



Gestión del conocimiento en el proceso de desarrollo gerencial de las universidades

Armando Urdaneta*

Resumen

La forma cómo se administra el conocimiento en las universidades ha generado cuestionamientos en virtud de las implicaciones que tienen en diversos aspectos de la vida social de los individuos. Para tal efecto, se realizó un análisis descriptivo, apoyado en los postulados de Davenport y Prusak (2005), Obrien (2005), Villegas (2005), Seaton y Bresó (2007), entre otros, que involucra dimensiones como estrategias, integración de la información, procedimientos administrativos e ingeniería del conocimiento en cuatro instituciones de educación superior de la región zuliana: LUZ, UNERMB, URBE y URU, recopilando información por medio de un cuestionario aplicado al personal directivo y ejecutivo, lo cual permitió concluir que las universidades del sector privado están medianamente encaminadas hacia la implementación de los programas de desarrollo gerencial dentro de sus dependencias administrativas, mientras las del sector público se encuentran en un nivel más bajo.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, proceso de desarrollo gerencial, universidades.

* Doctor en Ciencias Gerenciales (2009). Magíster en Telemática (2005). Magíster en Gerencia Empresarial (2001). Ingeniero en Computación (1998). Docente con categoría Agregado de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB). Correo electrónico: ajum69@gmail.com

Knowledge Management in the Managerial Development Process at Universities

The way that knowledge is administered in universities has generated questioning because of the implications it has for diverse aspects of the social life of individuals. Regarding this, a descriptive analysis was carried out, supported on the postulates of Davenport and Prusak (2005), Obrien (2005), Villegas (2005) and Seaton and Bresó (2007), among others, involving dimensions such as strategies, the integration of information, administrative procedures and knowledge engineering in four higher education institutions in the Zulia region: LUZ, UNERMB, URBE and URU. Information was compiled using a questionnaire applied to management and executive personnel, which made it possible to conclude that universities of the private sector are moderately on the road toward implementing managerial development programs within their administrative dependencies, while those in the public sector are at a lower level.

Keywords: Knowledge management, managerial development process, universities.

Introducción

En el contexto de los procesos de desarrollo gerencial de las universidades venezolanas, se experimenta una de las etapas de crecimiento económico, comercial, tecnológico-científico más exigente del siglo XXI, cuyas causas son multifactoriales y complejas; en primer lugar, por el crecimiento de la población, y quizás en mayor grado de importancia, debido a la creciente demanda mundial de bienes y servicios en función de las nuevas necesidades que ha generado una sociedad industrial en continuo progreso, que además pretende satisfacer y adaptarse al mercado competitivo, no sólo a nivel regional o nacional, sino mundial.

Algunas de las universidades, tanto públicas como privadas, de la región zuliana, así como otras organizaciones no educativas, han asumido por separado los procesos de gestión de conocimiento y desarrollo gerencial, lo cual ha generado fenómenos como: impredecibilidad, intrasferencia de conocimiento entre los diferentes niveles, no consecución de la gestión y por ende una gran complejidad en relación con la toma de decisiones, aunado a la falta de experticias en la renovación de los cuadros gerenciales, entre otros.

De acuerdo con opiniones captadas, se puede evidenciar la percepción negativa que manifiesta el estudiantado de algunas

instituciones sobre la calidad del servicio educativo a nivel universitario, tales como: condiciones pocas idóneas de las aulas de clases, debilidad en cuanto a los recursos para la instrucción, laboratorios, instalaciones sanitarias e infraestructura en general, entre otros aspectos. Se asevera que tal modelo de gerencia origina como resultado una gestión deficiente.

Según lo planteado anteriormente, se requiere entonces enfrentar la responsabilidad de una forma de vida completamente nueva, que hará parecer a los sistemas tradicionales de producción, completamente obsoletos, y por tal razón, se están planteando nuevos desafíos, los cuales sólo unos pocos serán capaces de comprender en toda su extensión.

Las organizaciones del futuro estarán operando en un ambiente que tendrá características verdaderamente diferentes; su proceso administrativo, al igual que el contexto externo en el cual éstas se desenvuelven, cambiarán notablemente como resultado del impacto producido por el avance tecnológico de la investigación en el comportamiento humano, siendo éste último relevante, pues cuando se potencia el capital social, se logran conseguir resultados por encima de los proyectados por la organización.

En función de lo expuesto, surge la necesidad de implementar programas de desarrollo gerencial para las organizaciones venezolanas, en especial en: la Universidad del Zulia (LUZ), Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Universidad Rafael Bellosillo Chacín (URBE) y Universidad Rafael Urdaneta (URU), que les permita proveerse de una amplia base gerencial, mediante un desempeño responsable, capaz de generar resultados tanto en el presente como en el futuro.

En tal sentido, se propone proporcionar a las instituciones de la seguridad requerida, en función de que todos los cargos gerenciales, en los diferentes niveles organizacionales, sean desempeñados por personas competentes en las distintas áreas que con su capacidad creativa orienten acciones conducentes al cumplimiento de la misión y visión de la corporación para lograr su impulso.

