



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en América del Sur

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### ÁREA TEMÁTICA: ESTRUCTURAS Y GOBIERNO UNIVERSITARIO

#### TÍTULO: LA GESTIÓN ACADÉMICA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS DE LA UBA

Vaccaro, Mariana  
Cetica, Pablo  
Grinstajn, Fabiana  
Miguez, Marcelo

#### RESUMEN

La Secretaría Académica de la FCV- UBA ha desarrollado en los últimos años un proyecto de gestión basado en la calidad y la mejora continua. Su misión es generar una propuesta educativa de formación profesional, científica, técnica, ética y socio comunitaria, que de respuesta a los requerimientos de la sociedad. Entre sus objetivos y funciones, definidas en un manual de procedimientos institucional, se mencionan: Velar por la formación de profesionales capaces de tomar decisiones y orientar en la definición de políticas para los sectores vinculados. Promover la formación de un cuerpo docente comprometido y actualizado en sus competencias. Promover la actualización del Plan de Estudios.

Para ello asiste al Decano en la determinación de las políticas académicas y en la ejecución de los proyectos y demás acciones operativas que de aquellas se deriven; en la formulación de programas vinculados a la misión Institucional; en todo lo relacionado con la coordinación y ejecución de las disposiciones emanadas del Consejo Directivo. Diseñar planes de estudio de las carreras de grado. Sistematiza la formulación de

programas de las asignaturas. Coordinar propuestas de formación pedagógica para docentes. Dirigir el Sistema de Orientación y Tutorías Académicas.

La Secretaria ha generado una serie de *Herramientas de Gestión Académica*; las mismas se enmarcan en un Programa de Seguimiento, Evaluación y Formación de la docencia y se describen en el presente trabajo, así como sus avances y resultados: Examen de Medición Global; Sistema de Encuestas a alumnos y graduados; Registro de Prácticas. Estas herramientas de gestión, sumadas a otras acciones, han permitido sistematizar información, planificar acciones, consensuar estrategias, encuadrar proyectos de desarrollo curricular y pedagógico. El modelo de gestión, a través de herramientas específicas, autogeneradas de acuerdo a las necesidades, facilita la organización, la reflexión, la toma de decisiones y contribuye a la mejora continua de la calidad.

**Palabras clave:** Herramientas de gestión académica, mejora continua, calidad, Veterinaria.

### ***Introducción:***

Se presenta en este trabajo la experiencia de gestión de la Secretaria Académica de la FCV- UBA, particularmente en referencia a la mejora continua de la calidad de la formación académico-profesional.

La facultad ha definido como área estratégica y de importancia sustantiva, el área académica, por cuanto sus lineamientos de acción contribuyen de manera significativa al desarrollo de procesos formativos integrales en la misión fundamental de la facultad que es formar profesionales en el campo de las Ciencias Veterinarias.

Desde el año 2007 se desarrolla un proyecto institucional basado en políticas que confluyen en la mejora de la calidad de la formación Veterinaria.

En este marco se puede mencionar:

- a) Contribuir a la formación de profesionales veterinarios, socialmente comprometidos, capaces de tomar decisiones y orientar en la definición de políticas para los sectores vinculados.
- b) Capacitar a los docentes de manera tal que sus conocimientos disciplinares profesionales y pedagógicos se encuentren en permanente estado de actualización, profesionalizando su tarea docente y mejorando sus competencias de investigación.

c) Desarrollar actividades de formación que acompañen los desarrollos tecnológicos en el campo de la veterinaria y orientarlos desde una mirada prospectiva de la profesión.

La formación de los futuros profesionales requiere de un intenso trabajo de revisión constante de las prácticas pedagógicas, del diseño curricular, de los modelos de enseñanza y de evaluación. Para ello es preciso contar con información relevante que facilite la toma de decisiones fundamentada.

Para poder desarrollar el objetivo estratégico de mejora continua de la formación académica y profesional se ha ideado un programa llamado *Programa de Seguimiento, Evaluación y Formación de la docencia*, el cual se gestiona desde la Secretaría Académica.

