDAD												RESULTADO (ENTREGABLE)		
		OBJETIVO	Generar espacios virtuales y documentos físicos de compartición del conocimiento sobre proceso de matrícula en universidad														
ACTIVIDAD		RESP.	2017														
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
2.1	Crear un repositorio para documentación relacionada con el proceso de matrícula.	JSA															Pantallazo del interfaz
2.2	Establecer en el aula virtual un espacio que permita el continuo contacto e intercambio de consultas entre directores de carrera sobre procesos de matrícula.	JCT															Pantallazo del interfaz
2.3	Elaborar documentación física y virtual que permita ir actualizando información respecto a las normas que se deben tomar en cuenta para el proceso de matrícula.	JAB															Documentación en físico y virtual
2.4	Informe final																Correo electrónico con informe
RECURSOS REQUERIDOS DE MANERA ESPECIAL PARA EL PLAN DE ACCIÓN																	
MATERIALES		HUMANOS				EQUIPOS				S/.							
Papel, fotocopias, anillados		Especialistas en Internet, secretaria				PC				S/. 300.00							

LÍNEA DE ACCIÓN Nº3 Aplicación del conocimiento		LÍNEA	GESTIÓN DE LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS SOBRE PROCESOS DE MATRÍCULA EN UNIVERSIDAD													
		OBJETIVO	Establecer estrategias de acompañamiento, monitoreo y evaluación del proceso de matrícula en la universidad													
ACTIVIDAD		RESP.	2017												RESULTADO (ENTREGABLE)	
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
3.1	Solicitar a gerencia de la universidad la contratación de una asistente que pueda acompañar procesos de matrícula en Sala de directores	JCT/JSA /JAB														Resolución de contratación
3.2	Generar instrumentos de evaluación que puedan medir la satisfacción de los estudiantes respecto a los procesos de matrícula, pero que involucren no solo a los directores de carrera.	JCT/JSA /JAB														Instrumentos
3.3	Seleccionar 4 directores líderes que puedan constituirse en acompañantes del proceso de matrícula	JCT/JSA /JAB														Lista de directores con resolución directoral
3.4	Evaluación de los procesos de matrícula realizado por los directores a través de encuestas de satisfacción aplicadas a los estudiantes	JCT/JSA /JAB														Resultados de evaluación
3.5	Informe final															Correo electrónico con informe
RECURSOS REQUERIDOS DE MANERA ESPECIAL PARA EL PLAN DE ACCIÓN																
MATERIALES			HUMANOS				EQUIPOS				S/.					
Papel y fotocopias			Secretaria				PC				S/800.00					

## 9. CONCLUSIONES

9.1. El estado de conocimiento sobre procesos de matrícula por parte de los directores de carrera de una Universidad Privada con sede en la ciudad de Cajamarca - Perú, es muy deficiente. El conocimiento de los directores, en promedio, en una escala vigesimal, llega a la nota de 8; es decir, tan solo el 38% de rendimiento respecto a lo que debería conocerse. Además, la percepción que los 17 directores tienen respecto a la gestión del conocimiento que debieran hacer las autoridades (Dirección académica y Gerencia de la universidad) es de Bajo (41%) y Muy bajo (59%).

9.2. La creación del conocimiento a través del modelo SECI es una tarea muy complicada, dado que este modelo existe teóricamente, pero no hemos encontrado una metodología práctica que permita conllevar a los 17 directores en un proceso eficiente en cuanto al ciclo de Conocimiento tácito – Conocimiento explícito – Conocimiento tácito. Sin embargo, se logró levantar debilidades de la gestión del conocimiento enmarcadas en el proceso SECI; es decir, en el desarrollo de creación de conocimiento que sugiere el ciclo de socialización, se observó grandes diferencias, pero también similitudes no solo en el conocimiento, sino en los procesos que cada cual llevaba a cabo durante un proceso de matrícula. En el caso del proceso de Externalización, se pudo observar también el obstáculo que se tenía para consensuar acuerdos sobre procesos comunes; sin embargo, se pudo llegar a ciertas convenciones que se evidencian en el trabajo.



En el caso de la combinación del conocimiento, los directores pudieron, conjuntamente, y luego de establecer debates, la re categorización de documentos oficiales que evidenciaban el conocimiento del corporativo y la interpretación de cada cual, que permitiera tener acceso a un solo proceso, a través de diagramas de flujo.

- 9.3. El conocimiento explícito sobre procesos de matrícula en una Universidad Privada de Cajamarca fue recopilado y re categorizado en un espacio virtual (repositorio) que conllevó el fácil acceso de esta información entre los directores de carrera.
  