Al mismo tiempo, es necesario crear un ambiente de trabajo ideal para el desarrollo gerencial implícito en el contexto propio del escenario organizacional. De igual manera, se deben adoptar lineamientos de cambio y renovación de estrategias, enfocados a maximizar las proyecciones a cada figura de autoridad, en cuanto a los incrementos racionales en su remuneración, hecho que a su vez permite su crecimiento sostenido, así como el aprovecha-

miento de su potencial y la consecución al objetivo fundamental de toda empresa: la superación de los cuadros gerenciales. De esta forma, se crea una base de conocimiento que contribuye en el aprendizaje de la institución de sí misma y potencia su capacidad innovadora en sus políticas administrativas.

A este respecto, el objetivo del presente artículo se centra en analizar la gestión del conocimiento en el proceso de desarrollo gerencial de las universidades. Se presentan fundamentos teóricos basados en los enfoques gerenciales, conocimiento organizacional, capital intelectual, estrategias competitivas en la gerencia del conocimiento, así como también sobre los sistemas de información y programas de desarrollo en esta área. De igual manera, como aporte de la investigación, se exponen una serie de lineamientos, a fin de contribuir con el diseño de estrategias orientadas a una efectiva gestión del conocimiento en el proceso de desarrollo gerencial en las universidades.

1. Fundamentación teórica

1.1. Enfoques gerenciales

Los Programas de Desarrollo Gerencial (PDG) y la Gestión del Conocimiento (GC) son un conjunto de actividades e iniciativas específicas, emprendidas por las organizaciones para aumentar su activo de conocimiento institucional. Dentro de estos programas, en el posterior ejercicio en sus labores cotidianas, se incluye la adquisición y distribución de recursos, además, fusión y adaptación de nuevas experiencias, con el fin de impulsar el establecimiento de redes que faciliten el fortalecimiento y renovación de cuadros gerenciales, tal como lo expresa Davenport y Prusak (2005).

El enfoque organizacional establece que el único recurso realmente competitivo de la empresa es el conocimiento; considera que su primordial tarea debe ser la sistematización de los procesos mediante los cuales sus empleados los adquieren y los generan para responder a los retos presentes y anticiparse a los retos futuros, en función de adaptarse para enfrentar oportunidades o amenazas que resulten de la interpretación de las fuerzas que definen sus escenarios de actuación.

Por su parte, el enfoque económico o rentable de la gestión del conocimiento establece que es un proceso mediante el cual las instituciones producen riquezas, a partir de sus activos intelectuales que generen ventajas competitivas, y a su vez, la habilidad

para crear mayor valor, por medio de experiencias medulares internas.

Al respecto, Seaton y Bresó (2007, p. 3) plantean que tanto el enfoque económico como el organizacional son complementarios y destacan su papel en el proceso de gerenciar el conocimiento. Entre uno y otro enfoque, el organizacional está orientado a facilitar el dominio de ciertas disciplinas y a su vez posibilitar la adopción de los objetivos y estrategias necesarios que estimulen la creatividad en la gestión de las políticas de formación de recursos humanos, es decir, como un proceso condicionado por la manera cómo se utilizan los conocimientos para relacionarse con el entorno.

Dentro de este marco, el económico se inclina a la parte de los recursos disponibles y las necesidades, los productos y el valor agregado. De este modo, y tomando en consideración los planteamientos anteriores, se propone introducir una conceptualización bajo un enfoque de complementariedad organizacional y económica, entendiéndola como el proceso interno dirigido a crear una cultura del compartir el conocimiento que se ha adquirido fuera de ella o que se haya generado dentro de sí, con la finalidad de ser utilizado por todos sus integrantes para impulsarla a ser más competitiva, mediante la generación de procesos, productos y/o servicios innovadores.

Adicionalmente, Lall (citado por Whetten y Cameron 2005) plantea que las capacidades para generar conocimiento en una institución se pueden agrupar en tres categorías amplias, estrechamente relacionadas:

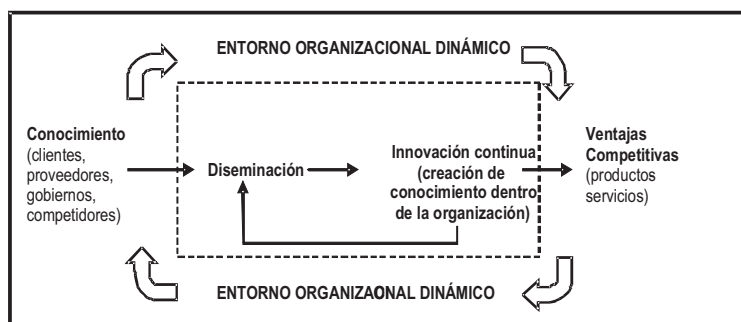
- Inversión física: planta y equipos necesarios para que exista la industria, pero lo más importante es la eficiencia con la cual se utiliza el capital.
- Esfuerzos tecnológicos: el capital humano y el capital físico son productivos si se combinan con el esfuerzo de las instituciones de educación superior por asimilar y utilizar las tecnologías de última generación para producir nuevos conocimientos.
- Capital humano: habilidades generadas por la educación, capacitación formal, práctica, experiencia en las actividades tecnológicas, habilidades, actitudes y capacidades heredadas. Razón por la cual conceptos como conocimiento y aprendizaje, y capital intelectual están estrechamente relacionados.