### ***Desarrollo y Metodología:***

El programa tiene como propósitos:

- Generar información confiable y válida, de manera continua, que permita la toma de decisiones fundada a los equipos de gestión institucional
- Desarrollar actividades de cara a obtener datos de rendimiento, satisfacción y necesidades de mejora de parte de los alumnos.
- Identificar de parte de los graduados fortalezas y debilidades sobre su formación, que permitan revisar el curriculum vigente, realizar cambios y dimensionar el impacto de los mismos en la formación integral del veterinario.
- Propender a la autoevaluación de las actividades académicas que se desarrollan en la institución de manera permanente contemplando los estándares nacionales e internacionales de formación veterinaria.

Para el desarrollo del programa se han elaborado Herramientas de Gestión Académica, estas permiten sistematizar información que es utilizada con fines de análisis, autoevaluación e intervención.

- 1) Examen de medición global
- 2) Encuestas a alumnos y graduados

- 3) Registro de prácticas
- 4) Formación y capacitación de docentes a través de la carrera de especialista en docencia universitaria, gestionada conjuntamente con la Escuela de Graduados de la facultad.

*1. El examen de medición global* se constituye en una herramienta de gestión académica que tiene como finalidad identificar fortalezas y debilidades de la formación. Se administra en dos instancias, a alumnos que aprobaron las primeras 11 materias de la carrera (corresponden a los primeros cuatro cuatrimestres) y a alumnos que han regularizado el último año del tronco común.

Son dos momentos de la carrera en los cuales se identifican los conocimientos y competencias de acuerdo al grado de dominio esperado en función del trayecto académico ya realizado.

Los resultados de estos exámenes no son vinculantes de la cursada ni se los considera en las trayectorias individuales de los alumnos, puesto que están pensados para evaluar básicamente la enseñanza. Indican por lo tanto tendencias en los aprendizajes de los alumnos en general y contribuyen a identificar deficiencias en la formación.

En este sentido las evaluaciones son formativas porque contribuyen a la mejora de las prácticas docentes.

Las mismas incluyen problemas que los alumnos deben resolver teniendo en cuenta los contenidos trabajados en diversas asignaturas. Por lo tanto, no se proponen como preguntas de respuesta única ni exclusivamente disciplinares sino como problemáticas integrales propias de la profesión con un grado de dificultad que resulta adecuado a la formación recibida hasta esa instancia de la carrera.

Los exámenes globales son anónimos y se explicita a los alumnos en el momento de su administración cuáles son los objetivos.

Objetivos del examen de medición global:

- a) Establecer el grado de dominio en un conjunto de competencias que los alumnos alcanzan en determinada etapa de la carrera,
- b) Establecer la brecha entre las expectativas y los resultados alcanzados,
- c) Generar estrategias de mejora de la formación de las competencias requeridas para dicha etapa de la carrera.

Los resultados del examen de medición global facilitan el análisis de la formación que se ofrece, con el fin de establecer estrategias de mejora continua.

Cuando se hace referencia al concepto de competencia, y sin entrar en este texto a debatir sobre el mismo, se enmarca aquí siguiendo a Rué (2007) en la idea de una forma de saber personal y compleja que desarrolla todo individuo cuando en un contexto formativo dado maneja simultáneamente un saber teórico conceptual, un saber técnico procedimental y un conocimiento del contexto en el cual intervienen relaciones personales, valores, cuestiones ético políticas emocionales valores y a su vez intenta aproximarlos a unos niveles específicos de resolución, que están prefijados o estipulados previamente por los formadores, en este caso los profesores. La formación de las competencias requiere en simultáneo el trabajo sobre el conocimiento la acción y el contexto y especificar grados de dominio en el desempeño.