- 9.4. El conocimiento explícito sobre los procesos de matrícula en los directores de la universidad fue optimizado, dado que los resultados, luego del pos test evidenciaron, en promedio, en una escala vigesimal, de 13; es decir, un rendimiento de 63%. De igual forma la percepción de los 17 directores, respecto a la gestión del conocimiento fue de Alto (37%) y Muy alto (43%).

## REFERENCIAS

Artiles Visbal, S. M., & Hernández, M. P. (2013). Gestión del conocimiento: Elementos para mejorar el proceso de identificación en las organizaciones (knowledge management: Elements for improving the identification process in organizations). *Gecontec*, 1(2), 32-52. Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/1663910494?accountid=36937>

Fuentes, B. (2010). "La gestión de conocimiento en las relaciones académicoempresariales. un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico." Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia, España.

Hernández Silva, Frank E., & Martí Lahera, Yohannis. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED*, 14(1) Recuperado en 09 de diciembre de 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000100003&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003&lng=es&tlng=es).

Luque Rodríguez, J. (1993). El conocimiento. Universidad de Sevilla. Departamento de tecnología eléctrica: España.

Montuschi, L. (2001). Datos, información y conocimiento. De la información a la sociedad del conocimiento. <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/192.pdf>

Pons, N. L., Pérez, Y. P., Stiven, E. R., & Quintero, L. P. (2014). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para mejorar el desarrollo de equipos de proyectos informáticos/Design of a knowledge management model for improving the development of computer projects' teams. *Revista Espanola De Documentacion Cientifica*, 37(2), 1-14. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1530647678?accountid=36937>

Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K . (2001). Administre el conocimiento.  
México DF:

Pearson Educación.

Risso, V. G. (2012). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento/Theoretical approach to the relation among the terms «record management», «information management» and «knowledge management». *Revista Espanola De Documentacion Cientifica*, 35(4), 531-554.

Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/1266212187?accountid=36937>

Tatiana, B. R., & Diana Milena, A. C. (2014). Gestión de conocimiento aplicado al grupo bibliotecas e información uptc. *Praxis*, 10, 146-164.  
doi:<http://dx.doi.org/10.21676/23897856.1366>

Yáñez, C. S. (2013). Propuesta para implementar un sistema de gestión del conocimiento que apoye el diseño de un curso online/Proposal to implement a knowledge management system to support the design of an online course. *Ingeniare : Revista Chilena De Ingenieria*, 21(3), 457-471.

Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/1470425740?accountid=36937>

Zambrano Vargas, S. M., & Quitian Rodríguez, L.R. (2015). Análisis de la gestión del conocimiento en una institución de educación superior. *Revista Criterio Libre*, 13 (22), 280-297.

## ANEXOS

### Anexo 01

#### CUESTIONARIO SOBRE PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL PROCESO DE MATRÍCULA EN LA UNIVERSIDAD – 2016

Adaptado de Tatiana, B. R., & Diana Milena, A. C. (2014).

INSTRUCCIÓN: Estimado director de carrera, a continuación tendrá usted 6 ítems que pretende recoger su opinión respecto al proceso de matrícula en una Universidad Privada con sede en la ciudad de Cajamarca-Perú. Por favor, marque con una X (equis) en donde crea conveniente. Recuerde que sus respuestas son estrictamente anónimas.

#### I. GESTIÓN DE LA NOVEDAD DEL CONOCIMIENTO

1. Adquiere sus conocimientos con respecto al proceso de matrícula por medio de fuentes confiables como capacitaciones, lecturas e interacción con otras personas de la Universidad.
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Ocasionalmente
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca
  
2. ¿Se adapta con facilidad a los cambios que se presentan en el proceso de matrícula frente a los conocimientos que ya posee en el área de su competencia?
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Ocasionalmente
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca

## II. GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DEL CONOCIMIENTO

3. ¿Trasfiere los conocimientos que posee en el cargo que desempeña en el grupo de directores de la universidad y/o con otras personas o usuarios?
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Ocasionalmente
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca
  
4. ¿Socializa las experiencias que tiene respecto a los procesos de matrícula que ha llevado a cabo y que ha vivido en el cargo que desempeña?
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Ocasionalmente
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca

## III. GESTIÓN DE LA DIFUSIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

5. ¿Con qué frecuencia realiza actividades que contribuyen al dialogo proactivo, abierto y dinámico para transmitir sus conocimientos sobre el proceso de matrícula en la universidad a otras personas del área en el que labora?
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Ocasionalmente
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca

6. ¿Participa en acciones innovadoras que vinculen sus capacidades de aprendizaje y le aporten nuevos conocimientos sobre el proceso de matrícula en la universidad?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Ocasionalmente
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca

## Anexo 2

### Taller de Exteriorización del conocimiento Procesos de matrícula – Directores de carrera

#### Organizador: ¿Cómo debería ser?

**INSTRUCCIÓN:** Estimado director, dispóngase a desarrollar dos actividades puntuales:

- a) Formarse en grupos de 4 (cada integrante de grupo debe tener un número del 1 al 4). Cada grupo tendrá un nombre.
- b) Cada grupo recibirá uno de los siguientes documentos para su estudio y análisis, siguiente el siguiente orden.:
  - Matrícula de estudiantes nuevos de pregrado adulto trabajador (Grupo 1)
  - Matrícula de estudiantes nuevos de pregrado tradicional (Grupo 2)
  - Matrícula de estudiantes regulares de primer ciclo (Grupo 3)
  - Matrícula de estudiantes regulares continuos. (Grupo 4)
- c) Cada integrante de cada grupo tiene un número del 1 al 4. Por lo tanto, luego de la lectura en grupo, los integrantes que tienen el mismo número conforman otro grupo.
- d) En el nuevo grupo, expone cada integrante en el orden del 1 al 4, el documento que le corresponde.
- e) Finalmente, cada grupo llena el siguiente formato: ¿Cómo debería ser el proceso de matrícula en lo que corresponde al director de carrera?
- f) En Plenaria, luego del debate del caso, se consolidará un documento común.

<p><b>OBJETIVO DEL PROCESO</b></p> <p>Redacte el objetivo que describa la responsabilidad del director de carrera</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p> <p>Redacte cuál debería ser el límite de responsabilidad del director de carrera</p>		
<p><b>RESPONSABLES</b></p> <p>Establezca quiénes deben ser los responsables y actores en el proceso de matrícula.</p>	Dueño del proceso	
	Actores del proceso	<p>4.....</p> <p>5.....</p> <p>6.....</p>
<p><b>DOCUMENTOS A CONSIDERAR</b></p> <p>Establezca qué documentos deben considerarse obligatoriamente como fuente de consulta para el proceso de matrícula.</p>	<p>1.....</p> <p>.....</p> <p>2.....</p> <p>.....</p> <p>3.....</p> <p>.....</p> <p>4.....</p> <p>.....</p>	
<p><b>DEFINICIONES</b></p> <p>Considera por lo menos 4 términos que deberían ser definidos compartidamente.</p>		



<p><b>CONDICIONES BÁSICAS</b></p> <p>Considerar que condiciones deben permitir seguir un procedimiento responsable.</p>	<p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p> <p>4.....</p>
<p><b>PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b></p> <p>Resume en no más de 10 pasos lo que debería ser el proceso de matrícula generalizado en todos los directores de carrera.</p>	<p>10.....</p> <p>11.....</p> <p>12.....</p> <p>13.....</p> <p>14.....</p> <p>15.....</p> <p>16.....</p> <p>17.....</p> <p>18.....</p> <p>19.....</p>

### Anexo 3

#### Taller de socialización del conocimiento

#### Procesos de matrícula – Directores de carrera

#### Organizador: ¿Cómo lo hago yo?

**INSTRUCCIÓN:** Estimado director, dispóngase a desarrollar dos actividades puntuales:

- a) Reúnase en grupo de acuerdo a lo establecido por el facilitador y desarrolla la dinámica establecida.
- b) Individualmente, llene el siguiente organizador según los procedimientos generales que se realizan durante la matrícula. Debe identificarlos y describir brevísimamente qué pasos lleva a cabo en cada uno. Recuerde que debe contestar en base a lo que usted hace. No comparta el procedimiento con su compañero.

ETAPA	PROCEDIMIENTO	DESCRIBA RESUMIDAMENTE CON SUS PROPIAS PALABRAS CÓMO REALIZA CADA PROCEDIMIENTO
ANTES	1. Acceso a cronogramas y normas.	
	2. Acceso a contraseñas y permisos.	
	3. Modificaciones académicas del nuevo ciclo	
	4. Modificaciones económicas del nuevo ciclo	

	5. Programa de nivelación	
DURANTE	6. Matrícula de estudiantes nuevos	
	7. Matrícula de estudiantes continuos	
	7.1. Sin cursos desaprobados.	
	7.2. Con cursos desaprobados	
	7.3. Estudiantes con segunda matrícula	
	7.4. Estudiantes con tercera matrícula	
	7.5. Traslados internos	
	7.6. Traslados externos	

	7.7. Estudiantes de mallas anteriores	
	7.8. Estudiantes de último ciclo	
	8. Matrícula de estudiantes de Beca 18	
DESPUÉS	9. Al culminar la semana antes del inicio de clases	
	10. La primera semana de clases.	
	11. Al culminar la matrícula.	