1.2. Conocimiento organizacional

Nonaka y Takeuchi (2005) resaltan que la creación de conocimiento organizacional es la clave para que las firmas innoven continuamente en el manejo del conocimiento tácito y representa la principal fortaleza de las empresas japonesas, las cuales han logrado a su vez convertirlo en explícito.

El conocimiento proveniente del exterior es diseminado por toda la organización, acumulado como parte de la base de la compañía y utilizado por aquellos que se encargan de desarrollar tecnología y diseñar nuevos productos. Esta actividad dual interna y externa es la que motiva la innovación constante, ésta a su vez genera ventajas competitivas (Ver Figura 1).

Figura 1
Relación conocimiento, innovación y competitividad.



Fuente: Polanyi (2006).

En este contexto de cambios internos y externos de las organizaciones, autores como Zorrilla (2005), plantean el surgimiento de la gestión de tal recurso cognitivo como un proceso que amerita ser administrado continuamente, para satisfacer necesidades presentes y futuras, además identificar y explotar otras, tanto existentes como adquiridas que permitan el desarrollo de nuevas oportunidades.

Es así como la construcción del conocimiento como proceso requiere considerar la diversidad de ideas que son producto de datos e información que el individuo recibe, y sobre la cual debe actuar mediante un proceso de selección para lograr la adaptación y supervivencia de la organización. Así se deberán analizar permanentemente las nuevas tendencias del entorno, con el propósito de detectar las demandas de conocimiento relacionadas

con la satisfacción de sus propias necesidades y con las de sus clientes.

En este orden de ideas, se considera imperativo desarrollar en el ámbito empresarial un nuevo tipo de capital: el intelectual, requerido como insumo fundamental para su construcción a nivel intra y extraorganizacional. En concordancia con lo planteado, Bueno y Morcillo (2005) afirma que la acumulación de conocimientos en las universidades permite crear valor o riqueza cognitiva, la cual está compuesta por un conjunto de activos intangibles o intelectuales, así como de recursos y capacidades basadas en conocimiento, los cuales al entrar en acción, según determinada estrategia y en combinación con el capital físico intangible, son capaces de producir bienes y servicios, además de generar ventajas competitivas o competencias esenciales en el campo de la docencia, extensión e investigación.

1.3. Capital Intelectual

El capital intelectual es difícil de medir, tal como lo plantean Koulopoulos y Frappaolo (2005), al referir que en el mismo se pueden incluir recursos tan diferentes y vagamente definidos como: el conocimiento y las destrezas de los empleados, las relaciones con los clientes y la motivación de los trabajadores.

Davenport y Prusak (2005) explican que la creación de una organización que aprende de sí misma es un proceso de cambio a largo plazo, al intentar mejorar la capacidad de establecer o reemplazar continuamente normas operativas disfuncionales por otras productivas y competitivas.

Para los citados autores, este proceso de aprendizaje es importante en una era en la cual las nuevas tecnologías (de información y comunicación, biotecnología, nuevos materiales, robótica) proponen discontinuidades en el conocimiento, principalmente el tácito. Así, plantea nuevos desafíos al aprendizaje, sobre todo si se consideran en él las dos dimensiones propuestas por Nonaka y Takeuchi (2005): la técnica (habilidades no formales y difíciles de definir) y la cognoscitiva (modelos mentales, creencias y percepciones arraigadas en las personas).

Para Edvinsson y Malone (2007), el capital intelectual de una organización es la posesión de conocimientos, experiencias aplicadas, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado.

Al respecto, Gregori y Volpato (2005) señalan que el capital intelectual es el grado en que los activos intangibles de una organización, es decir, el conocimiento y experiencia de su capital humano se pudieran convertir en rendimientos financieros.

1.4. Estrategias competitivas en la gerencia del conocimiento

Según Obrien (2005) existen un conjunto de estrategias gerenciales que, mediante el empleo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), buscan generar ventajas competitivas para una empresa con la finalidad de mejorar y optimizar sus procesos de trabajo y con ello su tiempo de respuesta para cada uno de los problemas, a fin de tomar decisiones que permitan resolverlos. Dichas estrategias se enuncian a continuación:

- Estrategias de costos: el uso tanto de las tecnologías de la información como de los sistemas de información permiten convertirse en un productor de bajo costo, mediante la reducción de costos en la prestación de los servicios a la comunidad universitaria, la compra-venta de bienes y servicios a proveedores para el funcionamiento adecuado de la institución, para lo cual es necesario un incremento en las inversiones en materia de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), con respecto a sus competidores para justificar el precio de permanecer en la industria.
- Estrategias de diferenciación: consisten en desarrollar maneras de utilizar las TIC para diferenciar los productos o servicios de las universidades con otras instituciones de educación superior, con respecto a la manera cómo la comunidad universitaria percibe los productos o servicios como poseedores de atributos y beneficios únicos.
- Estrategias de innovación: se trata de introducir productos y servicios únicos de TIC, con la finalidad de realizar cambios radicales en los procesos de desarrollo gerenciales y manejo del conocimiento en los mismos de manera tal que originen transformaciones fundamentales en la forma en la cual se gerencian las universidades.