Habitualmente este modo de encarar el trabajo pedagógico no es muy frecuente, nuestras universidades se acercan más a un modelo disciplinar, basado en la adquisición de saberes teóricos; es por ello que el *examen de medición global* constituye a su vez una herramienta que tracciona sobre el profesorado en la reorganización de sus prácticas de enseñanza a partir de un análisis pormenorizado sobre los saberes implícitos e interrelacionados que se ponen en juego al intentar identificar las competencias adquiridas por los estudiantes en dos instancias de su formación profesional.

La etapa subsiguiente a la medición mediante exámenes globales incluye entonces el análisis con un grupo de profesores quienes participan de la evaluación de los exámenes y la revisión tanto de la prueba en sí como de sus resultados.

En estos momentos se está rediseñando el instrumento tanto en lo que respecta a los problemas propuestos como en los criterios y rúbricas como claves de corrección de los mismos.

El grupo docente se constituye en sí mismo como un espacio de reflexión sobre la acción que tiene dos finalidades en simultáneo: mejorar la herramienta de gestión examen de medición global, y mejorar las prácticas de enseñanza de sus respectivas asignaturas teniendo en cuenta los resultados obtenidos. Estas instancias son gestionadas por la secretaria académica a través del equipo pedagógico de la facultad.

Este modelo de gestión académica involucra a los profesores a cargo de las cátedras que, con la autonomía propia de los ámbitos universitarios, desarrollan una propuesta formativa. De acuerdo con Rué (2007) la autonomía y libertad de cátedra no se ven afectadas en la propuesta de revisión y evaluación de resultados de aprendizaje para la mejora de las prácticas pedagógico-curriculares, porque los marcos de referencia para el trabajo y las herramientas necesarias son elaboradas, comprendidas, asimiladas y reformadas por el propio profesorado que se compromete con la acción.

## ***2. Encuestas a alumnos:***

La segunda herramienta de gestión académica que se menciona es la realización de encuestas a los alumnos, se administra en el momento de la inscripción a asignaturas por lo cual se garantiza que todos los alumnos inscriptos en alguna materia la respondan se brinda un panorama muy completo de cada una de ellas desde la mirada del alumno. Tienen como objeto sistematizar la opinión y percepciones de los estudiantes respecto de algunos ejes considerados centrales en el desarrollo de las actividades académicas de las asignaturas.

También es posible sistematizar los datos por área de conocimiento o bien por año de cursada, focalizando en diferentes aspectos que pueden resultar relevantes.

La encuesta se realiza sobre las materias que se encuentren regularizadas (es decir en condiciones de ser aprobadas en exámenes finales) y en forma virtual. De manera automática se obtienen datos estadísticos de las respuestas con el fin de permitir la realización de análisis del contenido de las mismas, identificar situaciones necesarias de revisión y promover las mejoras necesarias.

Los ejes centrales de consulta de la encuesta que se realiza a alumnos son:

- ✓ Condiciones de regularidad de los alumnos por año
- ✓ Organización, coordinación e información al alumno por asignatura
- ✓ Régimen de correlatividades
- ✓ Calidad actualización y organización de los contenidos
- ✓ Integración entre teoría y práctica
- ✓ Metodologías de enseñanza y actividades
- ✓ Bibliografía
- ✓ Tiempo semanal dedicado al estudio de la asignatura

- ✓ Oferta de clases de consulta y/o apoyo
- ✓ Asistencia a clases de consulta y/o apoyo

Se comenzaron a aplicar desde el 1º cuatrimestre del año 2012 y hasta la actualidad se han administrado 6013 encuestas.

### 3. *Encuesta a graduados:*

El seguimiento a graduados en la Universidad es un proceso complejo, mantener contacto con los egresados es dificultoso pero resulta imprescindible ya que permite obtener información válida para reflexionar acerca de las características de la formación ofrecida en la carrera y su impacto en los procesos de inserción profesional y trayectoria de los graduados.

La FCV- UBA ha construido para ello dos categorías, por un lado los graduados al año de egreso, quienes recién se incorporan al mundo profesional y tienen la experiencia formativa más cercana y otra instancia a los 5 años de graduación, cuando ya se supone una primera trayectoria profesional.