Todas las estrategias antes descritas, se aplican en función de analizar los procesos administrativos universitarios, para determinar los cambios fundamentales producidos en las universidades de la región zuliana, tanto públicas como privadas; a su vez, la utilización de las tecnologías de información permite dife-

renciar los productos o servicios, con respecto a los de sus competidores, de manera tal que los estudiantes perciban dichos productos o servicios poseedores de atributos y beneficios.

1.5. Sistemas de Información Gerencial

Según Obrien (2005), los Sistemas de Información Gerencial (SIG) son el resultado de un diseño integrado de Sistemas de Información (SI) que permiten a los gerentes proveerse de cierta data escogida y orientada hacia la toma de decisiones por parte de la alta gerencia destinada a planear, controlar y evaluar las actividades de la organización. Dichos sistemas están diseñados bajo un marco de referencia que enfatiza la planeación de utilidades, desempeño y control en todos los niveles; esto incluye la integración de los subsistemas de información de negocios necesarios, tanto financieros como no financieros.

Siguiendo los planteamientos del mencionado autor, estos sistemas tienen como propósito la producción de reportes que auxiliarán a la gerencia, representando un subproducto de la información procesada para ayudar a controlar las situaciones actuales. De esta forma, la integración de registro de procesamiento de datos tiene diversos usos, lo que reduce los costos de obtención de reportes gerenciales.

Adicionalmente, según Laudon y Laudon (2005), dichos sistemas son el resultado de una interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos, colectivamente llamados sistemas de información orientados a solucionar problemas empresariales. Los SIG o MIS (también denominados así por sus siglas en inglés: *Management Information System*) se diferencian de los comunes en cuanto a la utilización de otros sistemas en las actividades operacionales de la organización. En el ámbito académico, el término es comúnmente utilizado para referirse al conjunto de métodos de gestión de la información vinculada a la automatización o apoyo humano de la toma de decisiones.

Según Obrien (2005), las características esenciales de un SIG incluyen:

- a) La producción de una salida como significado para la alta gerencia y toma de decisiones rutinarias.
- b) Las transacciones de todos los departamentos se almacenan en una base datos a través de una red corporativa.

- c) Mantienen almacenados reportes históricos, particularmente los financieros para agregar mayor valor a cualquier decisión que se pueda tomar.
- d) Mediante el proceso retroalimentación se informa al gerente con respecto a la manera en que está funcionando el negocio en conjunto.
- e) Facilita la actualización de la información en la base de datos conforme ocurren los eventos y puede ser interrogado desde distintas terminales.
- f) Los procesos de selección de información son en tiempo real, lo cual evita las repeticiones en los registros y coloca los datos a disposición de todos los subsistemas que lo requieran.
- g) Permite procesar los datos en tiempo real de manera que la salida pueda ser retroalimentada casi instantáneamente para controlar las operaciones corrientes.

Estas características dependerán de las necesidades de datos requeridos por parte de quienes toman decisiones dentro de una organización; así como también de cuál es la utilización que se le pretende dar y cómo es el proceso para establecer la comunicación entre las diferentes personas que las toman.

1.6. Programas de Desarrollo Gerencial

De acuerdo con Villegas (2005), los Programas de Desarrollo Gerencial (PDG) son una estrategia de las empresas para identificar, entrenar y desarrollar aquellos individuos que reúnan las características deseables para el desempeño de puestos de dirección. En su composición tales planes constan de una serie de etapas programadas para obtener, retener, capacitar y adiestrar un número de gerentes calificados que una empresa pueda necesitar para asegurar un funcionamiento eficiente, tanto en el presente como en el futuro, proveyendo además las estrategias para formular la planificación de carrera.

Debido a ello, los PDG deben concebirse para mejorar los niveles de desempeño de los gerentes en sus puestos actuales, dándoles a sí mismos la preparación adecuada para avanzar en su desempeño futuro, y donde la estructura del programa es un plan de acción mediante el cual se defina, en primer lugar, el proceso de desarrollo, plan que consiste en el apoyo eficiente a los gerentes o supervisores en función de que los resultados del trabajo presenten cambios, tanto positivos como mensurables, mediante

la adquisición, perfeccionamiento y generación de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en un marco de crecimiento organizacional integral.

El desarrollo gerencial como proceso se fundamenta en claros principios de la administración, educación de adultos y desarrollo humano, que han tenido amplia aceptación en diversas organizaciones. Desde un punto de vista pragmático tiene su ubicación como función básica dentro del contexto humano-social de la institución y utiliza una amplia gama de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que forman parte del acervo cultural de las personas que se desempeñan en tales funciones.

1.7. Fases del proceso de desarrollo gerencial

De acuerdo con los postulados de Villegas (2005), el proceso de desarrollo gerencial está constituido por diez fases fundamentales:

- Análisis de la organización: se realiza mediante una investigación que penetra el ambiente organizacional con sus variantes, de contexto interno y externo, modalidades en la concepción de estructuras organizacionales, clarificación de los centros de decisiones, entre otros aspectos que involucran la vida de la empresa.
- Inventario del personal: consiste en la información pertinente sobre el perfil profesional y ocupacional de los diferentes individuos que conforman la estructura organizacional con la finalidad de determinar su pertinencia, experiencia, educación, logros, rendimiento, entre otros.
- Detección de necesidades de entrenamiento y desarrollo: se busca establecer diferencia entre el cuadro de habilidades gerenciales del cual dispone la organización en el presente y aquello que consideran necesario para su desempeño en el futuro.
- Diseño del Programa de Desarrollo Gerencial (PDG) para el establecimiento de objetivos: debe realizarse tomando en cuenta la características de la organización, luego se deben dimensionar los rasgos del programa para establecer los mecanismos de desarrollo individual o colectivo; también definir lo que puede aplicarse dentro y fuera de la institución; adicionalmente, es necesario enfatizar que los PDG deben iniciarse con el establecimiento de sus objetivos y finalmente determinar los niveles de participación, tanto de los cuadros gerenciales como de los supervisores.

- Selección y reclutamiento de los participantes: consiste en la asignación del personal existente en la organización y nuevo personal para los diferentes programas de formación gerencial de acuerdo con su perfil profesional y de cargo.
- Evaluación del desempeño del personal gerencial: consiste en aplicar evoluciones del desempeño gerencial a los cuadros supervisores y ejecutivos de la organización y medir la experiencia, educación, logros, rendimiento, entre otros.
- Auditoría del personal gerencial: el grupo seleccionado a participar en un PDG, tiene que ser dimensionado en su número y periódicamente auditado para poder evidenciar los resultados. La auditoría sirve en este caso para tales fines; además, puede aplicarse a todo el personal gerencial y supervisorio que forme parte del plan de carrera gerencial. Una de las aplicaciones es el seguimiento realizado al programa, así como la evaluación periódica de sus resultados.
- Cuadros de reemplazos: representan el mantenimiento de un estudio actualizado de los cuadros de reemplazo para diversas posiciones gerenciales y supervisorias, este es uno de los recursos más importantes con los que cuenta la gerencia con el fin de poder dimensionar su potencialidad y eficiencia gerencial, especialmente cuando se tiene visión de futuro en el proceso de conducción de la organización.
- Programa de desarrollo: son un conjunto de estrategias para la capacitación, entrenamiento, transferencia, promociones y cualesquiera otros métodos seleccionados para potenciar y mejorar los conocimientos de cada uno de los cuadros gerenciales, ejecutivos y supervisorios.
- Evaluación del programa: consiste en la revisión constante del programa de desarrollo para determinar la efectividad de las estrategias planteadas y en caso de ser necesario redimensionar dichas estrategias.

Estas fases antes descritas permitirán al presente estudio establecer de manera más efectiva una metodología de aplicación de los planes de desarrollo gerencial y su real aplicación en las universidades de la Región Zuliana, para de esta forma determinar cómo puede ayudar al proceso de generación de conocimiento en los diferentes cuadros gerenciales, ejecutivos y supervisorios.

2. Metodología

El tipo de investigación fue descriptiva y evaluativa, al direccionar el estudio para dar respuesta al objetivo de analizar la gestión del conocimiento en el proceso de desarrollo gerencial de las universidades.

Se siguió un diseño de investigación del tipo no experimental, transeccional, según Hernández, Fernández y Baptista (2006). No se construyó ninguna situación de estudio sino que se observaron las condiciones ya existentes, sin manipular deliberadamente las variables independientes porque sus manifestaciones ya habían ocurrido o porque son inherentes, no manipulables, tal como lo señala Sabino (2005).

Se realizó una descripción sobre la aplicación del proceso de gerencia del conocimiento en los programas de desarrollo gerencial de las instituciones de educación superior: Universidad del Zulia (LUZ), Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Universidad Rafael Bellosillo Chacín (URBE) y la Universidad Rafael Urdaneta (URU), recopilando información sobre el periodo de vida de 2 años, en algunos aspectos de interés, haciendo énfasis en la medición de las variables de investigación, en el transcurso de la misma.

La muestra considerada fue igual a la población, es decir, correspondió a un censo poblacional o muestra intencional, y se dirigió al personal ejecutivo y directivo adscrito en cada uno de los departamentos que conforman las instituciones de educación superior objeto de estudio, distribuido de la siguiente manera: LUZ: 13; UNERMB: 13; URU: 9; y URBE: 12. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, a través de la construcción de un cuestionario estructurado con respuestas dicotómicas, conformado por 111 preguntas, en el cual se buscó medir las variables de investigación y analizar de qué forma afectaban la ejecución de los Programas de Desarrollo Gerencial, en cuanto a: las estrategias gerenciales, integración de la información, procedimientos administrativos, proceso de desarrollo gerencial e ingeniería del conocimiento.