Para el primer caso se ha desarrollado como herramienta una encuesta que tiene como objetivos específicos recabar percepciones del egresado respecto de su formación con la finalidad de considerarlas a la hora de revisar los planes de estudios.

Las encuestas no implican la totalidad del seguimiento puesto que aportan un tipo de información limitada, pero si contribuyen a establecer una base para la reflexión.

La encuesta tradicional tiene como objetivo la caracterización de los graduados mediante la obtención de datos socio-demográficos y laborales; y su opinión referida a aspectos de la formación: dificultades en la cursada de materias, si modificaría algo del plan de estudios, razones de la orientación elegida, si piensa realizar estudios de posgrado, si realiza o piensa realizar actividades de docencia e investigación, su perfil laboral y la relación con actividades propias de la profesión.

Las mismas serán analizadas por la Secretaria Académica conjuntamente con docentes que integran el ciclo superior y las PPS con el fin de considerar aspectos de la formación atentos a las respuestas de los graduados.

A su vez el estudio de trayectorias de graduados es un objetivo estratégico de cara a plantear mejoras en la formación, para ello es preciso incorporar métodos cualitativos de investigación como entrevistas en profundidad historias de vida de manera tal de

complementar los resultados de las encuestas y ampliar así el espectro de temas y problemas que enfrentan los graduados en su trabajo profesional. Para la facultad contar con dicha información resulta un valioso aporte porque podrían reconocerse las necesidades y requerimientos que enfrentan los graduados en sus espacios de desarrollo profesional, es por ello que se espera administrar la encuesta a graduados con 5 años de egreso de la FCV UBA en el año 2014.

### ***Registro de prácticas:***

Constituyen un registro de un recorrido (como el relato diario de un viaje o bitácoras) en el cual se describen de manera exhaustiva las acciones y experiencias. En el caso de las actividades prácticas que se desarrollan en diferentes materias en la FCV – UBA, se espera que este tipo de registro de la actividad permita concientizar a los estudiantes acerca de las competencias esperadas en la formación del profesional; y controlar que las mismas se desarrollen a lo largo de la carrera. Sirven como una guía que orienta el trabajo, una especie de hoja de ruta a la vez que permite constatar si los objetivos se cumplen o es preciso realizar modificaciones en ellos o bien en las propuestas de trabajo. La finalidad última de su utilización es intensificar la formación práctica del veterinario, entendiendo que a través de ella es posible alcanzar competencias que de otro modo resultan complejas de lograr. Los registros de prácticas se utilizan desde el año 2011 y han permitido obtener una fotografía de las actividades de práctica realizadas en cada materia involucrada y en cada una de las comisiones. Se está llevando a cabo actualmente un relevamiento que sistematiza estos registros de modo tal de identificar redundancias, fortalezas y debilidades de las acciones emprendidas.

La funcionalidad de estos registros reside principalmente en:

Por parte de los docentes:

- Planificación de actividades y alcance de las mismas en términos de frecuencia de la acción, calidad y profundidad de la misma.
- Organización temporo-espacial de las prácticas
- Coordinar las actividades con el fin de garantizar a todos los estudiantes iguales posibilidades de experimentar en terreno.
- Supervisar el cumplimiento de los objetivos de la práctica
- Comunicar al estudiante las tareas a realizar en una práctica
- Posibilidad de evaluar los estudiantes y autoevaluar la tarea docente

Por parte de los estudiantes:

- Concientizar expectativas de trabajo



- Planificar la tarea y organizar el estudio
- Autoevaluar las acciones realizadas

Es interesante pensar el registro de prácticas además como un instrumento de autoevaluación de parte de los estudiantes. Al registrar cantidad de actividades realizadas y tipo de actividad es posible identificar con mayor claridad las competencias que se pretenden en una asignatura o conjunto de asignaturas. Las competencias son muy difíciles de evaluar por asignatura porque implican la movilización de todo tipo de recursos disponibles por parte de los alumnos en situaciones problemáticas pero las evidencias de actuación de parte de los alumnos de determinadas habilidades maniobras procedimientos contribuyen a consolidar saberes en acción y para realizar observaciones longitudinales que permitan conocer el aprendizaje de una competencia y que en el examen global, como se ha explicitado, se ponen en juego, es preciso contar con registros previos de algunos datos concretos como por ejemplos cuantas veces de realizó una determinada actividad práctica y en que contexto se hizo.