3. Resultados

Se pudo evidenciar que en la URBE, el 72% de los encuestados, afirmó que el proceso de construir, organizar, investigar, aplicar y explotar conocimientos se ha implementado de forma

eficiente, mediante la innovación de sus procesos de trabajo, la elaboración de manuales de procedimientos, la utilización de la Internet como herramienta para investigar nuevos conocimientos, el adiestramiento y capacitación del personal, la participación de sus departamentos en procedimientos de transferencia de tecnología, entre otros.

De igual forma, en la URU, el 48% de los encuestados confirmó que en sus departamentos se busca innovar los procesos de trabajo, por lo cual sus funciones requieren de un aprendizaje constante, poseen libros y documentos especializados para realizar más eficientemente su actividades, auspician el desarrollo de investigaciones a fin de evaluar la percepción que el entorno tiene de ellos; además, el personal participa en el proceso de toma de decisiones y se transfieren conocimientos a otras dependencias con la finalidad de innovar sus procesos.

Asimismo, en LUZ, el 60% de los encuestados aseguró que asimilan nuevos aprendizajes continuamente dentro de sus procesos de trabajo, reciben un entrenamiento acorde con sus funciones, poseen sistemas de información automatizados que les permite documentar la información en forma electrónica, manejan planes de financiamiento para realización de cursos de especialización y postgrado acordes con sus funciones, siempre reciben un adiestramiento previo antes de asumir nuevas funciones, participan en procedimientos de transferencia de conocimientos y tecnología.

Del mismo modo, en la UNERMB, el 40% de los encuestados, aseveró que el proceso de construir, organizar, investigar y explotar conocimientos se ha realizado de forma eficiente, mediante la realización de cursos de especialización de postgrado acordes con sus funciones.

El auspicio de investigaciones para evaluar la percepción que el entorno tiene de ellos, la utilización de la Internet como herramienta para acceder nuevos conocimientos, la participación del personal en el proceso de toma de decisiones, así como también en procedimientos de transferencia de conocimientos y tecnología, son parte de los hallazgos encontrados.

4. Discusión de los resultados

Es importante resaltar que en las universidades, tanto del sector público como del sector privado, la mayor parte de los gerentes y ejecutivos encuestados no tienen conocimiento sobre la

aplicación de metodologías, planes y estrategias de evaluación para implementar de forma eficiente los programas de desarrollo gerencial, sobre todo en la instituciones de educación superior públicas, donde la mayor parte de los entrevistados incluso no ha participado en alguna oportunidad en Programas de Desarrollo Gerencial. Por consiguiente, se debe aseverar que la dimensión proceso de desarrollo gerencial en las universidades del sector privado tiene un comportamiento medianamente positivo.

En lo referente la dimensión estrategias gerenciales, las instituciones URBE y URU están bien orientadas, en lo que se refiere a la implementación total de estas estrategias (costos, diferenciación e innovación) para facilitar el proceso de gestión del conocimiento en sus organizaciones, específicamente en cada una de sus dependencias. Por su parte, las universidades LUZ y UNERMB se encuentran en un proceso de implementación parcial de estas estrategias en cada una de las dependencias de su organización.

Aunado a ello, en cuanto al ciclo de actuación de estas estrategias para construir, organizar, investigar, aplicar y explotar los conocimientos, se sintetiza que URBE y LUZ se encuentran en un proceso de alto avance en cuanto a los elementos antes citados, mientras que URU y UNERMB se sitúan en un nivel intermedio, lo cual las obliga a revisar el ámbito de actuación de la gerencia del conocimiento en cuanto a las estrategias gerenciales que se están aplicando.

En relación con las actividades de conocimiento y la infraestructura de conocimientos, según los expresado por el personal directivo y ejecutivo de las instituciones sujetas a estudios, URBE y URU se encuentran mejor gerenciadas, con un nivel de avance significativo, mientras LUZ y UNERMB están medianamente posicionadas con la necesidad de ampliar su infraestructura de conocimiento y multiplicar sus actividades, en ese mismo aspecto.

Situación que revela que en las universidades pertenecientes al sector privado se maneja con mayor productividad la implementación total en cada una de las dependencias de su organización, mientras en las universidades del sector público el proceso para implementación de estas estrategias se encuentra a medio avance, lo cual no deja ser significativo.

URBE y LUZ en lo que se refiere al manejo de archivos manuales, base de datos automatizadas, sistemas de información automatizados y aplicaciones WEB, son controlados con eficacia,

a diferencia de URU y UNERMB, las cuales se encuentran en un nivel intermedio.

En lo que respecta a los procedimientos administrativos, se ha evaluado si son completos, coherentes, estables, flexibles y continuos, obteniendo como resultado que tanto las universidades del sector privado como las del público hacen un uso adecuado de ellos.

Otro elemento a evaluar dentro del manejo de este último aspecto es determinar si los procedimientos administrativos son o no automatizados, dando como resultado que la URBE, LUZ y URU se encuentran en un alto nivel de automatización de sus procesos de trabajo, mientras que la UNERMB está por debajo de la media.

Es necesario hacer referencia dentro del estudio de los procedimientos administrativos en el capital humano dentro del contexto del adiestramiento, capacitación y descripción de cargo, así como identificar las necesidades para mejorar. Con respecto a ello, se puede aseverar que URBE y LUZ presentan indicios más profundos en cuanto al adiestramiento, capacitación y descripción de cargo de cada una de las dependencias que la conforman, mientras URU y UNERMB se encuentran en un nivel intermedio, aunque con avances significativos.

En lo que respecta a la fase de insumos, se enmarca dentro de la detección de necesidades, clima organizacional y programas de formación gerencial, donde se pudo evidenciar: URBE y URU están en franco avance en cuanto a dar respuestas a las necesidades planteadas por el personal en cada una de sus dependencias, con la finalidad de crear un clima organizacional ideal que mejore las condiciones de trabajo, mediante programas de formación gerencial que faciliten posteriormente la consecución de la gestión administrativa.

Se evidenció que LUZ y UNERMB se encuentran medianamente identificadas con la necesidad de mejorar la comunicación con el personal en cada una de sus dependencias y dar respuestas a sus necesidades, crear un clima organizacional ideal que mejore las condiciones de trabajo y desarrollar programas de formación gerencial que faciliten consecutivamente el logro de la gestión gerencial.

La mayor parte del personal requerido no tiene conocimiento y mucho menos ha participado en análisis crítico de los PDG, haber diseñado o puesto en práctica estrategias de evaluación para

los ello o evaluado sus resultados mediante el registro, cuantificación, calificación y publicación de los mismos.

En los aspectos de proceso de adquisición y educación del conocimiento se pudo constatar que en las universidades del sector público como las del sector privado, la mayor parte de los encuestados no conoce las técnicas de ingeniería del conocimiento y sobre todo, su aplicación en el departamento en el cual laboran.

5. Lineamientos propuestos

En función de la serie de argumentos descritos anteriormente, se diseñaron una serie de lineamientos estructurados en tres fases: de insumos, función administrativa y tecnologías de información y comunicación, a fin de brindar un aporte a la investigación en el sentido de proponer alternativas orientadas al establecimiento de estructuras sólidas que permitan una efectiva gestión del conocimiento en el proceso de desarrollo gerencial en las universidades. A continuación se señalan:

- Determinar las necesidades de entrenamiento de los cuadros gerenciales.
- Formular políticas de entrenamiento.
- Establecer objetivos de entrenamiento.
- Desarrollar métodos de entrenamiento gerencial.
- Manejar técnicas de progresión planeadas para los PDG.
- Identificar aquellas áreas de especialización que se pueden afectar positivamente con el proceso de cambio que generan los programas de desarrollo gerencial.
- Preparar un plan de desarrollo de los recursos humanos dentro del concepto de los PDG.
- Diseñar, implementar y supervisar la infraestructura de conocimiento, tales como: bibliotecas, bases de conocimientos, redes informáticas de conocimiento, centros de investigación y redes sociales e innovación.
- Promover la responsabilidad personal de los activos de conocimiento para las inversiones e innovaciones relacionadas con el conocimiento y su estado competitivo, renovación y uso efectivo.
- Impulsar la gestión de activos intelectuales, tales como: patentes, tecnologías y prácticas operativas.

- Crear conocimientos haciendo énfasis en el aprendizaje organizativo, la investigación básica y aplicada para el desarrollo y motivación de los empleados, a fin de innovar y capturar lecciones aprendidas con el propósito de obtener nuevos y mejores conocimientos, que conducirán a una mejora de la competitividad.
- Transferir conocimientos para obtener, organizar, estructurar, almacenar, desplegar y distribuir conocimientos.
- Utilizar aplicaciones de software libre para minimizar los costos de licenciamiento que genera el software propietario o licenciado en la construcción y manejo de bases de datos de conocimiento, aplicaciones ofimáticas, sistemas operativos, entre otros.
- Establecer un control estadístico de los datos e información relevante en los procesos de extracción y educación del conocimiento, mediante herramientas de software.
- Constituir equipos de colaboración electrónica multidisciplinarios en red a través sitios WEB.
- Adaptar el enfoque sistémico al funcionamiento de la organización, a modo de aprovechar los ciclos de acontecimientos de la gestión, como oportunidades para la racionalización y el crecimiento planeado.

Consideraciones finales

En la investigación realizada, se evidenció que las universidades del sector público se encuentran en un proceso de implementación parcial de las estrategias gerenciales (costos, diferenciación e innovación) para facilitar el proceso de gestión del conocimiento en sus organizaciones, todo lo contrario a las universidades del sector privado, las cuales están más avanzadas y orientadas al respecto.