Estos datos sin burocratizar la tarea docente tal y como lo plantea Rue (2007) al referirse a este tipo de evaluaciones permite aportar información valiosa para analizar las características de la formación.

REGISTRO DE PRÁCTICAS			
<b>Producción de PORCINOS I</b>			
Nombre del alumno:			
Nombre del docente a cargo:			
Fecha:			
		MARQUE CON CRUZ	INDIQUE CON NÚMERO
UNIDAD DEL PROGRAMA	Descripción de las actividades	Realizó (SI o No)	n° de veces
<b>UII SELECCIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Observar características del cerdo tipo carne		
	Seleccionar machos y hembras en función de sus características		
<b>UIII NUTRICIÓN Y ALIMENTACIÓN</b>	Identificar materias primas y distintas formas de suministro de raciones.		
<b>UIV DIFERENTES SISTEMAS DE PRODUCCIÓN</b>	Observar y describir sistemas de crianza intensiva extensiva y mixta.		
	Observar y describir las instalaciones.		
	Participar de las normas de bioseguridad.		
	Evaluar ventajas y desventajas de los sistemas productivos observados.		
<b>OBSERVACIONES:</b>			



Se han obtenido a la fecha comenzando en el año 2011 más de 500 registros de prácticas correspondientes a las materias Practica Hospitalaria I en Grandes Animales. Practica Hospitalaria II en Grandes Animales. Practica Hospitalaria I en Pequeños Animales. Practica Hospitalaria II en Pequeños Animales. Producción de Bovinos de Leche I y II Producción de Bovinos de Carne I y II Forrajes. Tecnología y Protección de Productos Pesqueros. Tecnologías Protección e Inspección Veterinaria de leche y derivados.

A partir de su correspondiente análisis se espera mejorar la intensidad de la formación en la práctica en la carrera.

### ***5. Formación de docentes:***

La FCV UBA cuenta desde hace más de 20 años con actividades vinculadas con la formación de los docentes de la casa. Tanto la Carrera Docente como la Especialización en Docencia Universitaria han sido durante estas dos últimas décadas las actividades privilegiadas de capacitación y desarrollo profesional del personal docente. La formación de los docentes de la facultad se corresponde con las necesidades que plantea la gestión académica de manera tal de aprovechar el ámbito de la carrera docente y sus actividades complementarias para fortalecer los aspectos que pueden estar resultando mas deficitarios de acuerdo a las evaluaciones realizadas. En la actualidad son más de 180 cursantes, el 85%, docentes de la facultad. Asimismo son más de 200 las tesinas presentadas y aprobadas, en las cuales los docentes desarrollan un trabajo de integración de conocimientos cuyo componente empírico se vincula en forma directa con el trabajo en las cátedras, realizando en la mayoría de los casos propuestas de mejoramiento. De este modo el producto de los aprendizajes realizados vuelven a la actividad de grado en forma directa.

### **Conclusiones e ideas para la discusión:**

Se propende a una modalidad participativa y colegiada en la cual se involucren particularmente los docentes en la reflexión y revisión de los resultados obtenidos de cara a mejorar aspectos relacionados con la formación que hayan podido visualizarse como más deficitarios. En este sentido el liderazgo de la Secretaria Académica a cargo de este conjunto de actividades es un liderazgo participativo y situado orientado al *kaizen* o mejora continua.

El concepto *kaizen* significa mejoramiento: proviene de dos ideogramas japoneses; “Kai” que significa cambio y “Zen” que quiere decir para mejorar.