Por lo cual implementar cualquier plan bajo la metodología de los PDG presenta ciertas dificultades debido a que el proceso de capturar sus experiencias y documentar la información en forma electrónica o escrita no puede emplearse si el 61% de los miembros de estas instituciones no tienen conocimiento y son partícipes de la aplicaciones de estas estrategias.

De igual forma, al describir los recursos tecnológicos a través de la utilización eficiente de las Tecnologías de Información y

Comunicación (TIC) en cuanto al manejo de las herramientas de hardware y software empleadas para automatizar el acceso, procesamiento y almacenamiento de los datos de entrada que sirven precisamente para crear las bases de conocimiento.

En función de esto, se puede concluir en lo que respecta al proceso de integración de la información las universidades tanto del sector privado como del sector público muestran avances significativos en cuando al empleo de las tecnologías de información y comunicación, al diseño, construcción de bases de datos, asimismo, de sistemas de información automatizados.

En la composición de los PDG los planes constan de una serie de etapas bien programadas para obtener, retener, capacitar y adiestrar un número de gerentes calificados que una empresa pueda necesitar para asegurar un funcionamiento eficiente, tanto en el presente como en el futuro, proveyendo, además las estrategias para formular la planificación de carrera.

Los PDG se conciben como el basamento teórico mediante el cual se realizará la propuesta de la gestión del conocimiento bajo un enfoque sistémico, tomando en cuenta el manejo de los procedimientos administrativos, el proceso de desarrollo gerencial y la ingeniería del conocimiento, que permita adaptar dichos programas de desarrollo a la metodología respectiva, con el fin de formar gerentes capaces de transferir sus experiencias y crear sus propias bases para compartir sus aprendizajes con las próximas generaciones de gerentes.

Con base a ello, en lo que respecta a determinar los procedimientos administrativos gerenciales soportados por herramientas de TIC en las universidades privadas y públicas, se puede concluir que se muestran avances significativos en cuanto a su implementación, nivel de automatización y capital humano, para el buen desarrollo de labores concatenadas en los departamentos y las diferentes operaciones enlazadas entre sí para que las anteriores sirvan de base a la siguiente, y así sucesivamente hasta llegar al resultado deseado.

En lo referente a describir el proceso de desarrollo gerencial en las instituciones objeto de estudio, se concluye que las universidades del sector privado se encuentran medianamente posicionadas y encaminadas hacia la implementación de los Programas de Desarrollo Gerencial dentro de cada una de las dependencias de su organización, mientras las universidades del sector público se ubican en un nivel más bajo, lo cual no dejar de ser significati-

vo, pero las obliga a revisar y redimensionar sus procesos de trabajo en el establecimiento de los PDG dentro de su organización.

En consecuencia, la gestión del conocimiento debe plantearse bajo un enfoque sistémico, mediante el empleo de las TIC, de manera que fluya la integración, actualización y acceso a los datos, se extiendan en los procesos de renovación, organización y transferencia de los activos de conocimiento para potenciarlos, usarlos y dar cuenta de su significativo valor. Esto facilitará la especialización de tareas, ubicar en ellas los gerentes idóneos de acuerdo con su formación y especialización dentro de la evaluación constante de los programas y procesos de desarrollo gerencial.

Referencias bibliográficas

- BUENO, E. y MORCILLO, P. (2005). **Dirección Eficiente**. Ediciones Pirámide.
- DAVENPORT, T. y PRUSAK, L. (2005). **Conocimiento en Acción**. Prentice Hall.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M. (2007). **El Capital Intelectual**. Grupo Editorial Norma.
- GREGORI, W. y VOLPATO, P. (2005). **Capital intelectual: Administración Sistémica manual de juegos de Cooperación y Competencia**. Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. McGraw-Hill.
- LAUDON, K. y LAUDON, P. (2005). **Sistemas de Información Gerencial**. Prentice Hall.
- KOULOPOLOUS, T. y FRAPPAOLO, K. (2005). **Lo fundamental y más efectivo de la gestión del conocimiento**. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (2005). **La organización creadora de conocimiento**. México: Oxford University Press.
- OBRIEN, J. (2005). **Sistemas de información Gerencial**. McGraw-Hill.
- POLANYI, K. (2006). **La gran transformación y los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo**. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- SEATON, C. y BRESÓ, S. (2007). El desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento para los institutos tecnológicos. **Revista Espacios Digital**, Vol. 22 (3). Venezuela. www.espaciosdigital.com.
- SABINO, C. (2005). **Proceso de Investigación**. Caracas: Editorial Panapo.
- VILLEGAS, J. (2005). **Desarrollo Gerencial**. Caracas: Editorial Vega.
- WHETTEN, D. y CAMERON, K. (2005). **Desarrollo De Habilidades Directivas**. Pearson Education.
- ZORRILLA, H. (2005). **La gestión del conocimiento y la gestión tecnológica. Programa de Gestión Tecnológica**. Universidad de Los Andes.