Utilizando esta metodología como parte de una estrategia global cuyo objetivo final es la mejora de los procesos para conseguir optimizar todos los recursos de que dispone una institución la Secretaría Académica de FCV UBA conjuntamente con otras áreas estratégicas de la institución realiza una tarea orientada a la calidad.

En este aspecto cabe destacar la propuesta que intenta desplegar procesos de conversión de conocimiento en la institución con el fin de transformar las prácticas y saberes implícitos en explícitos para dar lugar al aprendizaje organizacional. Nonaka Takeuchi (1999)

Gestionar una institución universitaria obliga a gestionar el conocimiento, puesto que la materia prima en una universidad/facultad es el conocimiento. De este modo el conocimiento se crea a partir de la conversión entre lo que se conoce como conocimiento tácito y el conocimiento explícito. La facultad en tanto organización creadora de conocimiento tiene como funciones en este proceso a) contribuir a generar nuevo conocimiento; b) difundirlo por toda la institución c) incorporar lo aprendido en toda la organización.

Cuando se habla aquí de conocimiento se refiere a conocimiento de la propia organización, sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas en términos académicos, aquello que contribuye a las trayectorias formativas de los estudiantes y los obstáculos y dificultades que se pueden presentar.

La autoevaluación de los procesos académicos trae como inmediata consecuencia la producción de un conocimiento legítimo, validado, y sistematizado para permitir tomar decisiones de gestión en un área que ha sido además definida como estratégica a nivel institucional.

Las herramientas de gestión académica creadas por la FCV UBA tienen como principal propósito entonces producir información válida para la toma de decisiones, y el desarrollo de los procesos de generación análisis y creación de conocimiento; se basan en principios de participación, consenso y legitimación de las decisiones, más aun considerando el carácter democrático de la institución universitaria.

Nonaka y Takeuchi afirman que para trabajar con la teoría de creación de conocimiento organizacional, es preciso entender la naturaleza del conocimiento que según los autores se manifiesta en dos dimensiones: La ontológica y la epistemológica.

La “dimensión ontológica” considera la creación de conocimiento organizacional, como algo opuesto a la creación de conocimiento individual y además situado y contextualizado en un entorno específico que le da sentido. Una organización no puede crear conocimiento sin individuos. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica “organizacionalmente” el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización, ejemplo de esta última reflexión es la experiencia descrita sobre el examen de medición global el cual es elaborado, rediseñado y analizados los resultados por parte del profesorado conjuntamente con la Secretaria Académica y su equipo pedagógico. La “dimensión epistemológica” en la creación de conocimiento consiste en la interacción entre el conocimiento explícito, (conjunto de saberes instalados y legitimados por investigadores, publicaciones, libros) y el conocimiento tácito, (lo que cada uno sabe acerca de ese asunto) Así cuando los docentes participan en la FCV UBA del diseño de los *registros de prácticas* involucran a la vez sus saberes previos acerca de lo que el estudiante debe aprender en la actividad práctica y lo confrontan con algunos otros conocimientos explícitos, por ejemplo las competencias que debe poseer un veterinario de acuerdo a los estándares internacionales para la profesión, sumado al saber pedagógico que aportan otros profesionales no veterinarios. Existen cuatro formas de conversión de conocimiento, según los autores, cuya interacción constituye el motor del proceso de creación de conocimiento.



La Socialización: es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias, se inicia con la creación de un campo de interacción, el cual permite que los miembros de un equipo compartan sus experiencias y modelos mentales. Produce lo

que los autores llaman “Conocimiento Armonizado” y es lo que resulta del trabajo colegiado entre profesores con el fin de visitar aspectos vinculados al examen global o las encuestas a alumnos y/o graduados como ejemplo.

La Exteriorización: es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciéndolo comprensible para otros miembros. Supone además la interacción del individuo y del grupo, y requiere de técnicas que ayuden a expresar este conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, en forma de analogías, metáforas, y del lenguaje visual, en este contexto los procesos de formación docente de la FCV sumados a las reuniones de trabajo sobre las herramientas de gestión académica contribuyen a exteriorizar el conocimiento.

La Combinación: es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento. El conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier miembro de la organización pueda acceder a él, una de las formas que la institución ha encontrado por ejemplo para sistematizar el conocimiento producido organizacionalmente es la publicación de libros que dan cuenta de los procesos de gestión institucional. Para que esta etapa se complete es preciso capturar e integrar nuevo conocimiento explícito, difundir el conocimiento explícito con presentaciones, conferencias, jornadas u otros formatos y procesarlo para hacerlo más accesible.

- La Interiorización: es el proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de “aprender haciendo”, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Para concluir el papel de la Secretaría Académica en la implementación de las herramientas de gestión académica como motores que permiten crear nuevo conocimiento institucional y tomar decisiones legitimadas y consensuadas, implica proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades colegiadas entre profesores, equipos técnicos, docentes auxiliares, capacitadores, autoridades.

Para ello se requieren algunas condiciones que favorecen la espiral de creación de conocimiento organizacional:

Intención clara de ampliar los círculos de participación e intervención en las decisiones estratégicas, en este caso pedagógico-curriculares que afectan los procesos formativos.

Grados de autonomía: que consiste en la oportunidad ofrecida desde la gestión para que equipos docentes actúen de forma autónoma “empoderados”, y reflexionen acerca de sí mismos y las actividades que promueven; lo que favorece la generación de nuevas ideas y motiva así a los participantes a crear nuevo conocimiento sobre las propias prácticas.

Momentos Creativos: los miembros de la organización deben en algún momento poder concentrarse en definir problemas y resolver las crisis o problemas propios de la gestión académica y docente. La organización creadora de conocimiento debe institucionalizar esta “reflexión en la acción” para hacer de las crisis algo verdaderamente creativo.

Redundancia: la organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar. Esto genera que los diferentes puntos de vista establecidos por las personas que conforman los equipos permiten compartir y combinar conocimientos de tipo tácito, permitiendo establecer conceptos e ideas más robustas.

Variedad de requisitos: puede fomentarse combinando la información de manera distinta, flexible y rápida y distribuyendo por igual la información en diferentes áreas estratégicas de la institución.

La gestión académica en la FCV-UBA intenta promover espacios de creación de conocimiento institucional que contribuyan a la mejora continua de la formación en la carrera de Veterinaria y propicien oportunidades para el desarrollo docente. Crear conocimiento organizacional facilita la toma de decisiones estratégicas consensuadas y validadas a partir del conocimiento producido colectivamente en un proceso de conversión como el mencionado.

Las herramientas de gestión académica crean conocimiento en el sentido que aportan información que al ser motor de la reflexión colectiva contribuye al proceso creativo. Las decisiones e intervenciones de la gestión académica aportan a la mejora de la calidad en su más clara expresión del *Kaizen*.

### **Bibliografía:**

Formento M. 1 UBA/FSOC-IIGG; Somma L. CONICET/UBA-IIGGLa *Combinación de encuestas longitudinales y estudios biográficos en la reconstrucción de trayectorias simultáneas de formación y empleo. Un aporte a los estudios de seguimiento de graduados universitarios*. II Jornadas Nacionales sobre Estudios Regionales y Mercados de Trabajo. Santa

Fe, 4 y 5 julio de 2012 UNL  
[http://www.simel.edu.ar/archivos/mesas/2012/m1/04-M1-formento\\_somma-ponencia.pdf](http://www.simel.edu.ar/archivos/mesas/2012/m1/04-M1-formento_somma-ponencia.pdf)

Nonaka; Takeuchi (1999); “*La organización creadora de Conocimiento*” Universidad Iberoamericana

Rué J. (2007) *Enseñar en la Universidad la EES como reto para la educación superior* Edit. Narcea Madrid.